

3

Pengurusan, Peruncitan dan Pemasaran

Membincangkan sesuatu perniagaan pasti tidak dapat lari daripada melihat persoalan pengurusan, jenis perniagaan dan bentuk pemasaran. Dalam menguruskan perniagaan ini, satu sistem pemasaran diperlukan untuk menghebahkan, mengagihkan dan memperluaskan barang dan perkhidmatan yang disediakan. Pengagihan barang dan perkhidmatan ini, pengguna boleh mendapatkan barang dan perkhidmatan dengan mudah untuk dimanfaatkan. Setiap satu jenis perniagaan mempunyai obligasi yang berbeza, corak pengurusan yang berbeza dan pendekatan pemasaran yang berbeza walaupun tujuan utama ialah meletakkan pengguna sebagai matlamat utama perniagaan.

Perbincangan kajian yang menjurus kepada agen peruncitan; pendekatan pengurusan, peruncitan dan pemasaran perlu diteliti dalam memahami, menilai dan memantau jenis perniagaan. Penerapan, pengabungan dan penyesuaian ketiga-tiga konsep ini, akan diterapkan dalam perniagaan buku. Sebagai agen peruncitan, perniagaan buku harus diberikan *treatment* yang sama untuk bersaing dengan produk yang lain.

3.1 PENGURUSAN

3.1.1 Perkembangan teori

Memandangkan perniagaan yang diuruskan oleh seorang (*one-person business*) tidak mampu untuk menghasilkan kualiti yang cekap dalam memberi perkhidmatan dan kemudahan barang yang memenuhi kehendak pengguna(Hannagan:1995); banyak kajian pengurusan dilakukan oleh para

sarjana yang mengambil kira faktor modal, pengkhususan kerja dan matlamat pengurusan.

Bagi menjamin perniagaan yang berterusan, mampu pula memberi perkhidmatan terbaik kepada pengguna serta memberi pulangan yang tinggi seharusnya perniagaan itu dilakukan dalam satu organisasi dengan bentuk pengurusan tersendiri. Memandangkan kehendak, keperluan dan citara pengguna sering berubah-ubah, sesuatu perniagaan hendaklah menanggani setiap perubahan tersebut dan bersedia pula untuk menghadapi risiko akibat perubahan tersebut. Satu bentuk pengurusan yang sistematis akan bersedia untuk menanggani sebarang perubahan ini.

Dalam menanggani keadaan pasaran yang sentiasa berubah-ubah itu, pelbagai teori pengurusan cuba diaplikasi mengikut pendekatan dan konsep semasa. Pada peringkat awalnya, Taylor(1856-1915) menerapkan pembahagian kerja adalah berdasarkan alatan mekanikal yang ada dalam meningkatkan produktiviti. Untuk itu tumpuan aktiviti organisasi adalah untuk mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin daripada modal mekanikal dan pekerja yang ada. Taylor berpendapat bahawa keuntungan akan menggalakkan perkembangan organisasi dan memastikan keberterusan peluang pekerjaan bagi mencapai standard produktiviti. Oleh itu pengurusan organisasi dan pekerja saling melengkapi dalam menaikkan produktiviti.

Fayol (1841-1925) pula mengemukakan teori pengurusan pentadbiran. Fayol memberi tafsiran pengurusan atau pentadbiran sebagai perancangan, pengorganisasian, pengarahan, penyelaras dan kawalan. Idea ini menjadi garis panduan dalam pengurusan masa kini dan diperbaiki oleh sarjana-sarjana pengurusan seterusnya.

Weber (1864-1920) pula memperkenalkan pendekatan pentadbiran dengan melihat organisasi mempunyai satu struktur dan berbirokrazi. Dengan adanya birokrazi ini, pembahagian tanggungjawab dan penentuan autoriti adalah lebih jelas. Tanggungjawab dan autoriti ini harus bergerak serentak dalam melakukan tugas dan membuat keputusan.

Dalam menyerahkan tugas dan tanggungjawab ini, Barnard (1886-1961) mengambil kira faktor manusia dalam sesuatu organisasi dapat ditadbir secara efisien apabila matlamat syarikat adalah sejajar dengan tujuan individu itu bekerja dalam organisasi itu. Beliau percaya bahawa dengan memperbaiki sebarang keadaan yang timbul dalam organisasi akan meningkatkan produktiviti dan keuntungan syarikat. Faktor seperti kepuasan, tekanan kerja, kemudahan diterima dan keselesaan persekitaran bekerja turut mempengaruhi pencapaian organisasi dan boleh dijadikan garis panduan dalam merancang pengurusan.

Mayo (1880-1949) bersetuju dengan faktor kepuasan dan faktor sosial dalam mengarisi panduan pengurusan. Beliau berpendapat, pekerja akan bekerja lebih gigih apabila dipercayai kebajikan dan keselamatan mereka dijamin oleh majikan. Tekanan kerja akan mempengaruhi mutu dan produktiviti. Beliau menekankan faktor sosial ini lebih berkesan daripada kawalan pengurusan yang dinyatakan dalam teori-teori terdahulu. Kajian Howthorne yang dikemukakan oleh Mayo telah membuka era baru iaitu, manusia adalah kompleks dan input memberi pengaruh kepada penentuan prestasi organisasi (Jaafar Muhammad, 1988:9)

Dalam tahun-tahun 1950-an, teori-teori pengurusan Drucker lebih popular. Perniagaan mengikut tafsiran Drucker ialah sebagai nadi dalam masyarakat dan tujuan perniagaan itu ialah mencipta pelanggan (1955:35). Dalam menyeimbangkan antara keperluan terhadap penubuhan perniagaan dan matlamat yang ingin dicapai; objektif, struktur, pengelolaan sumber manusia dan skil perniagaan haruslah jelas. Ini kerana setiap satunya memberi kesan kepada keseluruhan perniagaan. Teori dan pendekatan Drucker ini menjadi falsafah pengurusan masa kini. Walaupun begitu teori terdahulu turut menjadi panduan dan disesuaikan dengan keperluan institusi perniagaan mahupun pengeluaran.

Berdasarkan pendapat sarjana-sarjana tersebut, pengurusan disifatkan sebagai satu bentuk perancangan, pengarahan, penyelaras dan kawalan satu organisasi. Dengan sumber mekanikal, fizikal dan idea; aktiviti perniagaan dapat menyumbangkan keuntungan yang menjamin kebeterusan perniagaan dan kepercayaan pekerja. Pihak pengurusan harus menyeimbangkan antara keuntungan dengan kebajikan pekerja. Pengguna yang pelbagai dan produk

yang dikeluarkan oleh pengeluar juga pelbagai turut harus diuruskan bagi memberi manfaat kepada perniagaan. Untuk itu pengurusan bukan setakat menguruskan sumber yang ada tetapi juga pekerja dan pengguna dalam menjalankan aktiviti perniagaan sehari-hari.

3.1.2 Proses Pengurusan

Tujuan utama merancang pengurusan adalah untuk mencari satu pendekatan yang sistematis daripada segi perancangan, pengimplementasian dan pengawalan dalam memberi kepuasan perkhidmatan kepada pengguna selain memastikan perniagaan itu terus bertahan dengan keuntungan yang diperolehi. Perancangan awal sebelum penubuhan harus diimplementasikan secara terancang, diselia dan semasa proses pengoperasian, kawalan harus dilakukan supaya perjalanan perniagaan itu berdasarkan perancangan yang dikemukakan di peringkat awal.

3.1.2.1 Perancangan

Perancangan adalah satu proses membuat keputusan untuk faedah jangka panjang berdasarkan satu-satu pendekatan. Perancangan boleh disandarkan kepada pusingan hayat produk, struktur pemasaran atau berdasarkan kitaran perkembangan perniagaan. Pertimbangan kepada material produk, khalayak pasaran, strategi pasaran, jangkaan pasaran dan ramalan untung dan rugi juga boleh menentukan bentuk perancangan perniagaan.

Perancang harus mematuhi objektif penubuhannya ketika menyusun strategi terutamanya sejauh mana kemampuan modal dan kedudukan pasaran dalam memenuhi perancangan yang dirangka. Beberapa kelebihan atau kelainan, kelemahan, peluang dan batasan atau ancaman terhadap operasi perniagaan itu turut diambil kira. Malahan pengurus dapat meramal pencapaian masa depan dan bersedia untuk melakukan penyesuaian sekiranya berlaku satu-satu masalah.

Planning also help to ensure that the future is taken into account, so that the organisation can control the situation it finds itself in as far as possible and prepare for unexpected eventualities.

(Hannagan, 1995:117)

Namun tanpa bantuan dan kerjasama daripada keseluruhan elemen perancangan ini hanya tinggal ramalan tanpa sebarang kejayaan yang ingin dicapai dan destinasi penubuhan perniagaan itu tidak kesampaian. Tidak kira perniagaan itu korporat atau perniagaan persendirian, satu set perancangan tetap perlu. Keputusan memulakan perniagaan bermakna tuan punya perniagaan sudah bersedia untuk menguruskan keseluruhan perniagaan tersebut yang melibatkan pekerja, kerajaan, institusi kewangan, pengguna dan masyarakat luar. Pemilik perniagaan ini perlu menjaga kepentingan pihak-pihak tersebut sebagaimana dia sendiri menjaga kepentingan kepuasan diri dan keuntungan perniagaan itu.

Bakal peniaga buku harus menggunakan pengaruh buku itu sendiri sebelum memikirkan pengurusan dan pemasaran secara lebih meluas. Kedudukan pasaran buku berbanding pasaran barang keperluan yang lain, polisi dan tumpuan kerajaan terhadap bidang keilmuan dan penerbitan, peniaga boleh meletakkan kedudukan pasaran produk ini. Saingan kepada produk ini dan perubahan cara hidup serta penyebaran maklumat semasa yang dikenal pasti pula boleh menjadi kayu ukur, landasan dan pertimbangan dalam menjalankan kegiatan pemasaran buku harus difikirkan.

3.1.2.2 Pengorganisasian

Peranan peniaga sebagai pengeluar, pemborong, pengedar mahupun peruncit menentukan organisasi yang dibentuk selain menentukan lokasi, bentuk perancangan dan keperluan sumber tenaga dalam menjalankan perniagaan.

Mengelaskan tanggungan kos overhead seharusnya tidak boleh dijadikan alasan untuk mengamanahkan pekerja dengan bebanan tugas yang berlebihan. Secara praktikalnya pertindanan tanggungjawab menjelaskan kualiti kerja atau keadaan menjadi lebih buruk apabila seorang pengurus bukan sahaja menguruskan organisasi tetapi juga hal kewangan, pemasaran malahan juga melayan pelanggan. Bagi perniagaan kecil-kecilan dengan ruang yang cukup terbatas, jumlah produk yang sedikit dan urusan belian bekalan daripada hanya beberapa pembekal, mungkin menyenangkan. Namun untuk perniagaan yang berskil sederhana mahupun kedai-kedai khusus, pengurusan sebegitu dianggap kurang efisien. Penghususan kerja bukan sahaja meletakkan mereka yang

berkelayakan di tempat yang selayaknya malahan mendisplinkan pengurusan itu sendiri.

Dengan adanya ketua dalam setiap unit yang di bawah pengurus keseluruhan, satu mekanisme dapat dibentuk untuk menyelaraskan keseluruhan kategori tugas tersebut. Mekanisme ini boleh berbentuk hierarki pengurusan, jangkauan kawalan, komunikasi antara jabatan dan juga carta struktur organisasi yang oleh diaplikasikan dalam perniagaan itu. (Jaafar Muhamad, 1997:65).

Perlantikan pengurus syarikat, pengurus bahagian, pengurus cawangan dengan dibantu oleh kakitangan pentadbiran dalam birokrasi adalah antara langkah untuk melicinkan pengurusan dan membantu ke arah pencapaian objektif awal penubuhan sesuatu organisasi. Objektif ini mungkin dalam bentuk keuntungan, keberterusan perniagaan, memenuhi tanggungjawab sosial atau kepuasan pemilik. Untuk mencapai objektif itu, Hannagan ada menjelaskan bahawa;

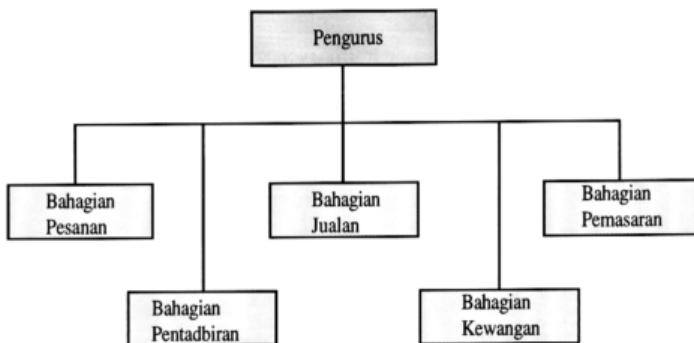
every organization have to plan to achieve these objectives (e.g;profit,) in order to make sure that they have the right people doing the right jobs with the best equipment at the right time.

(Hannagan, 1995:4)

Hierarki pengurusan akan menentukan bentuk kerja yang perlu diuruskan oleh setiap pekerja. Dalam proses memudahkan pengawalan pelaksanaan pengkhususan kerja akan mempengaruhi keperluan jumlah pekerja. Penentuan jumlah pekerja akan merangka sama bidang tugas dan beban kerja masing-masing. Pekerja ini akan berkerja mengikut arahan pengkhususan kerja masing-masing. Pengurus mempunyai autoriti dalam membuat keputusan dan pekerja bawahan pula diberi autoriti untuk melakukan tugas diamanahkan, pengaplikasian setiap struktur dalam organiasi dapat membina kesatuan untuk mencapai objektif perancangan.

Secara asasnya hierarki pengurusan terbahagi kepada unit pentadbiran, unit pemasaran, unit kewangan dan unit jualan. Dalam perniagaan buku umpamanya, pengurusan boleh digambarkan berdasarkan hierarki dalam Rajah Grafik 3.1.

Rajah Grafik 3.1
Hierarki Pengurusan Kedai Buku



(Kajian 1999)

Walaupun sekecil mana perniagaan itu, asas pengorganisasian ini harus ada. Walau tidak tercatat di kertas perancangan perniagaan atau tidak tertulis dalam profil syarikat namun secara praktikalnya haruslah ada. Ini kerana setiap pihak ada bidang tugas itu sendiri. Oleh itu sekiranya hanya seorang mengurus perniagaan, pemilik perniagaan itu harus mempunyai kebolehan ‘luarbiasa’ dalam mengurus keseluruhan bahagian perniagaan. Seringkali kedapatan pengurusan sebegini potensi perniagaan ini berkembang agak lembap dan mengambil tempoh yang lama untuk memperbesarkan skala perniagaan.

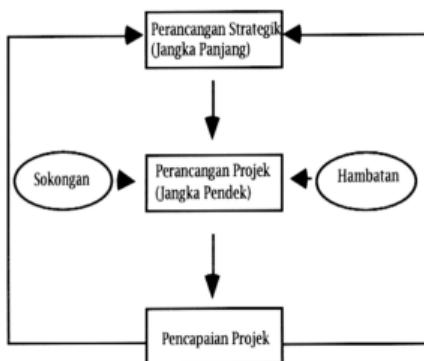
3.1.2.3 Pelaksanaan

Setelah satu set perancangan dibentuk yang menjadi landasan kepada perjalanan sesuatu pengurusan, pihak pengurusan harus pula memikirkan bagaimana untuk menerapkan idea, konsep dan objektif dalam kegiatan seharian. Pembentukan beberapa set perancangan projek yang bersifat sementara atau jangka pendek dan setiap satunya memberi sinergi kepada perancangan strategik, memudahkan pengurusan mencapai objektif awal.

Atau dalam rajah grafik, pelaksanaan boleh digambarkan sebagaimana dalam rajah Grafik 3.2, iaitu daripada perancangan utama perniagaan yang bersifat jangka panjang, dibahagikan kepada beberapa perancangan jangka pendek. Dalam proses pelaksanaan ini, komunikasi berkesan antara pihak

pengurusan dan pekerja membolehkan kedua-dua pihak memberi, memperolehi dan memahami setiap maklumat dan inspirasi perniagaan.

Rajah Grafik 3.2
Pelaksanaan Perancangan



(Disesuaikan daripada Jaafar Ahmad, 1995)

Dalam menjalani proses pelaksanaan ini, pengurusan pasti berhadapan dengan masalah dan pencapaian. Setiap masalah harus diselesaikan segera untuk mengelakkan daripada menjelaskan keseluruhan perancangan yang sedia ada. Sokongan-sokongan seperti latihan, motivasi dan inisiatif mungkin diperlukan walaupun tidak dinyatakan dalam perancangan awal.

Setiap pencapaian harus pula dikekalkan dan dipertingkatkan. Pencapaian ini boleh diukur dengan jumlah keuntungan pelaburan awal, kepuasan pengguna atau pertambahan jumlah informasi mengenai perniagaan itu di kalangan orang ramai. Pencapaian ini boleh dijadikan garis panduan dalam merancang strategi perniagaan di masa akan datang.

3.1.2.4 Pengawalan/Pemantauan

Dalam imemastikan perjalanan pelaksanaan perniagaan mengikut objektif awal perancangan, pengawalan perlu dilakukan dari semasa ke semasa. Pengawalan ini adalah proses untuk menjamin supaya pelaksanaan terarah kepada mencapai

matlamat yang ditetapkan (Jaafar Ahmad, 1995:213). Dengan mengandaikan bahawa perancangan sebagai tidak berubah tetapi pelaksana dan keadaan persekitaran sentiasa berubah-ubah, pengawalan boleh membantu menanggani setiap perubahan dan kekurangan yang ada daripada perancangan yang dibuat.

Dalam pengawalan dan pemantauan ini beberapa persoalan harus dikemukakan seperti sejauh manakah strategi dirancang dan dilaksana mendekati objektif pasaran? Mampukah perniagaan itu mencapai peratus pulangan pelaburan dijangkakan? Mencukupkah tenaga pekerja dalam membantu kelancaran perjalanan perniagaan? Ataukah perlu latihan dan rangsangan dalam meningkatkan produktiviti? Atau untuk lebih menyeluruh mampukah strategi perancangan itu menguntungkan perniagaan dalam tempoh tertentu? Post mortem ini boleh dilakukan berdasarkan tempoh masa, jangka hayat produk atau rancangan jangka pendek yang disusun boleh memberi panduan sama ada perlu atau tidaknya perubahan dan penyesuaian.

Melalui rajah grafik 3.3; hasil pemantauan hendaklah dirujuk kembali kepada pelaksanaan perancangan. Perancangan dan matlamat adalah tetap, oleh itu sebarang perubahan hendaklah dibuat di peringkat pelaksanaan ini. Daripada hasil pemantauan ini, pengurus boleh meramal kegagalan dan kejayaan awal perniagaan.

Rajah Grafik 3.3
Pengawalan Perancangan



(Disesuaikan daripada Jaafar Ahmad, 1995)

3.2 PERUNCITAN

3.2.1 Konsep Peruncitan

Matlamat pengeluaran adalah untuk memenuhi seoptimum mungkin kehendak pengguna manakala agen peruncitan memastikan produk yang diperlukan oleh pengguna ini boleh didapati dengan mudah, dalam kuantiti yang diperlukan pada bila-bila masa diperlukan. Premis perniagaan ini seringkali menawarkan produk yang pelbagai jenis daripada pelbagai pelajar demikian untuk memberi peluang kepada pengguna memilih, membanding dan memuaskan kehendak masing-masing.

Peruncit dibezakan dengan pemborong dari segi saiz perniagaan, struktur organisasi, produk yang ditawarkan dan strategi perniagaan. Khalayak pengguna bagi agen peruncitan adalah mereka yang membeli barang dan perkhidmatan untuk kepuasan diri dan bukan untuk tujuan menjual semula manakala pemborong pula menjalankan aktiviti membeli dan menjual semula dalam kuantiti yang banyak. Kotler(1997: 563) menjelaskan bahawa;

retailing includes all the activities involved in selling goods or services directly to final consumers for their personal, nonbusiness use.

oleh itu urusniaga peruncitan melibatkan jumlah nilai yang kecil, banyak pengguna, pembayaran tunai dan seringkali hubungan antara pengguna dan peniaga akan berakhir dengan berakhirnya urusniaga. Jualan peruncitan ini mengambil kira bagaimana produk tersebut disuguhkan kepada pengguna iaitu sama ada melalui pesanan mel, pesanan telefon atau faksimili, mesin vendor, jualan langsung, atau dijual sama ada di dalam premis tetap, di tepi-tepi jalan atau datang ke rumah pengguna.

Berdasarkan fungsi, bentuk dan aktiviti yang dijalankan oleh agen peruncitan ini, konsep peruncitan boleh dijelaskan sebagai penghubung dalam sistem pengedaran yang membolehkan barang dan perkhidmatan boleh dibeli dan dimanfaatkan oleh pengguna akhir.

Meyer, Haines dan Harris (1992:10) menjelaskan bahawa;

all activities involve in the sale of products and services to the final consumer ... the last link in the chain of marketing between those produce products and services at the one end and the consumer or user at the other ... to serve the needs of the consumer.

aktiviti-aktiviti ini melibatkan perancangan aspek proses pembelian, penentuan harga, pengangkutan, penyimpanan, penjualan, pengiklanan dan promosi, penyediaan perkhidmatan dan pengawalan kewangan. Sebagai agen terakhir dalam saluran pengedaran, pemilik-pemilik premis peruncitan hendaklah berusaha untuk memonopoli pasaran demi untuk terus bertahan. Lazimnya peruncit harus bersaing dengan peruncit lain yang menawarkan produk yang sama dan hampir serupa dalam lokasi yang sama atau berdekatan.

Dalam menanggani perubahan dan menguruskan perniagaan ini, peniaga peruncitan harus menyedari pusingan hayat peruncitan. Teori struktural menjelaskan bahawa peruncit baru akan bermula dengan margin keuntungan yang kecil, harga yang rendah dan kurang dikenali dalam bersaing dengan peruncit yang sudah dikenali dengan tawaran harga yang lebih rendah (Lucas,1997:29). Untuk itu pada peringkat permulaan, persaingan harga berlaku.

Apabila perniagaan semakin berkembang, peniaga lebih kompetitif dan lebih menguntungkan dalam memperbaiki perkhidmatan atau menambah penawaran produk. Pada peringkat kematangan pula, peniaga peruncitan mempunyai pelanggan setia yang ramai, kemudahan terbaik dan mencapai tahap perkhidmatan paling efisien. Namun dalam kedua-dua peringkat, persaingan sentiasa bertambah dan kegagalan untuk memantapkan perniagaan, peniaga ini akan berhadapan dengan peniaga-peniaga baru yang membawa imej baru. Oleh itu, adalah perlu untuk peniaga peruncitan sentiasa peka dengan perubahan semasa dalam memantapkan perniagaan dan memberi perkhidmatan selain membina persaingan yang sihat.

Sekiranya pengurusan perniagaan buku mendapat setelah dalam tempoh tiga hingga lima tahun, pencapaian perniagaan masih ditakuk lama, sesuatu perlu dilakukan. Jika tidak, kehadiran pesaing yang lebih ke hadapan dalam mengurus

premis dan menawarkan judul lebih baik di lokasi yang mudah dikunjungi, ada kebarangkalian jika pengguna beralih ke kedai buku tersebut.

3.2.2 Aktiviti Peruncitan

Banyak faktor yang perlu diambil kira oleh peruncit bagi membolehkan perniagaan ini terus bertahan dan berkembang, antaranya faktor seperti keupayaan modal, lokasi premis, imej premis, bentuk produk yang ditawarkan, aliran pasaran, promosi yang perlu dijalankan, perancangan jangka panjang dan jangka pendek, pengurusan stok, pengurusan kewangan dan pelbagai lagi perkara daripada soal overhead hingga kepada mengurus pekerja dan pelanggan. Penyelidikan pemasaran pada peringkat awal perancangan perniagaan akan memberi gambaran kepada bakal peruncit tentang prospek perniagaan yang bakal diusahakan selain dapat membantu, menyusun, mengatur dan menguruskan perancangan perniagaan yang dirancang serta bersedia untuk menghadapi sebarang kemungkinan.

3.2.2.1 Mengsegmentasi Pasaran

Aktiviti peruncitan hanya boleh melayani sebahagian daripada keseluruhan pengguna; proses mengkelompokkan individu pengguna mengikut ciri-ciri tertentu akan memudahkan untuk memahami keperluan dan kehendak individu-individu yang dikelompokkan. Kelompok yang paling berpotensi terhadap perniagaan yang diusahakan, adalah sasaran terbaik bagi perniagaan itu.

Persegmenan dibuat atas;

- a) ciri-ciri geografi
- b) ciri-ciri demografi
- c) perlakuan pengguna;

dan setiap elemen dalam pengkategorian itu sering pula berubah-ubah. Perubahan ini harus dipertimbangkan oleh agen peruncitan untuk memastikan sasaran pasaran yang dibentuk di akhir persegiemenan ini boleh diaplikasi dalam perniagaan secara jangka panjang.

Ciri-ciri geografi mengambil kira faktor kedudukan kawasan, keluasan kawasan, kemudahan hubungan dan kepadatan penduduk yang mempunyai ciri-

ciri pasaran yang berbeza. Penduduk kawasan bandar lebih padat dan jumlah pengguna berpotensi lebih tinggi. Kemudahan perhubungan pula akan meningkatkan aliran trafik berbanding kawasan terpencil dan kekurangan kemudahan pengangkutan dan perhubungan. Namun ini bukanlah kengkangan dalam menentukan segmentasi pemasaran. Penyesuaian adalah perlu bagi menentukan bahawa lokasi geografi mampu mencipta sesuatu bentuk perniagaan.

Produk buku yang meliputi pelbagai kategori yang setiap kategori mempunyai khalayak tersendiri memerlukan persegiemenan pasaran yang lebih kreatif. Namun untuk menghadkan penawaran produk berdasarkan kumpulan tertentu, perniagaan buku yang agak unik, akan kehilangan ramai pelanggan berpotensi. Oleh itu persegiemenan pasaran harus disokongi dengan penerapan elemen-elemen pemasaran.

Persegmenan mengikut faktor demografi pula boleh dicirikan seperti perbezaan jantina, umur, tahap pendidikan, status perkahwinan, jumlah pendapatan, jenis pekerjaan dan status pengguna dalam masyarakat yang setiap satunya memberi impak dalam pemasaran produk. Variabel-variabel ini membolehkan peniaga membuat identifikasi dan menentukan khalayak sasaran di kawasan geografi tersebut. Peniaga juga boleh mengenalpasti dan menjangkakan serta menganalisis setiap perubahan dalam kawasan geografinya berdasarkan perubahan variabel ini.

Budaya hidup, cara kepenggunaan dan perlakuan pengguna juga boleh dijadikan landasan dalam mencari kumpulan sasaran berpotensi dalam perniagaan. Setiap pengguna mempunyai keperluan tersendiri, sikap dan budaya membeli yang boleh dimanupulasikan oleh peniaga. Proses membuat keputusan membeli oleh pengguna banyak didorong oleh rangsangan luar seperti limpahan informasi, faktor komersil dan suasana persekitaran sosial yang memotivasi, menyedarkan dan mendorong pengguna untuk bereaksi dengan mendapatkan barang yang disedari tidak atau belum mengisi keinginan mereka.

Pemilihan kumpulan sasaran daripada persegiemenan ini, peniaga boleh merancang strategi perniagaan dengan memberi tumpuan kepada khalayak utama sasaran dan khalayak kedua terbesar. Ini akan menentukan imej premis yang

dibawa oleh peniaga dan keputusan pembelian dan penjualan produk juga mendasari motif untuk memenuhi keperluan sasaran tersebut.

3.2.2.2 Penentuan lokasi dan imej premis

Dalam mengenal pasti jenis perniagaan runcit yang perlu diusahakan dan perkhidmatan yang bakal ditawarkan, bakal pengusaha perniagaan hendaklah memastikan kesesuaian jenis perniagaan ini dengan lokasi yang dicadangkan. Walaupun pemilihan faktor ini tidak rigid, perlunya ada keselarasan dalam setiap aspek.

Sesetengah sarjana perniagaan dan pemasaran merumuskan bahawa faktor lokasi harus dipentingkan dalam merancang perniagaan. McCarthy dan Peraault (1998) menyatakan bahawa lokasi akan menentukan kejayaan dan kegagalan dalam perniagaan peruncitan melalui konsep 4P yang diperkenalkan. Idea ini turut dikembangkan oleh Kotler (1997). Larson, Weigand dan Wright (1976) pula menjelaskan bahawa pemilihan lokasi tidak menjanjikan kegagalan dan kejayaan sesuatu perniagaan.

Oleh kerana perniagaan ini memberi tumpuan kepada pengguna, memikirkan aliran trafik lokasi adalah faktor utama. Semakin ramai orang lalu-lalang di hadapan kedai, semakin besar potensinya terhadap perniagaan. Burstiner (1997:92) mendapati kejayaan premis perniagaan peruncitan bergantung kepada kualiti dan kuantiti orang ramai yang lalu-lalang. Sekiranya ramai yang lalu lalang tetapi tidak berkecenderungan atau tidak mampu untuk membeli dan memiliki produk yang ditawarkan, perniagaan tidak akan mendapatkan keuntungan daripada kelebihan aliran trafik ini.

Memilih lokasi yang mempunyai perniagaan yang menjalankan jenis produk perniagaan yang sama dianggap menguntungkan. Kawasan ini menjadi tumpuan kepada orang ramai dan pengguna mempunyai banyak pilihan dan persaingan sihat ini bukan sahaja memudahkan pengguna malahan memberi keuntungan kepada perkembangan perniagaan peruncitan yang ada. Contohnya meletakkan premis kedai buku di sepanjang laluan utama Jalan Tunku Abdul Rahman di Kuala Lumpur atau Jalan Sultan Yusuff di bandar Ipoh, Perak. Kedudukan

kedai buku Read, Kedai Buku MPH, Kedai Buku Kancilmas dan Times di Bangsar Baru boleh memberi pilihan kepada orang ramai untuk mendapatkan bahan bacaan. Kedudukan ini juga menimbulkan persaingan sihat antara satu perniagaan dengan perniagaan yang lain.

Setiap perniagaan harus membina imej tersendiri dalam menarik seramai mungkin pelanggan dan untuk bersaing dengan peniaga runcit yang menjual jenis produk yang sama atau perniagaan yang menjual produk yang boleh menjadi persaing kepada jualan produk yang diusahakan. Ciri-ciri fizikal kedai harus diambil kira untuk memberi impresif kepada orang ramai. Peniaga tidak perlu membelanjakan sejumlah wang yang banyak untuk kerja-kerja pembakaian, penyelenggaraan mahupun mengubah penampilan premis terlalu kerap. Ciri-ciri keselamatan dan kekemasan rupa kedai lebih penting berbanding dekorasi. Kedai yang uzur, sempit dan tidak menarik mungkin akan menyebabkan peniaga kehilangan pelanggan sasaran atau pelanggan berpotensi. Ini berdasarkan pertimbangan bahawa penampilan premis akan membuka minda pengguna memikirkan produk yang dihidangkan peniaga.

Penampilan premis haruslah meliputi bahagian luaran dan dalaman kedai. Bahagian hadapan kedai hendaklah mudah dikenali dan boleh menarik orang ramai untuk masuk. Bagi premis yang terletak di deretan kedai, papan iklan kurang menjadi tumpuan berbanding dekorasi hadapan kedai. Untuk itu, peniaga harus menggunakan tingkap peragaan, pintu kaca, atau ruang muka pintu kedai yang boleh menjelaskan jenis produk yang dijual.

Keselesaan adalah ciri utama yang harus dipentingkan dalam perniagaan peruncitan. Keselesaan ini boleh dalam bentuk jumlah cahaya yang mencukupi, saiz kedai, kekemasan susunan produk, aliran dalaman kedai, udara yang menyelesakan serta selamat. Ciri-ciri produk akan mempengaruhi bentuk peragaan. Pengkategorian produk memudahkan pencarian oleh pelanggan dan untuk menarik perhatian pelanggan kepada lain-lain produk yang diperagakan, reka bentuk kedai memainkan peranan.

Kedai buku yang menjual produk daripada pelbagai kategori tingkat umur harus mementingkan keseluruhan khalayak pelanggan. Pembahagian kategori hendaklah bertulisan terang, mudah dibaca dan boleh dilihat dari pintu masuk

premis. Pencahayaan dan kedudukan ketinggian label itu boleh membantu pengguna melihat keseluruhan ruang kedai.

Pembahagian kategori mengikut kategori dan sub kategori seperti;

- a) umum fiksyen - fiksyen sains, klasik, percintaan, penyiasatan
- b) umum bukan fiksyen - biografi, motivasi
- c) ilmiah dan profesional - pemasaran, pengurusan, komputer
- d) kanak-kanak fiksyen - novel, biografi
- e) kanak-kanak bukan fiksyen - ensiklopedia
- f) hobi - masakan, dekorasi, berkebun, memancing, sukan
- g) sastera
- h) agama
- i) teks sekolah;

boleh dilabelkan bagi memudahkan pelanggan dalam mencari judul-judul diperlukan

Reka bentuk yang terancang juga boleh menjadi panduan dan rangsangan kepada pelanggan dalam ‘mengitari’ ruang kedai dan dengan stimuli ini, pelanggan akan terdorong untuk membeli. Langkah promosi ini dapat mengelakkan pelanggan tertinggal mana-mana bahagian dalam kedai terutamanya bahagian yang umum. Dalam membuat penyusunan, bahagian kanan harus dipentingkan memandangkan ada kecenderungan pelanggan menoleh dan bergerak sejurus masuk ke kedai. Cadangan rekabentuk kedai buku boleh dirujuk dalam Lampiran VIII dan VIX.

3.2.2.3 Produk, inventori dan stok

Penjenisan perniagaan runcit, imej dan segmentasi pasaran akan memberi pengaruh kepada produk yang ditawarkan oleh agen peruncitan. Produk bagi peniaga adalah untuk memuaskan hati pengguna manakala bagi pengguna pula membeli dan memiliki sesuatu produk harus memberikan kepuasan yang diharapkan seperti pada jangkaan awal sebelum membuat keputusan membeli (Lancaster, 1995:94). Untuk itu produk boleh bersifat objek fizikal atau perkhidmatan yang boleh dilihat, dipegang, dinikmati dan dirasai yang menimbulkan kepuasan kepada pengguna.

Kegagalan pengeluar dalam menerapkan elemen-elemen 4P dalam penghasilan produk telah memberi kesan kepada penjualan buku seperti yang dirungutkan oleh kebanyakan penjual buku.

Some of the publisher are editorially led rather than sceptical their product sales and market research. They more concentrate on selling more titles rather than expand the overall markets.

(Baverstock, 1993:23)

Contohnya; Isi kandungan yang menarik dan memuaskan tidak mungkin disedari oleh banyak orang sekiranya judul itu tidak dikenalkan. Kurangnya promosi pemasaran dalam perniagaan buku, produk ini tenggelam dalam keghairahan pengeluar produk yang lebih menarik yang menjadi saingan kepada perniagaan buku.

Keperluan dan kehendak pengguna setempat menjadi landasan kepada pengurus dalam mengambil keputusan menawarkan produk jualan. Kebolehan pengurus dalam merancang belanjawan, mengurus inventori, merancang strategi pemasaran dan jualan, menanggani persaingan daripada peniaga runcit yang lain dan persaingan dengan peniaga non-tradisional; masalah stok lapuk dan kelembapan aliran tunai perniagaan dapat dikurangkan.

Stok ialah bekalan barang yang disimpan sebagai persediaan jika diminta oleh pelanggan atau untuk dijual atau diletakkan di rak peragaan. Inventori adalah keseluruhan item yang terdapat dalam kedai sama ada produk jualan mahupun peralatan yang membantu kelincinan pengurusan.

Kegagalan menguruskan stok dan inventori boleh menjelaskan aliran tunai syarikat. Produk yang terperuk dalam stor adalah tanggungan kepada perniagaan dan boleh mengurangkan catatan keuntungan. Sekiranya stok ini berada dalam stor dalam tempoh yang lama, peniaga pula terpaksa menanggung produk lapuk yang tidak terjual walau ketika jualan murah.

Mengurus inventori melibatkan keputusan memesan judul, memantau pergerakan judul dipesan dan menanggani judul tidak terjual dan stok lapuk. Pengurus harus memastikan stok masuk adalah diseimbangkan dengan stok

keluar atau dalam kata lain produk diterima harus diseimbangkan dengan produk terjual. Ketidak seimbangan atau beza antara untuk bulan pertama akan menjelaskan imbangan untuk bulan kedua dan seterusnya. Sekiranya ini berlaku kedai buku akan menghadapi masalah lebihan stok dan merendahkan untung syarikat.

Kepelbagaiannya judul, sela masa terbitan yang pendek oleh pelbagai penerbit dan keperluan produk ini kepada orang ramai, masalah inventori dan stok boleh menjerut keuntungan perniagaan dan sekiranya tidak diuruskan secara profesional, perniagaan akan menghadapi kerugian. Keputusan membuat pesanan, pengurusan produk diterima dan rangsangan dalam penjualan semula boleh mengurangkan jumlah stok dan mencergaskan belian dan jualan premis. Penjual buku terpaksa berhadapan dengan realiti bahawa terdapat sesetengah buku yang mereka beli cergas dalam pasaran, kembap, bermusim atau menguntungkan.

Adalah lebih baik untuk mengecilkan ruang stor untuk menambahkan ruang pameran. Judul-judul dalam ruang stor mungkin akan diabaikan lantaran tidak nampak di depan mata. Sekiranya rekod tidak dilakukan secara tersusun dan bersistematik peniaga mungkin mengatakan kehabisan stok sedangkan judul tersebut masih tersimpan di stor. Penjaga Stor berperanan mencatatkan setiap kemasukan dan pengeluaran judul serta melakukan penganalisaan terhadap judul yang telah melepassi tempoh matang. Maklumat dan laporan dari masa ke semasa daripada Penjaga Stor ini menjadi panduan kepada bahagian promosi untuk memikirkan langkah-langkah perlu dakam mengurangkan tanggungan perniagaan.

Peranan setiap bahagian dalam organisasi akan memberi kesan linear dan vertikal terhadap keseluruhan organisasi. Persefahanan dalam menanggani produk pelaburan yang diterima oleh perniagaan membolehkan pelaburan ini mendapat pulangan yang dalam tempoh yang paling ekonomik.

3.2.2.4 Komunikasi Peruncitan

Aktiviti harian peniaga peruncitan yang berhadapan dengan puluhan dan ratusan pesaing, komunikasi berkesan antara peruncit dan pengguna boleh membina

persaingan sihat dalam perniagaan. Komunikasi ini melibatkan menyebarkan informasi, membangkitkan kesedaran dan memandu arah pengguna dalam mendapatkan sesuatu produk. Kegiatan promosi dalam agen peruncitan bertujuan untuk pengguna berpotensi tertarik dengan produk yang ditawarkan dan perkhidmatan yang disediakan, memujuk mereka untuk mencuba dan akhirnya menjadi pelanggan setia. Promosi juga menyedarkan pengguna umum tentang kehadiran produk tersebut di pasaran dan keberkesanan promosi adalah apabila pengguna umum turut memanfaatkan produk tersebut.

Promosi harus ditentukan objektif, ditentukan sasaran, dikawal perbelanjaan dan harus menilai keberkesanan promosi tersebut dan tujuan utamanya dalam perniagaan peruncitan adalah untuk menarik perhatian orang ramai dan memujuk mereka untuk datang ke kedai (Burstin, 1991).

Namun bagi produk khusus atau *speciality product*, lebih banyak tenaga dan idea perlu dicurahkan untuk menjamin kelarisan produk ini. Kedai khusus ini mempunyai khalayak sasaran berbanding dengan produk keluarga yang menjadi tarikan utama kebanyakan pengeluar;

Speciality goods are goods with unique characteristic and or brand identification for which significant group of buyers is habitually willing to make special purchasing effort.

(Kotler, 1997:343)

Barangan khusus ini berorientasikan pemasaran massa yang khusus tetapi setiap elemen pemasaran diterapkan dengan mendalam. Pengalaman dalam pemilihan produk dan kepakaran dalam menghidangkan perkhidmatan jualan yang efisien dan kemudahan mendapatkan produk *Just In Time* adalah kelebihan kepada kedai-kedai *speciality* ini. Promosi dan inisiatif belian yang boleh diberikan oleh peniaga *speciality* adalah pemangkin kepada kejayaan perniagaan ini. Kebolehan peniaga *speciality* sebegini memberi persaingan kepada peniaga runcit umum yang terdapat di pasaran.

Segmentasi pasaran yang dilakukan oleh peruncit semakin memudahkan untuk menjalankan promosi khalayak sasaran bagi produk tersebut. Konsep promosi yang mendekati citarasa, tahap pendidikan, kepekaan golongan sasaran; adalah penggalak kepada pengguna membuat pemilihan dan keputusan

membeli. Iklan premis, iklan produk atau iklan dalam kedai boleh menarik minat orang ramai yang lalu lalang, adalah jaminan kepada tarikan membeli oleh khalayak sekunder ini selain pengguna sasaran.

Kebanyakan peruncit persendirian bergantung daripada promosi pengeluar dalam mlariskan jualan memandangkan promosi hanya sebahagian kecil daripada urusan perniagaan ini. Ini berbeza dengan peniaga peruncitan yang besar dan berangkaian yang mampu untuk menyediakan peruntukan kewangan dalam menjalankan promosi dengan melantik kakitangan promosi dalaman atau melantik agen pengiklanan.

Produk buku yang kurang diberikan tumpuan promosi oleh penerbit adalah antara masalah yang harus dihadapi oleh pekedai buku. Pengurus promosi agen peruncitan harus lebih aktif dalam merancang strategi perniagaan jangka pendek serta peka dengan perubahan citarasa masyarakat semasa. Promosi perlu dilakukan bagi memperkenalkan premis atau memberikan *preview* beberapa judul yang boleh membawa orang ramai yang lalu lalang di luar premis masuk dan membeli. Perkembangan dunia pengkomputeran, kecanggihan sistem perisian; bahan-bahan boleh dicetak sendiri tanpa memerlukan kos yang banyak. Malahan dengan teknologi percetakan komputer, kerja-kerja mencetak lebih mudah, pantas dan bermutu. Syarikat tidak perlu mengupah *copywriter* atau agensi pengiklanan dalam mempromosikan perniagaan ini yang secara tidak langsung menjimatkan kos penjualan.

Pamlet, brosur, *flyers*, atau *newsletter* dua warna menggunakan kertas simili atau *news print* boleh diedarkan kepada orang ramai. Jika perniagaan itu di pusat membeli-belah, bolehlah meletakkan di lobi atau di meja penyambut tetamu atau meja pertanyaan; jika di taman perumahan bolehlah dimasukkan dalam kotak surat atau diselitkan dalam akhbar tempatan. Jika di kawasan bandar yang kadar lalu lintas tinggi, bolehlah mengantung kain perentang atau menaja papan iklan atau meletakkan di kotak kecil di luar kedai; semuanya boleh dilakukan dengan kos yang sedikit.

Promosi dalaman kedai pula boleh dilakukan dengan mengoptimumkan tingkap peragaan, ruang depan kedai yang boleh melihat dalaman kedai, rekabentuk kedai, rekasusun produk serta aliran laluan dalaman kedai. Potongan

harga berdasarkan musim, meletakkan brosur di dalam kedai atau juga mengedarkan pamphlet di kawasan sekitar adalah antara langkah yang boleh dilakukan oleh peruncit yang memerlukan jumlah peruntukan kewangan yang kecil dan boleh pula dilakukan secara dalaman.

3.2.2.5 Kewangan

Perniagaan peruncitan yang melibatkan aliran tunai dan banyak transaksi, memerlukan setiap urusniaga direkodkan. Setiap jualan, belian, pulangan, ambilan, bayaran perkhidmatan, perbelanjaan dan pendapatan dalam perniagaan runcit hendaklah direkodkan setiap hari dan dikira setiap bulan kewangan berakhir. Catatan dan rekod yang mencatat kesemua urusniaga membolehkan peniaga melihat perjalanan sebenar perniagaan;

records are the basis for guiding and controlling the operations of retail organization.

(Hasty and Reardon, 1997:335)

Kegagalan mencatat setiap urusniaga mungkin menimbulkan masalah ketidak selaras antara pengeluaran dan kemasukan wang tunai, jumlah inventori dan jumlah jualan yang tidak seimbang serta pengurusan stok yang lembap. Untuk pengurusan kewangan peruncitan harus mengambil kira,

- a) rekod jualan
- b) rekod inventori
- c) aliran tunai
- d) kedudukan kewangan.

Rekod jualan akan mencatat jualan tunai sama ada daripada kasyier bertugas atau bagi peruncit yang mempunyai pelbagai jabatan yang berhubung dengan orang ramai, jualan setiap bahagian harus dikira atau juga jualan daripada jurujual. Rekod inventori meliputi inventori awal, belian, nilai stok untuk dijual dan jualan bagi mendapatkan untung kasar. Secara pengiraan ialah:

| | |
|-----------------------|------------------|
| Inventori awal | <i>a</i> |
| Belian | <i>b</i> |
| Jumlah inventori | <i>m (a + b)</i> |
| Jumlah baki inventori | <i>n</i> |
| Nilai stok | <i>p</i> |
| Jualan | <i>x</i> |
| Untung Kasar | <i>y (x-p)</i> |

(Disesuaikan daripada Hasty and Reardon, 1997:337)

Jumlah untung kasar akan mempengaruhi untung bersih bagi satu-satu tahun kewangan. Untuk memudahkan pengiraan, inventori dan stok hendaklah dikira berdasarkan harga kos. Pengiraan sistematik bagi setiap bulan kewangan memudahkan pengiraan bagi kewangan tahunan.

Pengurus Kewangan harus memerhatikan aliran tunai dalam perniagaan kerana setiap perbelanjaan harus dibayar, membeli inventori dan tanggungan perniagaan harus dijelaskan. Perbelanjaan tunai harus dibezakan dengan belian tunai untuk stok. Setiap tarikh, nilai invois dan butiran urusniaga harus dicatatkan sebelum membuat sebarang keputusan pembayaran.

Daripada rekod kewangan ini, pengurusan dapat mengukur;

- a) kemampuan pengurusan perniagaan
- b) potensi untuk mengautkan keuntungan
- c) keperluan daripada segi kuantiti, masa dan jenis produk jualan
- d) peratus atau jumlah baki selesa antara sumber pinjaman dan modal perniagaan.

Akaun Untung Rugi yang mengambil kira jumlah jualan bersih berbanding jumlah inventori, untung kasar boleh didapati. Daripada jumlah untung kasar yang didapati itu haruslah ditolakkan dengan jumlah perbelanjaan pengurusan bagi mendapatkan jumlah untung bersih. Perniagaan akan mendapat keuntungan jika jumlah untung kasar melebihi jumlah perbelanjaan pengurusan. Manakala sekiranya jumlah perbelanjaan pengurusan melebihi jumlah untung kasar, perniagaan tersebut mengalami kerugian.

Kunci Kira-kira boleh menunjukkan jumlah nilai sebenar yang dimiliki oleh perniagaan. Daripada jumlah aset dan tanggungan, pengurusan boleh melihat sejauh mana efisiensinya perniagaan ini diuruskan. Aset semasa adalah wang tunai, wang tunai di dalam bank dan inventori yang dianggap cair dan boleh berubah-ubah. Aset tetap pula ialah seperti peralatan kedai atau lot kedai milik sendiri yang jumlahnya telah ditolak daripada susutnilai. Tanggungan semasa adalah akaun ter hutang dan pinjaman yang menjadi tanggungjawab perniagaan untuk melunaskannya. Sekiranya jumlah tanggungan lebih kecil berbanding nilai aset, sejumlah nilai sebenar dimiliki oleh perniagaan ini boleh dikira. Bagi

perniagaan peruncitan yang kecil, jumlah nilai sebenar adalah menjadi keuntungan sebenar daripada modal yang disumbangkan oleh pemilik perniagaan.

Margin keuntungan yang kecil yang sering dikaitkan dengan perniagaan buku harus diseimbangkan dengan kebolehan pengurusan yang cekap, sistematis, terancang dan berisiko. Setiap organisasi yang mempunyai pergerakan aliran tunai harus menanggani kewangan yang sebaik mungkin bagi memastikan setiap kali operasi mampu menanggung perbelanjaan pengurusan syarikat.

Pengiraan melibatkan

- a) Kos membeli produk(65%)
- b) Sewa/ Bayaram ansuran premis (6%)
- c) Gaji (20%)
- d) Iklan (2.0%)
- e) Kemudahan (0.6%)
- f) Alatan Pengurusan (0.9%)
- g) Penghantaran dan penyerahan (0.8%)
- h) Insuran (0.6%)
- i) Cukai, Sumbangan dan Bayaran Faedah Bank (1.1%)
- j) Penyelenggaraan (0.3%)
- k) Susutnilai (0.7%)
- l) Untung (2.3%)

Pengurus harus menyelesaikan pembayaran premis sama ada sewa beli, sewa atau pinjaman pembelian, harus membayar gaji pekerja, bayaran pengurusan dan penyelenggaraan yang semuanya adalah hasil daripada kemampuan jualan dan pulangan pelaburan. Pungutan harian boleh membantu meramal pengusaha perniagaan tentang kemampuan menguruskan perniagaan buku. Selain itu menentukan jumlah volum syarikat ini dalam menyediakan penawaran judul. Catatan jualan yang rendah akan merendahkan nilai untung syarikat dan pengurusan harus menanggung kekurangan untuk menyelesaikan pembayaran perlu bagi setiap bulan atau untuk satu tahun kewangan.

Kebanyakan perniagaan peruncitan adalah pemilik tunggal perniagaan dan seharusnya sejumlah gaji yang dibayar kepada pemilik ini dicatatkan sebagai kos overhead kepada perniagaan. Dengan itu jumlah pusingan modal perniagaan tidak akan terjejas dan mengelakkan daripada penggunaan modal dan untung syarikat untuk keperluan peribadi.

3.2.3 Pengurusan Peruncitan

Daripada perbincangan konsep pengurusan, peruncitan dan pemasaran; pengurusan peruncitan ialah menguruskan setiap bahagian iaitu bahagian pentadbiran, pemasaran dan kewangan dalam perniagaan jenis peruncitan dengan harapan setiap bahagian memberi sinergi terhadap keseluruhan institusi. Antaranya pihak pengurusan peruncitan harus menitik beratkan aspek;

- a) memahami senario sebenar dunia peruncitan tempatan
- b) memahami dan menyesuaikan kelakuan pengguna
- c) memastikan pengurusan premis
- d) pengurusan produk jualan
- e) menguruskan komunikasi pemasaran
- f) mengurus cabaran dan perubahan dalam perniagaan

Setiap aspek ini mempunyai kepentingan dalam perniagaan. Sebagai satu perniagaan yang berhubung langsung dengan pengguna, peruncitan menghadapi cabaran besar. Daripada soal modal hingga hal intimasi dengan pengguna harus dititikberatkan memandangkan setiap pelanggan yang datang dan membeli adalah jaminan kepada keutuhan perniagaan ini. Oleh itu dengan mengambil pendekataan ketiga-tiga konsep ini, dalam pengimplementasiannya dalam perniagaan, agen peruncitan dapat ditadbir dan dikelolakan secara teratur dan menguntungkan.

Sebagai perniagaan yang berhubung terus dengan pengguna, segala aktiviti perniagaan harus meletakkan pengguna atau pelanggan atau orang ramai sebagai sentral dalam perancangan; pengimplementasian pula berdasarkan keperluan dan kehendak pengguna. Walaupun orientasi pengguna dalam setiap aktiviti peruncitan masih diutamakan, perniagaan peruncitan harus menyedari bahawa;

... customer are the people who make or break the business.

(Burstiner, 1997:31)

3.3 PEMASARAN

Perbezaan kuantiti yang dikeluarkan oleh pengeluar per unit pengeluaran dengan keperluan pengguna dalam satu-satu tempoh masa, pemasaran terus antara pengeluar kepada pengguna dianggap kurang effisien. Dalam era globalisasi permintaan sesaati produk tidak terhad kepada batas dan sempadan adalah mustahil untuk pengguna datang ke tempat pengeluar yang beratus batu dan beribu kilometer hanya untuk mendapat seunit barang dikehendaki. Oleh itu satu strategi pemasaran dan jaluran pengedaran harus dirancang dan disusun untuk barang keluangan itu sampai ke tangan pengguna. Dalam pengagihan ini, aktiviti membeli dan menjual semula akan berlaku hingga pengguna sebagai pembeli akhir menggunakan barang itu untuk keperluan diri dan tidak untuk tujuan membeli semula.

3.3.1 Konsep Pemasaran

Pertumbuhan ekonomi selepas Perang Dunia Kedua membawa kepada perkembangan perindustrian. Pengeluaran produk semakin bertambah dan pelbagai hingga wujud persaingan. Pemasaran yang pada awalnya bertujuan untuk menjual produk pengeluaran kini mula beralih untuk menguasai pengguna yang sekaligus menguasai pasaran. Untuk itu pemasaran berfungsi untuk merangsang permintaan;

marketing was responsible for stimulating demand, it was different now selling or sales on that it also included advertising, sales, promotion and other form of communication.

(Webster, 1994:50)

Pengurusan yang pada mulanya hanya mementingkan pengurusan produk dan pengurusan pengeluaran mula beralih kepada pengurusan pemasaran yang mengambil kira faktor jualan, perancangan produk, penentuan harga, pengedaran dan aktiviti pemasaran yang membantu kepada merangsang permintaan.

Konsep pemasaran yang dikemukakan oleh McCarthy dan Perrault (1988:25) ialah segala usaha perniagaan untuk memuaskan pengguna pada tahap yang menguntungkan perniagaan itu. Secara tidak langsung aktiviti perniagaan

yang mulanya berorientasi produk berubah kepada orientasi pengguna. Oleh itu pemasaran berfungsi untuk menyalurkan produk daripada pengeluar hingga boleh dimiliki dan dimanfaatkan oleh pengguna.

Kotler (1977) mendefinisikan konsep pemasaran berdasarkan beberapa asas seperti keperluan, kehendak dan permintaan; produk(barangan, perkhidmatan, idea); nilai, kos dan kepuasan; pertukaran dan transaksi; saluran; pasaran dan pemasar seperti yang digambarkan dalam Rajah Grafik 3.4.

Rajah Grafik 3.4
Konsep Asas Pemasaran



(Disesuaikan daripada Kotler, 1997:9)

Pemasaran bermula daripada keinginan untuk memenuhi keperluan dan kehendak individu. Kehendak yang disokongi dengan kemampuan membeli, kehendak menjadi permintaan yang perlu dipenuhi. Produk yang dihasilkan untuk memenuhi permintaan boleh berupa barang, perkhidmatan atau idea.

Produk ini pula harus memenuhi kepuasan pengguna daripada segi nilai dan kos untuk mendapatkannya. Produk boleh didapati secara urusniaga tunai atau kredit atau percuma yang melibatkan sekurang-kurangnya dua pihak. Jalinan atau rangkaian pemasaran yang melibatkan keseluruhan agen akan membawa pengguna dan pembentukan saluran pengedaran produk membentuk pasaran dan pemasar dapat mengenal pasti prospek pasaran yang boleh memberi respon terhadap produk yang dihasilkan.

McCarthy yang mengemukakan konsep 4P iaitu *product* (produk), *place*(tempat pengedaran), *price*(harga) dan *promotion*(promosi) turut menjadi pertimbangan asas dalam pembinaan konsep pemasaran oleh Kotler. Rajah Grafik 3.4 jika diteliti meliputi keseluruhan elemen pemasaran yang dipentingkan oleh McCarthy. Konsep 4P turut mendapat perhatian banyak ahli ekonomi dalam merancang strategi pemasaran sama ada daripada peringkat pengeluar mahupun pengedar atau penjual kepada pengguna.

Berdasarkan idea untuk memenuhi keperluan kehendak pengguna sasaran, aktiviti pemasaran dimulakan oleh pihak pengeluar. Pengeluar melakukan proses reka cipta yang menenuhi ciri-ciri imej komersil produk pada harga yang berpatutan dan boleh dimiliki oleh sebanyak mungkin pengguna. Bukan itu sahaja pegawai pemasaran turut merancang aktiviti pemasaran seperti iklan, promosi atau publisiti untuk membangkitkan kesedaran pengguna terhadap kewujudan barang tersebut.

Jones (1990) menokok tambah dengan *people*, *physical distribution* dan *packaging* dalam memberi perkhidmatan terbaik kepada pengguna. Elemen pemasaran 4P atau 7P ini digabungkan dalam merancang strategi yang menjadi teras kepada kegiatan perniagaan yang berorientasikan pengguna. Baverstock(1993) pula mengaplikasikan elemen keuntungan(*profit*), masa(*period of time*) dan pengguna(*people*) sebagai tambahan kepada konsep 4P McCarthy.

Walaupun terdapat banyak pertambahan dan penyesuaian, setiap elemen pemasaran masih berasaskan kepada produk, harga, promosi dan tempat pengedaran produk. Setiap penambahan dan penyesuaian ini memberi impak

yang lebih baik kepada mutu produk, sistem pengedaran dan obligasi sistem pemasaran yang dirancang oleh perniagaan.

3.3.2 Campuran Pemasaran

Terdapat banyak cara untuk memuaskan keperluan dan kehendak kumpulan sasaran pasaran. Sesuatu produk boleh dibentuk dengan pelbagai saiz dengan pelbagai tingkat harga yang difikirkan mampu dimiliki oleh kumpulan sasaran itu. Kewujudan produk itu boleh dihebahkan melalui pengiklanan, promosi atau diletakkann di premis-premis yang mudah didatangi oleh pelanggan. Variabel-variabel ini boleh digabungkan untuk membentuk satu campuran pemasaran yang akan semakin memudahkan kegiatan pemasaran dilakukan. Keempat-empat unsur ini digabungkan dalam campuran pemasaran secara ringkas dan padat seperti yang digambarkan dalam Rajah Grafik 3.5.

Rajah Grafik 3.5
Campuran Pemasaran



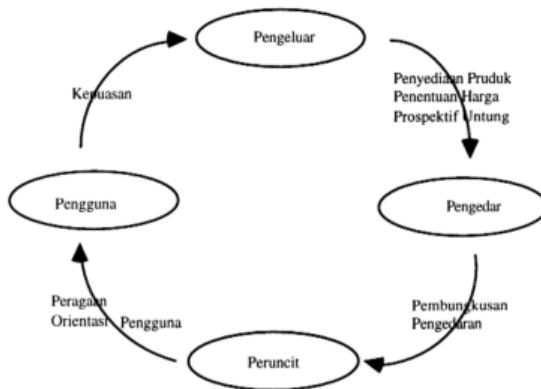
(Disesuaikan daripada McCarthy dan Perrault, 1988)

Dengan mengambil empat elemen asas iaitu produk, tempat pengedaran, promosi dan harga; dan setiap satu saling berkaitan dan bergerak seiring dalam memenuhi keperluan dan kehendak pengguna. Pengeluaran barang akan menjanjikan keuntungan kepada pengeluar dan pengedaran produk lebih meluas kerana setiap pengeluaran berdasarkan saranan McCarthy dan Peraault (1988: 36) bahawa;

We develop a Product to satisfy the target customers. We find a way to get our product to our target customer's Place. We use Promotion to tell the target customer about availability of the product that has been designed for them. then we set a Price - after estimating expected customer reaction to the total offering and the costs of getting it to them.

Pengaplikasian keempat-empat elemen asas ini, pengguna sasaran dan pengguna umum mampu untuk memiliki produk tersebut dan dapat dimanfaatkannya bagi melengkapkan satu kitaran lengkap pengeluaran seperti yang digambarkan dalam Rajah Grafik 3.6.

Rajah Grafik 3.6
Kitaran Lengkap Pengeluaran



(Kajian 1999)

Pengeluar akan mementingkan faktor penyediaan produk(*product engineer*) dan ditetapkan pada harga yang kompetitif tanpa mengeneptikan faktor

keuntungan(*profit making*). Pengedaran sebagai orang tengah antara pengeluar dan peruncit akan melakukan pembungkusan dan pengkategorian dalam melicinkan pengedaran. Peruncit pula menyediakan peragaan dan menjalankan aktiviti yang berorientasikan pengguna. Jaminan kepada kitaran lengkap pengeluaran ialah maklum balas daripada pengguna. Kepuasan akan mencipta kesetiaan pengguna dan ketidakpuasan, pengeluar akan kehilangan pengguna.

Walaupun perbincangan keempat-empat elemen tidak rigid dan tidak secara kronologi setiap satu memberi impak kepada keseluruhan sistem pemasaran. Penyesuaian dan pengadaptasian elemen-elemen mengikut jenis perniagaan, skil perniagaan dan matlamat pasaran boleh membantu kepada kejayaan perniagaan peruncitan.

3.3.2.1 Produk

Pengeluaran produk hendaklah bersesuaian dengan kumpulan sasaran dari segi fizikal, kegunaan dan jangka hayat produk tersebut. Sebagai asas dalam campuran pemasaran (Lancaster, 1955:44) pembikinan produk harus menimbangkan faktor-faktor fizikal, komunikatif, mampu dimiliki dan bernilai komersil. Pengurusan produk ini haruslah pula bersedia untuk menghadapi persaingan daripada pelbagai pengeluar dan sentiasa pula berusaha memantapkan kedudukannya dalam pasaran. Untuk itu dengan pemasaran campuran, produk boleh dikekalkan dalam pasaran dengan meletakkan harga pada tahap kompetitif, dan dipromosikan secara berterusan serta boleh didapat dengan mudah oleh pengguna.

Unikonsep setiap produk dalam perniagaan buku adalah antara satu kelainan yang sepatutnya diambil peluang. Pengurusan setiap judul walaupun dianggap remeh namun rekod yang kemaskini, peniaga dapat mengikuti aliran jualan setiap judul. Sekiranya dalam tempoh sebulan tanpa satu naskhah terjual atau dalam tempoh enam bulan masih berbaki banyak dalam stor, peniaga harus mengambil langkah segera. Mereka tidak seharusnya membiarkan sahaja atau mengambil jalan mudah dengan mengembalikan kepada penerbit.

3.3.2.2 Tempat (Pengedaran)

Produk yang dihasilkan ini seboleh mungkin boleh didapati oleh pengguna dengan cara yang paling dekat, paling mudah dan paling menyelesakan. Melalui polisi dan prosedur pengedaran antara pengeluar dan agen-agen pengedaran, produk boleh sampai ke pengguna pada tepat waktunya dan tanpa berlaku sebarang kecacatan fizikal produk.

Rangkaian pengeluaran ini tidak rigid antara satu pengeluar atau satu produk dengan pengeluar dan produk yang lain. Ciri-cir fizikal, kegunaan produk dan khayalak pasaran yang berbeza akan mempengaruhi rangkaian pengedaran ini dan mewujudkan pelbagai bentuk dan jenis agen peruncitan.

Ada sesetengah syarikat pemborong turut membuka kedai buku yang menjual langsung kepada pengguna. Mereka membuka premis kedai buku seperti pekedai-pekedai buku atau menggunakan premis pemborong tetapi boleh pula didatangi dengan mudah oleh pengguna. Agen pengedaran yang ada ini bukan hanya setakat mereka yang berdaftar dan mempunyai premis tetapi juga kalangan *runners* yang tidak memerlukan premis atau kos overhead yang tinggi. Kurangnya penanggungan ini, *runners* boleh menawarkan potongan harga yang lebih murah kepada pembeli. Pekedai buku seringkali dikaitkan sebagai agen terakhir bukan sahaja menerima potongan harga paling rendah, berurusan dengan banyak pihak dan harus pula menanggung bayaran premis, kos pengurusan dan menggaji pekerja.

3.3.2.3 Promosi

Pengeluaran produk yang berpotensi untuk dimanfaatkan oleh pengguna dan diletakkan di premis yang berdekatan dengan pengguna tidak akan memberi makna jika pengguna tidak diberitahu kewujudan produk tersebut. Oleh itu pengguna harus diberitahu dan diaruh untuk membeli bagi menyempurnakkan pusingan pengeluaran. Promosi boleh berlaku secara pengiklanan, publisiti, jualan langsung, jualan promosi dan promosi fizikal produk itu sendiri.

Buku-buku ilmiah dan profesional mahupun buku-buku umum, kedai buku mempunyai khalayak yang lebih umum dan strategi promosi yang menyeluruh

sama ada aspek penerbitannya mahupun kumpulan sasaran boleh difikirkan. Bagi penerbit tempatan pula persaingan dengan bahan bacaan umum import, adalah persaingan paling sengit. Dengan menerbit dan mengedarkan sahaja, tanpa sokongan promosi dan iklan, judul itu tidak mungkin diketahui umum atau tenggelam dalam kepopularan terbitan import.

Perspektif masyarakat terhadap budaya keilmuan dan banyaknya buku-buku tempatan dan buku terjemahan serta kemasukan buku-buku import; akan serba sedikit mengubah pandangan masyarakat terhadap keperluan bahan bacaan ini.

3.3.2.4 Harga

Penentuan harga harus memuaskan hati pengguna dan pengeluar. Harga ditentukan berdasarkan tahap yang menguntungkan dan boleh menampung keseluruhan kos pengeluaran, pengedaran dan pengiklanan. Bagi pengguna, harga adalah cerminan nilai dan kualiti produk dalam proses membeli.

Pengeluar harus mengawal produk dalam pasaran bagi membolehkan setiap agen pengedaran menjual kepada pengguna akhir pada harga yang kompetitif dan menguntungkan kepada semua pihak dalam saluran pengedaran.

Harga buku sering menjadi persoalan sama ada di peringkat penerbit dan penjual buku iaitu pemborong, pengedar dan pekedai buku. Peringkat saluran pengedaran dan peranan penjual buku mempengaruhi harga dan peratus potongan yang sampai di tangan pengguna.

Pengurus harus menyelesaikan pembayaran premis sama ada sewa beli, sewa atau pinjaman pembelian, harus membayar gaji pekerja, bayaran pengurusan dan penyelenggaran yang semuanya adalah hasil daripada kemampuan jualan dan pulangan pelaburan. Pungutan harian boleh membantu meramlal pengusaha perniagaan tentang kemampuan menguruskan perniagaan buku. Selain itu menentukan jumlah volum syarikat ini dalam menyediakan penawaran judul. Catatan jualan yang rendah akan merendahkan nilai untung syarikat dan pengurusan harus menanggung kekurangan untuk menyelesaikan pembayaran perlu bagi setiap bulan atau untuk satu tahun kewangan.

3.3.3 Pengurusan Pemasaran

Pengurusan pemasaran meliputi merancang, melaksana dan mengawal aktiviti pemasaran seperti yang disarankan melalui perancangan pengurusan strategik sesuatu organisasi. Keempat-empat aspek iaitu produk, tempat pengedaran, promosi dan harga; dirancang, diaplikasi dan diberi penekanan dalam mengubal campuran pemasaran. Campuran pemasaran peruncitan juga boleh diterapkan oleh pengusaha-pengusaha peniagaan runcit dalam menjalankan aktiviti sehari-hari. Aktiviti pemasaran pula melibatkan mengiklan, membeli, menjual, mengangkut, menyimpan, menggred dan bersedia menghadapi dan menanggung risiko. Dalam mengurus aktiviti pemasaran ini peniaga harus mengambil kira faktor-faktor persekitaran, organisasi, strategi dan objektif yang ingin dicapai.

Strategi pemasaran mengambil elemen-elemen 4P yang disesuaikan dengan faktor-faktor persekitaran, perlakuan pengguna, kemampuan kewangan dan keupayaan organisasi. Oleh itu pengurusan pemasaran adalah implementasi dan penyesuaian keempat-empat elemen tersebut (Musselman, 1984:248) dalam menjual produk. Pemilihan produk dan rekausun produk hendaklah bersesuaian dengan keperluan sasaran; dan pemilihan lokasi, rekabentuk dan imej premis hendaklah melambangkan produk ditawarkan. Penekanan ciri-ciri ini adalah sebahagian daripada promosi yang boleh menaikkan imej kedai dan menjadi pemangkin dalam menarik perhatian orang ramai selain boleh bersaing dengan peruncit-peruncit lain. Peniaga runcit sering berhadapan dengan masalah harga yang ditetapkan oleh pengeluar. Peruncit harus memastikan keuntungan daripada jualan mampu untuk menampung keseluruhan kos pengurusan dan penyelenggaran perniagaan.

Dalam peringkat pelaksanaan, perubahan dan penyesuaian mungkin perlu dilakukan akibat perubahan citarasa, perubahan gaya hidup, wujud persaingan baru, ekonomi merosot, atau keadaan politik yang tidak stabil. Perancangan jangka pendek boleh disesuaikan tanpa perlu mengubah perancangan awal.