

Zamień dobre pomysły w przychody i zyski

Skuteczny marketing w małej firmie

- Jak wyróżnić produkt lub usługę na tle innych?
- Jak znaleźć niszę rynkową?
- Jak zdobywać lojalnych klientów?

DAVE PATTEN

IOD
RECOMMENDED BY
INSTITUTE OF DIRECTORS

one
PRESS

SMALL BUSINESS



Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Czym jest marketing?	13
Produkt czy usługa?	14
Kim jest klient?	15
Jak nakłaniać ludzi do wydawania pieniędzy?	17
Czy cena jest najważniejsza?	20
Cechy produktów a korzyści dla klientów	20
Segmentuj rynek klientów	21
Rozwojowe segmenty na rynku konsumentów	24
Rozwojowe segmenty na rynku klientów biznesowych	25
Wyróżnij Twój produkt spośród innych	26
Oferuj więcej niż jeden produkt	27
Pozycjonowanie	28
Polowanie na niszę	31
Sieć dystrybucji	31
Marża, czyli jak wyjść ponad koszty	33
Tożsamość marki	35
Ścigaj kluczowych klientów	37
Przynosząca zyski polityka cenowa	38
Polityka cenowa	39
Marketing usług — dyscyplina specjalna	44
Cykl życia produktu	48
Miks marketingowy	51
Lokalizacja	52
Plan marketingowy	53
Podsumowanie	61

2. Badanie rynku	63
Skąd czerpać informacje o rynku?	65
Inne źródła informacji	68
Prasa branżowa	69
Targi i wystawy	70
Znaki handlowe, patenty i zarejestrowane projekty	70
Sytuacja konkurencyjna	71
Testowanie akceptowalności produktu	74
Szukanie nowych rynków sprzedaży	76
Badanie rynku — lista sprawdzająca	78
3. Internet	83
Po co tworzyć stronę internetową?	85
Ile kosztuje stworzenie strony internetowej?	86
Nazwy domen	87
Dobry projekt strony internetowej	88
Wyszukiwarki	94
Grupy dyskusyjne i listy wysyłkowe	96
Jak budować markę w internecie?	97
Jak mierzyć siłę oddziaływania strony internetowej?	98
Sprzedaż online — e-commerce	98
Jak testować stronę?	100
Spraw, by klienci do Ciebie wracali	100
Potencjał strony internetowej	101
Podsumowanie	102
Więcej o stronach internetowych i e-commerce	103
4. Reklama	105
Mysł o klientach	107
Jak wyznaczać cele?	107
Pozycjonowanie	109
Gdzie zamieścić reklamę?	111
Które medium reklamy wybrać?	116
Żargon techniczny w reklamie	119
Jak korzystać z usług agencji reklamowej?	121
Jak zaprojektować reklamę samodzielnie?	123
Najczęściej popełniane błędy	126
Techniki reklamy	134
Wkładki mogą być najlepszym środkiem reklamy	140

Bezpłatna infolinia	144
Jak to powiedzieć...	144
Współpraca w reklamie	145
Problem Żółtych Stron	147
Jak projektować wizerunek korporacyjny?	148
Jak drukować?	152
Desktop publishing	156
Żargon techniczny w projektowaniu grafiki i drukowaniu	157
Zdjęcia	159
Wiarygodność produktu	161
Opakowanie i punkt sprzedaży	162
Franchising (franczyza)	164
Podsumowanie	165
5. Marketing bezpośredni	167
Gdzie jest ukryty zysk?	171
Sprzedaż wysyłkowa	172
Dlaczego mailing bezpośredni jest tak efektywny kosztowo?	180
Profil adresata	186
Jaki wysłać materiał?	187
Jak napisać skuteczny list sprzedażowy?	189
Testuj i jeszcze raz testuj	198
Ile to wszystko kosztuje?	202
Po co rozwijać mailing bezpośredni?	204
Jak przygotować katalog wysyłkowy?	205
Dostarczanie materiałów reklamowych pod drzwi	206
Jak stworzyć klub?	208
Prezentacje w domach klientów	209
Kolportaż przez lokalny urząd pocztowy	209
Użyteczne adresy	210
Telemarketing	210
Marketing sieciowy	211
Podsumowanie	211
6. Public relations	213
Cele public relations	214
Jak myślą dziennikarze?	215
Inne techniki PR	227
Podsumowanie	233

7. Sprzedaż i promocja sprzedaży	235
Ludzie kupują ludzi	236
Jak ustalać cele?	238
Poznaj Twoje produkty	239
Planowanie to oszczędność czasu	239
Sekretarka nie do przejścia?	242
Prezentacja	243
Jak przekonać klienta?	245
Naucz się słuchać	246
Jak radzić sobie z trudnymi klientami?	247
Jak rozpoznać, że klient chce kupić?	247
Ustępstwa	248
Jak rozwiązać wątpliwości klienta?	248
Jak przekonać klienta, żeby zmienił dostawcę?	250
Jak sfinalizować sprzedaż?	251
Inne produkty i inni klienci	256
Sprzedaż albo zwrot	256
Jak prezentować produkt?	257
Sprawy prawne i księgowość	258
Pośrednicy i agenci	262
Telesprzedaż	264
Jak troszczyć się o klienta?	269
Promocja sprzedaży (PS)	270
Manipulowanie ceną	271
Jak wzmacniać lojalność klientów?	272
Konkursy	273
Podarki promocyjne	273
Podsumowanie	274
8. Wystawy i pokazy	277
Jak wybrać właściwą imprezę handlową?	278
Określ Twój cel	279
Ile to kosztuje?	280
Jak zaprojektować stoisko?	282
Zdobądź rozgłos jeszcze przed imprezą handlową	288
Szkolenie personelu i sprzedaż	289
Prezentacja Twojej firmy na imprezie handlowej	290
Drogi broszury i inne materiały przeznaczone dla poważnych klientów	291

2

Badanie rynku

Z radością słuchamy skarg naszych klientów. To jak bezpłatne badanie rynku.

*Virgin Trains*¹

Nigdy nie zakładaj niczego z góry i nie wierz na słowo — a już w żadnym przypadku nie ufaj temu, co mówią sprzedawcy reklam. Jeden z moich klientów prowadzący firmę w obszarze przygranicznym przez wiele lat zamieszczał ogłoszenia w pewnej lokalnej gazecie. Przestał, gdy pokazałem mu, że nakład innej gazety lokalnej w jego regionie jest siedmiokrotnie wyższy od nakładu gazety, z której usług korzystał. W ten sposób przekonałem go, że warto wiedzieć, skąd klienci dowiadują się o ofercie firmy. Mój klient zbadał w ten sposób skuteczność reklamy i zrezygnował z usług gazety najmniej skutecznej. Tym samym zaoszczędził sporo pieniędzy.

Na rzecz innego z moich klientów prowadzona przeze mnie firma zamieszczała dwie serie identycznych reklam w dwóch znanych czasopismach farmerskich. Nakład pierwszego czasopisma był dwukrotnie wyższy niż nakład drugiego. Odzew na reklamę w pierwszym magazynie był tak duży, że odwołaliśmy ogłoszenia w drugim najszybciej, jak się dało.

Oto jeszcze jeden przykład. Amatorzy wczasów w przyczepach kempingowych używają dźwigni, aby móc równo ustawić nóżki przyczepy na nierównym gruncie. Na brytyjskim rynku pojawił się nowy model dźwigni.

¹ Virgin Trains to biuro obsługi podróżujących koleją w Wielkiej Brytanii — *przyp. tłum.*

Wyglądał na zmyślnie skonstruowany, ale był zbyt duży i trzy razy droższy od modeli sprowadzanych z Chin. Proste badanie opinii klientów pozwoliłoby w takiej sytuacji zaoszczędzić hurtownikowi parę tysięcy funtów.

Badanie rynku polega na tym, aby zdobyć możliwie najwięcej informacji o przedsięwzięciu, zanim poniesiemy koszty. Jednak w każdej chwili musimy badać rynek, ponieważ nie możemy zakładać, że jest on niezmienny. Preferencje klientów zmieniają się, podobnie jak moda, a kiedy się zapomnimy, konkurenci odbiorą nam rynek.

Badamy rynek po to, by odkryć:

- 1.** Jakie są potrzeby klientów?
- 2.** Kim są nasi docelowi klienci? Ile możemy się o nich dowiedzieć?
- 3.** Kim są konkurenci?
- 4.** Czy na rynku są jakieś wolne nisze?
- 5.** Jak rynek zareaguje na nasz produkt? (Aby się tego dowiedzieć, możemy przeprowadzić test marketingowy).

Duże firmy poświęcają badaniom rynku wiele uwagi i wydają na nie znaczne kwoty. Specjalnie w tym celu powołane departamenty ciągle sprawdzają, czy konsumenci są świadomi istnienia na rynku danych produktów (tzw. testy świadomości produktów), badają reakcje na promocje, mierzą skuteczność reklamy i obserwują preferencje kupujących. Wyspecjalizowane firmy konsultingowe przygotowują złożone modele ekonometryczne pozwalające prognozować popyt w zależności od działań konkurentów, a zespoły ekspertów przeprowadzają regularne ankiety, zadając uważnie dobrane pytania.

Koszt nawet prostego badania rynku może nas sporo kosztować, jeżeli zlecimy je wyspecjalizowanej agencji. Przypuszczam więc, że jako mały przedsiębiorca wolisz dowiedzieć się, jak możesz zbadać rynek własnymi siłami.

Twoje badanie może mieć zasięg lokalny lub krajowy. Jeżeli Twoi klienci to głównie ludzie z sąsiedztwa, badanie nie powinno zająć Ci wiele czasu. Im większy jest zasięg terytorialny Twojej firmy, tym więcej pracy i czasu trzeba zainwestować.

O aktualnej sytuacji na rynku — o produktach, klientach i konkurentach — dowiesz się sporo, wybierając się do biblioteki, na wystawy i targi, a także studiując prasę branżową. Doskonałym źródłem informacji jest

też internet — najlepiej skorzystać z najbardziej popularnych wyszukiwarek, takich jak Yahoo!, Google czy HotBot.

Choć większą część badania rynku możesz przeprowadzić na własną rękę, trudno Ci będzie opracować i wykonać *badanie nastrojów* — naukową prognozę przyszłego popytu i trendów, sporządzoną na podstawie wyników ankiety zawierającej pytania jakościowe. Tym zajmują się prawie wyłącznie duże firmy, korzystające z pomocy ekspertów projektujących ankiety i oceniających je w sposób profesjonalny. Pogódź się z tym, że to jest poza zasięgiem amatora. Dysponując niewielkim budżetem na badanie rynku, możesz zbadać tylko bardzo nieliczną próbę statystyczną, której wyniki będą mało reprezentatywne, zatem opieranie się na nich będzie ryzykowne.

Z drugiej strony, mała firma jest znacznie bliżej swoich klientów niż duża korporacja. Dlatego jako mały przedsiębiorca możesz szybciej rozpoznawać zmiany preferencji klientów i dostosowywać się do nich. W tym obszarze jesteś lepszy niż duże firmy, których zarządzający podejmują decyzje wolniej i ostrożniej, zgodnie z biurokratycznymi procedurami obowiązującymi w hierarchicznych organizacjach.

Weź pod uwagę Twoje ograniczenia i określ, na jakie badanie rynku Cię stać. Często zaskakuje mnie, jak niewielu małych przedsiębiorców wie, gdzie szukać gotowych informacji na swoim terenie.

Skąd czerpać informacje o rynku?

Internet jest bardzo zasobnym źródłem informacji, lecz nie ignorujmy zwykłych, drukowanych spisów telefonicznych. Możemy się w nich natknąć na zaskakująco użyteczne i aktualne dane. W powszechnym użytku są dwa drukowane spisy telefonów. Pierwszy jest publikowany przez *Polskie Książki Telefoniczne*, a drugi przez *Panoramę Firm*.

Nie ignorujmy lokalnych i specjalistycznych bibliotek. Bibliotekarze potrafią tropić osobliwe informacje nie gorzej, niż detektywi tropią przestępców. Jeżeli wkupisz się w ich łaski, zaoszczędzisz mnóstwo czasu. Zaprzyjżnij się z pracownikami lokalnej biblioteki, a będziesz miał z tego korzyści przez wiele lat.

Po pierwsze, w bibliotece za nic nie musisz płacić; bezpłatne usługi w obecnych czasach to już coś. Po drugie, bibliotekarz prawdopodobnie zainteresuje się pytaniem o specjalistyczne lektury komercyjne — będzie to coś

innego niż lektury szkolne czy inne książki dla dzieci i młodzieży. Bibliotekarze znają wiele źródeł informacji i jeżeli zechcą, zapolują na nie, żeby Ci pomóc.

W zależności od tego, ile różne gminy inwestują w rozwój bibliotek, zbiory są bardziej lub mniej aktualne. Jeżeli mieszkasz z dala od dużego miasta, być może warto zrobić wycieczkę, żeby uzyskać lepsze informacje.

Co można znaleźć w bibliotece? W większej i bardziej zasobnej w lektury możesz szukać wszelkich informacji o firmach, produktach, a także roczników statystycznych i innych statystyk ze źródeł prywatnych. Poświęć jeden dzień na przeszukanie zbiorów bibliotecznych, a zdobędziesz *lepsze wyobrażenie* o wybranej branży i uzyskasz dostęp do bardziej szczegółowych pozycji i katalogów.

Większość izb handlowych nie zamieszcza list swoich członków w witrynach internetowych. Między innymi dlatego wyszukiwanie przez internet spisów teled adresowych często nie ma sensu. Internet jest doskonałym narzędziem wyszukiwania poszczególnych firm i produktów, lecz jeśli chcemy znaleźć informacje bardzo szczegółowe lub zdobyć listę firm w całej branży, z reguły szybciej i łatwiej będzie sięgnąć po tradycyjne, drukowane spisy teled adresowe.

Większość gazet wielkoformatowych prowadzi zasobne w informacje strony internetowe. Są one dobrym punktem wyjścia do wyszukiwania bardziej szczegółowego.

Może Cię zaskoczyć, ale uważam, że małemu przedsiębiorcy *na niewiele* zdają się zagregowane statystyki rządowe i regionalne, pokazujące długoterminowe trendy i dostępne na stronach urzędów publicznych. Rzecz w tym, aby pozyskiwać dane bardziej szczegółowe i dobrze je interpretować.

Internet

Podam Ci parę interesujących łączy do stron, które warto odwiedzić. Mam nadzieję, że w chwili, w której czytasz tę książkę, wskazane strony jeszcze nie wygasły i zawierają aktualne informacje. Zakładam, że masz pewne doświadczenie w korzystaniu z internetu. Jeżeli nie, przeczytaj przewodnik „*ABC Internetu. Wydanie IV*” autorstwa Krzysztofa Pikonina (opublikowany przez wydawnictwo *Helion*, Gliwice, 2003). Żadna wyszukiwarka nie obejmuje wszystkich zasobów internetowych, jednak polecam moją ulubioną — Google, która pokazuje wyniki z różnych wyszukiwarek.

Oto dobre punkty początkowe wyszukiwania:

- ◆ *www.biznespolska.pl* — to przejrzyste zorganizowany serwis dla przedsiębiorców z wieloma łączami do użytecznych witryn. Znajdziesz tu także sporo dobrze opracowanych przewodników i wskazówek, spisy firm, a także raporty i analizy branżowe.
- ◆ *www.biznes.onet.pl* — tu dowiesz się, jakie zmiany zasłyły w ostatnim czasie w przepisach, w co inwestować i jakie są aktualne stawki podatków.
- ◆ *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (www.parp.gov.pl)* — to bardzo rozbudowany serwis, w którym znajdziesz informacje o aktualnych możliwościach dofinansowania firmy z unijnych programów pomocowych. Jest tu także wiele analiz i raportów dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw.
- ◆ *Rzeczpospolita Online (www.rzeczpospolita.pl)* — to serwis, w którym za opłatą znajdziesz wszystkie artykuły prasowe opublikowane w *Rzeczpospolitej* i obowiązujące źródła prawa w kraju. Redakcje innych gazet ogólnopolskich także prowadzą rozbudowane i aktualne serwisy internetowe.
- ◆ Spisy firm znajdziesz m.in. na stronach: *www.pkt.pl* i *www.panoramafirm.com.pl*.
- ◆ Jeżeli radzisz sobie z wyszukiwaniem danych statystycznych, wejdź na *www.stat.gov.pl*, oficjalną stronę *Głównego Urzędu Statystycznego*. Serwis dzieli się na część bezpłatną (w której możesz nie znaleźć użytecznych i wystarczająco szczegółowych informacji) oraz na część płatną, w której baza aktualnych danych gospodarczych i demograficznych jest prawie doskonała.
- ◆ Do nieprzebranych zasobów możesz dostać się przez wyszukiwarkę internetową, np. *www.google.pl*. Wystarczy wpisać słowo-klucz: reklama, bankowość, spisy i katalogi, zatrudnienie, wiadomości czy organizacje, a rezultatów wyszukiwania będzie tyle, że nie zdążysz przejrzeć ich w ciągu jednego wieczoru.

Produkty i firmy

Niemal każda izba handlowa publikuje *roczniki*. W roczniku najczęściej znajduje się lista członków izby oraz specjalizacja każdego z nich. Często można tam też znaleźć nazwy produktów i marki handlowe. Niektóre roczniki zawierają informacje tylko o tych członkach, którzy regularnie

płacą składki, dlatego nie zawsze są to kompletne źródła informacji. W rocznikach wydawanych w sposób profesjonalny można znaleźć informację, na podstawie jakich źródeł zostały one złożone.

Spisy adresowe firm znajdziesz na polskich *Żółtych Stronach* (ang. Yellow Pages), w bazie danych pod adresem www.zolteypages.pl. Znajdziesz tu dobrze sklasyfikowane informacje według branż, a także łącza do innych stron biznesowych.

Jeżeli nie możesz dotrzeć do pożądanych informacji po 15 minutach przeszukiwania internetu, proponuję sięgnąć do źródeł tradycyjnych — zbiorów bibliotecznych i dokumentów drukowanych z innych źródeł. Istnieje wiele publikacji ukazujących się co roku, które nie są zbyt opasłe, a za to bardzo aktualne. Opierając się na nich, łatwo znaleźć wskazówki do szczegółowych informacji o firmach w każdej branży.

Inne źródła informacji

Kiedy już zorientujemy się, jakie firmy działają na naszym rynku i jakie oferują produkty, zobaczymy, co dzieje się na naszym rynku sprzedaży. Kiedy otwieramy nową działalność, często nie trzeba sięgać po informacje bardzo szczegółowe, ale w miarę, jak firma się rozwija, musimy coraz więcej wiedzieć o rynku. I w tym przypadku informacji możemy zacząć szukać w bibliotece (znajdź taką, która ma bogate zbiory). Dużych i często używanych pozycji prawdopodobnie nie będziesz mógł wypożyczyć z lokalnej biblioteki, więc może lepiej poszukać ich w naszej izbie handlowej lub w bibliotece specjalistycznej. Pamiętaj, że z biblioteki możesz wypożyczyć książkę na co najwyżej tydzień lub dwa.

Izby handlowe, przemysł i wolne zawody. Izby handlowe często dysponują własnymi zbiorami pozycji dotyczących danej branży. Jednak dostęp do nich mają tylko członkowie izby, a pozostali ewentualnie za opłatą. Na szczęście w izbach handlowych pracują pomocni ludzie, którzy mogą odpowiedzieć na wiele pytań przez telefon. Izby skupiające większą liczbę członków dysponują okazałymi bibliotekami. Sporo informacji można uzyskać też w mniejszych izbach zrzeszających przedsiębiorców w branżach o dużym znaczeniu dla danego regionu. Wydaje się, że kompetentni pracownicy izb znają wszystkie firmy z danej branży w swoim okręgu. Kolejnym zasobnym źródłem informacji są biblioteki przemysłowe i komercyjne. Większość dużych firm prowadzi takie biblioteki na własne potrzeby i jeżeli umiejętnie zakręcisz się wokół nich, jestem przekonany, że nikt nie zamknie Ci drzwi przed nosem.

Prasa branżowa

W całym kraju nie brakuje czasopism branżowych dostosowanych do przedstawicieli wszelkich zawodów. Można by wymienić np. ze dwa polskie tytuły czasopism poświęconych wyłącznie hodowli pieczarek. Na rynku jest dostępnych kilka tytułów gazet i czasopism branżowych dla wielu różnych branż: od hodowli pszczoł do boksu, modelarstwa i cateringu. W wielu branżach publikowane są dwa rodzaje pozycji — tytuły hobbystyczne i specjalistyczne. Tytuły hobbystyczne są kierowane do zwykłych zjadaczy chleba, więc są łatwiej dostępne. Natomiast tytuły specjalistyczne są kierowane do dostawców dóbr kupowanych przez czytelników pism hobbystycznych. Na przykład popularne w Wielkiej Brytanii czasopismo *Autocar* znajduje czytelników wśród kierowców, lecz dilerzy samochodowi wybierają *Autotrade*. Nakład tytułów specjalistycznych jest zaskakująco niski — z reguły tysiąc do dwóch tysięcy egzemplarzy — lecz raz pozyskani czytelnicy w większości opłacają stały abonament.

Otwórz stronę <http://katalog.czasopism.pl>, która udostępnia łącza do oficjalnych witryn gazet i czasopism wydawanych w Polsce. Przez internet na ogół możesz zamówić wybraną gazetę. Strony internetowe gazet i czasopism najczęściej udostępniają swoje archiwalne wydania, do których dostęp jest zwykle bezpłatny.

Zdobywając informacje potrzebne do badania rynku, dobrze jest rozejrzeć się za publikacjami, w których mógłbyś zamieścić swoją reklamę. Proponuję skontaktować się z doradcą handlowym w sprawie reklamy w interesujących Cię czasopismach i poprosić o aktualne wydanie wraz z kartą zlecenia zamieszczenia reklamy.

Najlepiej wykup abonament wybranej publikacji branżowej. Musisz wiedzieć, co się dzieje na rynku, i znać terminy planowanych seminariów, targów i wystaw. Musisz wiedzieć o przewidywanych zmianach w przepisach, o firmach, które odchodzą z branży, o fuzjach i nowych produktach na rynku. Z reguły lepiej zamieszczać reklamy w tych czasopismach, w których reklam jest dużo. Zaś te, w których reklam niemalże nie ma, dobrze jest kupować, żeby wiedzieć, co Twoja firma może od kogo kupić.

Przeglądaj reklamy w tytułach branżowych i dzwoń pod wskazane numery z prośbą o szczegóły ofert — zdobywaj jak najwięcej informacji o produktach konkurencyjnych i tych oferowanych przez Twoich potencjalnych dostawców. Dodawaj nowe firmy do Twojej listy mailingowej. Jeżeli

nie będziesz mógł namierzyć takiego czy innego produktu, zadzwoń do wydawcy tytułu — na pewno uda Ci się skontaktować z kimś, kto jest w branży od wielu lat i zna wszystkie najważniejsze firmy.

Targi i wystawy

Nowe produkty, zanim trafią na rynek, często są prezentowane na targach. W ten sposób producenci testują reakcję rynku. Targi są organizowane de facto w każdej branży. W Polsce duże imprezy targowe to m.in. Targi Poznańskie, RemaDays i Budma. Są to imprezy handlowe otwarte dla szerokiej publiczności. W całym kraju organizowanych jest ponad tysiąc imprez specjalnych, na które wstęp mają tylko zaproszeni goście, potencjalni nabywcy. Imprezy różnią się od siebie rozmachem: od dużych targów międzynarodowych do kameralnych pokazów z prezentami dla gości w hotelowych salach konferencyjnych w kurortach w Wiśle czy w Zakopanem. Możesz natknąć się na wiele regionalnych imprez handlowych, np. wystaw lokalnych firm cateringowych, które odbywają się na prowincji. W przypadku niektórych branż imprezy handlowe odbywają się bardzo często.

Dostępnych jest wiele źródeł informacji o imprezach handlowych. Jednym z nich jest katalog imprez handlowych w serwisie Onet.pl.

Nie obawiaj się kosztów uczestnictwa w imprezach targowych — najczęściej wstęp jest za darmo lub za niewielką opłatą, a wszystko, co powinieś ze sobą zabrać, to Twoje wizytówki. Tłoczno jest z reguły tylko na dużych imprezach. Stoiska są najczęściej obsługiwane przez ludzi bardzo kompetentnych — kierowników sprzedaży, dyrektorów zarządzających i innych przedstawicieli kadry menedżerskiej wystawców. Oni wszyscy są tam po to, żeby rozmawiać. Wystawianie firmy na imprezie targowej jest drogie i z reguły traktowane przez firmę bardzo poważnie. Zabieraj tyle ulotek, cenników i nowych pomysłów, ile tylko zdołasz.

Znaki handlowe, patenty i zarejestrowane projekty

Jeżeli natkniesz się na interesujący znak firmowy i nie będziesz wiedział, kto ma do niego prawa, sprawdź to w bazie danych Urzędu Patentowego (www.uupr.pl).

Jeżeli znasz słowo-klucz, skorzystaj z wyszukiwarki w witrynie tego urzędu. Jeżeli nie znasz kluczowego hasła wyszukiwania, najlepiej skontaktuj się telefonicznie z centralą w Warszawie (tel. 0-22 825-80-01), wybierz się tam osobiście (Al. Niepodległości 188/192 w Warszawie) lub udaj się do najbliższego ośrodka informacji patentowej (lista ośrodków znajduje się na stronie urzędu).

Informacje o wielu patentach zarejestrowanych w ostatnim czasie są dostępne w wyszukiwarce Urzędu Patentowego. Dodatkowe informacje uzyskasz w Polskiej Izbie Rzeczników Patentowych (www.pirp.org.pl), w regionalnych ośrodkach patentowych.

Projekty są często rejestrowane po to, by nikt ich nie zastosował bez zgody autora. Więcej informacji o patentach, projektach, wynalazkach i prawach autorskich znajdziesz w rozdziale 10.

Sytuacja konkurencyjna

Jako świeżo upieczony przedsiębiorca musisz ocenić sytuację konkurencyjną na Twoim rynku. Miej świadomość, że Twoi rywale regularnie sprawdzają się nawzajem, np. wysyłają swoich pracowników lub członków rodziny do konkurencji, by zasięgnąć informacji o cenach.

Nie miej mi za złe, jeżeli powiem, że aby przetrwać w biznesie, musisz być cwany jak wiedźma albo dobry detektyw. Wybierz się do konkurentów w odwiedziny, nie podając, kim jesteś. Jeżeli prowadzisz prostą działalność, np. mycie okien, zrób wywiad w okolicy, żeby wiedzieć, z czyich usług korzystają ludzie w sąsiedztwie i Twoi krewni. Jeżeli uda Ci się dowiedzieć, jak wydajnie konkurenci świadczą usługi, jakie mają koszty i czy dbają o satysfakcję klientów (np. czy ich pracownicy są uprzejmi i zawsze wycierają buty przed wejściem do domu klienta), to już będzie coś.

Przyjrzyj się zakładom konserwacji mebli i firmom remontowym. Weźmy przykładowe zlecenie — rozbudowanie kuchni lub wejścia do domu. Znajdź w książce telefonicznej lub lokalnej gazecie adresy konkurentów, zadzwoń i poproś o określenie ceny zlecenia.

Zapamiętaj swoje pierwsze wrażenie — co mówi osoba podnosząca słuchawkę? Załóżę się, że co najmniej połowa rozmówców nie zada sobie trudu oszacowania ceny, zwłaszcza jeżeli są to małe firmy. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że wiele małych firm pozostaje małymi właśnie dlatego,

że ich właściciele są zbyt flegmatyczni lub zachowują się nieprofesjonalnie. Co zaskakujące, znalezienie małej firmy, która należycie o Ciebie zadba, jest rzadkością. Zależnie od tego, z kim przyjdzie Ci rozmawiać o cenie zlecenia, zapamiętaj następne wrażenie. Zastanów się, czy Twój rozmówca wie, o czym mówi? Czy zadaje właściwe pytania? A może prowadzi rozmowę w takim kierunku, żeby sprzedać Ci coś innego? Kiedy upłynie wymagany czas, powinieneś otrzymać odpowiedź dotyczącą ceny. Zwróć uwagę, w jaki sposób firma poinformuje Cię o cenie: czy rozmówca będzie się dobrze prezentował, czy będzie znał szczegóły zlecenia, czy powie Ci o dodatkowych warunkach umowy, a może skoncentruje się tylko na cenie?

Wykonując ten prosty test, zdobędziesz o konkurentach istotne informacje:

- 1.** Czy konkurenci mają zapał do pracy i angażują się w obsługę klienta?
- 2.** Czy są profesjonalistami?
- 3.** Jakie są ich słabe i mocne strony?
- 4.** Czy zostawiają na rynku jakieś niezagospodarowane luki, które mógłbyś wykorzystać?
- 5.** Jakie mają koszty?
- 6.** Ile trzeba czekać na dostawę? Czy kontrolują na bieżąco stan realizacji zamówień?
- 7.** Jakie stosują metody sprzedaży (np. nacisk, uprzejmość, troska i pomocne nastawienie do klienta)?
- 8.** Jak wykwalifikowany jest ich personel? I jak się prezentuje?
- 9.** Czy akceptują opóźnioną płatność i czy żądają zaliczki?
- 10.** Jakie stosują zachęty (techniki promocji sprzedaży)?
- 11.** Czy oferują gwarancje?
- 12.** Czy udostępniają informacje w formie pisemnej?
- 13.** Po jakim czasie odpowiadają na zapytania ofertowe?

Jednak wciąż nie będziesz wiedział, jak Twoi konkurenci świadczą usługi, a to jest najważniejsze w całym rozpoznaniu. Tę informację uzyskasz, jeżeli zdołasz dotrzeć do ich klientów.

Ktoś mógłby powiedzieć: „Taka metoda rozpoznawania konkurentów jest nie w porządku”. Masz do wyboru: inwestować pieniądze w ciemno albo dowiedzieć się możliwie najwięcej o tym, z kim będziesz musiał walczyć od pierwszego dnia po wejściu na rynek. Jeżeli masz wątpliwości,

przypomnę tylko, że niemal każdy producent samochodów kupuje produkty rywali, rozmontowuje je i uczy się nowych technik.

Publikowane sprawozdania finansowe konkurentów

Jeżeli celujesz wysoko i zamierzasz konkurować z większymi od siebie na rynku krajowym, prowadząc złożoną działalność, proponuję rzucić okiem na sprawozdania finansowe konkurentów. Do sprawozdań dużych firm notowanych na giełdzie łatwo dotrzeć. O wiele trudniej, gdy konkurenci są mniejsi.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości duże spółki mają obowiązek ogłaszać swoje sprawozdania finansowe w *Monitorze Polskim B*. Jeżeli chcesz poznać nazwiska zarządzających daną firmą, zadzwoń do firmy i zapytaj; w ostateczności możesz wybrać się do właściwego Wydziału Krajowego Rejestru Sądowego w Sądzie Rejonowym i zapłacić za wypis z KRS. Niestety, bardzo wiele firm za nic ma obowiązek publikowania sprawozdań i podczas lektury *Monitora Polskiego B* możesz zorientować się, że zamieszczone tam informacje są nieaktualne. Niekiedy sprawozdania finansowe są zamieszczane w witrynach internetowych spółek lub można je znaleźć gdzieś w internecie. Oczywiście, w przypadku spółek giełdowych dotarcie do wyników finansowych przez internet nie jest żadnym problemem.

Międzynarodowa Izba Handlowa (*International Chamber of Commerce, ICC*) publikuje Badania Regionalne (tzw. *Regional Surveys*), a w nich wyniki firm działających w różnych krajach. Prezentowane są rezultaty finansowe w trzech kolejnych latach. Jeżeli konkurujesz z małymi firmami, ta lektura zapewne nie dostarczy Ci wielu użytecznych informacji, lecz i tak możesz po nią sięgnąć, żeby dowiedzieć się czegoś nowego o branży w Twoim regionie. Być może w lokalnej bibliotece znajdziesz jeden z raportów ICC.

W serwisie internetowym gazety giełdowej *Parkiet* (www.parkiet.com.pl) znajdziesz strukturę akcjonariatu dużych firm w różnych ujęciach. Jeżeli interesuje Cię szybki dostęp do *notowań giełdowych* akcji spółek, obligacji, surowców na rynkach światowych oraz instrumentów pochodnych, otwórz stronę www.rynek.org.pl.

Jeżeli chcesz drążyć głębiej, możesz kupić szczegółowy raport branżowy od Warszawskiego Instytutu Bankowości (www.wib.org.pl, tel. 0-22 826-99-24). Znajdziesz w nim opracowane i omówione wyniki finansowe firm w wybranej branży. WIB sporządza swoje raporty o sytuacji finansowej

przedsiębiorstw na podstawie analiz banków na terenie kraju. Jest to źródło bardzo wiarygodne.

Jeżeli będziesz bardzo uprzejmy dla Twojego doradcy bankowego, być może powie Ci, które branże generują „złe należności” w portfelu kredytowym banku. Informacje na ten temat możesz uzyskać także dzięki rozmowom z prawnikami zajmującymi się bieżącymi sprawami z zakresu prawa spółek handlowych — są zorientowani, w których branżach jest prowadzonych najwięcej procesów przeciwko dłużnikom.

Badanie rynku musisz oprzeć w dużej mierze na domysłach i własnej intuicji. Z pewnością nie dotrzesz do tylu faktów i analiz, z iloma chciałbyś się zapoznać — z powodu niedostępności informacji lub z uwagi na wysoki koszt lub długi czas pozyskania danych. Zresztą nawet gdybyś miał dostęp do badań rynkowych z całego świata, i tak nie zastąpiłyby one właściwego działania. Nie ma sensu za długo polować na informacje — w końcu trzeba zakasać rękawy i przystąpić do dzieła.

Testowanie akceptowalności produktu

Kiedy już rozpoznamy rynek i zdecydujemy się skoncentrować w wybranym segmencie, to zanim zaczniemy działać, możemy przeprowadzić badania próbkowe. Takie badania są potrzebne. Nawet jeżeli polegasz na intuicji, lepiej upewnić się co do faktów, zanim zainwestujesz w produkcję, pakowanie czy przystosowywanie pomieszczeń do potrzeb działalności. Przeczucie, że „ciocia Agata z pewnością kupiłaby ten produkt”, to o wiele za mało.

Aby zweryfikować przypuszczenia, możemy wprowadzić na rynek pilotażową serię produktów (może nawet wytworzonych chałupniczo) i zaprezentować je hurtownikom, agentom i konsumentom. Tak robią często producenci opakowań: wprowadzają na rynek serię próbną i w zależności od reakcji potencjalnych klientów uruchamiają produkcję w dużych ilościach lub porzucają koncepcję; nawet jeżeli nowe opakowania nie spotkają się z pozytywnym odbiorem, z reguły można je jakoś wykorzystać, np. sprzedać po niższej cenie.

Akceptowalność produktu możesz zbadać metodą tradycyjną i sprawdzoną, pytając o opinie przypadkowych przechodniów lub dobierając ich według jakiegoś klucza. Pamiętaj, że próba statystyczna nie może być zbyt nieliczna, ponieważ wtedy wyniki testu będą mało wiarygodne. Staraj

się dobrać do testu przedstawicieli Twojego segmentu docelowego. Jeżeli zaś uznasz, że lepszy jest dobór losowy, wybieraj np. co dziesiątego przechodnia. Decydując się na przeprowadzenie ankiety, pamiętaj, że pytania muszą być dobrze przemyślane. Najlepiej ułóż je tak, aby uzyskiwać odpowiedzi, które możesz w prosty sposób sumować i na tej podstawie wyciągać logiczne wnioski.

- ◆ Jeżeli zamierzasz produkować składane auta do jazdy plażowej (typu quad), daj jeden egzemplarz do złożenia komuś, kto, powiedzmy, nie jest zbyt bystry, i sprawdź, czy poradzi sobie, kierując się tylko instrukcją. Na tym etapie przedsięwzięcia jesteś już bardzo blisko sukcesu, więc zadбай o to, żeby żadna „drobna” wpadka nie zamieniła go w porażkę.
- ◆ Wyślij produkt pocztą na swój własny adres, żeby przekonać się, czy nic złego nie dzieje się podczas transportu.
- ◆ Wypróbuj wiele różnych opakowań.
- ◆ Sprawdź atrakcyjność produktu pod wieloma nazwami i zorientuj się, która z nich jest najbardziej akceptowana.

Niemal każdy produkt można przetestować pod różnymi kątami przed wprowadzeniem go na rynek. Internet jest bardzo użytecznym narzędziem testowania akceptowalności nowych produktów, ale pod warunkiem, że Twoją stroną odwiedza wielu stałych klientów. Wówczas możesz szybko i skutecznie oceniać ich reakcje. Możesz często urozmaicać ofertę o nowe pozycje i sprawdzać, czy interesują się nimi klienci kupujący dotychczasowe produkty.

To samo dotyczy reklamy. Zanim złożysz duże zlecenie na powierzchnię reklamową w sześciu publikacjach, zamieść w którejś z nich drobne ogłoszenie i sprawdź, ile generuje zapytań ofertowych. Duże firmy w ten sam sposób przygotowują się do dużych kampanii w telewizji ogólnokrajowej — najpierw zlecają reklamę w regionalnych stacjach telewizyjnych. Z kolei mailing bezpośredni umożliwi Ci testowanie reakcji wśród wybranych grup klientów — firm, klientów indywidualnych czy osób działających w wybranych branżach. Zanim wydasz pieniądze na dużą kampanię mailingową, przetestuj skuteczność, wysyłając materiał w niewielkich ilościach do przedstawicieli wybranych segmentów rynku.

Jeżeli okaże się, że trzeba wprowadzić zmiany, przekonasz się, że o wiele taniej jest przetestować pilotażową niż docelową linię produkcyjną.

Jednak badanie rynku musi być procesem ciągłym. Zawsze pamiętaj, że na rynku pojawiają się nowi klienci, a preferencje dotychczasowych zmieniają się. Dlatego musisz cały czas być blisko Twojego rynku.

Szukanie nowych rynków sprzedaży

Na fali internetu powstało całe mnóstwo firm, które dramatycznie zmieniły nasz model robienia zakupów. Teoretycznie Twoim rynkiem sprzedaży jest cały świat, zakładając, że jesteś w stanie tanio przekazywać na duże odległości oferowane produkty lub wiedzę. Dużi gracze rynkowi często są zdania, że internet działa najlepiej, gdy jest łączony z promocją poza siecią, która zachęca do kupowania przez internet. Więcej informacji na ten temat znajdziesz w następnym rozdziale.

Regularnie badając Twój aktualny rynek sprzedaży, sprawdzaj koniecznie, czy przypadkiem pod Twoim nosem nie powstają nowe rynki. Nie licz na lojalność stałych klientów, jeżeli nie nadążysz za zmianami w otoczeniu firmy. Okres ostatnich dwudziestu lat udowodnił, jak drastyczne i nagle mogą być zmiany w społeczeństwie. Podczas boomu gospodarczego w latach 80. ubiegłego wieku na świecie w szalonym tempie rosły ceny nieruchomości wraz z popytem na produkty technologiczne — uważa się, że u podstaw tych zmian leżał wzrost popularności kultury yuppies oraz globalny wzrost skłonności do zaciągania kredytów.

W wyniku tych trendów społeczeństwo stało się bardziej spolaryzowane — klasa średnia zaczęła zanikać, przybyło zaś osób zamożnych, a także ubogich (w każdym razie w odniesieniu do reszty społeczeństwa). Z marketingowego — a nie społecznego — punktu widzenia dostawcy muszą uczyć się zaspokajać coraz to nowe potrzeby klientów. W Wielkiej Brytanii, na przykład, widzimy gwałtowny wzrost przestępczości w niektórych regionach kraju. Choć ofiary rabunków nie cieszą się z tego, taka sytuacja otwiera nowe możliwości dla producentów zabezpieczeń antywłamaniowych, którzy obecnie zalewają rynek nowymi, lepszymi zamkami, blokadami i systemami alarmowymi. Obecnie ludzie coraz częściej obawiają się zainfekowanych lub szkodliwych artykułów spożywczych, a także alergii wywołanych źle produkowaną i przechowywaną żywnością. Napędza to koniunkturę wyspecjalizowanych producentów artykułów spożywczych wysokiej jakości, gospodarstw rolnych i hodowlanych spełniających najwyższe normy jakości, a także restauracji. Z kolei odwrót

od medycyny konwencjonalnej stwarza nowe szanse dla praktykujących metody alternatywne — zielarzy, dostawców witamin i terapeutów różnej maści.

Komputeryzacja sprzyja w szczególności młodym specjalistom-informatykom. Każdy dom wysyłkowy i sieć handlowa potrzebuje systemu informatycznego. A do obsługi systemu są potrzebni lokalni doświadczeni eksperci w tym zakresie. Żadna firma, szkoła czy urząd nie może się obejść bez administratora systemu informatycznego.

Inny ważny trend to gwałtowne starzenie się społeczeństwa, czemu towarzyszy wydłużanie się średniej długości życia. Powoduje to wzrost rentowności w segmentach produktów i usług dla osób dojrzałych. W związku z odejściem państwa od publicznego systemu emerytalnego możemy przypuszczać, że w najbliższych latach emeryci w większości zubożeją, ale ci, którzy inwestują dziś w swoje plany emerytalne, będą mogli liczyć na szczęśliwą jesień życia i korzystać z cudów nowoczesnej medycyny. Do nich będzie kierowana coraz szersza oferta marketingowa. Jest to zjawisko występujące w większości krajów wysoko rozwiniętych. Statystyki w Wielkiej Brytanii podają, że w 1951 roku w kraju było jedynie 300 osób mających ponad sto lat. W 1991 roku ta liczba wzrosła do 4400, a prognoza na rok 2011 zakłada zwiększenie do 30000. Mam nadzieję, że i Ty znajdziesz się wśród tych szczęśliwców, którzy będą korzystali z prywatnych planów emerytalnych.

Wobec powyższego coraz więcej firm będzie koncentrowało się na klientach dojrzałych, dostosowując ofertę do ich oczekiwań, a narzędzia promocyjne do ich doświadczenia życiowego. Coraz ważniejsza będzie jakość. Program kart zniżkowych oferowanych pod szyldem „po 60-tce” przez brytyjską sieć detaliczną B&Q odniósł sukces właśnie dlatego, że firma przywiązuje w tym przypadku dużą wagę do jakości produktów, oferując niższe ceny konsumentom robiącym zakupy w dniach powszednich w godzinach przedpołudniowych. Obecnie z kart zniżkowych B&Q korzysta aż milion dojrzałych osób; tym samym sprzedaż produktów sieci kierowana do tej grupy konsumentów wzrosła o 80%.

Dostosowywać do preferencji dojrzałych trzeba także listy wysyłane do nich w ramach kampanii mailingowych. Takie listy handlowe w żadnym przypadku nie powinny przypominać tym klientom o ich wieku, a jeżeli

już, to w sposób, który nie wywoła negatywnych emocji. Tekst powinien mieć duży rozmiar czcionki i być łatwy w czytaniu².

Ludzie powyżej 65 roku życia rzadko używają kart kredytowych, w szczególności wówczas, gdy robią zakupy przez telefon — to wywołuje u nich obawy. Nie lubią też, kiedy z ich skrzynek pocztowych wysypują się sterety reklam, zwłaszcza jeżeli niektóre z nich się powtarzają. Brytyjskie biuro podróży Saga rozwiązało ten problem, wysyłając pocztą kolorowe, cieszące oko katalogi z ofertami wakacyjnymi. Obecnie ten magazyn jest rozprowadzany pocztą w 500 000 egzemplarzy.

Na rynku konsumentów dojrzałych można wskazać kilka wyraźnych segmentów według wieku — od, powiedzmy, sześćdziesiątki do setki. Znam firmę, która działa z dużym powodzeniem w segmencie klientów po siedemdziesiątce. Już o niej wspominaliśmy — chodzi o Cosyfeet (wygodne stopy), producenta komfortowego obuwia domowego. Towar najczęściej wysyłany jest pocztą do klientów, którzy nie są w stanie wybrać się na zakupy do sklepu obuwniczego.

Badanie rynku — lista sprawdzająca

Podczas badania rynku musisz zwrócić uwagę na bardzo wiele szczegółów. Poniższa pięcioczęściowa lista sprawdzająca zawiera najważniejsze z nich.

² Szacuje się, że ponad pół miliona ludzi w Polsce ma wady wzroku. W Wielkiej Brytanii ta liczba to prawie dwa miliony. Dla tej grupy odbiorców ważne jest, aby tekst był wyraźny i łatwy do czytania, np. tekst nie powinien być justowany, odstępy między akapitami powinny być większe, duże litery należy stosować jak najrzadziej, wiersze nie powinny liczyć więcej niż 65 znaków, a kontrast między kolorem czcionki a papieru powinien być wyraźny. Czy wiesz, że nie należy umieszczać czerwonego tekstu na zielonym tle (lub odwrotnie), ponieważ ludzie z wadami wzroku mają największy problem z odróżnianiem od siebie tych właśnie kolorów? Jeżeli chcesz dowiedzieć się więcej o tym, jak skutecznie redagować materiały reklamowe i jak organizować dobre kampanie informacyjne, reklamowe i promocyjne, przeczytaj książkę *Marketing i public relations w małej firmie*, Moi Ali, One Press, Gliwice, 2004 — *przyp. tłum.*

Potencjał rynku

1. Do kogo kierujesz ofertę — do klientów indywidualnych czy biznesowych? W kraju czy za granicą?
2. Czy liczba klientów rośnie, czy maleje?
3. Czy rynek jest bardziej atrakcyjny w wybranym obszarze geograficznym? Czy preferencje klientów w poszczególnych obszarach geograficznych różnią się?
4. Jaka jest sezonowość popytu?
5. Kim są główni odbiorcy produktów?
6. Czy na rynku są dostępne konkurencyjne, tańsze lub lepsze produkty z importu?
7. Czy na rynku działają efektywne firmy z dużym doświadczeniem w branży? A może danego rodzaju produkty pojawiły się w sprzedaży dopiero niedawno i rynek jest niemal „dziewiczy”?
8. Czy popyt silnie reaguje na przejściowe mody? Czy rynek jest podatny na wahania koniunktury?
9. Czy przewidujesz, że na rynku pojawi się nowa, rewolucyjna technologia?
10. Które z poniższych czynników mają duży wpływ na Twoją prognozowaną sprzedaż?
 - a) zmiany w przepisach, w szczególności zmiany podatkowe; zmiany obowiązujących standardów; niesolidni płatnicy;
 - b) produkty, które szybko się dezaktualizują;
 - c) innowacje wdrażane przez konkurentów;
 - d) niekonsekwentnie realizowana polityka firmy.

Konkurenci

1. Kim są główni konkurenci i jaki mają udział w rynku?
2. Jak szeroki asortyment oferują i jak pozycjonują produkty?
3. Jakie są ich słabe i mocne strony?
4. W jakich obszarach masz przewagę konkurencyjną?
5. Jak kształtują się trendy?

Twoje wyniki na rynku

1. Jak określasz Twój udział w rynku?
2. W których segmentach osiągasz największe zyski i które segmenty oferują największe możliwości wzrostu?
3. Jakie dodatkowe produkty lub usługi możesz wprowadzić?
4. Czy właściwie pozycjonujesz Twoje produkty?
5. Jakie narzędzia promocji stosujesz Ty, a jakie Twoi konkurenci?
6. Ile wydajesz na marketing poszczególnych linii produktów, w poszczególnych kanałach dystrybucji lub w poszczególnych segmentach klientów?
7. Jakie zmiany w branży zostały lub zostaną w najbliższej przyszłości wprowadzone?

Produkt

1. Kim są użytkownicy — finalni konsumenci produktu?
2. Jak często przeciętny klient kupuje dany produkt? Jaka jest średnia wielkość jednego zamówienia?
3. Jakie grupy potencjalnych odbiorców — poza Twoimi dotychczasowymi klientami — mogą używać produktu?
4. Czy możesz zaoferować kupującym produkt dodatkowe usługi?
5. Jak możesz podnieść sprzedaż produktu?
6. Co o produkcie myślą klienci?
7. Czy oferujesz produkt pod własną marką? A może produkt ma znaną markę światową?
8. Czy cena sprzedaży jest właściwa?
9. W jakiej fazie cyklu życia produkt znajduje się obecnie?
10. Czy produkt jest specjalistyczny? Czy możesz zindywidualizować ofertę?
11. Czy sprzedaż produktu jest rentowna?
12. Jaki jest kształt krzywej życia produktu?
13. Jakie nowe produkty zamierzasz wprowadzić na rynek i czy będą one odbierały rynek produktom, które oferujesz obecnie?

Klienci

- 1.** Co jeszcze możesz zaoferować klientom?
- 2.** Kto podejmuje decyzje o zakupach — klienci? A może ich żony, szefowie, dzieci lub sekretarki?
- 3.** Jak możesz przekonać tych, którzy podejmują decyzje?
- 4.** Czy kupującym i użytkownikiem jest ta sama osoba?
- 5.** Jaki jest profil klienta?
- 6.** Jakie są jego potrzeby?

Trzymaj klasę	292
Po imprezie handlowej	292
Podsumowanie	293
9. Jak rozpocząć działalność eksportową?	295
Jak eksportować, nie wyjeżdżając z kraju?	298
Jak eksportować, wyjeżdżając z kraju?	299
Usługi spedytatorów	302
Dokąd eksportować?	302
Formy płatności w obrocie zagranicznym	305
Internet	305
Minisłownik terminów eksportowych	306
10. Nowe produkty — innowacje, patenty, licencje i projekty	309
O jakie pomysły chodzi?	310
Bądź realistą	310
Jak zapewnić poufność informacji?	311
Własność intelektualna	311
Sprzedaż licencji	315
Czy opłaca się wdrażać innowacje?	316
Historia z morałem	317
I wreszcie — moich 12 złotych zasad	317
Skorowidz	319