

# **Temelji trženja**

## KAZALO

<b>KAZALO .....</b>	<b>2</b>
<b>1. KRITIČNA VLOGA TRŽENJA V ORGANIZACIJAH IN DRUŽBI.....</b>	<b>4</b>
<b>2. S KAKOVOSTJO, STORITVIJO IN VREDNOSTJO DO ZADOVOLJNEGA KUPCA .....</b>	<b>7</b>
<b>3. TEMELJI TRŽNO USMERJENEGA STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA .....</b>	<b>8</b>
<b>4. VODENJE PROCESA TRŽENJA IN NAČRTOVANJE PRODAJE .....</b>	<b>11</b>
<b>5. TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEMI IN TRŽENJSKE RAZISKAVE .....</b>	<b>14</b>
<b>6. ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA .....</b>	<b>16</b>
<b>7. ANALIZA PORABNIŠKIH TRGOV IN NAKUPNEGA VEDENJA .....</b>	<b>18</b>
<b>8. ANALIZA MADORGANIZACIJSKIH TRGOV IN NAKUPNO VEDENJE ORGANIZACIJ .....</b>	<b>20</b>
<b>9. ANALIZA PANOG IN KONKURENTOV .....</b>	<b>22</b>
<b>11. DOLOČANJE TRŽNIH SEGMENTOV IN IZBIRANJE CILJNIH TRGOV .....</b>	<b>23</b>
<b>12. RAZLIKOVANJE IN POZICIONIRANJE TRŽENJSKE PONUDBE .....</b>	<b>26</b>
<b>13. RAZVIJANJE, TESTIRANJE IN UVAJANJE NOVIH IZDELKOV IN STORITEV .....</b>	<b>29</b>
<b>14. ŽIVLJENSKI CIKLUSI IZDELKA IN STRATEGIJE .....</b>	<b>32</b>
<b>15. OBLIKOVANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ ZA TRŽNE VODJE, IZZIVALCE, SLEDILCE IN ZAPOLNJEVALCE VRZELI .....</b>	<b>35</b>
<b>17. UPRAVLJANJE SKUPIN IZDELKOV, BLAGOVNIH ZNAMK IN EMBALIRANJA .....</b>	<b>36</b>
<i>Izdelčnem spletu.....</i>	<i>37</i>
<i>Skupini izdelkov.....</i>	<i>37</i>
<b>18. UPRAVLJANJE STORITVENIH DEJAVNOSTI .....</b>	<b>40</b>
<b>19. OBLIKOVANJE CENOVNIH STRATEGIJ IN PROGRAMOV .....</b>	<b>43</b>
<b>20. IZBIRANJE IN UPRAVLJANJE TRŽNIH POTI .....</b>	<b>46</b>
<b>21. UPRAVLJANJE SISTEMOV TRGOVINE NA DROBNO, TRGOVINE NA DEBELO IN FIZIČNE DISTRIBUCIJE.....</b>	<b>48</b>
<b>22. OBLIKOVANJE KOMUNIKACIJE IN STRATEGIJE PROMOCIJSKEGA SPLETA .....</b>	<b>50</b>

<b>24. OBLIKOVANJE PROGRAMOV NEPOSREDNEGA TRŽENJA, POSPEŠEVANJA PRODAJE IN STIKOV Z JAVNOSTMI.....</b>	<b>53</b>
<b>25. VODENJE IN RAVNANJE S PRODAJNIM OSEBJEM.....</b>	<b>55</b>
<b>26. ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE PROGRAMOV .....</b>	<b>57</b>
<b>27. VREDNOTENJE IN KONTROLA DOSEŽKOV TRŽENJA.....</b>	<b>60</b>

## 1. KRITIČNA VLOGA TRŽENJA V ORGANIZACIJAH IN DRUŽBI

Vsako novo desetletje zahteva od vodstva podjetja, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljnih in delovanju. Svetovni trg pomeni vse večji tržni potencial, vendar tudi vse več tekmecev. Problemi, ki pestijo človeštvo, predstavljajo enega od virov poslovnih priložnosti.

Danes podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo odlično opraviti, če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu. Kupci lahko izbirajo med številnimi dobavitelji, ki se trudijo, da bi izpolnili vsako njihovo potrebo. Najnovejše študije so pokazale, da je ključ do uspešnega podjetja v tem, da poznaš in zadovoljiš ciljnega kupca s ponudbo, ki je zdaleč boljša od ponudbe tekmecev. Trženje predstavlja tisto funkcijo v podjetju, katere naloga je, da opredeli ciljne kupce in predlaga, kako bi kar najboljše, konkurenčno ter dobičkonosno zadovoljili njihove potrebe in želje.

### Trendi v svetovnem gospodarstvu:

1. **Globalizacija:** celo največja podjetja ne tekmujejo na trgu sama, temveč se povezujejo v *svetovne poslovne mreže* – sklepajo strateške zveze s tujimi podjetji. S tem širijo svoje nabavne in prodajne trge.
2. **Razlike v dohodku:** značilna je velika soodvisnost svetovnih gospodarstev. Vendar je razkorak med bogatimi in revnimi vse večji. Realna kupna moč pada. Trgi so ljudje, ki imajo potrebe in kupno moč, ki pada. To lahko rešujejo z *vezano trgovino in več za manj*.
3. **Zahteve okolja:** predstavljajo skrb organizacij za okolje.
4. **Ostali problemi:** starajoče se prebivalstvo, več zaposlenih žensk, kasnejše poroke...Podjetja od dobaviteljev zahtevajo krajše dobavne roke, bolj kakovostne izdelke in nižje cene. Razvoj izdelka mora biti krajši, ker je krajša življenska doba. Poiskati morajo boljše in cenejše poti za distribucijo in promocijo.
5. **Nov pogled na podjetje:** domača podjetja ne morejo več zapreti oči pred konkurenco, tujimi trgi in tujimi dobavitelji. Teorije z nasveti kako tržiti:
  - *Teorija Y: ravnanje z zaposlenimi*
  - *Strateško načrtovanje*
  - *Odličnost in kakovost*
  - *Usmerjenje in osredotočenje na kupca*

*Trženje* je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.

### Osnovni koncept trženja:

1. Trženje izvira iz dejstva, da smo ljudje bitja, ki imamo svoje **potrebe** in **želje**. Ko želja dobi podporo v kupni moči se spremeni v **povpraševanje**. Tržniki vplivajo na naše želje. Na povpraševanje vplivajo tako, da naredijo izdelek, ki je primeren, privlačen, dostopen in lahko dosegljiv ciljni skupini porabnikov.
2. Ker pa lahko veliko **izdelkov** izpolni dano potrebo,
3. vodijo naš izbor **vrednost, cena in zadovoljstvo**. Tržnik mora prodati koristi ali storitve, ki jih prinaša fizični izdelek. Vodilno načelo je vrednost v očeh kupca. Kupec ima v mislih nek *idealni izdelek*.
4. Ljudje se specializirajo v izdelavi določenega izdelka in ga nato zamenjajo, da lahko izpolnijo svoje druge potrebe in želje. Ukvarjajo se s **transakcijami** in gradijo **odnose**.

Transakcija ima več dimenzij: 2 vredni stvari, čas in kraj dogovora. Tržnik mora spodbuditi vedenjski odziv na drugi strani. **Do izdelkov lahko pridemo na več načinov:**

- izdelamo jih sami,
- z izsiljevanjem (nezakonito),
- s prosjačenjem in
- s pomočjo menjave: V večini modernih družb se je uveljavila **menjava**.

**Pogoji menjave:**

- dve strani
  - vsaka stran ima nekaj, kar ima vrednost za drugo stran
  - vsaka stran mora biti sposobna komunicirati
  - vsaka stran lahko svobodno sprejme ali zavrne ponudbo
  - vsaka stran je prepričana, da se je dobro dogovarjati
5. **Trg** predstavlja skupina ljudi, ki ima sorodne potrebe. Tržniki vidijo v prodajalcih tiste, ki tvorijo panogo in kupcih tiste, ki tvorijo trg.
6. **Trženje** zajema tiste dejavnosti, ki vključujejo delovanje s trgi, to se pravi, uresničitev možne menjave. Poznamo:
- Trženje temelječe na transakcijah
  - Trženje temelječe na odnosih

Največji dosežek trženja je, da si zgradi svojo lastno *trženjsko mrežo*.

**Človeška potreba** je stanje, ki ga zaznamo, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo.

**Želje** so človeško hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb.

**Povpraševanje** pomeni, da imamo posebno potrebo po določenem izdelku, ki je podprta z željo in nakupno sposobnostjo.

**Izdelek** je nekaj, kar lahko zadovolji določeno potrebo ali željo.

**Vrednost** je porabnikova ocena celotne sposobnosti izdelka, da zadovolji njeno ali njegovo potrebo.

**Menjava** pomeni to, da dobimo željeni artikel od osebe, ki ga ima, tako da ponudimo nekaj v zameno. Je torej postopek, ki ustvari vrednost.

**Transakcija** pomeni, da dve strani trgujeta med sabo s stvarmi, ki imajo vrednost.

**Pogajanje** je postopek, s pomočjo katerega skušata podjetji doseči obojestranso spejemljive pogoje. Vsaka stran ima znak želja.

**Trg** sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo ali željo.

**Tržnik** je nekdo, ki išče vire pri nekom drugem in je v zameno pripravljen dati nekaj, kar ima vrednost.

**Trženje** je družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjajo izdelke, ki imajo vrednost.

Trženjsko upravljanje pomeni zavesten napor za doseg želenega rezultata menjave na ciljnih trgih. Tržnikova osnovna sposobnost je v tem, da vpliva na stopnjo, čas in sestavo povpraševanja po izdelku, storitvi, organizaciji, kraju, osebi ali ideji, da podjetje doseže svoj cilj. Gre v bistvu za upravljanje povpraševanja. Vodje trženja opravijo te naloge s pomočjo trženjskih raziskav, z načrtovanjem, izvajanjem in nadzorovanjem.

**Trženje** (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.

Pet različnih filozofij lahko vodi organizacije pri njihovem trženju:

1. **Koncept proizvodnje** trdi, da bodo uporabniki imeli rajši izdelke, ki so lahko dosegljivi in si jih lahko privoščijo. Ta koncept trdi, da je glavna naloga vodstva, da izboljša učinkovitost proizvodnje in distribucije in s tem zniža ceno.

**Koncept proizvodnje** trdi, da so kupcem bolj pri srcu nedrugi, vesplošno dosegljivi izdelki. Vodilnim delavcem v proizvodnih organizacijah je najpomembneje, da dosežejo visoko produktivnost proizvodnje in razvijejo široko distribucijsko mrežo.

2. **Koncept izdelka** trdi, da dajejo porabniki prednost kakovostnim izdelkom po zmerni ceni in jih zato ni potrebno preveč oglaševati. Vodi k trženjski kratkovidnosti. Podjetja se ne usmerijo na informacije, ki jim bi jih posredovali kupci.

**Koncept izdelka** trdi, da se porabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Vodilni delavci v organizacijah, usmerjenih k izdelku, porabijo vso svojo energijo predvsem za to, da že v osnovi izdelajo visokokakovosten izdelek in ga potem nenehno izboljšujejo.

3. Po **prodajnem konceptu** velja, da kupci ne bodo kupili zadostnih količin izdelka, če jih k temu ne spodbudimo z močnimi promocijskimi in prodajnimi napori. Njihov cilj je prodati tisto, kar izdelajo in ne izdelati tisto, kar želi trg.

**Prodajni koncept** pravi, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za agresivno prodajo in promocijo.

4. Po **trženjskem konceptu** velja, da je osrednja naloga podjetja, da ugotovi potrebe, želje in preference ciljnih skupin porabnikov in jim posreduje željeno zadovoljstvo. **Njegova štiri osnovna načela so:**

- **ciljni trg:** podjetja morajo določiti svoje ciljne trge in pripravijo program trženja po meri trga
- **potrebe kupcev:** Podjetje mora opredeliti kupčeve potrebe s stališča kupca. Težje je obdržati kupca, kot dobiti novega. Stalno mora spremljati kupčevo zadovoljstvo. Kupec mora imeti možnost, da se pritoži. **Vrste potreb kupcev:**

- izražene
- resnične
- neizražene
- po razveselitvi
- skrivne

- **usklajeno trženje:** Različne trženjske funkcije: prodaja oglaševanje, izdelčni management, tržne raziskave, itd. morajo biti med seboj usklajene in usklajene morajo biti s stališči kupca. Vsi vodilni so v podjetju osebno vpleteni v poznavanje, srečevanje in streženje kupcem.

- **donosnost**

**Koncept trženja** trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev.

**Notranje trženje** pomeni uspešno zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje sposobnih uslužbencev, da bi bolje strgli kupcem.

5. **Družbeno odgovoren trženjski koncept** pravi, da je osrednja naloga podjetja ustvariti zadovoljnega kupca, dolgoročno blaginjo kupcev in cele družbe ter si tako zagotoviti izpolnitev svojih ciljev in odgovornosti. **Podjetje mora upoštevati:**

- Dobiček podjetja
- Željeno zadovoljstvo porabnikov
- Interese javnosti

**Družbeno odgovoren trženjski koncept** trdi, da je naloga organizacije, da ugotovi, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga, posreduje željeno zadovoljstvo bolje in bolj učinkovito kot konkurenca na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo družbeno blaginjo.

Ko se podjetje odloči za tržno usmerjanje, naleti na tri ovire:

1. ORGANIZIRAN ODPOR
2. POČASNO UČENJE
3. HITRO POZABLJANJE

Zanimanje za trženje narašča, ko vse več organizacij v gospodarskem, nepridobitnem in mednarodnem sektorju spoznava, kako močno vpliva trženje na uspešnost na tržišču.

## 2. S KAKOVOSTJO, STORITVIJO IN VREDNOSTJO DO ZADOVOLJNEGA KUPCA

Da podjetja dobijo kupca, morajo bolje izpolniti in zadovoljiti potrebe kupcev. Podjetja, ki nudijo le povprečno kakovostne izdelke, izgubijo zaupanje kupcev, ko se pojavijo boljši tekmeči. Podjetja morajo spretno uporabiti tržni inženiring in ne le inženiring izdelka. Oddelek za trženje je uspešen le v primeru, da so se v podjetju vsi zaposleni in vsi oddelki združili, da bi izoblikovali in izpeljali konkurenčno superioren sistem, ki posreduje kupcem vrednost.

Kupci si v mejah danih možnosti določijo največjo vrednost, upoštevaje stroške iskanja izdelka, omejeno znanje, mobilnost in dohodek. Kupec izbere izdelek, ki mu prinese največ vrednosti.

**Kupcu posredovana vrednost** je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega izdelka ali storitve.

<b>Skupna vrednost v očeh kupca:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vrednost izdelka</li><li>• Vrednost storitve</li><li>• Vrednost zaposlenih</li><li>• Vrednost podobe</li></ul>	<b>Skupni stroški v očeh kupca:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cena v denarju</li><li>• Porabljen čas</li><li>• Porabljena energija</li><li>• Psihični napor</li></ul>	<b>Kupcu posredovana vrednost</b>
---	---	-----------------------------------

Podajalec mora oceniti celotno vrednostin skupni strošek v očeh kupca, ki ju ponudijo tekmeči. Podjetje mora ali povečati vrednost ali zmanjšati stroške v očeh kupca. **Podjetje lahko ponudbo izboljša na tri načine:**

- Poveča celotno vrednost v očeh kupca
- Skrajša čas potreben za nakup
- Zniža ceno

**Razlogi, da se kupec odloči kupiti drugje:**

1. Kupec se ravna po naročilu svojega podjetja

2. Kupec se sicer izkaže na kratek rok, maksimizira svoje osebne koristi ter zanemari koristi podjetja
3. Kupec je v prijateljskih odnosih s prodajnim referentom

**Zadovoljstvo** je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji.

Splošne stopnje zadovoljstva:

- NEZADOVOLJEN: če izdelek ne dosega pričakovanj
- ZADOVOLJEN: če ustreza pričakovanjem
- IZREDNO ZADOVOLJEN: če izdelek presega pričakovanje

Pričakovanja nastanejo na osnovi preteklih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence. Glavni cilj podjetij je torej narediti čimbolj po meri kupca, vendar pa mora ponuditi vsaj zadovoljivo stopnjo tudi drugim deležnikom.

Danes se kupci srečujejo z naraščajočo izbiro izdelkov in storitev, ki jih lahko kupijo. Izbirajo na osnovi svojih zaznavanj kakovosti, postrežbe in vrednosti. Podjetja morajo poznati determinante kupčevega zadovoljstva in vrednosti. Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo v očeh kupca in celotnim kupčevim stroškom. Kupci bodo seveda izbrali tisto ponudbo, ki bo maksimizirala izročeno vrednost.

Zadovoljstvo kupcev čutijo porabniki, ki so doživeli tako poslovanje podjetja, ki je izpolnilo njihova pričakovanja. Kupci so zadovoljni, kadar se njihova pričakovanja izpolnijo, in se veselijo, kadar so njihova pričakovanja presežena. Zadovoljni kupci ostanejo zvesti dalj časa, kupijo več, so manj občutljivi na ceno in imajo dobro mnenje o podjetju.

Če podjetja želijo ustvariti zadovoljnega kupca, morajo upravljati svojo verigo vrednosti in celoten sistem izročanja vrednosti tako, da je kupec vedno v središču pozornosti. Cilj podjetja ni le pridobiti kupce, ampak, kar je še bolj pomembno, jih tudi obdržati. Trženje, temelječe na odnosih s kupci, nam ponuja ključ do tega, kako kupca obdržimo, vključuje posredovanje finančnih in osebnih koristi kupcu in vzpostavlja strukturne vezi s kupcem. Podjetja se morajo odločiti, v kolikšni meri bodo vlagala v trženje, temelječe na odnosih v različnih segmentih trga, v posamezne kupce in na katerih ravneh: osnovni, odzivni, zanesljivi, proaktivni ali v partnerstvo. Veliko je odvisno od ocene vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe v primerjavi s stroški, ki so potrebni, da pritegnemo in obdržimo kupce.

Celovito obvladovanje kakovosti je danes ključni pristop za zagotavljanje kupčevega zadovoljstva in dobičkonosnosti podjetja. Podjetja morajo razumeti, kako kupci zaznajo kakovost in koliko kakovosti pričakujejo. Podjetja se morajo potruditi, da ponudijo malo več kakovosti kot njihovi tekmeci. Da to dosežejo, potrebujejo celovito upravljanje in vodenje, predanost vseh zaposlenih pa tudi sisteme merjenja in nagrajevanja. Tržniki igrajo se posebej kritično vlogo pri prizadevanju podjetja za doseganje višje kakovosti.

### 3. TEMELJI TRŽNO USMERJENEGA STRATÉŠKEGA NAČRTOVANJA

Odlična podjetja se znajo prilagoditi hitro spreminjajočemu se trgu.



**K trgu usmerjeno strateško načrtovanje** je poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti ter izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast.

1. Podjetje mora ravnati s svojimi dejavnostmi tako, kot bi ravnalo z **investicijskim portfeljem** - katere poslovne enote si zaslužijo, da jih *gradi, vzdržuje, izkorišča, ukine*.
2. Podjetje mora natančno ugotoviti svoj **prihodnji pričakovani dobiček** za vsako dejavnost posebej in pri tem upošteva stopnjo tržne rasti in položaj ter prilagojenost podjetja.
3. Podjetje mora za vsako dejavnost posebej razviti **strategijo** – pravila igre. Pri tem mora upoštevati *položaj svoje panoge, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire*.

V večini velikih podjetij so štiri ravni:

- **Korporacije:** vodstvo napravi strateški načrt korporacije
- **Oddelka:** vsak oddelk izdelava oddelčni načrt
- **Dejavnosti:** poslovna enota pripravi strateški načrt poslovne enote
- **Izdelka:** znotraj poslovne enote pripravimo načrt trženja

Raven načrtovanja	Uresničevanje	Nadzor
Korporacija	Organiziranje	Ugotavljanje rezultatov
Oddelek		Diagnoza rezultatov
Poslovna enota	Uresničevanje	Popravki in dopnila
Izdelek		

**Dejavniki izredno uspešne dejavnosti:**

1. **Deležniki:** Vse skupine deležnikov se dinamično dopolnjujejo. Podjetje lahko posreduje vsakemu deležniku bodisi: *prag zadovoljstva*  
*pričakovano raven zadovoljstva*  
*zadovoljstvo na ravni navdušenja*
2. **Postopki:** Najboljši konkurenti bodo tisti, ki bodo dosegli odlične sposobnosti pri upravljanju temeljnih poslovnih postopkov. Oddelki običajno delujejo tako, da dajo prednost svojim lastnim ciljem, ki pa niso istovetni s cilji podjetja. Podjetja preusmerjajo svojo upravljalno sposobnost iz oddelkov na postopke.
3. **Viri:** *delovna sila, materiali, stroji, informacije*. Lahko so *lastni* ali v *zakupu*. Podjetja morajo vedeti, katera so njihova temeljna znanja in sposobnosti. Na osnovi teh pripravijo strateške načrte za bodoče izdelke in dejavnosti.
4. **Organizacija:** *sestava podjetja, politika in kultura*. Podjetja morajo vse to prilagoditi spreminjajočim se zahtevam poslovne strategije.

Naloga vodstva je, da začne celoten postopek načrtovanja. S tem ko opredeli svoje *poslanstvo, politiko, strategijo in cilje*, vodstvo podjetja postavi okvir znotraj katerega enote in oddelki pripravijo načrte.

**Dejavnosti pri strateškem načrtovanju:**

1. **Opredeleitev poslanstva podjetja**
2. **Oblikovanje strateških poslovnih enot**
3. **Dodelitev sredstev vsaki poslovni enoti**
4. **Načrtovanje novih dejavnosti**

1. **Opredeleitev poslanstva podjetja**

Organizacija obstaja zato, da nekaj doseže. Njeno posebno poslanstvo ali namen je na začetku popolnoma jasen. **Poslanstvo podjetja sestoji iz:**

- **Zgodovine podjetja**
- **Trenutne preference lastnikov in poslovodstva**
- **Tržno okolje**
- **Viri organizacije**
- **Značilna znanja**

Opredelitev poslanstva vodi uslužbence, da delajo samostojno in hkrati kolektivno.

**Značilnosti dobro pripravljene izjave o poslanstvu:**

- **Omejeno število ciljev**
- **Glavna konkurenčna področja:**
  - področje panoge*
  - področje izdelkov in njihove uporabe*
  - področje sposobnosti in znanja*
  - področje tržnega segmenta*
  - vertikalno področje oziroma razsežnost*
  - geografsko področje*
- **Opredelitev poslanstva in nalog mora motivirati**
- **Poslanstva so najboljša, kadar jih vodi vizija**
- **Opredelitev poslanstva mora poudariti glavno poslovno politiko**
- **Opredelitev poslanstva se ne spreminja pogosto**
- **Ponovno je potrebno opredeliti poslanstvo, kadar poslanstvo zgubi zaupanje**

Odlična podjetja se znajo prilagoditi in odgovoriti na neprestano spreminjajoče se tržišče s pomočjo strateškega načrtovanja, osredotočenega na trg. Vedo, kako je treba razviti in obdržati življenjsko skladnost ciljev, virov, sposobnosti in priložnosti. Postopek strateškega načrtovanja izpeljejo na korporacijski ravni, na ravni poslovne enote in na ravni izdelka. Cilji, ki veljajo na ravni korporacije, se pomikajo navzdol do najnižje ravni, kjer se pripravljajo poslovni strateški in trženjski načrti za usmerjanje dejavnosti podjetja. Strateško načrtovanje pomeni ponavljajoče se cikle analiziranja, načrtovanja, izvedbe in nadzora.

Strateško načrtovanje korporacije sestavljajo štiri dejavnosti. Najprej je potrebno razviti jasen občutek za poslanstvo podjetja glede na njegovo industrijsko področje ter področje izdelkov in njihovih aplikacij, pristojnosti, tržnega segmenta kakor tudi vertikalno in geografsko področje. Dobro opredeljeno poslanstvo zagotavlja zaposlenim skupen občutek namena, smeri in priložnosti podjetja.

Druga dejavnost zahteva identifikacijo strateških poslovnih enot podjetja. Dejavnost opredelijo skupine porabnikov, njihove potrebe in tehnologije. Strateške poslovne enote so enote, za katere je bolje, da posebej pripravijo svoje načrte: imajo svoje lastne konkurente in se vodijo kot profitni centri.

Tretja dejavnost zahteva, da se določijo sredstva za posamezne strateške poslovne enote, upošteva njihovo trženjsko privlačnost in poslovno moč podjetja. Različni portfeljski modeli, vstevši modela Boston Consulting Group in General Electric, so na voljo, da pomagajo vodstvu korporacij opredeliti tiste strateške poslovne enote, ki jih je potrebno graditi, obdržati, žeti ali opustiti.

Četrta aktivnost zahteva, da se širijo sedanje dejavnosti in se razvijajo nove in s tem zapolnijo vrzeli v strateškem načrtovanju. Podjetje lahko identificira priložnosti tako, da pri tem upošteva možnosti za intenzivno rast (prodor na trg, razvoj trga in razvoj izdelkov);

integrativno rast (povezavo nazaj, naprej in horizontalno); in diverzifikacijsko rast (koncentrična, horizontalna in konglomeratna diverzifikacija).

Vsaka strateška poslovna enota izpelje svoje lastno poslovno strateško načrtovanje, ki sestoji iz osmih elementov: opredelitev poslanstva, analiza zunanjega okolja, analiza notranjega okolja, opredeljevanje splošnih in posebnih poslovnih ciljev, razvijanje poslovnih strategij, izdelava programov, izvedba programov, zbiranje povratnih informacij ter nadzor. Tako ostane strateška poslovna enota v tesnem stiku z okoljem in pripravljena na nove priložnosti in probleme. Še več, strateški načrt strateške poslovne enote ponudi vsebino za pripravo trženjskih načrtov za posebne izdelke in storitve, ki jih bomo proučili v naslednjem poglavju.

#### 4. VODENJE PROCESA TRŽENJA IN NAČRTOVANJE PRODAJE

Delni načrti ali poslovni načrti morajo biti narejeni za vsak oddelek, strateško poslovno enoto, kategorijo izdelka, izdelek in pomembne ciljne trge. **Nameni poslovnega načrta:**

1. Za izdelavo strategije
2. Da upravičuje zahteve proračuna
3. Instrument za nadzorovanje tekočega razvoja

**Trženjski načrt** je osrednji instrument za vodenje in usklajevanje trženjskega napora. Je najpomembnejši del vsakega poslovnega načrta. Ima dve ravni:

- *Strateški trženjski načrt*: splošni trženjski cilji in strategije
- *Taktični trženjski načrt*: posebne trženjske taktike za določeno obdobje

Naloga vsakega podjetja je, da z dobičkom posreduje vrednost na trg.

Stopnje v tradicionalnem fizično pojmovanem procesu

Izdelava izdelka			Prodaja izdelka				
Oblikovan je izdelka	Nabava	Izdelava	Cena	Prodaja	Oglaševanje, pospeševanje prodaje	Distribucija	Storitve

Stopnje v procesu ustvarjanja in posredovanja vrednosti

Izbira vrednosti		
Segmentacija porabnikov	Izbira trgov – osredotočenje	Pozicioniranje vrednosti

Oskrba z vrednostjo				
Razvoj izdelka	Razvoj storitve	Določanje cen	Viri Izdelava	Distribucija popravilo

Sporočanje o vrednosti		
Prodajno osebje	Pospeševanje prodaje	Oglaševanje

Izbira vrednosti je bistvo strateškega trženja. Druga dva sta del taktičnega trženja.

Koncepti:

1. Ničelni čas odziva porabnikov
2. Ničelni čas izboljšave izdelka

3. Ničelni čas nakupa
4. Ničelni zagonski čas
5. Ničelne napake

Proces upravljanja trženja sestavljajo:

- analiza trženjskih priložnosti (poglavje 5-9)
- raziskave in izbira ciljnih trgov (poglavje 10-11)
- oblikovanje trženjskih strategij (poglavje 12-16)
- načrtovanje trženjskih programov (poglavje 17-25)
- ter organizacija, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov (poglavje 26-27)

### Analiza trženjskih priložnosti

Podjetje potrebuje zanesljiv sistem trženjskih informacij, za ovrednotenje svojih priložnosti. Poleg tega potrebuje dober notranji računovodski sistem. Namen raziskave je, da dobi pomembne informacije o trženjskem okolju.

**Mikrookolje** predstavljajo vsi subjekti, ki vplivajo na sposobnost podjetja, da izdelava in proda izdelke ts. dobavitelji, posredniki, porabniki, konkurenti in javnost.

**Makrookolje** je sestavljeno iz demografskih, gospodarskih, fizičnih, tehnoloških, politično pravnih in socialno kulturnih sil, ki vplivajo na prodajo in dobičke.

Podjetje mora poznati tudi porabniške in medorganizacijske trge. Pozoren mora biti tudi na svoje konkurente.

### Raziskave in izbira ciljnih trgov ter pozicioniranje ponudbe

Podjetje mora znati oceniti velikost, rast, dobičkonosnost in tveganje na ciljnem trgu. Trg mora razdeliti na tržne segmente. Izdelčnotržna mreža je pripomoček pri segmentaciji.

### Oblikovanje trženjskih strategij

Za ciljni trg mora izdelati strategijo *diferenciacije in pozicioniranja*. Lahko izdelava *shemo pozicioniranja* izdelka. Ko se odloči za pozicioniranje mora sprožiti *izdelavo, testiranje in vpeljavo* novega izdelka. Po vpeljavi je potrebno strategijo prilagajati na različnih stopnjah življenjskega ciklusa: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Izbira strategije bo odvisna tudi od vloge, ki jo ima podjetje na trgu: vodilni, izzivalec, posnemovalec, podjetje v vrzeli. Strategija mora upoštevati tudi spremenljive globalne priložnosti in izzive.

### Načrtovanje trženjskih programov

Trženjsko strategijo je potrebno preoblikovati v trženjske programe s pomočjo osnovnih odločitev o *trženjskih izdatkih, trženjskem spletu in razporeditvi trženjskih naporov*.

**Trženjski splet** je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu.

Instrumenti trženjskega spleta:

<u>4P</u>	<u>4C</u>
• izdelek	potrebe in želje kupca
• prodajne cene	kupčevi stroški
• prodajne poti	pripravnost
• tržno komuniciranje	komunikacija

Odločitve na trženjskem spletu morajo biti sprejete za prodajne poti in končne porabnike. **Ponudbeni splet:** izdelki, storitve in cene, ob uporabi **promocijskega spleta:** pospeševanje prodaje, oglaševanje, prodajno osebje, odnosi z javnostmi, pošta in trženje po televiziji, da doseže **prodajne poti in ciljne porabnike**.

Tržniki odločajo tudi o razporeditvi trženjskega denarja med izdelke, prodajne poti, medije oglaševanja in prodajna območja. Za to uporablja **prodajno odzivno funkcijo**, ki prikazuje, kako količina denarja, vložena v posamezno možno izvedbo, vpliva na prodajo.

### Organizacija, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov

Podjetje mora zgraditi trženjsko organizacijo, ki je sposobna uresničiti trženjski načrt. Ponavadi trženjsko organizacijo vodi podpredsednik za trženje, ki usklajuje delo vsega trženjskega osebja in sodeluje z drugimi funkcijskimi podpredsedniki. Podjetje potrebuje povratne informacije in nadzor.

#### Vrste trženjskega nadzora:

- **nadzor letnega načrta:** zagotovi, da podjetje dosega načrtovano prodajo, dobičke idr.
- **nadzor dobičkonosnosti:** merjenje dejanske dobičkonosnosti glede na skupine kupcev, prodajne poti in velikosti naročil
- **strateški nadzor:** ocenjuje ali trženjska strategija še vedno ustreza tržnim razmeram (trženjska revizija)

**Analiza dobičkonosnosti trženja** je instrument, s katerim se meri dobičkonosnost različnih trženjskih dejavnosti. *S študijami učinkovitosti trženja se ugotavlja, kako bi se lahko različne trženjske dejavnosti izvajale bolj učinkovito.*

#### Vsebina trženjskega načrta:

1. **Povzetek:** o glavnih načrtovanih ciljih in predlogih
2. **Trenutno trženjsko stanje:** predstavitev pomembnih podatkov o:
  - *Trg:* velikost in rast
  - *Izdelek:* prodaja, cene, pokritje, čisti dobiček
  - *Konkurenca:* velikost, cilji, tržni delež, kakovost izdelkov, strategije
  - *Distribucija:* velikost in pomembnost prodajne poti
  - *Makrookolje:* trendi v makrookolju
3. **Analiza poslovnih priložnosti/problemov:**
  - *Analiza poslovnih priložnosti, nevarnosti*
  - *Analiza prednosti, slabosti*
  - *Analiza izhodišč*
4. **Cilji:**
  - *Finančni cilji*
  - *Trženjski cilji*
5. **Trženjska strategija:** Manager se mora posvetovati z osebjem v nabavi in proizvodnji, prodajnim vodjem in vodjem financ:
  - *Ciljni trg*
  - *Pozicioniranje*
  - *Skupina izdelkov*
  - *Cena*
  - *Prodajalne*
  - *Prodajno osebje*

- *Storitve*
  - *Oglaševanje*
  - *Pospeševanje prodaje*
  - *Raziskave in razvoj*
  - *Trženjska raziskava*
6. **Programi delovanja:** vsak element trženjske strategije moramo dodelati tako, da je moč odgovoriti na:
- *Kaj*
  - *Kdaj*
  - *Kdo*
  - *Koliko bo stalo*
7. **Predviden izkaz uspeha:** Proračun, ki je odobren, je osnova za izdelavo načrtov in razporedov za nabavo materiala, proizvodnje, zaposlovanja delavcev in trženjskih operacij.
8. **Nadzor:** krizni načrti pokažejo ukrepe pri škodljivih dogodkih

Trženjski načrti se osredotočajo na izdelek/trg in so sestavljeni iz podrobnih trženjskih strategij in programov za doseganje ciljev na ciljnem trgu. Trženjski načrti so glavni instrument za vodenje in usmerjanje trženjskega napora.

Proces trženjskega načrtovanja je sestavljen iz petih korakov: analiza tržnih priložnosti, raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov, izdelava trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov in organiziranje, uresničevanje in nadzor trženjskega napora.

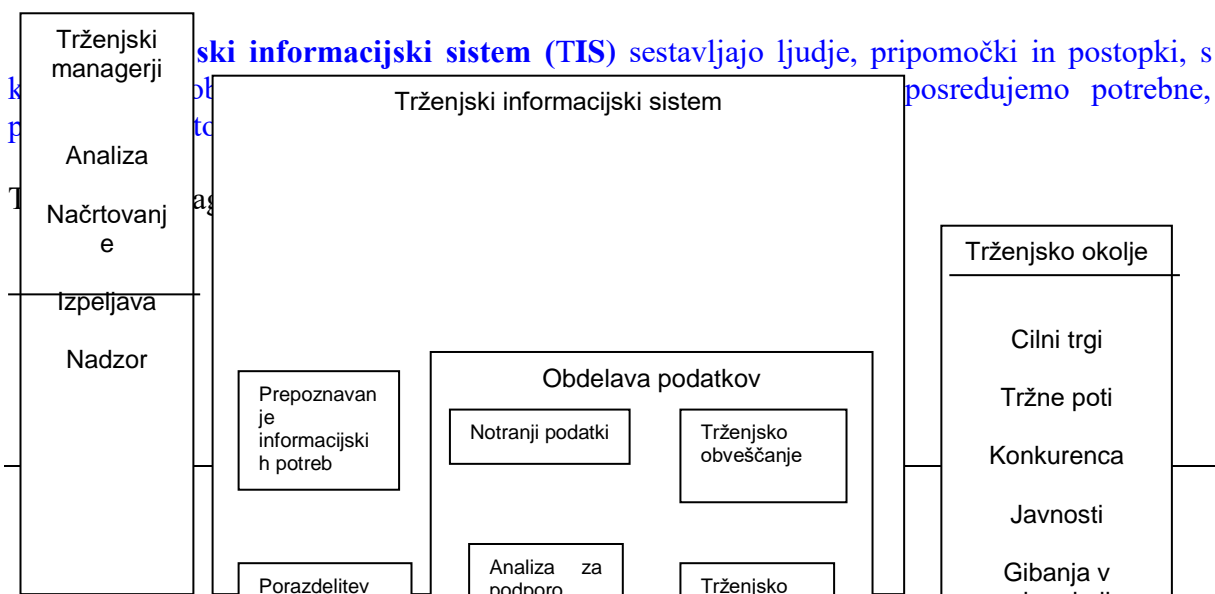
Rezultat trženjskega načrtovanja je dokument, ki vsebuje naslednje dele: povzetek, trenutno trženjsko stanje, analizo poslovnih priložnosti in vprašanj, cilje, trženjsko strategijo, pričakovan izkaz uspeha in nadzor.

Za učinkovito načrtovanje morajo trženjski vodje razumeti ključne odnose med različnimi izdatki v zvezi s trženjskim spletom in posledice, ki jih imajo ti izdatki za prodajo in dobiček.

## 5. TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEMI IN TRŽENJSKE RAZISKAVE

Trženjske informacije so pomembne zaradi:

1. Od lokalnega preko državnega do globalnega trženja
2. Od nakupnih potreb do nakupnih želja
3. Od cenovne do necenovne konkurence



**Sistem notranjih podatkov** obsega podatke o naročilih, prodaji, cenah, obsegu zalog, terjatvah, neporavnanih obveznostih in drugem. Temelj sistema je krog od naročila do plačila. Podjetja vpeljujejo programe celovitega izboljšanja kakovosti. Pomembni so tudi najnovejši podatki o prodaji. Zelo pomembno je tudi, katere podatke in koliko jih mora dobiti manager. Ločimo: podatke, katere misli, da potrebuje, podatke, katere potrebuje in stroškovno sprejemljive podatke. Smiselno je imeti odbor za trženjski informacijski sistem. Posreduje torej podatke o rezultatih.

**Sistem trženjskega obveščanja** posreduje podatke o dogajanju na trgih.

*Sistem trženjskega obveščanja* predstavlja sklop postopkov in virov, ki jih uporabljajo managerji za pridobivanje rednih informacij o pomembnih premikih v trženjskem okolju.

Managerji raziskujejo okolje na naslednje načine:

- **Neusmerjeno opazovanje:** je splošno sprejemanje informacij brez posebnega namena
- **Opredeljeno opazovanje:** je usmerjeno spremljanje določene vrste informacij z bolj ali manj določenega področja, vendar brez aktivnega raziskovanja
- **Neformalno raziskovanje:** je razmeroma omejeno in nestrukturirano pridobivanje določenih informacij
- **Formalno raziskovanje:** temelji na predhodno opredeljenem načrtu in zagotavlja natančno opredeljene informacije

Trženjski managerji se informirajo večinoma sami, postopke lahko načrtujejo. Pomembno je tudi prodajno osebje, distributerji, trgovci itd. Lahko pa dobimo informacije tudi od zunanjih virov.

### Sistem trženjskega raziskovanja

**Trženjska raziskava** je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih.

Podjetja se lahko dogovorijo s študenti ali najamejo posebna podjetja ali ustanovijo lastne oddelke za trženjske raziskave. *Ustanove za trženjske raziskave:*

- Agencijska trženjskoraziskovalna podjetja
- Podjetja za trženjsko raziskovanje po naročilu
- Specializirana trženjskoraziskovalna podjetja

Trženjski raziskovalci stalno razvijajo svoje dejavnosti in metode. *Trženjsko raziskovanje poteka v 5 stopnjah:*

1. **Opredelitev problema in ciljev raziskave:** raziskovalnega problema ni mogoče vedno natančno opredeliti. Raziskav je več vrst:
  - ❖ *Preiskovalne:* dajejo podatke o naravi problema
  - ❖ *Opisne:* dajo količinske podatke
  - ❖ *Vzročne:* razkrijejo vzročno-posledična razmerja
2. **Načrtovanje raziskave:** načrt za pridobivanje želenih podatkov. Zasnovo raziskave sestavlja:
  - ❖ *Viri podatkov:* sekundarni podatki (notranji viri, vladne objave, revije in knjige, komercialni podatki), primarni podatki zahtevajo več sredstev in časa, a so ustrežnejši in natančnejši



- ❖ *Raziskovalne metode:* opazovanja (za preiskovalno), skupinski intervjuji (za preiskovalno), spraševanje (za opisno), poskusi (za vzročno)
  - ❖ *Raziskovalni instrumenti:* vprašalniki (oblika vprašanja, zaprta, odprta, zaporedje vprašanj, pazljiva izbira vprašanj, besedišče v vprašanjih), mehanska sredstva (z galvanomeri merijo zanimanje ali čustva)
  - ❖ *Načrt vzorčenja:* vzorčna enota (ciljna populacija za vzorčenje), nato je treba oblikovati vzorčni okvir, velikost vzorca, postopek vzorčenja (da bi dobili reprezentativni vzorec, moramo določiti verjetnostni vzorec, kjer lahko izračunamo meje zaupanja za vzorčno napako)
  - ❖ *Oblike komuniciranja:* pošta (jasen vprašalnik, odgovori niso številni in pravočasni), telefon (najhitreje, večje število odgovorov, kratko in ne dovolj osebno), osebni stik (najučinkovitejši, vnaprej pripravljene intervjuji, prestrežni intervjuji; vpliv spraševalca)
3. **Zbiranje informacij:** to je najdražji del in najbolj podvržen napakam. Pri anketnih raziskavah se pojavljajo težave (ni doma, sodelovanje zavrženo, prilagojeni odgovori, ponaredek povpraševalcev). Prisotni sta kontrolna in eksperimentalna skupina. Kontrolna mora ustrezati poskusni, spraševalci ne smejo vplivati na vprašane, poskus morajo izvajati vedno po istem postopku, nepomembni dejavniki morajo biti pod nadzorom.
4. **Analiza informacij:** oblikovanje uporabnih ugotovitev
5. **Predstavitev ugotovitev:** predstaviti mora tiste ugotovitve, ki so pomembne za pogloblitve trženjske odločitve posloводства v zvezi s prihodnjimi poslovnimi odločitvami.

Zaradi usmerjanja v državno in mednarodno trženje, zaradi osredotočanja na nakupne želje pred nakupnimi potrebami in zaradi prehoda od cenovne k necenovni konkurenci so informacije odločilna prvina učinkovitega trženja. Vsa podjetja sicer uporabljajo trženjske informacijske sisteme, toda ti so na zelo različnih stopnjah razvoja. Vse prevečkrat se dogaja, da določenih podatkov ni, da pridejo prepozno ali so nezanesljivi. Mnogo podjetij se zato odloča za izboljšanje trženjskih informacijskih sistemov.

Dobro zasnovan trženjski informacijski sistem vsebuje štiri podsisteme. Prvi je sistem notranjih podatkov, ki daje sveže podatke o prodaji, stroških, zalogah, denarnih tokovih in terjatvah ter obveznostih. Mnoga podjetja so razvila zmogljive računalniško podprte sisteme notranjih podatkov, ki zagotavljajo hitro in izčrpno pridobivanje informacij.

Drugi je sistem trženjskega obveščanja, ki tržnike redno oskrbuje z informacijami o dogajanju v zunanjem trženjskem okolju. Ustrezno usposobljeno prodajno osebje, podatki iz agencijskih virov in dobra informacijska služba lahko zelo izboljšajo trženjsko obveščenost posloводства.

Tretji je sistem trženjskega raziskovanja, ki skrbi za zbiranje informacij v zvezi s posameznimi trženjskimi problemi. Stopnje poteka trženjskega raziskovanja so: opredelitev problema in ciljev raziskave, načrtovanje raziskave, zbiranje informacij, analiza informacij in predstavitev rezultatov. Značilnosti dobrega trženjskega, raziskovanja so znanstvenost, ustvarjalnost, raznolikost metod, oblikovanje modelov, upoštevanje razmerja med stroški in vrednostjo informacij, zdrav dvom in etičnost. Četrty podsistem je sistem za podporo trženjskim odločitvam, ki vsebuje statistične metode in modele za odločanje.

## 6. ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA

Podjetje mora iskati svoje priložnosti in morebitne ovire v makrookolju. Makrookolje sestavljajo vsi dejavniki in vse silnice, ki vplivajo na poslovanje in uspešnost, zato morajo podjetja poznati trende in megatrende, značilne za obstoječe okolje. Značilen pristop je od



zunaj navznoter. Zato morajo podjetja stalno spremljati dogajanja v okolju. Glavni pri prepoznavanju sprememb v okolju so tržniki. **V zunaje okolje sodijo:**

- **Silnice v makrooklju:** uspešna so tista podjetja, v katerih znajo prepoznati nezadovoljene *potrebe in trende* v makrooklju in se z dobičkom odzvati nanje. Za podjetje je odločilno: prepoznavanje trenda, sklepanje o možnih posledicah in določanje priložnosti, ki jih trend ponuja.

**Trend** je usmeritev oziroma zaporedje dogodkov, ki imajo določeno vztrajnost in trajnost. Razkriva obrise prihodnosti.

**Modna muha** je nenapovedljiva in kratkotrajna ter nima družbenega, gospodarskega ali političnega pomena.

**Megatrendi** so velike družbene, ekonomske, politične in tehnološke spremembe, ki se počasi oblikujejo in nekaj časa vplivajo na nas.

- **Porabniški trgi**
- **Medorganizacijski trgi**
- **Konkurenti**

V makrooklju podjetja deluje šest poglavitnih skupin silnic na katere je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati:

1. **Demografske:** Značilne postavke v prebivalstvenem okolju so *eksplozivno naraščanje prebivalstva* po vsem svetu, *spremembe njegove starostne, etnične in izobrazbene sestave* (resnično bogastvo so človeški viri), *novi tipi gospodinjstev* (tradicionalna in netradicionalna gospodinjstva), *geografske spremembe* in *drobljenje množičnih trgov na mikrotrge*. Podjetja opuščajo hitri pristop, katerega cilj je povprečni porabnik.
2. **Ekonomske:** Za gospodarsko okolje so značilni upočasnitev rasti realnega dohodka, nizki prihranki in visoki dolgovi ter spreminjajoči se vzorci porabe. Razlikujemo naslednje gospodarske strukture: *naturalna gospodarstva*, *gosp.*, ki izvažajo surovine, *gospodarstva v razvoju* in *razvita gospodarstva*. Razdelitev dohodka je povezana z *gospodarsko strukturo* in *politično ureditvijo*.
3. **Naravne:** v naravnem okolju se kažejo pomanjkanje nekaterih surovin (neomejene, obnovljivo omejene, neobnovljivo omejene), nestabilne cene energije, povečana stopnja onesnaženosti in naraščajoč vpliv »zelenih« gibanj za zaščito okolja.
4. **Tehnološke:** Značilnosti tehnološkega okolja so naraščajoča hitrost tehnoloških sprememb, neomejene inovacijske možnosti, visoki proračuni za R&R (mnoga podjetja se raje odločijo za izboljšave obstoječih izdelkov, kot za nove. Nove opravijo konzorciji podjetij), osredotočanje na manjše izboljšave in manj velikih odkritij ter strožji tehnološki predpisi. Dejavnik, ki najmočneje vpliva na človeška življenja je tehnologija. Vsako tehnološko odkritje ima dolgoročne posledice, ki jih ni moč vedno predvideti.
5. **Politično-pravne:** V politično-pravnem okolju smo priča širjenju poslovne zakonodaje, strogemu nadzoru s strani vladnih ustanov in naraščajoči moči združenj za javno korist. Na trženske odločitve močno vplivajo zakoni, vladni uradi in vplivne skupine. Naloge poslovne zakonodaje: zaščita podjetij, zaščita porabnika in zaščita družbenih interesov. Podjetja se morajo posvetovati s pravnim oddelkom, oddelkom za stike z javnostjo in z oddelkom za vprašanja javnosti.
6. **Kulturne:** Za kulturno okolje so značilni dolgoročni trendi v smeri samouresničitve in takojšnjega zadovoljevanja potreb ter bolj posvetna usmeritev ljudi. Družba v kateri živijo ljudje oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Vsako kulturo sestavljajo subkulture. Značilna je trajnost temeljnih vrednot, medtem ko je na

sekundarne vrednote moč nekoliko vplivati. Tržniki pozorno spremljajo kulturne premike, ki lahko pomenijo nove trženjske priložnosti..

#### **Gledanje ljudi:**

- *Na same sebe:* pomen zadovoljevanja lastnih potreb. Užitarji in s samouresničitvijo.
- *Na druge ljudi:*
- *Na organizacijo:* prihaja do zmanjšanja zaupanja do organizacij. Za podjetje je pomembno družbeno preverjanje in odnosi z javnostjo.
- *Na družbo :* lahko jo branijo, vodijo, od nje jemljejo, želijo spremeniti, iščejo globlje vrednote, želijo zapustiti.
- *Na naravo:* nemočni, z naravo usklajeni, si jo skušajo podrediti.
- *Na veselje*

## 7.ANALIZA PORABNIŠKIH TRGOV IN NAKUPNEGA VEDENJA

Namen trženja je odzivanje na potrebe in želje ciljnega porabnika in njihova zadovoljitev. Tržniki morajo poznati porabnikove želje, zaznavanje, nagnjenja ter nakupno vedenje. Na nakupno vedenje vplivajo trženjske spodbude in spodbude iz okolja, ki pridejo do kupčeve zavesti. Sledi jim vpliv značilnosti kupca in postopek odločanja, končna posledica pa so nakupne odločitve. Za izdelavo učinkovitih trženjskih načrtov je potrebno dobro poznati tako porabniške trge kot nakupno vedenje porabnikov.

Porabniški trg kupuje dobrine in storitve za osebno porabo in je pglavitni trg, za katerega se izvajajo gospodarske dejavnosti. Pri analizi porabniškega trga moramo upoštevati udeležence, predmete, cilje kupcev, organizacije, dejavnosti, priložnosti in prodajna mesta.

Na kupčevo vedenje vplivajo štiri vrste dejavnikov:

1. **kulturni dejavniki** (kultura, subkultura, družbeni razred)
2. **družbeni dejavniki** (referenčne skupine, družina, vloge in položaji)
3. **osebni dejavniki** (starost in stopnja v življenjskem ciklusu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, osebnost in samopodoba)
4. **psihološki dejavniki** (motivacija, zaznavanje, učenje, prepričanja in stališča). Poznavanje naštetih dejavnikov je podlaga za ustrezen pristop k porabniku in za njegovo čimboljšo zadovoljitev.

Preden začne načrtovati trženjske dejavnosti, mora podjetje spoznati ciljne porabnike in njihove procese nakupnega odločanja. Nekatere nakupne odločitve vključujejo samo enega odločevalca, pri drugih je udeležencev več in **imajo različne nakupne vloge:**

- **pobudnik**
- **vplivnež**
- **odločevalec**
- **kupec**
- **uporabnik.**

Tržnik mora odkriti, kdo so ostali nakupni udeleženci, kakšna so njihova nakupna merila in kakšen je njihov vpliv na kupca. Trženjski program mora doseči in pritegniti tako kupca kot druge ključne udeležence v nakupnem procesu. Pomembnost preudarka in število nakupnih udeležencev naraščata z zapletenostjo nakupne situacije.

**Načrtovanje trženja se razlikuje glede na vrsto nakupnega vedenja, kjer ločimo:**

- **kompleksno nakupno vedenje:** ko je kupec zavzet za nakup in se zaveda razlike med blagovnimi znamkami. Predvsem za izdelke, ki jih ne kupuje pogosto.
- **nakupno vedenje, usmerjeno k zmanjševanju neskladja:** kupec je visoko zavzet za nakup, vendar ne vidi razlik med blagovnimi znamkami. Gre za drag, redek in kočljiv nakup. Trženjsko obveščanje mu mora nuditi mnenje in ocene.
- **običajno nakupno vedenje:** niso zavzeti in ni razlik med blagovnimi znamkami. Gre za cenene in pogosto kupovane stvari. Oglaševanje povzroči le boljšo seznanjenost.
- **nakupno vedenje, usmerjeno k raznolikosti:** do menjavanja blagovnih znamk pride zaradi potrebe po raznolikosti in ne zaradi nezadovoljstva.

Vrste nakupnega vedenja so odvisne od visoke oziroma nizke zavzetosti kupca za nakup ter od velikega ali majhnega števila pomembnih razlik med blagovnimi znamkami.

Uspešna podjetja raziskujejo proces nakupnega odločanja za svoje izdelke. Porabnike razvrstimo glede na **nakupni slog:**

- **preudarni**
- **impulzivni**

**Nakupno vedenje proučujejo z:**

- **introspektivno metodo:** kakšno bi bilo njihovo lastno vedenje
- **retrospektivno metodo:** kupci opišejo
- **prospektivno metodo:** porabniki, ki se pripravljajo na nakup
- **preskriptivna metoda:** idealni način

**Za kompleksno nakupno vedenje so značilne naslednje stopnje:**

1. **prepoznavanje potrebe:** ko posameznik zazna problem oz. občuti potrebo. Njegovo stanje ne ustreza stanju, kakršno si želi. To sprožijo notranji in zunanji dražljaji. Tržnik ugotovi, kateri so najpogostejši dražljaji.
2. **iskanje podatkov:** *povečana pozornost in dejavno iskanje podatkov.* Odvisno je od jakosti dražljaja, količine podatkov, ki jih že ima, dostopnosti dodatnih informacij in vrednosti, ki jim jo pripisuje, ter od zadovoljstva nad pridobljenimi podatki. Porabniški viri so: *osebni, poslovni, javni, izkustveni.* Vsak vir različno vpliva na nakupno odločanje. Med iskanjem se seznanijo z konkurenčnimi blagovnimi znamkami: CELOTNI NIT – ZNANI NIZ – UPOŠTEVANI NIZ – IZBIRNI NIZ. Tržnik mora raziskati tudi vire podatkov in oceniti njihovo pomembnost.
3. **ocenitev možnosti:** tržnik mora ugotoviti stopnjo pomembnosti, ki jo porabnik pripisuje različnim lastnostim. Vsaka lastnost ima neko funkcijo uporabnosti. Porabnikovo stališče do blagovnih znamk se oblikuje skozi ocenjevalni postopek. Pomemben je model pričakovane vrednosti za porabnikovo izbiro.
4. **nakupna odločitev :** Pomembna so stališča drugih in nepredvideni situacijski dejavniki in zaznana tveganja. **Nakupne podstopnje:**
  - *odločitev o blagovni znamki*
  - *o prodajalcu*
  - *o količini*
  - *o času nakupa*
  - *o načinu plačila*
5. **ponakupno vedenje:** kupec je lahko zadovoljen ali nezadovoljen po nakupu. Zadovoljna stranka je najboljši oglaševalec. Nelagodje se lahko zmanjša tako, da

zavrže ali vrne izdelek. Nezadovoljni kupec lahko kaj ukrene ali ne stori ničesar. Podjetja morajo dati čim več možnosti za reševanje problemov.

- *Ponakupno zadovoljstvo*
- *Ponakupne dejavnosti*
- *Ponakupna uporaba ali opustitev izdelka*

Tržnik mora proučevati uporabo izdelka in njegovo opustitev. (glej skici na str. 200)

Tržnik mora poznati kupčevo vedenje in vplive na posameznih stopnjah procesa; tako lahko za svoj ciljni trg razvije učinkovit in uspešen trženjski program.

**Strategije povečanja zanimanja:**

- **resnično repozicioniranje**
- **psihološko repozicioniranje**
- **konkurenčno depozicioniranje**
- **sprememba stopnje pomembnosti**
- **opzarjanje na zapostavljene lastnosti**
- **sprememba kupčeve idealne podobe**

## 8. ANALIZA MADORGANIZACIJSKIH TRGOV IN NAKUPNO VEDENJE ORGANIZACIJ

Medorganizacijske trge sestavljajo posamezniki in organizacije, ki kupujejo blago z namenom nadaljnje proizvodnje, ponovne prodaje ali redistribucije. Gospodarske organizacije (skupaj z vladnimi in neprofitnimi organizacijami) so trg za surovine, industrijske izdelke in dele, napeljave, dodatno opremo ter porabniško blago in storitve.

Podjetja, ki organizacijam prodajajo, morajo poznati:

- **potrebe teh organizacij**
- **njihove vire**
- **poslovno politiko**
- **nakupne postopke**

**Medorganizacijsko kupovanje** je postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev, ter nato raziščejo, ocenijo in izberejo možne znamke in dobavitelje.

□

Industrijski trg kupuje blago in storitve z namenom povečanja prodaje, zmanjšanja stroškov ali izpolnitve družbenih in zakonskih obveznosti. V primerjavi s porabniškim trgom je na industrijskem trgu manj kupcev, ki pa so večji in bolj geografsko osredotočeni; povpraševanje je izpeljano, razmeroma neprožno in bolj nestalno; kupovanje je bolj strokovno ter pod vplivom več dejavnikov.

**Medorganizacijski trg** sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev.

**Značilnosti medorganizacijskih trgov:**

□ *manj kupcev*

**1. večji kupci**

2. **tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem**
3. **geografska osredotočenost kupcev**
4. **izpeljano povpraševanje**
5. **neprožno povpraševanje**
6. **nestalno povpraševanje**
7. **strokovno kupovanje**
8. **več dejavnikov vpliva na nakup**
9. **različne začilnosti:**
  - neposredno kupovanje
  - vzajemnost
  - zakup (leasing)

Odločitve industrijskih kupcev so odvisne od nakupnega položaja oziroma od nakupnih oblik, ki so treh vrst:

1. **takojšen ponovni nakup:** nabavni oddelek rutinsko ponovno naroča blago
2. **prilagojen ponovni nakup:** ko kupec želi spremeniti značilnosti izdelka, ceno, dobavne zahteve ali drugo.
3. **prvi nakup:** odjemalec prvič kupuje izdelek ali storitev. Dosti podjetij za to uporablja posebne prodajne skupine. **Prvi nakup sestavlja več stopenj:**
  - *zavedanje*
  - *zanimanje*
  - *vrednotenje*
  - *preizkus*
  - *sprejetje*

Najmanj odločitev je potrebno sprejeti pri takojšnjem ponovnem nakupu in največ pri prvem nakupu in sicer naslednje:

- **značilnosti izdelka**
- **cenovni okvir**
- **pogoje in čas dobave**
- **potrebne storitve**
- **plačilne pogoje**
- **količino naročil**
- **dobavitelje**

□

- *Prodaja sistemov je ključna oblika trženjske strategije pri izvrševanju velikih medorganizacijskih projektov*

Nabavno osebje vpliva predvsem na takojšnje ponovne nakupe in na prilagojene ponovne nakupe. Pri prvih nakupih imajo več vpliva drugi udeleženci.

Zaposleni v enoti za nakupno odločanje oziroma v **nakupnem središču** podjetja imajo naslednje vloge:

1. **uporabniki:** večkrat predlagajo nakup. Uporabljajo izdelek ali storitev.
2. **vplivneži:** vplivajo na nakupno odločitev. Pomagajo pri opredelitvi izdelka – tehnično osebje
3. **nakupovalci:** imajo formalno moč da izberejo dobavitelja in se dogovorijo o nakupnih pogojih.
4. **odločevalci:** odločajo o potrebah po izdelkih/ dobaviteljih
5. **potrjevalci:** odobrijo predloge odločevalcev

## 6. Čuvaji: lahko preprečijo dostop informacij

Industrijski tržniki morajo vedeti: Kdo so poglavitni udeleženci pri nakupnem odločanju? Na katere odločitve vplivajo? Kakšna je moč njihovega vpliva? Kakšna merila vrednotenja uporablja posamezni udeleženec pri nakupnem odločanju? Manjša podjetja se osredotočijo na ključne nakupne vplivneže, večja pa za poglobljeno prodajo na več ravneh.

Na medorganizacijske kupce vplivajo ekonomski in osebni dejavniki. Industrijski tržnik mora poznati tudi temeljne dejavnike, ki vplivajo na nakupni postopek:

- **dejavnike okolja:** vplivajo tehnološke, politične in konkurenčne spremembe v okolju
- **organizacijske:** organizacijski trendi so naslednji: *povečanje pomembnosti nabavnega oddelka, centralizacija nabavljanja, dolgoročne pogodbe, vrednotenje izvršenih nakupov*
- **medosebne:** različni interesi, ugled in vpliv
- **osebne dejavnike:** lastne motivacije, zaznave, nagnjenja. Kupci kupujejo po načelih: *preprost nakup, sam svoj strokovnjak, hočem najboljše, hočem celovito storitev*

Nakupni postopek sestavlja osem stopenj oziroma nakupnih faz: prepoznavanje problema, splošni opis potrebe, opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja, zbiranje ponudb, izbiranje dobavitelja, določitev izvršitve naročila in ocena izvršitve. Zaradi vedno višje ravni zahtev industrijskih kupcev morajo tudi industrijski tržniki izpopolnjevati svoje trženjske zmogljivosti.

Za trge vladnih in drugih organizacij so v splošnem značilne iste dejavnosti kot za medorganizacijske trge, imajo pa še nekaj posebnosti. Kupce na trgu ustanov bolj kot dobiček zanimajo druge postavke v zvezi z izdelki in storitvami, ki jih kupujejo za ljudi v svoji oskrbi. Za vladne nakupe je značilno precej izpolnjevanja obrazcev, politika javnih razpisov in naklonjenost domačim dobaviteljem, dobavitelji pa morajo biti pripravljeno ustrezni posebnim zahtevam in se držati predpisanih postopkov

## 9. ANALIZA PANOG IN KONKURENTOV

Podjetja se morajo odločiti za konkurenčnost. Značilno je trženjsko vojskovanje, sistemi obveščanja o konkurentih.

Za pripravo učinkovite trženjske strategije morajo v podjetju proučiti tako konkurente kot obstoječe in možne odjemalce. To je še posebej pomembno na trgih z nizko rastjo, saj je možno priti do kupcev le tako, da jih podjetje prevzame konkurentom.

Konkurenti so lahko **obstoječi** ali **prikriti**. Zato morajo podjetja paziti, da ne podležejo konkurenčni kratkovidnosti. Konkurenta delimo še na **panožnega** in **tržnega**.

Poznamo ravni konkurenčnosti glede na stopnjo zamenljivosti izdelka:

- **Konkurenca na ravni blagovnih znamk**
- **Konkurenca na ravni panoge**
- **Konkurenca na ravni zadovoljevanja potreb**
- **Splošna konkurenčnost**

Za podjetje so največji tekmeci tista druga podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Podjetje mora biti pozorno tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcev nudijo nove oziroma drugačne poti. Pri prepoznavanju konkurentov mora podjetje uporabljati tako panožno kot tržno analizo.



Podjetje zbira podatke o konkurenčnih strategijah, o ciljih, prednostih in slabostih konkurentov ter o njihovih vzorcih odzivanja. Poznati mora strategijo vsakega konkurenta, zato da prepozna največje tekmece in ustrezno ukrepa. Poznati mora tudi cilje konkurentov, tako da predvidi prihodnje poteze in odzive. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov omogoča podjetju natančneje zasnovati lastno strategijo, s katero izkoristi omejitve konkurentov in se izogne področjem, na katerih so tekmeči močnejši. Podatki o značilnem vzorcu odzivanja konkurenta podjetju omogočajo ustrezno izbiro in časovno opredelitev poslovnih potez.

Podjetje mora nenehno zbirati in proučevati informacije o konkurentih ter jih posredovati naprej. Trženjski managerji morajo obvladati pridobivanje celovitih in zanesljivih podatkov o vsakem konkurentu, ki lahko vpliva na uspešnost podjetja.

Kljub dejstvu, da je konkurenčna usmerjenost na današnjih trgih zelo pomembna, podjetja ne smejo pretiravati z osredotočanjem na tekmece. Na njihova uspešnost bolj kot obstoječi konkurenti pogosto vplivajo spremenljive potrebe odjemalcev in prikriti konkurenti. Resnično tržno usmerjenost lahko pripišemo podjetjem, ki uspejo uravnoteženo obravnavati odjemalce na eni in konkurente na drugi strani.

## 11. DOLOČANJE TRŽNIH SEGMENTOV IN IZBIRANJE CILJNIH TRGOV

Prodajalec lahko izbere tri pristope k trgu.

- **Množično trženje** je povezano z množično proizvodnjo in množično distribucijo enega izdelka, da bi pritegnili vse vrste kupcev. Nižji stroški in cene in ustvari največji potencialni trg.
- **Trženje raznovrstnih izdelkov** ponuja različne izdelke z namenom razširiti krog porabnikov. Zaveda se, da se kupci razlikujejo po okusu.
- **Ciljno trženje** ločuje različne skupine, ki sestavljajo trg, in pripravlja ustrezne izdelke in trženjske spletke za vsak ciljni trg posebej. Dobiva značaj *mikro trženja*. Končna oblika ciljnega trženja je trženje po *meri posameznega porabnika*.

Danes prodajalci opuščajo množično trženje in trženje raznovrstnih izdelkov in vse bolj sprejemajo ciljno trženje, ker omogoča natančnejše ugotavljanje tržnih možnosti ter razvijanje uspešnih izdelkov in trženjskih spleto. Usmerjajo se na kupce, pri katerih imajo največ možnosti, da jih zadovoljijo.

*Segmentiranje trga* je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali različne izdelke in/ali trženjske spletke.

*Izbor ciljnega trga* je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti.

*Tržno pozicioniranje* je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranje o njih.

Ključne točke ciljnega trženja so segmentiranje trga, določanje ciljnih trgov in pozicioniranje izdelkov. Segmentiranje trga je postopek razdelitve trga na različne skupine kupcev, ki se razlikujejo po potrebah in odzivih na ponudbo. Tržnik proučuje posamezne spremenljivke, da bi ugotovil, katera spremenljivka daje najbolj še možnosti za segmentiranje. Za vsak tržni segment razvije temu segmentu prilagojeno delovanje. Uspešnost segmentiranja

je odvisna od tistih sestavin segmentiranja, ki so merljive, dovolj velike, dostopne, diferencirane in operativne.

**Tržni segmenti** so velike skupine, ki jih je mogoče določiti znotraj trga.

**Tržna vrzel** je ožje opredeljena skupina, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Kupci imajo jasen a kompleksen niz potreb. Podjetja se morajo specializirati, da pridejo na to vrzel.

Segmenti so lahko:

1. **Demografski segmenti**
2. **Preferenčni segmenti:**

- *Homogene preference:* ni naravnih segmentov. Blagovne znamke so podobne
- *Razpršene preference:* Blagovna znamka, ki vstopa na trg se mora usmeriti na sredino.
- *Skupki preference:* na trgu bi lahko nastale izrazite preferenčne skupine, ki jim pravimo *naravni tržni segmenti*. Podjetje, ki vstopa na trg lahko izbere : nediferencirano trženje (na sredino), koncentrirano trženje (v največji segment), diferencirano trženje (več blagovnih znamk vsako v svoj tržni segment)

Prodajalec se mora usmeriti na najboljše tržne segmente. Zato mora najprej oceniti dobičkonosni potencial vsakega segmenta, ki je odvisen od velikosti in rasti segmenta, pa tudi od privlačnosti konkurenčne strukture v segmentu ter ciljev in virov podjetja. Nato se mora prodajalec odločiti, koliko segmentov bo oskrboval. Pri tem lahko zanemari razlike med segmenti (nediferencirano trženje/, razvije različne vrste ponudbe za več segmentov (diferencirano trženje) ali se usmeri na enega ali nekaj tržnih segmentov (koncentrirano trženje). Pri izbiri ciljnih segmentov morajo tržniki upoštevati tudi povezanost med segmenti ter načrt osvojitve potencialnega segmenta. Ena izmed lastnosti odkrivanja novih segmentov je raziskava *hierarhije lastnosti*, ki jih kupci upoštevajo pri izbiri blagovne znamke. Hierarhija značilnosti odkrije tudi segmente porabnikov

**Raziskava trga poteka v naslednjih fazah:**

1. **Faza opazovanja**
2. **Faza analiziranja:** faktorska in analiza skupin
3. **Faza oblikovanja profila**

Teorija razčlenitve trga pravi, da mora imeti vsak segment različne demografske, psihografske in medijske značilnosti. Nekateri raziskovalci skušajo oblikovati segmente po **značilnostih porabnikov:**

1. **Geografske:** *narodi, države, regije, pokrajine, mesta ali soseske*
2. **Demografske:** *starost, spol, velikost družine, življenjski cikel, dohodek, poklic, izobrazba, vera, rasa, narodnost*
3. **Psihografske:** *družbeni sloj, življenjski slog, osebne značilnosti* (svojim izdelkom dajo osebno znamko, ki se ujema z osebnostjo kupca)
4. **Vedenjske:** kupce delimo glede na njihovo *poznavanje, odnos, uporabo ali odziv* na določen izdelek. Segmentiramo glede na:
  - Priložnosti
  - Koristi



- Status porabnika: stalni, bivši, potencialni, tisti, ki so prvič in tisti, ki izdelka ne uporabljajo.
- Stopnja uporabe: majhni, veliki, srednji uporabniki
- Zvestoba kupcev: trdni privrženci, delni privrženci, nestanovitni privrženci, spremenljivci. Ozadje zvestobe so navade, nezanimanje, nizke cene, visoki stroški zamenjave, nerazpoložljivost blagovnih znamk.
- Stopnja kupčeve pripravljenosti na nakup
- Stališča: navdušeni, pozitivni, neopredeljeni, negativni, sovražni

Pri segmentiranju medorganizacijskih trgov mora najprej ugotoviti, katere panoge bo oskrbovalo, nato mora segmentirati trg po velikosti kupcev in po nabavnih merilih. Ponavadi gre za zaporedno segmentiranje:

- Makrosegmentiranje
- Mikrosegmentiranje

**Ločiti morajo:**

- Kupce, ki kupujejo prvič
- Novince
- Izkušene kupce

**Ločimo še:**

- Rutinske kupce
- Naklonjene kupce
- Kupce pogajalce
- Iskalce dobrih kupčij
- Segmentiranje trga je možno na več načinov. Za vsak segment moramo prikazati tipične značilnosti. Tržni segmenti morajo vsebovati naslednje značilnosti:*
- Merljivost*
- Velikost*
- Dostopnost*
- Diferenciranost*
- Operativnost*
- 
- Segmentiranje odkrije priložnosti. Podjetje se mora odločiti, na katere segmente se bo usmerilo. Pri ocenjevanju tržnih segmentov mora upoštevati:*
- 1. Velikost segmenta in njegovo rast*
- 2. Privlačnost segmenta z vidika njegove konkurenčne strukture: pomemben je potencial za dobiček:*
- Nevarnost intenzivnega tekmovanja v segmentu*
- Nevarnost vstopa potencialnih novih ponudnikov*
- Nevarnost nadomestnih izdelkov*
- Nevarnost naraščajoče pogajalske moči kupcev*
- Nevarnost naraščajoče pogajalske moči konkurentov*
- 3. Cilji in viri podjetja: podjetje mora preveriti ali je dovolj izkušeno in ali ima vire. Vstopi le na tiste segmente, na katerih lahko ponudi več kot drugi.*
- 
- Modeli izbire ciljnega trga:*
- Osredotočenje na en segment:*** *koncentrirano trženje, tveganje*
- Selektivna specializacija:* *zmanjšuje tveganje*
- Specializacija po izdelkih*

- Specializacija po trgih*
- Popolno pokrivanje trga:** lahko z nediferenciranim (ena ponudba, prihranki) ali diferenciranim (posebne programe za vsak trženjski segment) trženjem
- 
- Pri diferenciranem trženju imamo večje stroške:*
- Str. Prilagoditve izdelkov*
- Str. Izdelave*
- Administrativni stroški*
- Stroški zaloge*
- Stroški tržnega komuniciranja*
- 
- Dodatno razmišljanje o ocenjevanju in izbiri segmentov:*
- Etični izbor ciljnih trgov*
- Povezava med segmenti in supersegmenti*
- Načrt zaporednega vstopa v segmente:** Načrtovanje zaporedja je le približno in zelo odvisno od gibanja konkurentov po segmentih v tem času. Podjetje tudi ne more vstopiti, če naleti na blokirane trge.
- 
- 

## 12. RAZLIKOVANJE IN POZICIONIRANJE TRŽENJSKE PONUDBE

- 
- 

Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenčna podjetja. Pozicioniranje podjetja mora izhajati iz razumevanja, kako ciljno trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri prodajalca.

Svojo tržno ponudbo diferencira od konkurence. Podjetje oblikuje vrednost s ponudbo nekaj: *boljšega, novejšega, hitrejšega in cenejšega*

**Strategije, ki vodijo k uspešnosti:**

- **Operativna odličnost:** zanesljivi izdelki, z enostavno dostopnostjo za kupca
- **Poznavanje kupca:** sposobnost, da se hitro odzovemo potrebam kupca
- **Biti vodilen na področju izdelka:** biti boljši od konkurenčnih izdelkov

- Vrste panog, ki temeljijo na številu konkurenčnih prednosti in njihovem obsegu:*
- 

<input type="checkbox"/> <i>Veliko možnosti za doseganje konk. Prednosti</i>	<input type="checkbox"/> <i>Razdobljena panoga</i>	<input type="checkbox"/> <i>Specializirana panoga</i>
<input type="checkbox"/> <i>Malo možnosti za doseganje konk. Prednosti</i>	<input type="checkbox"/> <i>Stara panoga</i>	<input type="checkbox"/> <i>Množinski obseg proizvodnje</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>Velik obseg konkurenčnih prednosti</i>	<input type="checkbox"/> <i>Majhen obseg konkurenčnih prednosti</i>

**Manevrske sposobnosti:**

- **Spreminjanje ciljnega trga**
- **Izdelka**
- **Prodajnih poti**
- **Tržnega komuniciranja**
- **Cen**

**Ponudbo je možno razlikovati znotraj:**

1. **izdelkov:** Na eni strani imamo visoko standardizirane izdelke, na drugi pa izdelke z visoko možnostjo razlikovanja:
  - *Značilnosti:* so tiste lastnosti, ki dopolnjujejo osnovno funkcijo izdelka. Za vsako je potrebno narediti razmerje med vrednostjo v očeh kupca in stroški podjetja.
  - *Kakovost delovanja:* se nanaša na osnovne funkcije izdelka. Proizvajalec mora razviti raven delovanja, ki bo ustrezala ciljnemu trgu in ravni delovanja konkurenčnega izdelka.
  - *Ustreznost glede na standarde:* je stopnja, v kateri oblikovanje izdelka in delovanje ustrežata ciljnim standardom
  - *Trajnost:* merimo pričakovano dobo izdelka
  - *Zanesljivost:* je merilo za verjetnost, da izdelek v nekem določenem časovnem obdobju ne bo odpovedal ali slabo deloval.
  - *Popravljenost:* je merilo za hitro odpravljanje napak, kadar pride do okvare.
  - *Slog:* nam pove, kako dobro je videti izdelek v očeh kupca in kako ga kupec dojema. Prednost sloga je v različnosti izdelka, ki jo je težko posnemati. Upoštevati moramo tudi embalažo.
  - *Oblikovanje: povezovalna sila:* Oblikovalec mora načrtovati višino sredstev. Oblika mora služiti funkciji. Ko se konkurenca poveča, postane oblikovanje eno najučinkovitejših orodij za razlikovanje in pozicioniranje izdelkov in storitev nekega podjetja. Oblikovanje več stvari: oblikovanje izdelka in proces, grafika, arhitektura in notranja oprema ter zunanja podoba podjetja.
2. **Storitev:** uspešno konkuriranje pogosto v povečanju obsega storitev in kakovosti:
  - *Dostava:* hitrost, natančnost, skrb
  - *Namestitev*
  - *Izobraževanje porabnikov:* usposabljanje uporabnikov za pravilno in učinkovito uporabo prodane opreme
  - *Svetovalna služba:* podatkovni in informacijski sistem ter svetovalne storitve
  - *Popravilo:*
  - *Druge storitve*
3. **Osebj:** Zaposlovati morajo boljše uslužbenke in jim zagotavljati boljše izobraževanje. Osebe mora imeti naslednje lastnosti:
  - *Znanje*
  - *Vljudnost*
  - *Zaupanje*
  - *Zanesljivost*
  - *Odzivnost*
  - *Komunikativnost*
4. **Podobe:**
  - *Razlika med identiteto in podobo:* Identiteta vključuje načine, s katerimi se podjetje želi istovetiti pred javnostjo. Podoba pa je način, kako javnost podjetje zaznava. Podoba mora vsebovati sporočilo, katerega namen je poudariti glavne odlike izdelka in njegovo pozicioniranje. Sporočilo mora biti prepoznavno, izžarevati mora čustveno moč.
  - *Znaki:* Znak podjetja mora biti takoj prepoznaven. Podjetje lahko zbere nek predmet, s čimer simbolizira kakovost. Uporabi lahko tudi barvo ali napev.

- *Množični mediji*: Izbrani znaki morajo biti sestavni del oglasa. Pisarniški papir in posetnice naj prav tako posredujejo podobo podjetja.
- *Okolje*: Tudi fizično okolje, v katerem podjetje posluje, mora narediti vtis na kupca.
- *Prireditve*: Podjetje si ustvari identiteto tudi z javnimi prireditvami, ki jih finančno podpira.

Podjetje mora ustvariti ponudbo, ki jo je mogoče razlikovati. Razliko je vredno razviti do mere, ki bo ustrezala naslednjim merilom:

- **Pomembnost**
- **Prepoznavnost**
- **Nadpovprečnost**
- **Komunikativnost**
- **Izključna prednost**
- **Dosegljiva cena**
- **Donosnost**

*Razlikovanje* je postopek oblikovanja sklopa pomembnih razlik, s katerimi postane ponudba podjetja različna od ponudbe tekmecev.

*Pozicioniranje* je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

Koliko razlik? Mnogi zagovarjajo edinstveno prodajno prednost. So pa tudi primeri treh prednosti.

Podjetje se mora izogniti napakam:

- **Preslabo pozicioniranje**
- **Premočno pozicioniranje**
- **Nejasno pozicioniranje**
- **Dvomljivo pozicioniranje**

Z rešitvami pozicioniranja rešujemo probleme trženjskega spleta.

Obstajajo različne strategije pozicioniranja:

1. **pozicioniranje na osnovi lastnosti**
2. **pozicioniranje na osnovi prednosti**
3. **na osnovi uporabnosti**
4. **na osnovi uporabnika**
5. **glede na konkurenta**
6. **na osnovi vrste izdelka**
7. **na osnovi kakovosti/cene**

Cena, embalaža, prodajne poti, tržno komuniciranje itd. Morajo nastopati skupaj in podpirati podobo blagovne znamke. Tudi dobro ime proizvajalca prispeva k zaznavanju kakovosti.

V pozicioniranju ločimo tri stopnje. Prvič, podjetje pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi možne razlike, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja. Drugič, podjetje določi kriterije, na osnovi katerih bo izbiralo najpomembnejše razlike. Tretjič, podjetje mora učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od

konkurenčnih. In končno, podjetje s pomočjo strategije pozicioniranja izdelkov naredi še naslednji korak, tj. izdelava načrt konkurenčnih strategij trženja.

### 13. RAZVIJANJE, TESTIRANJE IN UVAJANJE NOVIH IZDELKOV IN STORITEV

V tem procesu ima oddelek za trženje ključno vlogo. Do novega izdelka lahko pride z:

- **razvijanjem:** v svojih laboratorijih, naroči razvoj izdelka
- **nakupom:** nakup drugega podjetja, pridobitev patenta, nakup franšize ali licence

*Novi izdelki* so izvorni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke:

1. **Novi izdelki v svetovnem merilu**
2. **Nova skupina izdelkov**
3. **Izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov**
4. **Izboljšave že obstoječih izdelkov**
5. **Ponovno pozicioniranje**
6. **Zniževanje stroškov**

Le 10% izdelkov je resnično novih.

Organizacije vedno bolj ugotavljajo, da je redno razvijanje novih izdelkov in storitev nujno potrebno. Starejše izdelke in izdelke, katerih prodaja upada, je potrebno nadomestiti z novimi.

Novi izdelki se seveda lahko ponesrečijo. Tveganje z novimi izdelki je prav tako veliko, kot je velik dobiček. Ključ k uspešnim novim izdelkom leži v razvoju boljših organizacijskih priprav na obdelavo idej o novih izdelkih in razvijanju temeljitih raziskovanj in postopkov odločanja na vsaki stopnji razvojnega procesa novega izdelka.

**Dejavniki, ki zavirajo uspešno razvijanje izdelka:**

- Pomanjkanje idej o novih izdelkih na določenih področjih
- Razdrobljenost trgov
- Ovire, ki jih postavlja družba ali vlada
- Visoki izdatki, povezani z razvojem izdelka
- Pomanjkanje kapitala
- Krajši čas razvoja
- Krajši življenski cikel izdelka

Poslovodstvo podjetja je najodgovornejše za uspeh novega izdelka. Določi poslovna področja ter kategorije izdelkov, ki jih podjetje želi razviti. Sprejeti mora natančne kriterije za sprejemanje idej o novih izdelkih. Pomembna je tudi višina sredstev. Večina podjetjev spodbuja več projektov hkrati, v upanju, da jih bo nekaj uspelo. Drugi uporabijo izkustveni odstotek. Nekateri pa najprej določijo število novih proizvodov.

Pogoj je tudi učinkovita organizacija. **Zato poznajo naslednje organizacijske strukture:**

- **Vodje izdelkov:** problem, da se preveč ukvarjajo s starimi izdelki
- **Vodje novih izdelkov**
- **Odbor za novi izdelek:** sprejme oz. zavrne predloge za novi izdelek
- **Oddelki za nove izdelke:** iskanje in ocenjevanje novih idej, sodelovanje z oddelkom za raziskave in razvoj, testiranje na terenu ter uvedba na trg

- **Projektna skupina za razvoj novega izdelka:** notranji podjetniki, katerih edina naloga je razvijanje nekega določenega izdelka

Tradicionalno je šlo za zaporedni pristop, v novejšem času pa imajo sočasni razvoj izdelka, ki pogojuje skupinsko delo. Primeren je stopenjski način preverjanja: na koncu vsake stopnje procesa se preverja. Tam pride do odločitev: *dalje, ubij, zadrži, ponovno preglej in predelaj*.

Razvojni proces novega izdelka ima osem stopenj:

1. **iskanje idej**
2. **ocenjevanje idej**
3. **oblikovanje in testiranje koncepta**
4. **razvijanje strategije trženja**
5. **poslovna analiza**
6. **razvoj izdelka**
7. **testiranje na trgu**
8. **končna uvedba izdelka na trg.**

Namen vsake stopnje je, da ugotovimo, ali naj idejo o izdelku razvijamo naprej ali pa jo ovržemo. Podjetje želi zmanjšati možnosti, da bi slabe ideje napredovale, dobre pa bile zavrjene.

### 1. iskanje idej

Iskanje idej ne sme biti naključno. Poslovodstvo najprej določi izdelke in trge, nato pa opredeli cilje glede novega izdelka. Virov idej je dosti, vendar pa mora obstajati borec za ideje.

**Viri idej so:**

- *kupci:* njihove potrebe in zahteve
- *znanstveniki:* znanstveni delavci, inženirji, oblikovalci in drugi zaposleni
- *konkurenti:* njihovi izdelki; strategija posnemanja in izboljševanja
- *zaposleni v podjetju*
- *trgovski posredniki*
- *poslovodstvo*

**Tehnike iskanja idej:**

- *seznam značilnosti:* najprej naredimo seznam vseh glavnih značilnosti, nato pa vsako značilnost priredimo glede na cilje
- *ustvarjanje povezav:* gre za povezavo med različnimi predmeti
- *morfološka analiza:* določamo strukturalne razsežnosti problema in ugotavljamo povezavo med razsežnostmi. Naša želja je najti nove nenavadne kombinacije.
- *Določitev potrebe/problema:* začne se s kupcem. Ideje je potrebno iskati pri vodilnih uporabnikih.
- *Možganska nevihta:* 6-10 ljudi na 1 urnem sestanku. Tu ne sme biti ocenjevanja, dobrodošla je spontanost, vspodbujati je potrebno količino, kombiniranje in izboljševanje idej.
- *Sinktika:* skupina ni seznanjena s problemom. Značilno je zavlačevanje, avtonomija predmeta, vsakdanjost, približevanje in odmikanje, uporaba metafore.

Podjetje mora uslužbenca spodbujati za iskanje idej, ki jih nato posredujejo skrbniku idej. Te ideje odbor za ideje pregleda in razdeli v: *obetavne, obrobne in zavrjene*.

### 2. ocenjevanje idej

Gre za zmanjševanje števila idej na nekaj najbolj privlačnih in praktičnih. Podjetje se mora izogibati napakam zaradi:

1. *ovržbe ideje*: kadar podjetje opusti sicer dobro idejo. Lahko zaradi preveč konzervativnih standardov.
2. *prepustitve ideje*: izdelek je lahko :
  - ❑ *popolnoma zgrešen*
  - ❑ *delno zgrešen*
  - ❑ *relativno zgrešen*

Večinoma morajo ideje opisati na standardnih obrazcih. Opis vsebuje: idejo izdelka, ciljni trg, konkurenco, grobo oceno velikosti trga, ceno izdelka, trajanje razvoja in stroške razvoja, proizvodne stroške in stopnjo donosa. Ideje, ki prestanejo test ocenjujejo s pomočjo ponderiranega indeksa. Namen je pospešiti sistemsko ocenjevanje idej in temeljito razpravo.

### 3. oblikovanje in testiranje koncepta

**Ideja o izdelku** je možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu, koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika, podoba izdelka pa je določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo porabnik ustvari.

Porabniki kupujejo koncept izdelka. Koncept vrste izdelka in ne ideja o izdelku je tisto, kar opredeljuje možne konkurenčne izdelke. Najprej je pomemben načrt pozicioniranja izdelka, nato koncept blagovne znamke. Pri konceptu se moramo vprašati: kdo bo izdelek uporabljal, katero prenost naj poudarimo in katera je osnovna prednost za uporabo.

Testiramo najprejmožne koncepte na ustreznih ciljnih trgih. S tem tržniki ugotovijo ali je koncept privlačen.

### 4. razvijanje strategije trženja

Potrebno je izdelati načrt trženjske strategije, s pomočjo katere bodo uvedli izdelek na trg. Sestavljen je iz treh delov:

- ❑ *velikost, sestava in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodaja, tržni delež in dobiček za prvih nekaj let*
- ❑ *načrtovana cena izdelka, strategija distribucije, enoleten proračun za trženje*
- ❑ *prodaja in dobiček na dolgi rok ter strategija trženjskega spleta v času*

### 5. poslovna analiza

Tu je pomembno predvsem:

- ❑ *napoved prodaje: odvisna je ali gre za napoved prodaje prvih nakupov, zaradi nadomestnih nakupov (potrebno določiti distribucijo časa preživetja) ali ponovnih nakupov*
- ❑ *napoved stroškov : velika negotovost naložbe in doba povrnitve naložbe*
- ❑ *napoved dobička*
- ❑ *Pomembna so tudi finančna merila: analiza praga rentabilnosti (koliko enot bo moralo podjetje prodati, de bo začelo poslovati z dobičkom) in analiza tveganja (optimistična, pesimistična in najverjetnejša ocena)*

### 6. razvoj izdelka

Če koncept uspešno prestane poslovno analizo, ga v oddelku za raziskave in razvoj razvijejo v fizični izdelek. Tržniki morajo strokovnjake v laboratorijih obveščati o značilnotih, ki jih kupce zahtevajo. Test funkcionalnosti poteka v okoliščinah, kakršne so v laboratoriju in na terenu. Testiranje pri porabnikih poteka na več načinov. Dobimo uvrstitvene teste. Tehnike za testiranje:

- ❑ *enostavno rangiranje*



- primerjava v parih
- ocenjevalne lestvice

## 7. testiranje na trgu

Ko vodstvo ugotovi, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem smislu zadovoljivo, izdelek opremijo z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da bi ga testirali v okolju. Odločati se morajo o obsegu in načinu testiranja. Obseg je odvisen od: višine naložb, tveganja, časovne omejitve, stroškov raziskave. Metode testiranja se razlikujejo če gre za izdelke za široko uporabo ali za izdelke za organizacije.

## 8. končna uvedba izdelka na trg.

Sedaj se podjetje sooči z najvišjimi stroški. Velikost obrata bo predstvljala kritično spremenljivko. Odločiti se mora:

- *Kdaj: določitev časa za vstop.* Glede na konkurenco ima možnost: prvi vstop, vzporedni vstop, pozni vstop
- *Kje: pripravijo načrtovani potek pokrivanja trga za določeno obdobje: en kraj, eno ali več okrožij, celotni domač ali mednarodni trg.* Oceniti mora tudi privlačnost alternativnih trgov, kjer so kriteriji: *tržni potencial, ugled podjetja, stroški oskrbe trgovskih poti, stroški komunikacijskih medijev, vpliv enega območja na drugega, prodor konkurentov.*
- *Za koga: usmeri se k najobetavnejšim kupcem: zgodnji, močni, mnenjski vodje*
- *Kako: zahteva akcijski načrt (metodo mrežnega načrtovanja, načrtovanje kritične poti med dogodki)*

Glede na nove izdelke se porabniki odzivajo z različno hitrostjo, kar je odvisno od lastnosti porabnikov in izdelkov. Proizvajalci si prizadevajo, da bi s svojimi novimi izdelki pritegnili pozornost možnih zgodnjih kupcev, predvsem tistih, ki imajo značilnosti mnenjskih vodij.

# 14. ŽIVLJENSKI CIKLUSI IZDELKA IN STRATEGIJE

Izdelki in trgi imajo svoje življenjske cikle, ki zahtevajo v nekem določenem času spremembo trženjskih strategij. Vsaka nova potreba ima svoj življenjski cikel, ki **doživlja stopnje**

1. **Nastajanja**
2. **pospešene rasti**
3. **zmanjšane rasti**
4. **zrelosti**
5. **upadanja.**

Vsaka tehnologija, ki se pojavi, da bi zadovoljila to potrebo, ima prav tako svoj življenjski cikel, ki ima enake stopnje kot potreba. Tehnologijo v zvezi z zadovoljevanjem neke potrebe imenujemo *strateško poslovno področje*. Zato mora podjetje skrbno izbrati strateško poslovno področje.

Posamezne oblike izdelka v okviru dane tehnologije tudi kažejo svoj ŽCI, prav tako pa tudi blagovne znamke znotraj neke oblike izdelka. ŽCI je odraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. **Značilno za ŽCI je:**

- *življenska doba izdelkov je omejena*
- *prodaja izdelkov sestoji iz stopenj*
- *donosi so različni v različnih stopenjah*
- *na vsaki stopnji morajo biti drugačne strategije*



□

Razvoj prodaje mnogih izdelkov sledi krivulji **S**, ki ima štiri stopnje:

1. **Stopnja uvajanja**, za katero je značilna počasna rast in minimalni dobički, ko se izdelek vključi v prodajne kanale. Na tej stopnji se mora podjetje odločiti med **strategijo**:

- *hitrega in počasnega posnemanja smetane*: visoka cena
- *hitrim ali pa počasnim prodorom*: nizka cena

Pionirsko podjetje bi si moralo izdelati pregled več trgov, na katere bi na začetku lahko vstopilo, ker ve, da se ne more na vsah pojaviti. Ima možnost *strategije ubijanja ali igranja z odprtimi kartami*. Podjetje ve, da bodo vstopili tudi konkurenti in da bo dobiček padel.

**Stopnje pri pionirju, skozi katere mora stalno razvijati trženjske strategije:**

- *edini dobavitelj*
- *konkurenčno prodiranje*
- *stabilnost deležev*
- *konkurenca nediferenciranih izdelkov*

2. Če je pri tem uspešno, vstopi izdelek v **stopnjo rasti**, za katero je značilna hitra rast prodaje in naraščajoči dobički. Proizvodni stroški na enoto padajo hitreje kot cena, zaradi krivulje izkušenj. Podjetje se sooča z izmenjavo med visokim tržnim deležem in dobičkom. Paziti mora na stopnjo upadanja rast. **Podjetje poskuša**:

- *izboljšati izdelek*
- *vstopiti v nove segmente*
- *prodajne poti*
- *počasi zmanjšati cene*.

3. Nato sledi **stopnja zrelosti**, v kateri prodaja počasi upada in se dobički umirijo. Podjetje išče nove strategije, da bi obnovilo rast prodaje:

- **ob istočasnem spreminjanju trga**: poveča število uporabnikov (neuporabike, nove tržne segmente, konkurentove kupce) in poveča obseg prodaje (pogostejša uporaba, večja količina, nova uporaba)
- **izdelka**: lahko gre za izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti ali izboljšanje sloga.
- **in trženjskega spleta**: s tem da spremeni: cene, distribucijo, oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo, storitve. Glavni problem pri spremembi trženjskega spleta je, da ga konkurenti lahko zelo hitro posnamejo.

Različne faze zrelosti so:

- Z rastočo prodajo
- Stabilna zrelost
- Upadanje prodaje

Upočasnitev stopnje rasti povzroči presežne zmogljivosti in povečano konkurenco. V kriznem obdobju se nekatera podjetja umaknejo. Konkurentne delimo na: *gigante* in specializirane na *tržne vrzeli*.

4. Končno izdelek doseže **stopnjo upadanja**, na kateri ne moremo veliko storiti, da bi ustavili propad prodaje in dobička. Razlogi so različni: tehnološki, spremembe okusov kupcev, povečana domača in tuja konkurenca. Naloga podjetja je ugotoviti

- **res slabe izdelke**: ustanovitev komisije za izdelke. Določi: pusti primeru, spremeni strategijo trženja, opusti.
- **razviti za vsakega posebej strategijo nadaljevanja, osredotočenja, molzenja**
- **in na koncu izločiti slabe izdelke**, tako da so za dobiček podjetja, zaposlene in porabnike posledice čim manjše.

S krepitvijo konkurence se krajšajo življenjski ciklusi izdelka, kar pomeni, da morajo izdelki ustvariti dobiček v krajšem času. **ŽCI lahko uporabimo pri**:

- **Vrsta izdelka:** ima najdaljšo življensko dobo
- **Obliko izdelka:** tu se da natančneje pokazati razvoj standardnega ŽCI
- **Blagovne znamke:** imajo kratko ali dolgo življensko dobo
- 

Vsi izdelki ne gredo skozi življenjski cikel v obliki krivulje **S**. Nekateri gredo **skozi stopnje v zaporedju**:

1. **rast-upadanje-zrelost**, pri drugih je opazna
2. **ciklično-reciklična oblika**, nekateri pa v obliki
3. **valovite krivulje**.

Raziskovalci so našli več kot **ducat oblik ŽCI**, vključno s tistimi, ki opisujejo:

1. **slog:** je osnovni in jasno opredeljeni način izražanja na nekem področju človekovih prizadevanj. Je cikel, ki prikazuje več obdobjev obnovljenega interesa.
2. **modo:** je trenutno sprejet in priljubljen slog na določenem področju. Moda je lahko v: stopnji *prepoznavnosti*, stopnji *tekmovanja*, stopnji *množične mode* in stopnji *upadanja*.
3. **modne muhe:** je moda, ki jo javnost zelo hitro opazi in jo sprejme z navdušenjem, hitro se širi in doseže vrh ter zelo hitro tudi upade. Ponavadi ne preživijo, ker ne zadovoljijo neke močne potrebe, ali pa je ne zadovoljijo dovolj.

Po uvedbi novega izdelka na trg mora podjetje **v porabniku vzpodbuditi**:

- **zavedanje**
- **zanimanje**
- **poskus**
- **nakup**

Kritiki napadajo teorijo ŽCI, ker podjetja ne morejo napovedati oblike vnaprej ali pa ne vedo, v kateri stopnji se nahajajo v okviru dane oblike, ali pa ne znajo napovedati trajanja stopenj. ŽCI-ji so prej rezultat izbranih trženjskih strategij kot pa zgodovine celotne prodaje, ki bi bila neodvisna od izbranih strategij trženja. ŽCI imajo kot pripomoček za: načrtovanje, nadzor, napoved.

Podjetja morajo predvidevati tudi razvojno pot trga. Teorijo o ŽCI je potrebno razširiti s teorijo o razvoju trga. **Teorija razvoja trga pravi, da se novi trgi:**

1. **pojavijo/nastanek**, ko je oblikovan izdelek, ki naj bi zadovoljil še neizpolnjeno potrebo. Izumitelj ponavadi oblikuje izdelek za množični trg. Pred nastankom trga je *prikriti trg*. Strategije:
  - **ene vrzeli**
  - **več vrzeli**
  - **množičnega trga**
2. Konkurenti vstopijo na trg s podobnimi izdelki, kar privede do **rasti trga**. Tu so enake strategije kot zgoraj.
3. Končno rast počasi upade in trg preide na **stopnjo zrelosti**. Na trgu nastaja povečana *razdrobljenost*, dokler neko podjetje ne uvede dovolj močne nove značilnosti. Takrat se *trg utrdi*, tako da nastane manj večjih segmentov. Ta stopnja ne traja dolgo, ker konkurenti posnemajo nove značilnosti. Prične se nihanje naprej in nazaj med utrditvijo trga, ki nastane z inovacijo, in razdrobljenostjo zaradi konkurence.
4. Trg za sedanjo tehnologijo bo **upadel** zaradi odkritja naprednejših tehnologij.

Na razvoj trga so vplivale novosti in konkurenca. Konkurenca ustvarja stalno kroženje na novo odkritih značilnosti izdelkov. Vsaka nova značilnost, če je uspešna, ustvari konkurenčno prednost za podjetje.

Podjetja morajo poskušati predvideti nove značilnosti, ki jih trgi želijo. Dobičke dobijo tisti, ki dovolj zgodaj ponudijo nove prednosti, ki imajo za kupca neko vrednost. **Do zamisli o novih značilnosti lahko pridemo s pomočjo:**

- *ankete med porabniki*
- *na osnovi intuicije*
- *s pomočjo dialektičnega procesa*
- *na osnovi hierarhije potreb*

Uspešno trženje temelji na ustvarjalnem videnju razvojnega potenciala trga. Izumitelj mora uporabiti trženjske raziskave, če hoče v boju proti konkurenci najti najboljšo rešitev.

## 15. OBLIKOVANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ ZA TRŽNE VODJE, IZZIVALCE, SLEDILCE IN ZAPOLNJEVALCE VRZELI

Podjetja običajno zasedejo enega od naslednjih položajev:

- **prevladujoč položaj:** nadzoruje obnašanje ostalih konkurentov
- **močan položaj:** izvaja samostojne akcije ne da bi ogrozilo svoj položaj
- **zadovoljiv položaj:** ima več kot povprečno priložnost, da položaj izboljša
- **položaj, ki ga je mogoče obdržati:** ima manj kot povprečno priložnost, da izboljša
- **slab položaj:** učinkovitost je nezadovoljiva, vendar obstaja priložnost za izboljšanje. Podjetje se mora spremeniti.
- **negotov položaj:** učinkovitost je nezadovoljiva in podjetje nima priložnosti za izboljšanje

Izbira strategije trženja je odvisna od vloge, ki jo ima podjetje na trgu - ta pa je ali:

1. **vodilna** : je nekakšna orientalska točka za konkurente. Ostala podjetja to vlogo priznavajo in preizkušajo njegovo moč ali pa želijo izkoristiti njegove slabosti. Podjetje, ki ima na trgu vodilno vlogo, se srečuje s tremi izzivi:
  - razširjanjem celotnega trga
  - varovanjem tržnega deleža
  - večanjem tržnega deleža.
2. **Izzivalca:** so podjetja, ki v panogah zasedejo, drugo, tretje ali nižje mesto so podjetja v vzponu. Izzivalec trga je podjetje, ki hoče svoj tržni delež povečati z ostrim napadom na vodilno podjetje, na drugo vzpenjajoče se podjetje ali pa manjša podjetja v panogi.
3. **Sledilca:** Sledilec trga je podjetje v vzponu, ki se odloči, da ne bo napadlo, in sicer v glavnem iz strahu, da bi več izgubilo, kot pridobilo. Sledilec ni čisto brez strategije, saj skuša uporabiti svojo posebno sposobnost, da bi aktivno sodeloval pri razvijanju trga. Strategije: *posnemovalec*, *prilagojevalec*, *ponarejevalec*. Izdelati mora svojo politiko razvoja, vendar mora paziti, da ne izzove maščevanja konkurentov. Čeprav nima stroškov z razvojem izdelka, običajno zasluži manj kot vodilno podjetje.
4. **zapolnjevalca vrzeli:** Zapolnjevalec vrzeli je manjše podjetje, ki se odloči, da bo delovalo na nekem specializiranem delu trga, za katerega je malo verjetno, da bi pritegnil zanimanje večjih podjetij. Ta podjetja postanejo s pametno strategijo zelo donosna, saj zapolnjevalec zelo dobro pozna skupino porabnikov. Idealna tržna vrzel: *dovolj velika z dovolj veliko kupno močjo, možnost za nadaljno rast, za glavne konkurente ni zanimiva, podjetje ima vsa potrebna znanja in sredstva, podjetje se lahko brani z dobrim imenom*. Ključnega pomena

je specializacija. Zapolnjevalci imajo naslednje naloge: *odpiranje, razširjanje in varovanje vrzeli*. Nevarnost je, da se vrzel posuši, ali pa jo kdo napade ali oslabi. Boljše je mnogokratno zapolnjevanje vrzeli. Podjetja, ki vstopajo na trg, se morajo usmeriti na eno vrzel.

### Zapolnjevalec doseže visok donos, množični proizvajalec oa veliko količino.

Podjetje si prizadeva, da bi povečalo svoj celotni trg, ker bi v tem primeru imelo od povečanih prodaj največjo korist. Če hoče svoj trg povečati, mora poiskati nove uporabnike, novo uporabo in več o uporabi izdelka. Za zaščito tržnega deleža ima podjetje na voljo tri načine obrambe: obramba položaja, bočna obramba, preventivna obramba, obramba s protinapadom, mobilna obramba in strateški umik. Najbolj iznajdljiva vodilna podjetja se zavarujejo s tem, da pa ne delajo napak in ne puščajo nobenih odprtih mest, ki bi jih konkurenti lahko napadli. Vodilna podjetja lahko povečajo svoj tržni delež, kar pride v poštev, če donosnost raste z večjim tržnim deležem in če taktika podjetja ne sproži protimonopolnih ukrepov.

Izzivalec lahko izbira med različnimi napadalnimi strategijami, kot so celni napad, bočni napad, obkolitev, izogibanje in gverilski napad. Zapolnjevalci se pogosto specializirajo za nekega končnega uporabnika, v t. i. navpični smeri, za velikost porabnika, posebnega porabnika, geografsko območje, izdelek ali pa skupino izdelkov, značilnost izdelka, individualno proizvodnjo, stopnjo kakovosti ali cene, storitve ali pa prodajno pot. Večkratno zapolnjevanje vrzeli je bolj priporočljivo in manj tvegano kot pa eno samo. Veliko najbolj donosnih majhnih in srednjevelikih podjetij dolguje svoj uspeh strategiji zapolnjevanja vrzeli.

## 17. UPRAVLJANJE SKUPIN IZDELKOV, BLAGOVNIH ZNAMK IN EMBALIRANJA

Izdelek je prva in najpomembnejša prvina trženjskega spleta. Izdelčna strategija zahteva usklajene odločitve o izdelčnem spletu, skupini izdelkov, blagovnih znamkah, embaliranju in označevanju.

*Izdelek* je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji še željo ali potrebo.

Izdelek je lahko: fizični izdelek, osebe, kraji, organizacije in ideje.

*Izdelek je sestavljen iz petih ravni:*

1. **Jedro izdelka** je osnovna storitev ali korist, ki jo kupec kupuje
2. **Osnovni izdelek** je osnovna različica izdelka
3. **Pričakovani izdelek** je niz lastnosti in pogojev, ki jih kupec pričakuje pri nakupu izdelka
4. **Razširjeni izdelek** so dodatne storitve in koristi, ki jih proizvajalec doda ponudbi, da se razlikuje od ponudb konkurentov
5. **Potencialni izdelek** je niz možnih novih lastnosti in storitev, ki se jih lahko doda ponudbi. Nakazuje možen razvoj izdelka.

Vsaka razširitev je strošek za podjetje. Razširjene koristi kmalu postanejo pričakovane koristi. Medtem ko podjetja zvišujejo ceno, se lahko konkurenti vrnejo k ponudbi golega izdelka. Najbolj uspešna podjetja dodajo svoji ponudbi take koristi, ki kupca ne samo zadovoljijo, temveč tudi razveselijo.

*Vsak izdelek je povezan z drugimi izdelki, tako, da velja hierarhija izdelkov:*

1. **Družina potreb:** Osnovna potreba, ki pomeni podlago za družino izdelkov
2. **Družina izdelkov:** vsi razredi izdelkov, ki lahko precej dobro zadovoljijo osnovno potrebo
3. **Razred izdelkov:** skupina izdelkov znotraj družine izdelkov, ki ima določeno funkcionalno povezavo
4. **Skupina izdelkov:** znotraj razreda, ki so povezani med sabo, ker podobno delujejo ali se prodajajo istim skupinam kupcev ali spadajo v isti cenovni razred
5. **Tip (oblika) izdelkov:** pomeni eno izmed oblik izdelka
6. **Blagovna znamka:** ime povezano z enim ali več artikli izdelka in se ga uporablja za določitev vira ali značilnosti artikla
7. **Artikel:** določena enota v skupini, ki se razlikuje od drugih po ceni, velikosti, videzu,... To je različica izdelka

*Sistem izdelkov* je skupina različnih, toda povezanih artiklov, ki delujejo kompatibilno. *Izdelčni splet* (sortiment izdelkov) predstavljajo vsi izdelki in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem.

Tradicionalno so razvrščali izdelke na podlagi spreminjajočih se značilnosti izdelkov. **Podjetje se mora odločati o:**

- **Izdelčnem spletu**
- **Skupini izdelkov**
- **Posameznih izdelkih**

Vse izdelke lahko razvrstimo glede na njihovo trajnost (netrajni izdelki, trajni izdelki in storitve). Izdelke za široko porabo ponavadi razdelimo glede na nakupovalne navade porabnikov (izdelki za vsakdanjo porabo, izdelki, ki se kupujejo po preudarku, posebni izdelki in neiskani izdelki). Industrijske izdelke razdelimo glede na to, kako vstopijo v proizvodni proces (materiali in deli, kapitalna oprema, oskrba in storitve).

#### ***Izdelčnem spletu***

Večina podjetij ima več kot en izdelek. Izdelčni spleti imajo določeno:

- **Širino:** je število različnih skupin izdelkov, ki jih izdeluje podjetje
- **Dolžino:** je celotno število artiklov v izdelčnem spletu
- **Globino:** je število različic vsakega izdelka v skupini
- **Skladnost:** se nanaša na povezanost različnih skupin izdelkov v končni uporabi

Podjetje lahko razširi svoje poslovanje: doda nove skupine izdelkov, podaljša skupino izdelkov, doda nove različice vsakemu ali več in manjša skladnost skupin izdelkov. Za načrtovanje izdelčnega spleta so predvsem odgovorni strateški načrtovalci podjetja.

#### ***Skupini izdelkov***

*Skupino izdelkov* sestavljajo izdelki, ki so zelo povezani, ker izvajajo podobne funkcije, se prodajajo istim skupinam kupcev, so trženi po istih poteh ali sestavljajo poseben cenovni razred.

Vodja mora poznati prodajo in *dobičke skupine izdelkov ter trg*. Visoka koncentracija prodaje na nekaj izdelkih pomeni ranljivost skupine izdelkov. Pri trgu je uporabna izdelava zemljevida izdelkov. Pokaže nam, kateri konkurenti konkurirajo našim artiklom in tržne segmente. Te štiri razsežnosti so orodje za izdelavo strategije izdelka podjetja. Različnim

skupinam izdelkov, ki sestavljajo izdelčni splet, je potrebno redno oceniti dobičkonosnost in možnost rasti.

Najboljše skupine izdelkov v podjetju naj dobijo večjo podporo, šibkejše skupine izdelkov naj bi sčasoma izločili. Nove skupine izdelkov naj bi dodali, da se zapolni vrzel v dobičku.

Vsaka skupina izdelkov je sestavljena iz artiklov. Vodja izdelčne skupine naj bi proučil prodajo in dobiček, ki ga prinese posamezen artikel v skupino, ter pozicioniranje artikla v primerjavi s konkurenčnimi artikli. S tem dobi potrebne informacije za odločitve o skupini izdelkov. Odločati se mora o optimalni dolžini skupine izdelkov. **Poveča jo lahko na dva načina:**

1. **razširitvi skupine:** Ko podjetje podaljša svojo skupino izdelkov. Odločamo se, ali naj skupino izdelkov razširimo:
  - *navzdol:* najprej na zgornji del trga. Vzroki za to razširitev so: v zgornjem razredu ga je napadel konkurent, rast v zgornjem razredu se je upočasnila, strategija, zapolnitev vrzeli
  - *navzgor:* tvegano, saj: konkurenti v zgornjem razredu so dobro zasidrani, bodoči kupci ne zaupajo, manjkata talent in znanje
  - *v obe smeri*
2. **zapolnitvi skupine** se odločamo o tem, ali naj dodamo artikle v skupino izdelkov. Artikel naj bi se komaj opazno razlikoval od drugih. Podjetje mora preveriti, da artikel zadovoljuje potrebo trga in ne notranje potrebe podjetja. Načrtovana cena bo določila, kako bo artikel oblikovan.

**Dolžina je lahko prava, vendar pa je potrebno skupino izdelkov:**

1. **posodobitvi skupine** izdelkov se odločamo o tem, ali potrebuje skupina izdelkov nov videz in ali naj to naredimo postopoma ali naenkrat. Podjetja načrtujejo izboljšave izdelkov, da bi pospešila selitev kupcev k artiklom visoke vrednosti in cene. Največji problem je pravočasno izpeljati izboljšave.
2. **predstavitvi skupine** izdelkov se odločamo o tem, katere lastnosti naj uporabimo pri promociji skupine. Navadno en izdelek iz spodnjega razreda za ustvarjanje prometa in en iz zgornjega razreda za ugled.
3. **okleščanju skupine** o tem, kako ugotoviti in odstraniti šibkejše artikle iz skupine izdelkov. Osredotočiti se morajo na proizvodnjo izdelkov z visokimi donosi.

Za razvijanje izdelkov z blagovno znamko je potrebno veliko dolgoročnih investicij za oglaševanje, tržno komuniciranje in embaliranje. Močna so tista podjetja, ki imajo blagovno znamko.

**Blagovna znamka** je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.

Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. **Določa naslednje pomene:**

- *lastnosti*
- *koristi*
- *vrednote*
- *kultura*
- *osebnost*
- *uporabnik*

Glede na te pomene ločimo globoke in plitve blagovne znamke.



Blagovne znamke se razlikujejo po moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu:

- nepoznane
- prepoznavne
- sprejemljive
- preferenčne
- zvestoba blagovni znamki

Vrednost BZ pomeni, da se jo lahko prodaja in kupuje po določeni vrednosti. Merjenje prave vrednosti BZ je pristransko. Visoka vrednost zagotavlja konkurenčne prednosti. BZ je potrebno pravilno upravljati: ohraniti, s časom izboljšati prepoznavnost, zaznana kvaliteto in uporabnost... Vodilna podjetja ne verjamejo, da imajo BZ svoj življenski cikelus.

Podjetja morajo izdelati politiko blagovne znamke za posamezni artikel v skupini izdelkov. Odločiti se morajo:

**1. ali bodo sploh določali blagovno znamko** artiklom. **Prednosti BZ:**

- olajša obdelavo naročil in odpravo napak
- zagotavlja pravno zaščito posebnim izdelkom
- pritegne zvesto in dobičkonosno skupino
- pomaga segmentirati trg
- pomaga zgraditi podobo podjetja

**2. odločitve o pokrovitelju blagovne znamke:** Konkurenca me BZ proizvajalcev in posrednikov se imenuje *boj trgovskih (zasebnih) BZ*. Vse bolj prevladuje enakost blagovnih znamk in ne lestvica BZ. Strategije vodilnih BZ: *vlaganje v R&R, vzdrževanje oglaševalskega programa, partnerski odnos*. **Določili blagovno znamko:**

- proizvajalca*: te prevladujejo, vendar veliki trgovci razvijajo svoje BZ
- distributerja*
- licenčno BZ*

**3. ime blagovne znamke:**

- posamično*
- krovno družinsko*
- ločena družinska za vse izdelke*
- zaščitni znak podjetja povezan s posameznim imenom BZ*

**4. strategij blagovne znamke:**

- razširijo skupino izdelkov*: jaz tudi, inovativne, zapolnitvene. Podjetje predstavi dodatne artikle v isti družini izdelkov z eno BZ. Mnogo podjetij vpeljuje različice BZ. Najboljše je, ko odvzame prodajo konkurentu in ne kadar ogroža druge artikle podjetja.
- širitev BZ*: obstoječe ime blagovne znamke, za ime v novi družini izdelkov. Oslabitev BZ se pojavi, ko porabniki na povezujejo več BZ z določenim izdelkom ali z zelo podobnimi izdelki. Najboljše je, če ime BZ prinese povečano prodajo novega in starega izdelka.
- več BZ*: dodatne BZ v isti družini izdelka. Vsaka lahko doseže le majhen tržni delež.
- nove BZ*: nobeno od obstoječih imen ni ustrezno za izdelek

**5. repositionirajo** katero blagovno znamko. Vodstvo mora pretehtati stroške in prihodek repositioniranja.

**Generični izdelek** so brez blagovne znamke ter preprosto embalarana in cenejša inačica običajnih izdelkov.

Ko se podjetje odloči za strategijo BZ, se mora odločiti za **ime BZ**:

- ime osebe*
- geografsko ime*
- kakovost*
- izmišljeno ime*

**Lastnosti imena:**

- omeni koristi izdelka*
- lastnosti izdelka*
- preprosto*
- loči od ostalih*
- nima neustreznega imena v drugih državah ali jezikih*

**Preizkus imena:**

- preizkus asociacij*
- preizkus učenja*
- preizkus pomnenja*
- preizkus naklonjenosti*

**Embaliranje** je dejavnost oblikovanja in izdelovanja škatle ali ovoja za izdelek.

Dejavniki, ki so prispevali k večji uporabi embalaže:

- samopostrežni način prodaje
- premožni porabniki
- podoba podjetja in embalaže
- možnost inovacij

Najprej je potreben

1. **koncept embalaže**, ki pove, kakšna naj bi bila in kaj naj bi naredila za izdelek
2. **elementi embalaranja**: velikost, oblika, material, barva, besedilo, blagovna znamka
3. **tehnični testi**: zagotavljajo delovanje pod normalnimi pogoji
4. **vizualni testi**:
5. **testi trgovcev**
6. **test porabnikov**

Proizvajalci morajo tudi označevati. Oznaka je lahko preprosta nalepka ali dovršena grafika, ki je del embalaže. Oznaka:

- identificira izdelek
- razvrsti izdelek
- opiše izdelek
- promovira

Oznaka sčasoma potrebuje osvežitev. Zakon lahko prisili proizvajalce, da na oznako napišejo nekatere informacije, da bi informirali in zaščitili porabnika.

## 18. UPRAVLJANJE STORITVENIH DEJAVNOSTI

Storitvene dejavnosti so razvejane: *državni sektor, zasebno neprofitni sektor, poslovni sektor, v proizvodnih dejavnostih.*



**Storitev** pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posredovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.

**Vrste ponudbe:**

- *zgolj opredmeteni izdelki*
- *opredmeteni izdelke s spremljajočimi storitvami*
- *hibridi*
- *osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki*
- *zgolj storitev*

Storitve se razlikujejo ali temeljijo na opremi ali na ljudeh. Poleg tega se ponekod pričakuje prisotnost stranke, zapolnjujejo osebno potrebo ali potrebo organizacije. Ponudniki storitev se razlikujejo v svojih ciljih in lastništvu.

**Storitve so:**

1. **neotipljive:** skrbi se da se neotipljivo spremeni v otipljivo. Orodja za otipljivost: *kraj, ljudje, oprema, komunikacijsko gradivo, simboli, cena*
2. **neločljive:** praviloma se naredijo in porabijo istočasno. Če dajejo porabniki prednost določenemu ponudniku storite, potem cena teh storitev naraste
3. **spremenljive:** se hitro spreminjajo, ker so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Pomembno je nadzorovanje kakovosti: *dobri kadri in usposabljanje, dober oris storitev, spremljanje zadovoljstva porabnikov*
4. **minljive:** to ni problem, kadar je povpraševanje stalno. Poznamo strategije za boljšo usklajenost ponudbe in povpraševanja. Povpraševanje: *razlikovanje cen, spodbujanje povpraševanja zunaj konic, doplonilne storitve, organizirana mreža za rezervacije*. Ponudba: *honorarni delavci, učinkovita organizacija rutinskih opravil v času konic, več sodelovanja porabnikov, solastništvo opreme, možnosti za bodočo širitev objektov*.

Vsaka lastnost lahko pripelje do težav in zahteva svojo strategijo. Tržniki morajo najti načine, kako lahko naredijo otipljivo tisto, kar je neotipljivo, in kako povečati storilnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Prav tako si tržniki prizadevajo, da standardizirajo kakovost kljub spremenljivosti in da vplivajo na gibanje povpraševanja ter zapolnijo zmogljivosti kljub minljivosti storitve.

Storitvene panoge so tipično zaostajale za proizvodnimi podjetji pri osvajanju trženjskih konceptov, vendar se to zdaj spreminja. Pri storitvah je težje uporabljati tradicionalne trženjske pristope. Strategija trženja storitev zahteva zunanje in notranje trženje, da se na ta način motivira zaposlene.

**Zunanje trženje** opisuje normalno delo, ki ga opravi podjetje, kadar pripravi storitev. **Notranje trženje** pomeni delo, ki ga opravi podjetje, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom.

Z *odzivnim* trženjem ustvarimo sposobne storitvene delavce. Odjemalci uporabljajo *funkcionalni* in *tehnični* kriterij za ocenjevanje kakovosti storitev. Če želijo uspeti, morajo tržniki ponuditi visoko kakovost storitev in morajo najti načine, kako bi povečali storilnost.

**Imamo izdelke, kjer je pomembna:**

- **Iskana kakovost:** lastnosti, ki jih kupec lahko ovredoti pred nakupom
- **Izkustvena kakovost:** lastnosti, ki jih kupec lahko ovrednoti po nakupu

- **Kakovost zaupanja:** lastnosti, ki jih kupec težko ovrednoti

Zaradi tveganja pri 2. In 3. Se porabniki zanesejo na:

- *Informacijo od ust do ust*
- *Ceno*
- *Ostanejo zvesti, če so s storitvijo zadovoljni*

Naloga storitvenih podjetij so:

1. **Konkurenčna diferenciacija:** Ponudba lahko vsebuje inovativne lastnosti. Kupci pričakujejo paket osnovnih storitev, kateremu lahko priključimo dodatne storitve. Večino novosti je zelo lahko posnemati. Podjetje lahko razlikuje *dostavo storitev preko: ljudi, fizičnega okolja in postopkov*. Storitvena podjetja lahko diferencirajo svojo podobo tudi s pomočjo uporabe simbolov in blagovne znamke.
2. **Kakovost storitev:** podjetja morajo nenehno posredovati boljše, kakovostnejše storitve kot konkurentje. **Razlogi za neuspešno posredovanje storitev:**
  - *Vrzel med pričakovanjem porabnikov in zaznamovanju teh pričakovanj pri poslovanju*
  - *Vrzel med zaznamovanjem pričakovanj pri poslovanju in natančno opredelitvijo kakovosti storitve*
  - *Vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvajanjem storitve*
  - *Vrzel med izvajanjem storitve in zunanjimi komunikacijami*
  - *Vrzel med zaznanim in pričakovanim storitvijo*

**Dejavniki kakovosti storitve:**

- *Zanesljivost*
- *Odzivnost*
- *Občutek zaupanja*
- *Usmerjenost pozornosti k odjemalcu*
- *Otpiljive stvari*

**Lastnosti dobrih podjetij:**

- *Koncept strategije*
- *Poslovanje je popolnoma predano kakovosti*
- *Določanje visokih standardov*
- *Sistemi za spremljanje uspešnosti storitev*
- *Sistemi odgovarjanja na pritožbe porabnikov*
- *Kako zadovoljiti tudi zaposlene*

### 3. Storilnost

Celo podjetja, ki so pretežno proizvajalci izdelkov, morajo zagotoviti in upravljati sveženj storitev za kupce. Pravzaprav je sveženj storitev odločilen za pridobivanje kupcev.

**Glavne skrbi kupcev:**

1. **pogostost okvar**
2. **trajanje okvare**
3. **zanesljivost popravil**
4. **stroški tekočega vzdrževanja in popravil**

Kupec bo ocenil ponudbo glede na pričakovane izdatke v življenjski dobi izdelka. Izdelovalec mora nujno opredeliti tiste storitve, ki jih kupci najbolj cenijo in ugotoviti njihov relativni pomen. Podjetje naj ponudi tudi **dopolnilne storitve, ki pomenijo:**

- *olajšanje za kupca:*
  - namestitve opreme

- usposabljanje kadrov
- vzdrževanje
- popravila
- kreditiranje nakupa

- *povečajo vrednost*

Tržnik se mora odločiti za splet, kakovost in vir posameznih storitev, ki podpirajo izdelek in po katerih kupec povprašuje.

**Alternativne storitve po prodaji:**

- oddelek za storitve porabnikom*
- dogovor z zastopniki in trgovci, da opravijo te storitve*
- prepusti te storitve samostojnim specializiranim storitvenim podjetjem*
- porabniki servisirajo svojo opremo*

**Trendi na področju storitvenih dejavosti:**

- izdelovalci izdelujejo zaneslivejšo in fleksibilnejšo opremo*
- kupci so bolj prefinjeni*
- kupcem ni všeč, da imajo opraviti z množico ljudi*
- storitvene pogodbe so postale ogrožena vrsta*
- možnost izbire storitev se veča in zmanjšuje ceno in dobičke*

## 19. OBLIKOVANJE CENOVNIH STRATEGIJ IN PROGRAMOV

V preteklosti so se kupci in prodajalci pogajali o ceni. Navzlic vse večji vlogi, ki jo imajo v modernem trženjskem postopku necenovni dejavniki, ostaja cena kritični element in predstavlja poseben izziv na trgih, katerih značilnost so monopolistična konkurenca ali oligopoli.

**Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki ustvarja dohodek, vse ostale ustvarijo stroške.**

V manjših podjetjih določi cene poslovodstvo in tržniki ali prodajno osebje. V velikih oddelkih se s cenami ukvarjajo vodje divizij ali vodje skupine izdelkov. Podjetje se mora najprej odločiti, kako bo pozicioniralo svoj proizvod glede na kakovost in ceno. Ravni trga so: *najvišja, razkošna, posebne potrebe, srednji, lahkotnost/pripravnost, jaz tudi vendar ceneje, zgolj cena*. Konkurenca lahko nastopi med segmenti cena-kakovost.

**Pri določanju cene izdelka naj bi podjetje naredilo šest korakov.:**

1. Prvič, podjetje pazljivo **opredeli svoj(e) trženjski(e) cilj(e)**, kot so:
  - Preživetje*: prevelike zmogljivosti, močno konkurenco in spreminjajoče se želje porabnikov. Dokler cena krije spremenljive in del stalnih stroškov bo podjetje preživelo. To ne more biti dolgoročni cilj
  - maksimalni trenutni dobiček*: podjetje ponavadi ne pozna svojega povpraševanja in stroškovne funkcije
  - maksimalni trenutni prihodek*: moramo oceniti funkcijo povpraševanja
  - maksimalna rast prodaje*: določanje cen za prodor na trg\*
  - maksimalno posnemanje smetane*: visoke cene, da poberejo smetano\*
  - vodilna kakovost izdelka*

- drugi cilji*: delno kritje stroškov, s ceno v celoti pokriti stroške, socialna cena
2. Drugič, podjetje **določi funkcijo povpraševanja**, ki pokaže količine, kupljene v določenem obdobju in ob določeni ravni cen. Bolj ko je povpraševanje neelastično, višjo ceno lahko podjetje določi. Povpraševanje je manj elastično: ni nadomestkov, kupci ne opazijo višje cene, kupci počasneje spreminjajo svoje navade, kupci so prepričani, da so višje cene posledica višje kakovosti. **Dejavniki, ki vplivajo na cenovno občutljivost**:
- Učinek edinstvene vrednosti*
  - Nadomstnega izdelka*
  - Težavnega primerjanja*
  - Na celotne izdatke*
  - Končne koristi*
  - Porazdeljenih stroškov*
  - Nepovratnih stroškov*
  - Cena-kakovost*
  - Učinek zalog*
- Cenovna elastičnost je odvisna od obsega in smeri nameravane spremembe cene.
3. Tretjič, podjetje **oceni, kako se spreminjajo stroški** pri različnih obsegih proizvodnje in pri različnih stopnjah zbranih izkušenj. Stroški padajo s kumuliranim obsegom izkušenj. Določanje cene na osnovi krivulje izkušenj vsebuje večja tveganja. Ob ciljnem določanju stroškov se osredotočimo na določanje stroškov v fazi načrtovanja in oblikovanja. **Stroški so**:
- Stalni*
  - Spremenljivi*
  - Skupni*
4. Četrtič, podjetje prouči **cene pri konkurenci** kot temelj za pozicioniranje svoje cene. Ugotoviti mora, kakšni sta kakovost in cena pri konkurenci. Podjetje bo uporabilo ceno za pozicioniranje svoje ponudbe nasproti konkurenci.
5. Petič, podjetje **izbere eno od naslednjih cenovnih metod**: ob upoštevanju treh sestavin cene (3C): povpraševanje, stroškovna funkcija, cene pri konkurenci
- določanje cene na osnovi pribitka*: dodamo standardni pribitek, ki se precej razlikuje glede na blago. Prodajalci poznajo svoje troške bolj kot povpraševanje, če ostala podjetja uporabljajo to metodo so cene podobne, cena je poštena
  - določanje cene na osnovi ciljnega donosa*: podjetje določi ceno, ki bo prinesla ciljno stopnjo donosnosti naložb (točka preloma)
  - zaznane vrednosti*: določanje cen na osnovi vrednosti sestavin/komponent. Potrebno je ugotoviti, kako trg zazna vrednost.
  - po načelu »več vrednosti za manj denarja«*: cena naj za kupca predstavlja izredno ugoden nakup. Vendar se ne smemo odreči kakovosti.
  - trenutnih cen na trgu*: določanje cen glede na cene pri konkurentih. Podjetje ni toliko pozorno na stroške in povpraševanje. To je takrat, ko je težko izmeriti stroške ali pa je odziv konkurence negotov.
  - ob ponudbi na natečaju*: podjetje določi ceno na podlagi pričakovanj, kako bodo konkurenti določili ceno, vendar pa ne sme biti nižja od določene ravni
6. Šestič, podjetje se **odloči za dokončno ceno** ter jo posreduje
- na **psihološko** najučinkovitejši način: veliko ima ceno za kazalec kakovosti. Liha števila

- **usklajeno s preostalimi prvinami trženjskega spleta:** cena mora upoštevati kakovost blagovne znamke in oglaševanje glede na konkurenco
- **skladno s cenovno politiko podjetja**
- **vpliv cen na druge:** zagotovitvi, da jo bodo sprejeli trgovci in zastopniki, prodajalci podjetja, konkurenti, dobavitelji in vlada.

Podjetja ne določijo ene same cene, ampak cenovno sestavo. Podjetja prilagodijo ceno spreminjajočim se razmeram na trgu. **Strategije:**

1. **geografsko opredeljena cena**, kjer se podjetje odloči, kako bo oblikovalo ceno za oddaljene kupce
2. **popusti**, kjer podjetje uporabi popuste.
  - *za hitro plačilo:* znižanje cene kupcem, ki takoj plačajo. Veljati mora za vse kupce. Povečajo likvidnost trgovcev, zmanjšajo stroške terjatev in slabih dolgov.
  - *količinske:* znižanje cene kupcem, ki kupijo velike količine. Enako veljati za vse kupce. Lahko so na nekumulativni ali kumulativni osnovi
  - *funkcionalne:* popust členom na prodajni poti, če opravi določene funkcije
  - *sezonske popuste:* znižanje cen za blago izven sezone, da bi bila proizvodnja čimbolj enakomerna
  - *ugodnosti:* staro za novo, popusti za tržno komuniciranje
3. **promocijske cene**, kjer se podjetje odloči o določanju cen za:
  - *»izgubljenega vodjo«*
  - *oblikovanje cen za posebne priložnosti*
  - *gotovinske popuste*
  - *kreditiranje ob nizkih obrestih*
  - *janstva in pogodbe o vzdrževanju in popravilu*
  - *za psihološki popust.*Če neka inačica učinkuje, jo bodo konkurenti zelo hitro posnemali.
4. **razločevalne cene**, kjer podjetje določi različne cene za različne:
  - *segmente kupcev*
  - *oblike izdelkov*
  - *podobe blagovnih znamk*
  - *kraje*
  - *čas nakupa.*
  -

**O razločevalnih cenah** govorimo tedaj, ko podjetje prodaja izdelek ali storitev po dveh ali treh cenah, ki ne odražajo sorazmerne razlike v stroških.

Trg mora biti tak, da dopušča segmentacijo in segmenti morajo odražati različne jakosti povpraševanja. Člani nižjega cenovnega segmenta na morejo prodati v višji in tekmeči v višjih cenovnih razredih tekmeči ne morejo prodajati po nižjih cenah. Stroški segmentacije ne smejo biti višji od dodatnega prihodka., to ne sme povzročiti odpora pri kupcih. Segmentiranje ne sme biti v nasprotju z zakonom.

5. **določanje cene za asortiment izdelkov**, kjer se podjetje odloči o cenovnih razredih za:
  - *različne izdelke v izdelčni skupini:* cenovni razkoraki naj bi upoštevali stroške. Razlike v kakovosti morajo biti takšne, da upravičijo cenovne razlike
  - *neobveznim dodatkom*
  - *pomožnim izdelkom:* izdelovalci določijo nizko ceno glavnemu izdelku in visoko pomožnim

- *določanje cene v dveh delih*: del cene je v stalnem znesku, drug del pa je odvisen od porabe. Stalni del mora biti nizek
- *stranskim izdelkom*: Vse, kar podjetje zasluži s stranskimi izdelki, mu omogoča, da postavi nižjo ceno glavnemu izdelku
- *svežnjem izdelkov*: ker kupec ni vedno pripravljen kupiti vseh dodatkov, mora biti prihranek ob nakupu precejšen. Prodajalec lahko doseže celo večji dobiček, če razveže sveženj

Ko se podjetje odloči za spremembo cene, mora razmisliti o odzivih pri kupcih in tekmejih. Odzivi kupcev so vezani na pomen, ki ga dajejo spremembi cene. Odzivi tekmecev so ali standardni ali sveže določeni za vsako stanje posebej. Podjetje, ki se odloči za spremembo cene, se mora pripraviti na verjetne odzive dobaviteljev, posrednikov in vlade.

Podjetje, ki se sreča s spremembo cene, ki jo je sprožil tekmeec, mora poskusiti razumeti, kaj je tekmecev namen in kako dolgo bo sprememba trajala. Če se je treba hitro odzvati, mora podjetje vnaprej načrtovati svoje reakcije na različne možne cenovne ukrepe pri konkurenci.

## 20. IZBIRANJE IN UPRAVLJANJE TRŽNIH POTI

Odločitve o tržnih poteh so med najbolj kompleksnimi odločitvami in predstavljajo enega največjih izzivov za podjetje. Vsak sistem tržnih poti oblikuje različne ravni prodaje in stroškov. Ko podjetje izbere tržno pot, ostane v njej ponavadi kar precejšnje obdobje. Izbrana tržna pot zelo vpliva na prvine trženjskega spleta in obratno.

- *Trgovski posredniki* so trgovci na debelo in na drobno, ki kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo.
- *Posredniki-zastopniki*: brokerji, predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki, ki iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev vendar ne prevzamejo izdelkov v svojo last
- *Posredniki, ki olajšajo pretok blaga*: transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, ki pomagajo pri poteku distribucije in ne prevzamejo izdelkov v svojo last ter se ne pogajajo o prodajah in nakupih

Proizvajalci uporabljajo posrednike, če so ti sposobni učinkoviteje izvesti naloge tržne poti kot proizvajalci.

*Na tržne poti* gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo.

Proizvajalci potrebujejo tržne posrednike, ker sami nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi izvajali neposredno trženje, večji je donos, če povečajo investicije v svoj osnovni posel. Dvojna distribucija pogosto povzroči spor na tržni poti. Tržni posredniki ponujajo s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja podjetju več, kot bi podjetje smo lahko doseglo. Cilj trženja je uskladiti segment ponudbe s segmentom povpraševanja. Posredniki zmanjšajo količino opravljenega dela.

Na tržni poti se blago giblje od proizvajalca do porabnika. Najpomembnejše funkcije in tokovi na tržni poti so:

### 1. Informiranje



2. **tržno komuniciranje**
3. **pogajanja**
4. **naročanje**
5. **financiranje**
6. **prevzem tveganja**
7. **fizična posest**
8. **plačilo**
9. **prenos lastništva.**

Tokovi so lahko *tokovi naprej, povratni tokovi in obojesmerni tokovi*. Vprašanje je, kdo naj te funkcije izvaja.

Te trženjske funkcije so bolj temeljne kot določene institucije trgovine na drobno in debelo, ki lahko nastanejo v kateremkoli trenutku.

Vsak posrednik, ki približa izdelek in njegovo lastništvo končnemu kupcu, predstavlja eno raven na poti. **Ravni so:**

- **ničelna:** proizvajalec prodaja neposredno končnemu odjemalcu
- **ena raven:** vmes je npr. Trgovec na drobno = ena vrsta prodajnega posrednika
- **dve ravni:** trgovec na drobno in na debelo
- **tri ravni:** poleg prejšnjih dveh še specializirani posrednik

Z vidika proizvajalca problem pridobivanja informacij o končnih porabnikih in izvajanje nadzora naraščata s številom ravni. Nekaj posrednikov deluje tudi na povratnih poteh. Proizvajalci se srečujejo z alternativami tržnih poti, ko želijo doseči neki trg. Lahko prodajajo neposredno ali uporabljajo eno, dve, tri ali več posredniških ravni na tržni poti.

Pri načrtovanju tržnih poti se morajo proizvajalci odločati med tem, kar je idealno, kar je mogoče in tem, kar je na voljo. Sistem proizvajalčeve tržne poti nastaja z odzivanjem na lokalne priložnosti in razmere.

**Načrtovanje tržnih poti zahteva:**

1. **določitev storitev, ki jih želijo odjemalci** (*količina blaga, čas čakanja, ugodna lokacija, raznolikost izdelkov, storitve za podporo izdelku*),
2. **določitev ciljev in omejitev tržne poti:** opredeliti moramo v obliki ciljnih ravni obsega storitev. Cilji v zvezi s tržnimi potmi se spreminjajo z značilnostmi izdelkov (*pokvarljivi, voluminozni, nestandardni, z visoko vrednostjo na enoto*). Upoštevati moramo prednosti in slabosti različnih vrst posrednikov. Vpliv imajo tudi tržne poti konkurentov. Tržnik se mora tudi prilagoditi širšemu okolju.
3. **ugotavljanje glavnih alternativ tržne poti:** opišemi jih z naslednjimi sestavinami:
  - *vrsto posrednikov:* prodajno osebje podjetja, zastopstvo proizvajalca, industrijski distributerji
  - *število posrednikov:* ekskluzivna distribucija (omejimo število posrednikov), selektivna distribucija (več kot le nekaj posrednikov a manj kot vse), intenzivna (oskrbi kar največ prodajaln)
  - *pogoji in odgovornosti posameznega člana na tržni poti:* sestavine spleta trgovskih odnosov so: politika cen, pogoji prodaje, teritorialne in posebne pravice
4. Vsako alternativo tržne poti je potrebno **oceniti:**
  - *na podlagi ekonomskih kriterijev:* vsaka pot je povezana z različno ravniyo prodaje in stroškov. Prodajne zastopnike uporabljajo manjša in večja podjetja za prodajo na majhnih območjih



- *kriterijev nadzora*: pri prodajnem zastopstvu je nadzor problem
- *in prilagodljivosti*: člani na tržni poti se morajo obvezati drug drugemu

Vodenje tržnih poti zahteva izbiro posameznih posrednikov ter motiviranje posrednikov s stroškovno učinkovitim spletom trgovskih odnosov. Namen tega je izgraditi občutek »partnerstva« in programirati skupno distribucijo. Posamezne udeležence na tržni poti moramo redno ocenjevati glede na njihovo preteklo prodajo in glede na prodajo ostalih udeležencev. Tržne poti je potrebno spreminjati zaradi nenehnega spreminjanja trženjskega okolja. Podjetje mora oceniti dodajanje ali opuščanje posameznih posrednikov ali posameznih tržnih poti in možno spremembo celotnega sistema tržne poti.

Za tržne poti so značilne nenehne in včasih tudi korenite spremembe. Tri najbolj značilne smernice so rast navpičnih, vodoravnih in več kanalnih trženjskih sistemov.

V vseh trženjskih sistemih obstaja možnost, da se pojavijo navpični, vodoravni in večkanalni spori na tržni poti, ki nastanejo zaradi nekompatibilnosti ciljev, nejasnih vlog in pravic, razlik v zaznavanju in visoke odvisnosti. Spore se lahko rešuje s pomočjo izrednih ciljev, izmenjave oseb, kooptacije, skupnega članstva v trgovinskih združenjih, diplomacije, posredovanja in arbitraže.

## 21. UPRAVLJANJE SISTEMOV TRGOVINE NA DROBNO, TRGOVINE NA DEBELO IN FIZIČNE DISTRIBUCIJE

Trgovino na drobno in trgovino na debelo sestavljajo organizacije, ki se ukvarjajo s prenašanjem blaga od točke proizvodnje do točke porabe.

Trgovina na drobno vsebuje vse dejavnosti, potrebne za prodajo blaga in storitev neposredno končnim uporabnikom za njihovo osebno ali poslovno porabo. Trgovce na drobno lahko razdelimo na trgovce na drobno s prodajalnami, trgovce na drobno brez prodajaln in še z vidika lastništva organizacije trgovine na drobno.

Obstaja več vrst trgovcev na drobno s prodajalnami, kot so specializirane prodajalne, blagovnice, supermarketi, prodajalne z mešanim blagom, superete/kombinirane prodajalne/hipermarketi, diskontne prodajalne, skladiščne prodajalne in kataloški saloni. Posamezne oblike prodajaln imajo različno življenjsko dobo in so na različnih stopnjah življenjskega ciklusa. Odvisno od kolesa trgovine na drobno bodo nekatere oblike prenehale obstajati, ker ne bodo mogle konkurirati s kakovostjo, storitvami ali cenami.

Trgovina na drobno brez prodajaln raste hitreje kot trgovina na drobno s prodajalnami. Vsebuje neposredno trženje, neposredno prodajo (od vrat do vrat in prodaja skupini znancev na domu gostitelja), prodajo s prodajnimi avtomati in nakupne storitve.

Večino trgovine na drobno opravljajo velike organizacije, kot so korporacijske verige, prostovoljne verige in zadruga trgovcev na drobno, porabniške zadruga, franšizne organizacije in trgovski konglomerati. Vse več verig trgovine na drobno podpira različne skupine in oblike trgovine na drobno, namesto da bi se držali le ene oblike, kot je na primer blagovnica.

Trgovci na drobno morajo, tako kot proizvajalci, pripraviti trženjske načrte, ki vsebujejo odločitve o ciljnih trgih, sortimentu izdelkov in storitev, določanju cen, tržnem komuniciranju in lokaciji. Trgovci na drobno vse bolj izboljšujejo svoje managersko znanje in produktivnost, ker se srečujejo s krajšanjem življenjskega ciklusa trgovine na drobno, novimi oblikami trgovine na drobno, vse večjo konkurenco med posameznimi oblikami, novimi tehnologijami v trgovini na drobno in tako naprej.

Trgovina na debelo vsebuje vse dejavnosti, potrebne za prodajo blaga ali storitev tistim, ki kupujejo za preprodajo ali poslovno porabo. Trgovci na debelo pomagajo proizvajalcem

učinkovito dostaviti njihove izdelke mnogim trgovcem na drobno in industrijskim porabnikom po vsej državi. Trgovci na debelo opravljajo mnogo funkcij, vključno s prodajo in tržnim komuniciranjem, nakupovanjem in gradnjo sortimenta, drobljenjem velikih količin, skladiščenjem, prevozom, financiranjem, prevzemanjem tveganja, oskrbovanjem s tržnimi informacijami in z managerskimi storitvami in svetovanjem. Trgovci na debelo se delijo na štiri skupine: grosistični posredniki, agenti in brokerji, podružnice proizvajalcev in trgovcev na drobno ter drugi trgovci na debelo.

Tudi trgovci na debelo se morajo odločati o ciljnih trgih, sortimentu izdelkov in storitev, cenah, tržnem komuniciranju in lokaciji. Trgovce na debelo, ki ne uspejo imeti ustreznega sortimenta in zalog ter ne zagotavljajo zadovoljivih storitev, proizvajalci spregledajo. Napredni trgovci na debelo, na drugi strani, prevzemajo trženjski koncept in uravnavajo stroške svojega poslovanja.

1. **Narava fizične distribucije** Tradicionalni način razmišljanja se začne z izdelki v tovarni in jih skuša z najnižjimi stroški prenesti do odjemalcev. Tržniki imajo rajši tržnologistično razmišljanje, ki se prične s trgom.
2. **Cilji:** dostaviti pravo blago v pravi kraj ob pravem času z najnižjimi stroški. Začetna točka oblikovanja sistema fizične distribucije je proučevanje zahtev odjemalcev in ponudbe konkurentov.
3. **Sistemi**
4. **Organizacijski vidiki**

**Fizična distribucija** vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka materialov in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe, tako da zadosti zahtevam uporabnikov in dosega dobiček. Nemn je torej upravljanje dobavne verige.

Glavna področja odločitev pri fizični distribuciji so:

1. **Obdelava naročil:** Fizična distribucija se prične z naročilom odjemalca. Cilj podjetij je skrcenje kroga od naročila do plačila.
2. **Skladiščenje:** je potrebno, ker se cikel proizvodnje redko pokriva s ciklusom porabe. Skladišča so lahko:
  - Zasebna
  - JavnaNaslednja delitev je na :
  - Za shranjevanje
  - Distribucijska
  - Avtomatska
3. **Zaloge:** stroški zalog naraščajo po naraščajoči stopnji, ko se raven potrežbe bliža 100%. Potrebne so odločitve kdaj in koliko naročiti: TPN, varnostna zaloga, stroški priprave proizvodnje in tekoči stroški. Primerjati moramo stroške obdelave naročil in stroške zalog. Pomemben je tudi koncept JIT. Podjetja skušajo iti s pričakovane dobavne verige na odzivno dobavno verigo (sistem hitrega odziva)
4. **Prevoz:** Izbira prevoza vpliva na ceno izdelka, pravočasno dostavo in stanje blaga ob prispetju. Načini prevoza: železnica, cesta, morje, zrak, cevi. Pošiljatelj izbira merila: hitrost, pogostost, zanesljivost, dosegljivost, stroški. Poleg tega poznamo: lastni, pogodbeni in navadni prevoz.

Vse večje število podjetij ustanavlja stalne odbore, ki jih sestavljajo vodje, odgovorni za različne dejavnosti fizične distribucije. Pomembno je, da v podjetju usklajujejo dejavnost

fizične distribucije in trženja, da bi dosegli visoko zadovoljstvo odjemalcev ob spremenljivih stroških.

Trženjski koncept zahteva posvečanje večje pozornosti fizični distribuciji. Fizična distribucija je področje, kjer je možno veliko prihraniti in izboljšati zadovoljstvo odjemalcev. Ko se obdelovalci naročil, načrtovalci skladišč, vodje zalog in prevoza odločajo, s tem vplivajo drug na drugega glede stroškov in zmožnosti zadovoljevanja povpraševanja: Koncept fizične distribucije zahteva, da se ukvarjamo z vsemi temi odločitvami skupaj. Nastane naloga oblikovanja istočasne fizične distribucije, ki minimizira celotne stroške za zagotavljanje želene ravni postrežbe odjemalcev.

## 22. OBLIKOVANJE KOMUNIKACIJE IN STRATEGIJE PROMOCIJSKEGA SPLETA

Podjetje mora komunicirati tako z obstoječimi, kot z možnimi kupci. Vprašanje je KAJ, KOMU in KAKO POGOSTO sporočiti.

Trženjsko komuniciranje je ena od štirih temeljnih prvin trženjskega spleta podjetja. Če želijo tržniki sporočiti ciljnemu odjemalcem, da neki izdelek obstaja in kakšna je njegova vrednost, morajo obvladati **splet trženjske komunikacije**:

1. **Oglaševanje**
2. **pospeševanje prodaje**
3. **neposredno trženje**
4. **odnose z javnostmi**
5. **osebno prodajo.**

Za kupca imajo sporočilno vlogo tudi oblikovanje izdelka, njegova cena, oblika in embalaža, vedenje in obleka prodajalca, prostor prodaje, oprema podjetja itd.

Komunikacijski model kaže *kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom*. **Proces trženjske komunikacije sestavlja devet prvin:**

1. **oddajnik**
2. **naslovnik**
3. **zakodiranje**
4. **razkodiranje**
5. **sporočilo**
6. **kanal**
7. **odziv**
8. **povratna informacija**
9. **motnje.**

Za učinkovito sporočilo je potrebno, da se oddajnikov postopek zakodiranja prekriva z nasprotnikovim postopkom razkodiranja. Tržniki morajo vedeti, kako naj pridejo do ciljnega občinstva glede na njegovo nagnjenost k **selektivni pozornosti, selektivnemu izkrivljanju in selektivni ohranitvi**. Sporočevalec mora oblikovati sporočilo tako, da vzbudi pozornost kjub motnjam v okolju. Prihaja tudi do *okrepitev* in *oslabitev*. **Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost komunikacije:**

- ❖ *večji ko je monopol vira nad naslovnikom, večja je sprememba v korist vira*
- ❖ *sporočilo se sklada z obstoječimi mnenji*
- ❖ *najučinkovitejša v zvezi z manj znanimi, slabo zaznavnimi, obrobni vprašanji*
- ❖ *kjer ima vir izkušnje in visok položaj*

❖ *družbeno oklje, skupina ali referenčna skupina delujejo kot posredniki*

**Izdelava promocijskega programa obsega osem korakov:**

1. Sporočevalec mora najprej ugotoviti, kdo je **ciljno občinstvo**, kakšne so njegove značilnosti in kakšna je podoba o izdelku pri ciljnim občinstvu. Ugotavljamo z *lestvico poznavanja* in *lestvico naklonjenosti*. Poslovodstvo mora nasproti *obstoječi podobi* določiti *zeleno podobo*.

*Podoba* je niz prepričanj, idej in vtisov, ki jih ima človek o nekem predmetu.

2. Drugi korak je **opredelitev cilja komunikacije**: Tržnik skuša doseči: *Spoznavni, vedenjski in čustveni* odziv. namreč, ali naj komunikacija spodbudi:

- ❖ *zavedanje o izdelku*
- ❖ *njegovo poznavanje*
- ❖ *všečnost*
- ❖ *naklonjenost do izdelka*
- ❖ *prepričanje*
- ❖ *nakup*

3. Tretji korak je **oblikovanje sporočila**, ki mora imeti učinkovito vsebino, ustrezno zgradbo in obseg ter vir. Idealno je, če: *pritegne pozornost, ohrani zanimanje, spodbudi željo in povzroči dejanje*. Pri oblikovanju je potrebno paziti na:

- ❖ *Vsebino sporočila*: razumski, čustveni in moralni poziv. Resničen izziv je oblikovati sporočilo, ki bo rahlo odstopalo od tistega, kar občinstvo verjame, a pri tem ne bo zašlo v skrajnost.
- ❖ *Zgradbo*: oblikovanje sklepov, enostranski argumenti proti dvostranskim, zaporedje sporočila
- ❖ *Obliko*: tiskani oglas, radijski oglas, televizija, osebno, jezik telesa, embalaža
- ❖ *Vir*: sporočila, ki jih posreduje zanimiv vir, vzbudijo večjo pozornost in imajo boljši priklic. Dejavniki verodostojnosti so: *izkušnost, zanesljivost, všečnost*.

❖

*Načelo usklajenosti* pravi, da lahko posredovalec sporočila uporabi lastno pozitivno podobo za zmanjšanje negativnega dojemanje blagovne znamke, vendar bo pri tem sam izgubil nekaj spoštovanja s strani občinstva.

4. Sledi **izbiranje komunikacijskih kanalov** – tako

- ❖ *Osebnih*: Poznamo zastopniške, strokovne in družabne kanale
- ❖ *Neosebni*: občila, ozračje in dogodki

Množična občila so pomembna za osebno komunikacijo. Pogosto prihaja do dvostopenjskega pretoka informacij. Pomemben je tudi vpliv na mnenjske vodje.

5. Naslednji korak je **določitev celotnega obsega sredstev** za promocijo. Štirje običajni načini za določitev proračuna so:

- ❖ *metoda razpoložljivih sredstev*
- ❖ *metoda deleža od prodaje*
- ❖ *metoda primerjave s konkurenti*
- ❖ *metoda ciljev in nalog*:

6. Proračun je treba razdeliti med poglobljena **promocijska orodja**, na kar vplivajo dejavniki, kot so vrste izdelčnih trgov, strategija potiska nasproti strategiji potega, stopnja nakupne pripravljenosti in stopnja v življenjskem ciklu izdelka, tržni položaj podjetja. Med promocijska orodja spadajo:

- ❖ *Oglaševanje*: javna predstavitev, prodornost, okrepljena izraznost, neosebnost. Za oblikovanje dolgoročne podobe in za kratkoročno spodbujanje nakupov
  - ❖ *Pospeševanje prodaje*: sporočilo, spodbuda, vabilo. So kratkotrajne in ne pripomorejo k dolgoročni naklonjenosti BZ.
  - ❖ *Neposredno trženje*: osebno sporočilo, sporočilo po meri, sveže sporočilo.
  - ❖ *Odnosi z javnostmi*: visoka prepričljivost, neopaznost, dramtizacija.
  - ❖ *Prodajno osebje*: osebni stik, poglobljanje razmerja, odziv. Najučinkovitejše na kasnejših stopnjah nakupa.
7. **Merjenje učinkovitosti promocije**: Sporočevalec mora zatem **preveriti**, kolikšen je delež odjemalcev, ki se začno zavedati izdelka, tistih, ki ga preskusijo, in takih, ki so zadovoljni z njim
8. Končno, celotno komuniciranje je treba **upravljati in povezovati** tako, da bo dosledno, časovno usklajeno in ekonomično. Posledica povezane trženjske komunikacije bo večja doslednost pri oblikovanju sporočil in večji prodajni učinek.

#### Orodje za analizo ciljnega občinstva je smantični diferencial:

- ❖ *Oblikovanje niza primernih postavk*
- ❖ *Omejitev niza primernih postavk (ocenjevalne, jakostne in dejavnostne lestvice)*
- ❖ *Izvedba raziskave na vzorcu preskušancev*
- ❖ *Analiza rezultatov*
- ❖ *Preverjanje variabilnosti ocen*

#### Znani so hierarhični modeli odzivanja:

- ❖ *Učim se-čutim-naredim*
- ❖ *Naredim-čutim-učim se*
- ❖ *Učim se-naredim-čutim*

#### Dejavniki, ki vplivajo pri določanju promocijskega spleta:

- ❖ *vrste izdelčnih trgov*: osebno prodajo uporabljajo pri zapletenih, dragih in tveganih izdelkih ter na trgih z manjšim številom večjih prodajalcev. Pomembno vlogo ima tudi oglaševanje, katerega značilnosti so: oblikovanje prepoznavnosti, oblikovanje razumevanja, učinkovito opominjanje, napeljevanje na nakup, oglas kot izkaznica podjetja, ohrabritev. Prodajno osebje vpliva na: povečana pomembnost zalog, oblikovanje zavzetosti, misijonarsko prodajanje.
- ❖ *strategija potiska nasproti strategiji potega*: Za strategijo potiska so značilne proizvajalčeve trženjske dejavnosti usmerjene k posrednikom. Strategija potega vključuje trženjske dejavnosti, ki so usmerjene h končnim uporabnikom.
- ❖ *stopnja nakupne pripravljenosti*: Na razumevanje najbolj vplivata oglaševanje in osebna poraba. Kupčeva odvisnost je najbolj odvisna od osebne prodaje, ki je tudi najbolj vplivna na odločitev za nakup. Oglaševanje in publiciteta sta najbolj ekonomična na zgodnjih stopnjah odločanja, osebna prodaja in pospeševanje pa na kasnejših.
- ❖ *stopnja v življenjskem ciklu izdelka*: uvajanje (oglaševanje in publiciteta), rast, zrelost (pospeševanje prodaje, oglaševanje, osebna), upadanje (pospeševanje)
- ❖ *tržni položaj podjetja*: visoko uvrščene BZ imajo več koristi od oglaševanja, kot od pospeševanja prodaje.

## 24. OBLIKOVANJE PROGRAMOV NEPOSREDNEGA TRŽENJA, POSPEŠEVANJA PRODAJE IN STIKOV Z JAVNOSTMI

Neposredno trženje, pospeševanje prodaje in stiki z javnostmi so orodja, ki pridobivajo na pomenu pri trženjskem načrtovanju. Z oglaševanjem ustvarijo prepoznavnost in zanimanje, s pospeševanjem prodaje spodbudijo nakup in z osebno prodajo zaključijo posel.

Neposredno trženje skuša združiti te sestavine in pripeljati do prodaje brez posrednika. Uporablja se za pridobivanje naročil neposredno od ciljne skupine odjemalcev in možnih kupcev.

*Neposredno trženje* je interaktivni trženjski sistem, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev (osebno naslovljeno pošto, kataloge, trženje po telefonu, elektronsko nakupovanje in tako naprej), da izzove merljive odzive in/ali transakcije na kateremkoli kraju.

Poudarek je na izgradnji odnosov z najljubšimi odjemalci. Imenujemo ga tudi trženje s pomočjo neposrednih naročil ali neposredno trženje, ki temelji na odnosih. Hitro in uspešno se je uveljavilo predvsem na medorganizacijskem trgu.

Narašča hitreje od trženja v prodajalnah in uporabljajo ga proizvajalci, trgovci na drobno, storitvena podjetja in druge vrste organizacij. Med prednosti štejejo *selektivnost* (glede možnih kupcev), *individualizacijo* (sporočilo je osebno ali prilagojeno stranki), *trajnost*, *boljšo časovno razporeditev*, *visoko število bralcev*, *možnost preizkušanja alternativnih medijev in sporočila in zasebnost*. Lahko tudi zmeri, kakšna je odzivnost.

Močne težnje obstajajo po povezanem neposrednem trženju - »maximarketingu« *in trženju na osnovi baze podatkov.*

*Pospeševanje prodaje* sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da izzovemo hitrejšo in/ali večje nakupe določenega izdelka ali storitve s strani porabnikov ali trgovine.

Pospeševanje prodaje pokriva pestro število kratkoročnih orodij za spodbujanje *porabniških trgov, trgovine in prodajnega osebja* same organizacije. Stroški za pospeševanje prodaje zdaj že presegajo stroške za oglaševanje, prvi pa celo hitreje naraščajo.

K hitri rasti pospeševanja prodaje so prispevali:

- ❖ *notranji dejavniki*: poslovodstvo, vodje izdelkov, izdelčni vodje
- ❖ *zunanj* *dejavniki*: naraščanje števila BZ, konkurenti pogosto uporabljajo pospeševanje prodaje, BZ so enakovredne, porabniki se bolj usmerjajo k prodajnim akcijam, učinkovitost oglaševanja se je zmanjšala

Pospeševanje prodaje pripelje do velikega obsega prodaje na kratek rok, toda pridobi le majhen dodatni trajni del tržnega deleža. Prodajalci vidijo pospeševanje prodaje kot dejavnik, ki razdre zvestobo blagovni znamki, in olaševanje kot dejavnik, ki gradi zvestobo BZ.

Poznamo tri *vrste kupcev, ki kupujejo izdelek prvič*:

- *uporabniki drugih BZ I okviru iste vrste izdelkov*
- *uporabniki drugih vrst izdelkov*
- *tisti, ki pogosto menjajo BZ*

Za konkurente, ki imajo majhen tržni delež, je ugodneje, če uporabljajo pospeševanje prodaje. Vendar če vrednost BZ pada, to ni posledica pospeševanja prodaje, ki je zgolj



simptom. Pospeševanje prodaje omogoča proizvajalcem, da se prilagodijo hitrim spremembam v ponudbi in povpraševanju.

Orodja pospeševanja prodaje porabnikom vključujejo *vzorke, kupone, vračanje gotovine, popuste za več izdelkov, kupljenih istočasno, premije, nagrade, priznanja za zvestobo, brezplačne pakušine, garancije za izdelke, razstave in demonstracije na prodajnih mestih*. Orodja, ki se uporabljajo za pospeševanje prodaje trgovini, *vključujejo znižanje cene, dodatna sredstva za oglaševanje in razstavljanje, brezplačno blago, denar za izvajanje strategije potiska in posebne oglaševalske predmete*. Orodja za pospeševanje prodaje drugim organizacijam vključujejo *sejme, srečanja, prodajna tekmovanja in posebno oglaševanje*. Načrtovanje pospeševanja prodaje zahteva opredelitev ciljev pospeševanja prodaje, izbor orodij, razvoj, vnaprejšne preizkušnje in samo izvedbo programa pospeševanja prodaje in ovrednotenje rezultatov.

**Javnost** je katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje.

Stiki z javnostmi predstavljajo še eno pomembno tržnokomunikacijsko orodje. čeprav se manj uporablja, ima velike možnosti tako za izgradnjo prepoznavnosti in priljubljenosti kot za repozicioniranje in zaščito izdelkov.

Podjetja imajo ponavadi **oddelek za stike z javnostmi, ki opravlja naslednje dejavnosti:**

- *stiki s tiskom*
- *publiciteta izdelka*
- *podjetniška komunikacija*: vsebuje notranje in zunanje komunikacije in pospešuje pravo vedenje o podjetju
- *lobiranje*: pomeni delovanje z zakonodajalci in vladnimi uradniki za sprejetje ali ukinitve določene zakonodaje
- *svetovanje*: poslovodstvu o javnih vprašanjih, položaju in podobi podjetja

Nekatera podjetja ustanavljajo trženjske skupine za stike z javnostmi. **Stiki z javnostmi pripomorejo k:**

- *uvajanju novih izdelkov*
- *pomagajo repozicionirati izdelke*
- *ustvarijo zanimanje za izdelke*
- *vplivajo na ciljne skupine*
- *branijo izdelke*
- *zgradijo podobo podjetja, ki je ugodna tudi za izdelke*

Pomembno je tudi za prepoznavnost BZ. Dostikrat so stiki z javnostmi stroškovno učinkovitejši kot oglaševanje. Vendar podjetje močneje nadzira oglaševanje in orodja so bolj dodelana. Zato je težje določiti proračun za stike z javnostmi. Stiki z javnostmi lahko vplivajo na javno zavest.

Osrednja orodja pri stikih z javnostmi so publikacije, dogodki, novice, govori, dejavnosti za javnost, pisno gradivo, avdiovizualno gradivo, sredstva, ki se ukvarjajo s podobo podjetja, telefonsko informacijska služba. Načrtovanje stikov z javnostmi vsebuje opredelitev ciljev, izbor ustreznih sporočil in sredstev ter vrednotenje rezultatov.



## 25. VODENJE IN RAVNANJE S PRODAJNIM OSEBJEM

Večina podjetij uporablja prodajne predstavnike in veliko podjetij jim določi glavno vlogo v trženjskem spletu. Prodajalci so zelo učinkoviti pri doseganju določenih trženjskih ciljev, obenem pa so tudi zelo dragi. Poslovodstvo mora pazljivo snovati in ravnati s človeškimi viri v prodaji.

### Razvrstitev prodajnih delovnih mest:

1. *prinašalec*
2. *prejemnik naročil*
3. *misijonar*: obišče trenutnega ali možnega porabnika zgolj z namenom, da vzbudi dobro voljo ali ga izobrazi
4. *tehnik*: poudarek na strokovnem znanju
5. *ustvarjalec povračevanja*

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in odjemalci. **Oblikovanje prodajnega osebja** zahteva odločitve o:

1. **ciljih**: Novejši pogled pravi, da bi morali prodajalci znati vzpodbuditi zadovoljstvo pri odjemalcu in ustvariti dobiček za podjetje. **Cilji v zvezi s prodajnim osebjem vključujejo**:
  - *iskanje možnih kupcev*
  - *ciljanje*: kako bodo razporedili svoj čas med možnimi kupci in odjemalci
  - *komuniciranje*: posredovanje informacij
  - *prodajanje*
  - *ponijanje storitev*: servisiranje
  - *zbiranje informacij*
  - *razporejanje*: kateri odjemalci bodo dobili izdelke v času pomanjkanja
2. **strategijah**: Strategija v zvezi s prodajnim osebjem pomeni odločanje o tem, katere vrste in spleti ter prodajni pristopi so najbolj učinkoviti. Morajo obiskati pravega odjemalca ob pravem času na pravi način. Prodaja zahteva skupinsko delo celotnega osebja. Lastno prodajno osebje predstavljajo polno zaposleni ali honorarni uslužbenci, ki delajo izključno za podjetje: Sem sodi notranje prodajno osebje in na terenu. Prodajno osebje, ki dela po pogodbi so predstavniki, agenti, brokerji... **Načini poslovanja s strankami**:
  - *prodajni predstavnik s kupcem*
  - *prodajni predstavnik z nakupno skupino*
  - *skupina prodajalcev z nakupno skupino*
  - *konferenčna prodaja*
  - *seminarska prodaja*
3. **sestavi**: Struktura prodajnega osebja vključuje organiziranje po območjih, izdelkih, trgih ali kakšno drugo hibridno kombinacijo ter ustrezno odločitev o prodajnem območju glede na velikost in obliko. Podjetje mora vsake toliko časa opraviti revizijov sestave prodajnega osebja
4. **obsegu**: Obseg prodajnega osebja izhaja iz vrednotenja celotne delovne obremenitve in števila ur, potrebnih za prodajo - na tej osnovi ugotovimo število prodajalcev
5. **nagrajevanju**: Cilji poslovodstva o gospodarnosti so običajno v nasprotju s cilji prodajnega osebja, kot ja npr finančna varnost. Raven plač mora biti povezana s trenutno tržno ceno. Nagrajevanje prodajalcev vključuje odločitve o določitvi *ravni*

plač in sestavin plač. Lahko dobi različne oblike: *zgolj plača, zgolj provizija, kombinacija*. **Sestavine plače so:**

- stalni znesek
- spremenljivi znesek: provizija, bonusi, udeležba pri dobičku
- dodatek za kritje potnih stroškov in reprezentanco
- posebne ugodnosti: plačan letni dopust, bolniška, nadomestila v primeru nesreče, pokojnina in življensko zavarovanje

**Pomembno je tudi vodenje prodajnega osebja, kamor sodi:**

- 1. iskanje in izbiranje trgovskih predstavnikov:** Prodajne predstavnike moramo *pazljivo izbirati in izbrati*, da ne bi imeli stroškov z zaposlovanjem napačnih oseb. Pomembno je razumevanje za druge in močna osebnost. Pomemben je tudi *postopek iskanja*: dobijo imena od trenutnih prodajnih predstavnikov, uporabljajo zavode za zaposlovanje, dajejo oglase in vzpostavijo stik s študenti. Na koncu je potrebno *oceniti kandidate*, kjer veliko podjetij uporablja formalno testiranje.
- 2. Izobraževanje:** Izobraževalni programi za prodajo seznanijo nove prodajalce z zgodovino podjetja, njegovimi izdelki, politikami, značilnostmi trga in tekmeci ter z umetnostjo prodaje. *Metode za izobraževanje so*: igranje vlog, trening, občutljivost, kasete video trakovi, programirano učenje in filmi. *Cilji programov za izobraževanje*: prodajni predstavniki morajo poznati podjetje, poznati izdelke, poznati značilnosti odjemalcev in konkurentov, znati prodajne predstavitve, seznaniti se morajo s postopki in odgovornostmi na terenu.
- 3. Usmerjanje:** Prodajalci potrebujejo smernice o takih stvareh, kot so pridobivanje ciljnih odjemalcev in možnih kupcev, normativi glede števila obiskov in učinkovita poraba časa. Nadzor je usoda vsakogar, ki dela za nekoga drugega.
  - Najprej je potrebno priti do normativov pri sedanjih odjemalcih
  - nato je potrebno razviti normative za obiske pri možnih kupcih
  - učinkovito je potrebno razdeliti prodajni čas z analizo dela in časa: potovanja, hrana in odmori, čakanje, prodajanje, administracijaDa bi znižali časovne zahteve prodajnega osebja na terenu, je veliko podjetij povečalo število in odgovornosti notranjega osebja, ki nudi: *tehnično podporo, prodajni asistenti in telefonski tržniki*. Dramatičen prodor daje nova tehnološka oprema.
- 4. Motiviranje:** Razlogi za motiviranje: *narava dela, človeška narava in osebne težave*. Prodajalce je potrebno spodbujati z ekonomskimi in osebnimi priznanji ter nagradami, ker morajo sprejemati težke odločitve in jih čakajo številna razočaranja. Ključna zamisel je, da bo ustrezna stimulacija prodajalcev sprožila več naporov, boljše delovanje, višje nagrade, več zadovoljstva in več motivacije. Nagrade so različne: *plača, napredovanje, občutek dosežka, všečnost, spoštovanje, varnost, priznanje*. V podjetju morajo:
  - *Določiti prodajne kvote*: visoke, zmerne, sprejemljive. Plača je pogosto vezana na doseganje kvote, ki povedo, koliko in katere izdelke prodajati
  - *Dotatni motivatorji*: prodajni sestanki, sponzoriranje tekmovanj
- 5. Ocenjevanje:** Zadnji korak, ki ga napravi poslovodstvo, zahteva občasno ocenjevanje dela vsakega prodajalca, da bi mu tako pomagali bolje opraviti svoje delo. Ocenjevanje je povratna informacija.
  - *Viri informacij so*: poročila o prodaji, osebno opazovanje, pisma odjemalcev, anketiranje odjemalcev, pogovori. Poročila o prodaji se delijo na načrt delovanja in poročila o rezultatih delovanja. Poleg tega morajo pisati še poročila o obiskih in izdatkih oziroma izgubljenih poslih ter o gospodarskem položaju. Ključni kazalci so: povprečno število prodajnih obiskov na prodajalca na dan, povprečno trajanje prodajnega obiska, povprečen dohodek na prodajni obisk, povprečen strošek obiska,

reprezentančni strošek obiska, odstotek naročil na 100 obiskov, število novih odjemalcev na obdobje, število izgubljenih odjemalcev, stroški za prodajno osebje.

- Temu sledi *formalno ocenjevanje delovanja*. Pomembno je, da so normativi predhodno določeni in da vodstvo zbere obsežne informacije o prodajalcu.
- Pomembne so tudi *primerjave med prodajalci in primerjave med trenutno in preteklo prodajo*.
- Pomembno je tudi *ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev*, kar razberemo iz vprašalnikov. Dobri prodajni predstavniki lahko dobijo nagrado ali bonus.
- *Kvalitativno ocenjevanje prodajnih predstavnikov*: ocenimo prodajalčevo poznavanje podjetja, izdelkov, strank, tekmecev, območja in odgovornosti.

Namen prodajnega osebja je, da prodaja, in prodajanje je umetnost. Prodaja sestoji iz sedmih korakov: iskanje možnih kupcev in opredeljevanje le-teh, priprava na obisk, začetek razgovora, predstavitev in prikaz, premagovanje zadržkov in ugovorov, sklenitev posla ter poprodajno spremljanje in oskrba. Drugi vidik prodaje so pogajanja. Umetnost tega je, da pridemo do takih prodajnih pogojev, ki zadovoljijo obe strani. Tretji vidik je trženje na osnovi odnosov, umetnost ustvarjanja tesnejših delovnih odnosov in soodvisnosti med ljudmi v obeh organizacijah.

## 26. ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE PROGRAMOV

V tem poglavju smo proučili, kako lahko organiziramo trženje in druge funkcije podjetja in kako moramo izvajati trženjske strategije, da bi uspeli na trgu. Vsa pozornost podjetij je bila usmerjena na razvoj temeljnih poslovnih področij in temeljnih pristojnosti. Kasneje so velika podjetja začela vspodbujati notranje podjetništvo in so zmanjšala obseg in razslojenost organizacijske strukture.

Sodobni oddelek za trženje se je razvil v več fazah:

1. **Preprost prodajni oddelek:** podjetja so imela pet osnovnih funkcij: finance, kadri, proizvodnja, prodaja, računovodstvo
2. **Podajni oddelek z dopolnilnimi trženjskimi funkcijami:** oglaševanje in trženjsko raziskovanje
3. **Samostojni oddelek za trženje:** vendar tesno sodeluje z oddelkom za prodajo
4. **Sodobni oddelek za trženje:** Prodajalci in tržniki so praviloma dobro sodelovali, zato sta se oba oddelka sčasoma združila v sodoben oddelek za trženje, ki ga vodi podpredsednik za trženje in prodajo. Posamezni managerji so odgovorni za vsako trženjsko funkcijo.
5. **Sodobno trženjsko usmerjeno podjetje:** Sodoben oddelek za trženje pa seveda ne ustvarja avtomatično sodobnega trženjsko naravnane podjetja, če hkrati tudi drugi oddelki in vsi zaposleni ne sprejmejo in uveljavljajo trženjske usmeritve

Sodobne oddelke za trženje lahko organiziramo na različne načine. Prilagoditi jih moramo štirim razsežnostim trženjske dejavnosti:

1. **Funkcijska organizacija trženja:** sestavljajo strokovnjaki za posamezne trženjske funkcije, ki so odgovorni predsedniku za trženje. Je enostavna, vendar ne omogoča specifičnega načrtovanja izdelkov in trgov, podjetje zanemarja izdelke, ki jih ne podpirajo nobeni strokovnjaki in vsaka skupina strokovnjakov želi dobiti čim več sredstev zase.

2. **Organizacija trženja po geografskih območjih:** Ožji obseg omogoča direktorjem, da namenijo več časa podrejenim in je upravičen, če so prodajne naloge zapletene. Nekatera podjetja uvajajo območne specialiste za trženje
3. **Organizacija trženja na osnovi upravljanja izdelkov in blagovnih znamk:** izdelki dodeljeni managerjem oziroma vodjem izdelkov. Le-ti pa sodelujejo s posameznimi funkcijskimi specialisti pri sestavi in uresničevanju načrtov. Oblika je smiselna, če se izdelki popolnoma razlikujejo, ali pa njihovo število presega zmogljivosti funkcijske. Obveznost vodje izdelka je načrtovanje razvoja izdelka in spremljanje, kako poteka proces nastajanja novega izdelka, ugotavljanje doseženih rezultatov ter popravno ukrepanje. Prednosti: izdelčni vodja se lahko osredotoči na oblikovanje stroškovno primerne spletne za izdelek, izdelčni vodja lahko hitreje reagira na probleme na trgu, manj pomembne BZ so manj zapostavljene, to je tudi priložnost za usposabljanje mladih managerjev. Slabosti: upravljanje izdelka povzroča nasprotja in nezadovoljstvo, izdelčni vodje postanejo strokovnjaki le za svojo funkcijo, ta organizacija je dražja. Prezaposlen izdelčni vodja želi vodjo BZ in pomočnika vodje. Vodje BZ upravljajo svojo BZ le krajši čas.  
Namesto managerjev lahko vpeljemo pristop, ki temelji na skupinah za upravljanje izdelka. Možne setave takih skupin:
  - Vertikalna skupina za upravljanje izdelka
  - Trikotna oblika
  - Horizontalna oblikaLahko pa ukinemo mesto managerjev z manj pomembnimi izdelki, take izdelke nato razdelimo ostalim managerjem.
4. **Organizacija trženja, ki temelji na upravljanju trga:** primerna, kadar se skupina kupcev razlikujejo po okusih in nakupnih navadah. Glavni tržni manager nadzira delo nekaj managerjev oziroma vodij posamičnih trgov. Vodje posamečnih trgov so štabni delavci s podobnimi obveznostmi kot izdelčni vodje. Prednost: tržne aktivnosti so organizirane tako, da zadovoljujejo posamezne skupine kupcev, niso pa osredotočene na trženjske funkcije, prodajna območja ali izdelke.
5. **Organizacija trženja na osnovi upravljanja izdelka/trga:** uvedejo hkrati vodje izdelkov in vodje trgov. To je matrična oblika. Vodje izdelkov so odgovorni za načrtovanje prodaje in dobiček. Vodje trgov pa skrbijo za zadovoljevanje potreb na trgih. Taka oblika je zaželjena v podjetjih, ki izdeluje različne izdelke in ima več trgov. Vendar pa je to drago in vodi v spore.
6. **Korporacijsko divizijska organizacija trženja:** za večje izdelke ali trge podjetja oblikujejo divizije ali poslovne enote. Le-te pa oblikujejo lastne oddelke in službe. Tu so možni različni modeli:
  - *Nič trženja na ravni korporacije*
  - *Zmerno trženje na ravni korporacije*
  - *Močno trženje na ravni korporacije*

Po trženjskem konceptu bi morali vsi oddelki misliti na kupca in sodelovati, da bi zadovoljili kupčeve potrebe in želje. Zato mora podpredsednik za trženje koordinirati trženjske dejavnosti in jih usklajevati z drugimi funkcijami. Trženje mora usklajeno sodelovati z drugimi oddelki podjetja. Vendar pa se zaradi svoje skrbi za kupce v stališčih pogosto razhaja z:

- **R & R:** podjetje želi imeti uspešne nove izdelke. Poznamo podjetja, kjer prevladuje: tehnologija, trženje, sta uravotežena
- **Inženiringom:** je odgovoren za pripravo praktičnih načinov razvijanja novih izdelkov in novih proizvodnih postopkov. Prizadevajo si tehnično kakovost, prihranke stroškov in enostavnost proizvodnje

- **Nabavo:** odgovorni so za nabavo po najnižji možni ceni v pravi količini in pravi kakovosti
- **Proizvodnjo:** odgovorni so za tekočo izdelavo ustreznih izdelkov v primerni količini, ob sprejemljivih stroških in pravem času. Tržnikov ne zanimajo problemi v proizvodnji, temveč le potrebe kupcev-nasprotje interesov. Zato so podjetja lahko: trženjsko usmerjena, proizvodno usmerjena, uravnotežena. Odločitve o načinu proizvodnje in zmogljivosti morajo torej temeljiti na proizvodnih ciljih, ki so del trženjske strategije in zadevajo načrtovane količine, stroške, kakovost, raznovrstnost in storitve
- **Financami**
- **Računovodstvom:** imajo tržnike za površneže
- **kreditno službo:** proučujejo kreditno sposobnost potencialnih kupcev in zavračajo ali omejujejo kreditiranje plačilno nezanesljivih kupcev
- **drugimi funkcijami.**

Nasprotja v pogledih je mogoče zmanjšati, če predsednik podjetja zaveže podjetje k trženjski usmeritvi in če je podpredsednik za trženje sposoben uspešno sodelovati z drugimi vodilnimi delavci. **Uveljavljanje sodobne trženjske usmeritve zahteva:**

1. **podporo predsednika: prepričevanje drugih managerjev o nujnosti usmeritve h kupcem**
2. **imenovanje vodilnega uslužbenca za trženje in operativno skupino za trženje**
3. **pomoč zunanjih svetovalnih institucij za trženje**
4. **organizacijsko enoto za trženje**
5. **interne seminarje o trženju**
6. **zaposlovanje trženjskih talentov od zunaj**
7. **napredovanje v podjetju / sprememba načina nagrajevanja**
8. **tržno usmerjen sistem trženjskega načrtovanja**
9. **razvijanje letnega programa za ocenjevanje trženjske odličnosti**
10. **premislek o reorganizaciji podjetja od težišča na izdelku k težišču na trgu**

Odgovorni za trženje v podjetju morajo razviti učinkovite trženjske strategije in jih tudi uspešno uresničevati.

**Izvajanje trženja** je postopek, v katerem spreminjamo načrt trženja v akcijske naloge in ki hkrati zagotavlja, da te naloge izvajamo na način, s katerim dosežemo z načrtom določene cilje.

Izvajanje trženja je postopek spreminjanja načrtov v akcijske naloge, ki opredeljujejo, kdo bo kaj naredil, kdaj in kako. **Sposobnosti, ki vplivajo na uspešno izvajanje trženjskega programa:**

- ❖ *spretnost pri prepoznavanju in ugotavljanju problemov*
- ❖ *izkušnost pri ugotavljanju ravni, na kateri je nastal določen problem*
- ❖ *strokovnost pri uresničevanju načrtov*
- ❖ *sposobnost za ocenjevanje doseženih rezultatov*

Vsak problem zahteva specifična orodja in rešitve. Problem pri uresničevanju trženja lahko nastane na naslednjih ravneh:

- ❖ *izvajanje trženjske funkcije*
- ❖ *uresničevanje trženjskega programa*
- ❖ *izvajanje trženjske politike*

**Uspešno izvajanje trženja je povezano s sposobnostmi:**

1. **alokacije:** kako tržniki razporejajo različne vire, glede na funkcije, programe in politike
2. **spremljanja:** obvladovanje kontrolnega sistema za vrednotenje rezultatov trženjskih akcij
3. **organiziranja:** ureditev učinkovitega delovnega procesa
4. **interakcije na ravni trženjskih funkcij, programov in politik:** sposobnost tržnikov, da izpeljejo svoje naloge tako, da delujejo na druge.

## 27. VREDNOTENJE IN KONTROLA DOSEŽKOV TRŽENJA

S kontrolo trženja se logično sklene načrtovanje, organiziranje in izvajanje trženja. Podjetja kontrolirajo trženje praviloma na štiri načine:

1. **Kontrola letnega načrta**
2. **kontrola dobičkonosnosti**
3. **kontrola učinkovitosti**
4. **strateška kontrola**

### 1. Kontrola letnega načrta

Namen kontrole letnega načrta je, da podjetje zagotovi uresničitev načrtovane prodaje, dobička in drugih postavljenih ciljev, ki so predvideni v letnem načrtu. Bistvo kontrole je vodenje s pomočjo ciljev. **Kontrola vsebuje 4 korake:**

- ❖ *določitev mesečnih ali četrletnih ciljev*
- ❖ *vodstvo spremlja njihovo doseganje*
- ❖ *opredelitev odmikov od načrtovanega*
- ❖ *korektivni ukrepi*

**Najpomembnejša orodja te kontrole so:**

- **analiza prodaje:** obsega merjenje in ocenjevanje dosežene prodaje v primerjavi s prodajnimi cilji in sicer s pomočjo dveh postopkov:
  - *analiza odmikov od prodaje:* ugotavljamo relativni prispevek različnih dejavnikov k vrezli, ki nastane pri izvajanju prodaje
  - *mikroanaliza prodaje:* proučuje določene izdelke, trge, pri katerih nismo uspeli doseči predvidene prodaje
- **analiza tržnega deleža:**  $\text{skupni tržni delež} = \text{tržna prodornost} (\% \text{ kupcev, ki kupujejo pri tem podjetju}) * \text{zvestoba kupcev}$  (nakupi pri tem podjetju, izraženi v % tega nakupa pri vseh preskrbovalcih) \*  $\text{selektivnost kupcev}$  (velikost povprečnega nakupa pri tem podjetju, izražena kot % od povprečnega nakupa pri povprečnem podjetju) \*  $\text{cenovna selektivnost}$  (povprečna cena, izražena kot % povprečne cene, ki jo zaračunajo vsa podjetja)
- **analiza stroškov trženja v primerjavi z vrednostjo prodaje:** potrebno je spremljati razmerje med stroški trženja in prodajo. Spremembo vsakega razmerja lahko spremljamo s kontrolnim modelom.
- **finančna analiza:** razmerje stroškov v primerjavi s prihodki od prodaje moramo analizirati v povezavi s celotnim finančnim poslovanjem, da bi ugotovili kako in kje zasluži podjetje svoj denar. To analizo uporabljajo pri ugotavljanju tistih dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo donosnosti lastniškega kapitala. Donosnost sredstev je zmnožek stopnje dobička in koeficienta obračanja sredstev.



- **spremljanje zadovoljstva kupcev:** Z opazovanjem sprememb okusa in zadovoljstva kupcev, še preden te spremembe vplivajo na prodajo, lahko vodstvo pravočasno ukrepa. Gre za kvalitativni dejavnik.

Če podjetje ugotovi slabše izvajanje, lahko uporabi več korektivnih ukrepov, kot so zmanjšanje proizvodnje, znižanje cen, povečan pritisk prodajne službe na kupce in zmanjšanje manj pomembnih izdatkov

## 2.kontrola dobičkonosnosti

S kontrolo dobičkonosnosti ugotavljamo dejansko dobičkonosnost izdelkov, prodajnih območij, tržnih segmentov in prodajnih poti podjetja. Z analizo dobičkonosnosti trženja odkrijemo slabše trženjske enote, vendar ta analiza ne pokaže, ali moramo tem enotam pomagati ali pa jih opustiti.

**Postopek analize:**

- ❑ **določitev stroškov po aktivnostih:** koliko stroškov je nastalo v okviru vsake od aktivnosti
- ❑ **porazdelitev stroškov aktivnosti na tržne poti:** koliko stroškov aktivnosti je povezanih s prodajo na vsaki tržni poti
- ❑ **priprava izkaza uspeha za vsako tržno pot:** doseženi kosmati dobiček na vsaki tržni poti ni zanesljiv kazalec čistega dobička, ki ga je mogoče doseči na tržni poti.

Na podlagi rezultatov sprejme korektivne ukrepe. Vendar pa ne dokazuje, da je najboljši ukrep ravno opustitev nerentabilnih trženjskih enot, niti ne zagotavlja, da se bo dobiček znatno povečal, če opustimo trženjske enote obrobne pomena. Problem nastane pri razporejanju stroškov. Upoštevati moramo tri vrste stroškov: dirktni, neposredno razporedljivi in posredno razporedljivi. Glavno sporno vprašanje je, ali je potrebna tudi razporeditev posredno razporedljivih stroškov na trženjske enote (obračun po polnih stroških). Dobitek se spremeni, če drugače porazdelimo stroške. Poleg tega je razporejanje stroškov demoralizirajoče za managerje. Porazdelitev skupnih stroškov lahko zmanjša napore za realno kontrolo stroškov. Podjetja so bolj zainteresirana za obračun stroškov po dejavnostih.

## 3.kontrola učinkovitosti

Nekatera podjetja so ustanovila delovno mesto nadzornika trženja, ki naj pomaga zaposlenim v trženjskem oddelku, da bi izboljšali učinkovitost trženja.

S kontrolo učinkovitosti ugotavljamo, kako povečati učinkovitost posameznih dejavnosti trženja kot so:

- ❑ **osebna prodaja:** direktorji prodaje morajo spremljati več ključnih kazalcev učinkovitosti. Ko začne podjetje proučevati uspešnost svoje prodajne službe, skoraj vedno odkrije področja, ki jih je moč izboljšati.
- ❑ **oglaševanje:** potrebno je spremljati statistične podatke
- ❑ **pospeševanje prodaje:** vodstvo mora izbrati podatke o vsakem posamezne ukrepu, njegovih stroških in vplivu na prodajo
- ❑ **distribucija:** vodstvo mora poiskati tudi prihranke pri distribuciji: kontrola zalog, določanje skladiščnih lokacij in način prevoza

Managerji morajo spremljati tista ključna razmerja, ki kažejo, kako uspešno je podjetje izvajalo svoje trženjske funkcije.

## 4. strateška kontrola



S strateško kontrolo podjetje preverja, ali so njegovi tržni cilji, strategije in sistemi prilagojeni obstoječemu in pričakovanemu trženjskemu okolju. Preveriti mora torej celotno trženjsko dejavnost in njeno uspešnost. Eno od orodij, znano kot:

- **ocenitev uspešnosti trženja:** Uspešnost trženja se ne kaže vedno v tekoči prodaji in dobičku. Uspešnost trženja v podjetju ali diviziji se kaže v različni stopnji doseganja: *upoštevanja kupca kot jedra poslovne filozofije, povezane organizacije trženja, ustreznih trženjskih informacij, strateškega načrtovanja in operativne učinkovitosti*
- Drugo orodje je **revizija trženja:** ki je celovito, sistematično, neodvisno in periodično preverjanje trženjskega okolja, ciljev, strategij in trženjskih dejavnosti podjetja ali njegovih poslovnih enot, da bi ugotovili, kje nastajajo problemi in kakšne so možnosti podjetja ter nato priporočili načrt ukrepov za izboljšanje trženja. Značilnosti revizije trženja:
  - ❖ *Celovitost:* obsega vse glavne tržne dejavnosti. Učinkovitejša je pri ugotavljanju dejanskih vzrokov za probleme.
  - ❖ *Sistematičnost:* natančno zaporedje diagnostičnih postopkov
  - ❖ *Neodvisnost:* lastno preverjanje, navzkrižno preverjanje, revizija od zgoraj, oddelka za revizijo v podjetju, skupine z določeno nalogo, zunanjih strokovnjakov
  - ❖ *Periodičnost:* praviloma tedaj, ko se je zmanjšala prodaja ali drugi problemi.

Postopek revizije: na sestanku se določijo cilji, obseg, globina, viri podatkov, oblika poročila ter rok za revizijo. Ravizorji se ne smejo izključno zanašati na podatke managerjev. Ko je sklenjena faza pridobivanja podatkov, prikaže revizor glavne ugotovitve in priporočila. Posebno pomemben vidik revizije trženja je postopek, v katerem managerji proučujejo in oblikujejo nove zamisli za potrebne ukrepe.

#### Glavne sestavine revizije trženja:

- ❖ *Presoja okolja trženja*
- ❖ *Presoja strategije trženja*
- ❖ *Presoja organizacije trženja*
- ❖ *Presoja trženjskih sistemov*
- ❖ *Presoja storilnosti v trženju*
- ❖ *Presoja posameznih trženjskih funkcij*

**Ocenitev odličnosti trženja** pa pomaga podjetju, da primerja svoje postopke z najboljšim ravnanjem v najuspešnejših podjetjih.

Slednje, tudi **pregled etične in družbene odgovornosti**, pomaga podjetju, da opredeli kakovost svojega poslovanja z etičnega in družbenega vidika. Najbolj občudovana podjetja zadovoljujejo interese ljudi in ne le svojih lastnih. Družba mora natančno zakonsko določiti, kakšno delovanje je nezakonito, protidružbeno in nekonkurenčno. Podjetja morajo sprejeti in se ravnati po napisanih etičnih načelih. Tržniki morajo pri ravnanju z drugimi ravnati po svoji družbeni vesti.

Področja, ki zadevajo zakonska in etična vprašanja:

- ❖ *Prodajne odločitve*
- ❖ *Oglaševalske odločitve*
- ❖ *Odločitve o tržnih poteh*
- ❖ *Odločitve o konkurenčnih razmerjih*
- ❖ *Odločitve o izdelku*
- ❖ *Odločitve o embalaži*
- ❖ *Cenovne odločitve*