

Analiza panoge in konkurence

29. Porterjeva analiza konkurence – (ne)privlačnosti tržnega segmenta

Porter je opredelil 5 silnic, ki določajo resnično dolgoročno privlačnost trga ali tržnega segmenta: tekmeči v panogi, morebitni vstopi novih ponudnikov, nadomestki, kupci in dobavitelji. Te silnice ustvarjajo naslednje nevarnosti:

- nevarnost intenzivne konkurence v segmentu: (segment ni privlačen, če v njem že nastopajo številni, močni in napadalni tekmeči, prihaja do pogostih cenovnih vojn, oglaševalskih spopadov, uvajanja novih izdelkov ter povečevanje stroškov tekmovanja)
- nevarnost vstopa novih ponudnikov: (privlačnost segmenta je odvisna od višine vstopnih in izstopnih ovir, najbolj privlačni segmenti z visokimi vstopnimi ovirami in nizkimi izstopnimi)
- nevarnost nadomestkov (segment je neprivlačen, če obstajajo dejanski ali mogoči nadomestki za izdelek, saj ti nadomestki postavljajo meje za cene in dobiček)
- nevarnost rastoče pogajalske moči kupcev: (pogajalska moč kupcev se poveča, če je kupcev malo; prodajalci de lahko zavarujejo tako, da izberejo kupce, ki imajo najmanjšo pogajalsko moč ali namanj možnosti za zamenjavo ponudnika)
- nevarnost rastoče pogajalske moči dobaviteljev (segment je neprivlačen, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo cene ali zmanjšajo dobavljene količine blaga)

30. Pomen prepoznavanja konkurence in trženjska kratkovidnost – primeri

Zdi se, da ni težko opredeliti svojih tekmecev. Toda v resnici je nabor njihovih tekmecev precej širši. Podjetje bodo prej kot njegovi neposredni tekmeči priznali novinci na trgu ali prihajajoča tehnologija. Velikokrat podjetja prezrejo nevarne tekmece.

Konkurenčna kratkovidnost = osredotočenost na trenutne tekmece, namesto na prikrite je potopila kar nekaj podjetij (primer: Encarta in Encyclopaedia Britannica, digitalni fotoaparati...)

31. Neposredna in posredna konkurenca (??)

32. Panožni koncept konkurence: popolna konkurenca, oligopol, monopolistična konkurenca...in možnost vplivanja na trženjske spremenljivke

PET TIPOV PANOŽNE STRUKTURE:

POPOLNI MONOPOL (pošta, elektrika)

- eno samo podjetje oskrbuje državo ali območje z nekim izdelkom ali storitvijo
- razlog za takšen monopol so lahko zakonske odredbe, patenti, licence, prihranki obsega ali drugi dejavniki
- da bi maksimiziral dobiček, bo monopolist, ki ga ne zavezujejo nikakršne odredbe, postavil visoko ceno, izvajal malo ali nič oglaševanja in nudil najmanjšo možno raven storitev, saj so odjemalci zaradi odsotnosti zamenljivih izdelkov prisiljeni kupiti novega
- če obstajajo delno zamenljivi izdelki in nevarnost konkurence, lahko popolni monopolist vlaga v izboljšanje storitev in tehnologije ter tako postavi vstopne ovire za morebitne tekmece.
- monopolist, zavezan uredbam bo zaradi javnega interesa postavil na nižjo ceno in nudil boljše storitve.

POPOLNI OLIGOPOL(nafta , jeklo)

- sestavlja ga nekaj podjetij, ki izdelujejo oziroma pridobivajo tako rekoč iste izdelke oziroma pridelke
- podjetje bi težko postavilo ceno, višjo od veljavne, razen če ima možnost diferencirati storitve
- če se konkurenti ne razlikujejo po storitvah, je edini način za konkurenčnost prednost znižanje stroškov s strategijo višjega obsega proizvodnje.

DIFERENCIRANI OLIGOPOL(avto, kamera)

- sestavlja ga nekaj podjetij, ki proizvajajo delno diferencirane izdelke

-razlike so lahko na ravni kakovosti izdelkov, njihovih lastnosti, oblikovanja ali storitev, povezanih z njimi
-vsak konkurent si prizadeva za vodilni položaj glede na posamezno poglobljeno značilnost izdelkov, se osredotoči na odjemalce, ki jih bolj zanima določena značilnost, in na njen račun določi višje cene.

MONOPOLISTIČNA KONKURENCA (restavracije, frizerski salon)

-večje št. podjetij, ki lahko delno ali v celoti diferencirajo svojo ponudbo
-mnogo konkurentov se osredotoči na tiste tržne segmente, na katerih lahko najboljše zadovoljijo potrebe odjemalcev in tako določijo višjo ceno.

POPOLNA KONKURENCA (trg vrednostnih papirjev, trg blaga in storitev)

-sestavlja ga veliko podjetij, ki ponujajo enak izdelek in storitev
-ker ni podlage za diferenciacijo, so cene vseh enake
-podjetja ne oglašujejo, razen če z oglaševanjem ne ustvarijo psihološke diferenciacije (cigarete, pivo) – v tem primeru je ustreznejše govoriti o monopolistično konkurenčni panogi
-ponudniki se zadovoljujejo z različnimi stopnjami dobička samo do te mere, da dosežejo nižje stroške proizvodnje ali distribucije.

33. **SWOT analiza**

Gre za ovrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Poslovna enota mora spremljati ključne silnice makrookolja in pomembne udeležence v mikrookolju (konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji), ki vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja dobičkov. Zgraditi mora sistem trženjskega obveščanja, da zazna trende in pomembne priložnosti. Za vsak trend ali dogajanje mora poslovodstvo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti. Trženjska priložnost se nanaša na področje kupčeve potrebe ali potencialno zanimanje, ki obeta podjetju dobiček. Priložnosti se lahko ponudijo v številnih oblikah in tržniki jih morajo znati prepoznati in tudi izkoristiti. Ko priložnost prepozna, ji določi privlačnost in verjetnost uspeha s tem ko uporabi analizo tržnih priložnosti. Nevarnost v okolju je izziv, ki sproži neugoden trend, ki lahko v odsotnosti obrambne trženjske akcije lahko povzroči zmanjšanje prodaje in dobička. Nevarnost je potrebno razvrstiti glede na resnost in verjetnost pojava.

34. **Spremljanje konkurence - tehnika posnemovalnega primerjanja**

S posnemovalnim primerjanjem ugotovimo, kako in zakaj nekatera podjetja naloge izvajajo precej uspešnejše kot druga. Kakovost, hitrost in stroškovna učinkovitost so lahko pri povprečnem podjetju v primerjavi s svetovno uspešnim podjetjem tudi do desetkrat manjše. Cilj podjetja, ki se odloči za primerjavo, je posnemanje ali izboljšanje najučinkovitejših postopkov drugih podjetij. Primer Xerox- kopirni stroji (Američani – Japonci)
Danes je posnemovalno primerjanje povsem običajno orodje za precej podjetij.

Tehniko posnemovalnega primerjanja razdelimo na sedem stopenj:

- določitev prijemov, ki jih želimo primerjati
- ugotovitev ključnih spremenljivk, ki jih je potrebno meriti
- ugotovitev, katera podjetja so najboljša v določenem razredu
- merjenje učinkovitosti najboljših podjetij v razredu
- merjenje učinkovitosti podjetja
- določitev programov in dejavnosti, s katerimi naj se premosti razlika
- izvrševanje dejavnosti in spremljanje rezultatov

Na tak način lahko obravnava katerokoli dejavnost. Lahko oblikuje poseben oddelek za posnemovalno primerjanje.

Preveliko zanašanje na posnemovalno primerjanje pa je deležno tudi kritik. Posnemanje lahko zavre resnično **ustvarjalnost podjetja**, saj ima za izhodišče učinkovitost drugih podjetij. Posledica pretiranega posnemanja je lahko le majhno izboljšanje izdelkov ali prijemov lastnega podjetja, medtem ko druga podjetja skokovito napredujejo. Tehnika posnemovalnega primerjanja je gotovo eden najboljših virov zamisli za izboljšanje kakovosti in konkurenčne uspešnosti.

35. **Značilne reakcije konkurentov (konkurenčnih podjetij)**

S poznavanjem ciljev konkurenta in njegovih prednosti oziroma slabosti lahko precej vnaprej napovemo, kakšne bodo njegove poteze v prihodnosti in kako se bo odzval na poteze našega podjetja, na primer na znižanje cen,

pospeševanje promocije ali vpeljavo novega izdelka. Vsak konkurent ima tudi določeno poslovno filozofijo in notranjo kulturo delovanja ter sledi določenim prepričanjem. Če želimo predvideti, kako bo tekmeč posloval, moramo temeljito proučiti njegov način razmišljanja. Navajamo nekaj običajnih vzorcev odzivanja konkurentov:

ZLEKNJENI TEKMEC

- podjetja se na poteze konkurentov ne odzovejo hitro ali močno.
- razlogi: občutek, da so jim odjemalci zvesti, zadovoljstvo z »molžo«, počasno zaznajo spremembe na trgu, primanjkovanje sredstev za ustrezen odgovor
- za podjetje je koristno, če ugotovi, zakaj se konkurent ne odziva.

SELEKTIVNI TEKMEC

- konkurent se lahko odzove le na nekatere vrste napada, na druge pa ne (zniževanje cene da, povečanje stroškov za oglaševanje ne)
 - če v podjetju vedo, na kaj se odziva ključni konkurent, lahko bolje določijo najustreznejše možne oblike napada.
- TEKMEC »TIGER«**
- takšno podjetje na vsak napad na svojem področju odgovori hitro in silovito
 - tekmeč tiger opozori konkurenčno podjetje, naj raje ne poskusa napasti, ker se je pripravljen boriti do konca.

STOHAŠTIČNI TEKMEC

vzorca odzivanja pri nekaterih konkurentih ne moremo predvideti - v določenem položaju odgovorijo ali pa tudi ne, tako da na osnovi njihovega ekonomskega obnašanja, njihove preteklosti ali kateregakoli drugega podatka ne moremo nikakor napovedati, kako se bodo odzvali.

36. Matrika trženjske strategije glede na konkurenco in potrošnike (??)

37. Trženjski položaj in strategije vodilnih podjetij

Takšna podjetja imajo največji tržni delež in ponavadi preostale tekmece vodi pri spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, pokritosti distribucije in intenzivnosti trženjskega komuniciranja. Vodja je pri vlaganju ponavadi bolj zadržan kot izzivalec. Tista podjetja, ki želijo ostati prva, morajo narediti troje. Prvič, podjetje mora poiskati poti k povečanju celotnega povpraševanja v panogi (iskanje novih uporabnikov, spodbujanje novih načinov uporabe, povečanje uporabe).

Drugič, podjetje mora z uporabo ustreznih napadalnih in obrambnih potez obvarovati svoj trenutni delež obrambne strategije:

- obramba položaja: ustvariti izjemno močno, skoraj neuničljivo blagovno znamko
- bočna obramba: postaviti oporišče, ki varuje najbolj ranljiva mesta ali služi kot izhodišče za protinapad
- vnaprejšnji napad: izvajanje gverilskih napadov, cenovnih napadov
- protinapad: uporaba ekonomskega ali političnega vpliva
- premična obramba: vodja razširi svoje delovanje na nova območja, ki služijo kot bodoča središča za obrambo in napad
- obramba s krčenjem: ko ugotovijo, da ne morejo braniti celotnega ozemlja

. Tretjič, podjetje lahko skupa povečati svoj tržni delež, tudi če se velikost trg ne spremeni.

38. Trženjski položaj in strategije izzivalcev

Najpogosteje so to podjetja, ki zasedajo položaj drugega, tretjega ali še nižjega tekmeča v panogi. Izzivalci napadejo vodilno podjetje in druge tekmece in agresivno skušajo odločno povečati svoj tržni delež. Tržni izzivalec mora najprej določiti svoje strateške cilje. Večina jih želi povečati tržni delež. Odločiti se mora tudi koga bo napadel. Ima več možnosti, lahko napade tržno vodjo, kar je tvegano, a hkrati donosna strategija, ki je smeselna, kadar vodilno podjetje trga ne zadovoljuje ustrezno. Lahko napade enako velika podjetja, ki niso uspešna in imajo premalo finančnih virov ali pa napadejo majhna lokalna in regionalna podjetja. Ločimo tudi 5 strategij napada: čelni, bočni napad, obkolitev, obidenje in gverilski napad.

- **Čelni napad** – napadalec vse sile usmeri naravnost v nasprotnika; prilagodi se nasprotnikovemu izdelku, oglaševanju, ceni. Načelo moči pravi, da bo tista stran, ki ima na voljo večjo količino človeških virov, zmagala. Druga možnost je uporaba prirejenega čelnega napada, ki ga podj. ponavadi izvede z znižanjem cen glede na nasprotnika.
- **Bočni napad** – nasprotnik je močnejši tam, kjer pričakuje napad, manj pa je zavarovan na boku in v zaledju. Ta napad je zelo uporaben za napadalca, ki ima manj sredstev kot nasprotnik. Bočni napad poteka v dveh strateških smereh: geografski (napad na šibkejša območja) in segmentni (potrebe trga, ki jih podjetje še ne zadovoljuje)
- **Obkolitev** – poskus z bliskovitim napadom osvojiti velik kos sovražnikovega teritorija. Napadalec na trgu ponudi vse in še nekoliko več kot nasprotnik.
- **Izogibanje** – nasprotnika obidemo in napademo lažje trge z namenom, da si povečamo oporišče. Trije pristopi izogibanja: uvedba nesorodnih izdelkov, vstop na nove geografske trge in preskakovanje v nove tehnologije.
- **Gverilski napad** – možnost manjših napadalcev trga s premalo kapitala. Uporabijo več manjših, prekinjenih napadov z namenom, da vznemirijo nasprotnika in si morda na kraju zagotovijo stalno oporišče. Napadajo s selektivnim zniževanjem cen, močnimi, bliskovitimi promocijskimi napadi...

39. Trženjski položaj in strategije sledilcev

V določenih pogledih je lahko posnemanje izdelkov lahko prav tako donosno, kot strategija inoviranja izdelkov. Inovator nosi breme stroškov razvijanja izdelkov, stroške vzpostavljanja tržnih poti ter strošek informiranja in izobraževanja trga. Sledilci imajo manjše možnosti da prehitijo vodjo, lahko pa ustvarijo visok dobiček, ker ne nosijo bremena stroškov inovacije. Sledilec je pogosto tarča napadov izzivalcev, zato mora svoje proizvodne stroške obdržati nizke, kakovost izdelkov in storitev pa visoko.

Številna podjetja namesto da bi ga izzvala, tako raje sledijo tržnemu vodji. Priložnosti za razlikovanje izdelkov in podobe so sicer omejeni. Kupcem predstavijo pondube, ki so podobne ponudbi vodilnega podjetja, ki ga posnemajo. Tržni deleži so zelo stabilni. Sledilec mora poiskati svojo pot za rast, toda takšno, ki ne bo izzvala povračilnih ukrepov. Ločimo 4 osnovne strategije:

- ponarejevalec (izdeluje popolnoma enake in enako pakirane izdelke kot vodilno podjetje in jih prodaja na črnem trgu ali prek preprodajalcev)
- kloner (posnema izdelke, ime in embalažo vodilnega podjetja z izjemo majhnih sprememb)
- posnemovalec (posnema nekatere stvari, vendar kljub temu ohranja razlike v pakiranju, oglaševanju, venah in lokaciji)
- prilagojevalec (izdelke prilagodi ali izboljša, ponavadi izbere druge trge, toda kasneje se pogosto prelevi v izzivalca)

40. Trženjski položaj in strategije nišerjev

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. Zapolnjevalec doseže visok donos, množični proizvajalec pa veliko količino.

Značilnosti idealne tržne vrzeli:

- *dovolj velika z dovolj veliko kupno močjo,*
- *možnost za nadaljnjo 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, nato pa z razvijanjem svoje moči v dveh ali več vrzelih povečevati možnost za uspeh.

Interno okolje podjetja/organizacije

41. Eksterno, interaktivno in interno trženje

Eksterno trženje zajema eksterno okolje, torej potrošnike in javnost, konkurenco, dobavitelje in posrednike. Interno trženje pa vključuje interno okolje kot so npr. cilji organizacije, notranji deležniki podjetja, viri, organizacijska kultura, struktura in integracija. Pri trženju storitev obstaja nekakšna »organska« povezava zunanjega, interaktivnega in internega trženja. Organizacija in zaposleni se povezujejo prek internega trženja, organizacija in potrošniki preko zunanjega trženja in zaposleni in potrošniki preko interaktivnega trženja.

Bistvo internega trženja:

- i. trženje naj bi »spremljalo« kampanje« zunanjega trženja
- i. trženje naj bi zviševalo motivacijo zaposlenih in s tem ekonomsko učinkovitost
- i. trženje naj bi spodbujalo in zviševalo inovativnost zaposlenih
- i. t. naj bi ustvarjalo skupne vrednote in povezanost zaposlenih – izboljšalo zadovoljstvo

Koncept internega trženja se prepleta s področji:
TQM, HRM, organizacijska klima...

42. Cilji internega trženja

Prek izgrajevanja interesa in motiviranosti zaposlenih skuša doseči predvsem dvoje:

-čim hitreje in uspešneje prilagajanje spremembam v okolju

-zviševanje ekonomskih in neekonomskih meril uspešnosti

Cilj je doseganje vrhunske uspešnosti.

Organizacija:

-interni marketing -> zaposleni }

-strateški marketing -> potrošniki } vrhunska uspešnost

43. Ekonomski vidiki internega trženja (izključevalni, kompenzacijski in komplementarni model)

1* Plače GRAFI! S pomočjo indiferenčnih krivulj, ki poudarjajo ekonomske in neekonomske dejavnike.
A=boljše plačani; slabši pogoji dela, B=slabše plačani boljši pogoji dela (graf)

2* Izključevalni model: zgolj plača

3* Kompenzacijski model: plača in neekonomski dejavniki

4* Komplementarni model

Uspeh internega marketinga je, če s tem marketingom dosežeš, da z manjšimi ek. Dejavniki dosežeš boljše počutje!

Gre za vrednotenje, kako posamezniki vrednotijo ek in neek dejavnike. Interni marketing je sredstvo za dvigovanje učinkovitosti

44. Načini doseganja odličnosti internega trženja (7 S)

MODEL SREČNEGA ATOMA (mehki in trdi dejavniki)

STRUKTURA - organizacija podjetja mora biti jasna, kdo kaj počne, jasne pregrade

SISTEM - pretok informacij skozi organizacijo, možnost prenosa informacij

STRATEGIJA - usmeritev podjetja, cilji morajo biti jasno določeni

SODELAVCI - zaposleni

STIL - način vodenja managerjev pri vodenju podjetja

SPOSOBNOST - vodilnih

SKUPINSKE VREDNOTE

SEGMENTACIJA TRGA

45. Zrcalni interni 4P splet (Piercy) (??)

- **Proizvod** (vključno blagovna znamka) – delovno mesto, pogoji, imidž podjetja
- **Cena** – plača
- **Place** – oddaljenost službe
- **Promotion** – Interno komuniciranje (formalno – neformalno)

Dodatek – »4 P plus«: pravi sodelavci, ustrezne delovne razmere, možnosti napredovanja

46. Razvojne stopnje internega trženja

Razvojne stopnje internega trženja z vidika posameznika:

1. podreditev (neposrednemu vodji in še naprej)
2. prilagoditev (nevarnost rutinske prilagoditve)
3. identifikacija – poosebljanje s podjetjem, zaposleni prevzemajo skupne vrednote, posamezniki promovirajo podjetje

47. Problemi uvajanja internega trženja – odnos posameznikov do elementov internega trženja (??)

Da se tudi meriti raven int. Marketinga – z anketo (redno izvajajo v podjetju). Tako lahko ugotovijo, kaj se lahko izboljša, ali so zaposleni dovolj informirani... Kako uvajati int. Marketinško miselnost? Tipizirani posamezniki v org. (glede na zaznavanje problema in odnosi do sprememb). 4 tipi: A=bisful ignorance (želja po spremembi; Ajevceem je treba razsvetlit problem), B=Worried stayers & frightened rabbit (vejo, da je nekaj narobe – nič ne storijo), C=closed minds (nič od nič), D=ready to go (vejo in bi radi spremenili)

Napovedovanje povpraševanja

48. Ekonomski pojem povpraševanja (??)

Eden najpomembnejših razlogov za tržensko raziskovanje je prepoznavanje tržnih priložnosti. Finančni oddelke potrebuje napovedi prodaje za pridobivanje potrebnega denarja za naložbe in obratovanje, proizvodni oddelek za pripravo ugotovitev potrebnih zmogljivosti in obsega proizvodnje, nabavni oddelek za nakup prave količine materiala in kadrovski oddelek za zaposlitev potrebnega števila delavcev. Trženski oddelek je odgovoren za pripravo napovedi prodaje. Napovedi prodaje pa temeljijo na ocenah povpraševanja. Managerji morajo natančno opredeliti tržno povpraševanje.

Ekonomsko: povpraševanje dobrine x je odvisno od cene dobrine x, dohodka, potreb, želja, preferenc in cene komplementov in substitutov. Temeljni zakon povpraševanje je da je pvpraševanje tem večjo, čim manjša je cena dobrine.

49. Tržensko videnje tržnega povpraševanja – stanja povpraševanja (??)

Tržensko povpraševanje po določenem izdelku sestavlja celotna količina tega izdelka, ki bi jo kupila določena skupna strank na določenem zemljepisnem območju v določenem času in določenem trženskem okolju v okviru določenega trženskega programa.

50. Različnosti razsežnosti trga - celotna populacija, potencialni trg, razpoložljivi trg (available), dejanski trg, ciljni trg

Tržniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Mogoči trg je torej niz vseh porabnikov, ki izrazijo zadostno raven zanimanja za ponudbo nekega izdelka. Morebitni porabniki morajo imeti tudi dovolj visok dohodek in dostop do ponujenega izdelka. Razpoložljivi trg je niz porabnikov, ki imajo zanimanje, dohodek in dostop do določene ponudbe na trgu. Ciljni trg je tisti del razpoložljivega trga, ki ga podjetja želi osvojiti. Dejanski trg pa je tako niz porabnikov, ki kupujejo določen izdelek podjetja. Navedene opredelitve so koristne pri samem tržnem načrtovanju.

Segmentacija trga

51. Okvirna zgodovinska periodizacija segmentacije trgov – primerjava »v svetu« in pri nas

Bistvo segmentacije je razčlenjevanje trga na posamezne dele. Segmentacija je grupiranje potrošnikov v skupine. Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo 3 faze: segmentiranje, izbor ciljnih trgov, pozicioniranje

Tri zgodovinske faze segmentacije trga.

MNOŽIČNO TRŽENJE - prodajalec množično proizvaja, množično distribuira in množično oglašuje en izdelek za vse kupce (Ford so lahko kupili v katerikoli barvi, samo da je črna); tradicionalni argument za množično trženje je v tem, da zagotavlja najnižje stroške in cene ter ustvari največji potencialni trg.

- zaradi naraščajočega števila medijev in tržnih poti je čedalje težje in dražje doseči množično občinstvo
- množično trženje izumira
- vedno več podjetij se odloča za mikrotrogenje na eni izmed štirih ravni: segmenti, vrzeli, lokalna območja in posamezniki

TRŽENJE RAZNOLIKIH IZDELKOV (produktivno - različnostni marketing) - prodajalec izdeluje več izdelkov, ki se razlikujejo po obliki, stilu, kakovosti, velikosti itd...; njegov namen je, da ponudi kupcem različne izvedbe izdelkov, ne pa da pritegne različne tržne segmente (General Motors - različna imena avtomobilov istega podjetja – pontiac, buick, oldsmobil); tradicionalni argument za trženje raznolikih izdelkov temelji na spoznanju, da se kupci razlikujejo po okusu, ki se časovno spreminja; kupci iščejo spremembe in raznolikost.

CILJNO TRŽENJE - prodajalec ločuje glavne tržne segmente in med njimi izbere enega ali več segmentov in razvije izdelke in programe trženja, ki so prilagojeni vsakemu posameznemu segmentu; ciljno trženje pridobiva značaj mikro trženja, ki tržne programe prilagaja potrebam in željam določenih skupin kupcev na lokalni ravni (prodajna območja, okoliši, celo posamične prodajalne); končna oblika ciljenega trženja je trženje po meri posameznega porabnika, pri katerem sta izdelek in tržni program prilagojena potrebam in željam določenega kupca ali nabavne organizacije. Npr. Ford-mustang je ciljno usmerjen na specifični tip kupcev.

Podjetja postopoma spoznavajo, da je vedno težje izvajati množično trženje in trženje raznolikih izdelkov. Množični trgi se vedno bolj zožujejo in razpadajo na drobna tržišča. Podjetja vse bolj sprejemajo ciljno trženje, saj pomagajo prodajalcem, da natančneje spoznajo trženjske priložnosti. Prodajalci lahko oblikujejo novo ponudbo za vsak ciljni trg tako, da prilagodijo cene, prodajne poti in oglaševanje, kar omogoča, da ciljni trg uspešno pridobijo. Namesto, da razpršijo svoj tržni napor (razmernostni pristop), se usmerijo na kupce, pri katerih imajo največ možnosti, da jih zadovoljijo (ciljni pristop).

Zgodovinske faze segmentacije trga pri nas:

- **Množično trženje** – Jogi, Radenska, Cockta, Gorenje pralni stroji...
- **Proizvodno (izdelčno) raznoliko trženje** - Jogi različnih barv (s cvetlicami), različice Radenske, ponudba različic pralnih strojev...
- **Ciljno trženje** – merljivi segmenti porabnikov različic Cockte, Radenske...

Naraščajoča segmentacija vodi v mikrotrogenje in v končni instanci v "customized, tailored marketing" – izdelek, ki je popolnoma prilagojen potrošniku (razvoj tehnologije) - Alpina čevalj, obleka Mura, avtomobili, računalniki.

52. Razporeditev preferenc (segmentov) potrošnikov: nediferencirano, koncentrirano in diferencirano trženje

Tržne segmente lahko določimo na različne načine. Eden izmed načinov je, da opredelimo segmente glede na preference.

3 preferenčni segmenti:

HOMOGENE PREFERENCE (nediferencirano trženje)- na tem trgu imajo vsi porabnike približno enake preference; na trgu ni naravnih segmentov, zato lahko predvidevamo, da so obstoječe blagovne znamke podobne in se zgoščujejo na sredini.

RAZPRŠENE PREFERENCE - v drugi skrajnosti so preference razpršene po vsem prostoru, kar kaže, da se porabniki zelo razlikujejo po tem, čemu dajejo prednost; prva blagovna znamka, ki vstopa na trg se bo usmerila v središče, da bi pritegnila kar največ ljudi (sredinska pozicija zmanjšuje skupno nezadovoljstvo porabnikov na najmanjšo možno mero); naslednji konkurent se lahko postavi tik ob prvo blagovno znamko in se bori za svoj delež trga ali pa se usmeri na obrobje, da bi si pridobil tisto skupino porabnikov, ki ni zadovoljna z blagovno znamko v središču; če je na trgu nekaj blagovnih znamk, se bodo verjetno razpotegnile po vsem prostoru in tako opozorile na temeljne razlike pri prilagajanju različnim preferencam porabnikov.

SKUPKI PREFERENCE - na trgu lahko nastanejo izrazito preferenčne skupine, ki jim pravimo naravni tržni segmenti. Prvo podjetje na trgu ima tri možnosti.

1. pozicioniranje v središču v upanju, da bo zadovoljilo vse skupine porabnikov (nediferencirano trženje),
 2. pozicioniranje v največji tržni segment (koncentrirano trženje),
 3. podjetje razvije več blagovnih znamk in vsako pozicionira v različni segment (diferencirano trženje). Seveda bodo tudi konkurenti razvili svoje blagovne znamke in vstopili na ostale segmente, če bo prvo podjetje razvilo le eno blagovno znamko.
-

53. Vrste segmentacijskih spremenljivk

Trg končnih porabnikov lahko segmentiramo z različnimi spremenljivkami, ki jih razdelimo v 2 veliki skupini:

- oblikovanje segmentov po značilnostih porabnikov - najpogosteje upoštevajo geografske, demografske in psihografske značilnosti
- oblikovati tržne segmente na podlagi odziva porabnikov glede na željene lastnosti izdelka, možnosti uporabe ali blagovne znamke - ko je raziskovalec oblikoval segmente, ugotavlja, ali so različne značilnosti porabnikov povezane z ustreznimi segmenti porabnikov, oblikovanimi na podlagi odziva na izdelek.

Glavne spremenljivke

GEOGRAFSKE SPREMENLJIVKE - geografsko segmentiranje zahteva razdelitev trga na različne geografske enote, na primer narode, države, regije, pokrajine, mesta ali soseke; podjetje se lahko odloči, da posluje na enem ali več območjih oziroma na vseh geografskih območjih, pri čemer namenja posebno pozornost krajevnim razlikam glede potreb in preferenc (General Food's Maxwell House kavne mešanice – posebej aromatizira glede na posamezne regije)

DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE - demografsko segmentiranje temelji na delitvi trga v skupine na podlagi demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, velikost družine, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, vera, rasa in narodnost; so najbolj priljubljena osnova za razlikovanje posameznih skupin kupcev in eden izmed razlogov je pogosto v tem, da so želje, preference in načini uporabe ozko povezani z demografskimi spremenljivkami, drugi razlog je v tem, da je mogoče demografske spremenljivke meriti lažje kot večino ostalih spremenljivk. Npr. želje in potrebe se spreminjajo skladno s starostjo.

PSIHOGRAFSKE SPREMENLJIVKE - kupce delimo na različne skupine na podlagi njihove pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskem stilu, osebnostnih značilnostih,...=oblike)

VEDENJSKE OZ. BEHAVIORISTIČNE SPREMENLJIVKE - pri vedenjskem segmentiranju delimo kupce v 4 skupine, glede na njihovo poznavanje, odnos, uporabo ali odziv na določen izdelek - so najboljša podlaga za oblikovanje tržnih segmentov.

54. Postopek segmentacije in izbira segmenta

Postopek segmentiranja trga sestavljajo 3 faze:

FAZA OPAZOVANJA - raziskovalec opravi preiskovalno raziskovanje in skupinske intervjuje, da bi ugotovil motivacije, odnos in obnašanje porabnikov.

Na podlagi teh ugotovitev pripravi vprašalnik za zbiranje podatkov o:

- lastnostnih izdelkov in rangiranje le-teh po pomembnosti
- poznavanju blagovne znamke in mnenju o njej,
- vzorcih porabe izdelkov,
- stališčih do določene kategorije izdelkov
- demografskih, psiholoških in odzivnostnih značilnostih anketiranca.

FAZA ANALIZIRANJA - raziskovalec s pomočjo faktorске analize izloči iz podatkov zelo povezane spremenljivke in nato z analizo skupin oblikuje določeno število segmentov, ki se najbolj razlikujejo.

FAZA OBLIKOVANJA PROFILA - raziskovalec tako dobi skupine, ki se razlikujejo po stališču, obnašanju ter po demografskih in psihografskih značilnostih ter odzivnosti na posamezne medije. Vsak segment lahko poimenuje po prevladujoči razlikovalni značilnosti. Tako sta v neki študiji o trgu prostega časa Andreasen in Belk opredelila šest tržnih segmentov: pasivni zapečkarji, aktivni športni zanesenjaki, vase obrnjeni samozadovoljneži, ljubitelji kulture, aktivni zapečkarji ter družbeno aktivni ljudje.

Takšen postopek segmentiranja trga moramo od časa do časa ponovno izpeljati zaradi sprememb tržnih segmentov. Ena izmed možnosti odkrivanja novih segmentov je raziskava hierarhije lastnosti, ki jih kupci upoštevajo pri svojem izbiranju blagovne znamke. Podjetje mora opazovati spremembe v hierarhiji značilnosti, ki jih upoštevajo kupci, in se prilagajati spremembam prioritet porabnikov.

Izbira tržnih segmentov

Ko je podjetje ocenilo različne tržne segmente, se mora odločiti, katere in koliko segmentov bo oskrbovalo. To je vprašanje izbire ciljnega trga. Podjetje lahko razmisli o petih možnostih pri izbiri ciljnega trga.

OSREDOTOČENJE NA EN SEGMENT - v najbolj poenostavljenem primeru izbere podjetje en sam tržni segment (koncentrirano trženje) tudi večje tveganje

SELEKTIVNA SPECIALIZACIJA - v tem primeru izbere podjetje nekaj zanimivih in primernih segmentov, ki se skladajo s cilji in viri podjetja; celo če postane eden izmed segmentov nezanimiv lahko podjetje še naprej zasluži denar na drugih segmentih.

SPECIALIZACIJA PO IZDELKIH - podjetje se usmeri na izdelavo določenega izdelka, ki ga prodaja na več segmentih; podjetje si ustvarja trden sloves na specifičnem proizvodnem področju. Npr. mikroskopi

SPECIALIZACIJA PO TRGIH - podjetje se usmerja na zadovoljevanje številnih potreb določene skupine kupcev. Podjetje si pridobi velik sloves s specializacijo in oskrbo te skupine porabnikov, zato postane prodajni kanal za vse nove izdelke, ki bi jih lahko ta skupina porabnikov sploh potrebovala. Npr. podjetja, ki prodaja sortiment izdelkov univerzitetnim laboratorijem

POPOLNO POKRIVANJE TRGA - tu poskuša podjetje oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo. Samo največja podjetja lahko izvajajo strategijo popolne oskrbe trga; velika podjetja lahko pokrivajo celotni trg na dva glavna načina:

z nediferenciranim - podjetje bi lahko zanemarilo razlike med tržnimi segmenti in nastopilo na celotnem trgu z eno tržno ponudbo, temeljni na prihranku stroškov.

diferenciranim trženjem - podjetje posluje na več tržnih segmentih in oblikuje posebne trženjske programe za vsak segment.; zagotavlja praviloma večjo skupno prodajo kot nediferencirano.; povečujejo se tudi stroški poslovanja. IBM ponuja računalnike in program. Opremo za različne segmente na trgu

55. Segmentacija na medorganizacijskih trgih – pogloblitve značilnosti

Pri segmentiranju medorganizacijskih trgov lahko uporabimo številne spremenljivke, ki smo jih prikazali pri segmentiranju končnih porabnikov. Poleg tega so koristne tudi druge spremenljivke:

- Demografske - panoga, velikost, lokacija
- Operativne - tehnologija, status uporabnika, zmožnosti kupca
- Značilnosti nabavnega poslovanja - organizacija nabavne funkcije, razmerje moči, poslovni odnosi, splošna nabavna politika
- Situacijski dejavniki - nujnost, posebna uporaba, velikost naročila
- Osebnostne značilnosti - podobnost prodajalcev in kupcev, odnos do tveganja, zvestoba

Medorganizacijski tržniki po navadi segmente določijo z zaporednim procesom segmentiranja.

56. Psihografska segmentacija (VALS) – značilni tipi

Pri psihografskem segmentiranju delimo kupce na različne skupine na podlagi njihove pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu in/ali osebnostnih značilnosti. Ljudje v okviru iste demografske skupine pogosto izražajo zelo različne psihografske lastnosti:

DRUŽBENI SLOJ - močno vpliva na preference posameznika pri izbiri avtomobila, obleke, ureditve stanovanja, dejavnosti v prostem času; bralnih navad pa tudi na izbiro trgovca, pri katerem kupuje; številna podjetja oblikujejo izdelke in/ali storitve za določene družbene sloje.

ŽIVLJENJSKI SLOG - zanimanje ljudi za določen izdelek odvisno od njihovega življenjskega sloga in izdelki, ki jih kupujejo, pravzaprav odražajo njihov življenjski slog.

OSEBNOST - pri segmentiranju trga uporabljajo tržniki tudi osebnostne spremenljivke. Svojim izdelkom dajejo osebnostno znamko, ki se ujema s kupčevo osebnostjo.

Primer VALS segmentacije:

Skupine z **višjimi dohodki** (s power pointa)

-
- **Inovatorji** – uspešni, prefinjeni, aktivni, samozavestni. Nakupi odražajo kultiviran okus predvsem nišnih izdelkov, storitev.
 - **Misleci** – zreli, zadovoljni ljudje, ki jih motivirajo vrednote kot sta znanje in odgovornost. Radi imajo vzdržljive in funkcionalne izdelke.
 - **Grebatorji** – uspešni, ciljno naravnani ljudje, ki se osredotočajo na kariero in družino. Radi imajo najboljše izdelke, ki odražajo njihov uspeh.
-

Skupine z **nnižjim dohodkom**:

- **Preizkuševalci** – mladi, entuziastični, impulzivni ljudje, ki iščejo raznolikost in zabavo. Radi imajo modne izdelke.
- **Verniki** – konzervativni, tradicionalni ljudje. Kupujejo tradicionalne domače izdelke in so lojalni uveljavljenim tržnim znamkam.
- **Stremuhi** – trendovski, zabave željni porabniki, ki pa nimajo dovolj denarja. Kupujejo trendovske izdelke, ki posnemajo izdelke, ki jih kupujejo bogati.
- **Izdelovalci** – praktični, preudarni ljudje, ki imajo raje manualno delo. Kupujejo domače izdelke, ki so praktični in funkcionalni.
- **Preživelci** – starejši, pasivni ljudje, ki ne marajo sprememb. Lojalni so svojim najljubšim tržnim znamkam.

57. Ovrednotenje tržnega segmenta (smiselnost segmentacije)

Pri ocenjevanju različnih tržnih segmentov mora podjetje upoštevati tri dejavnike: velikost segmenta in njegovo rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture ter cilje in vire podjetja.

VELIKOST SEGMENTA IN NJEGOVA RAST - najprej moramo odgovoriti vprašanje, ali ima potencialni segment ustrezne značilnosti glede velikosti in rasti; velika podjetja dajejo prednost velikemu obsegu prodaje in pogosto spregledajo oziroma zanemarijo manjše segmente; manjša podjetja pa se izogibajo velikim segmentom, kajti zahtevajo preveč denarnih sredstev; na splošno je rast segmenta zaželena značilnost, ker podjetja pričakujejo z rast prodaje in dobička, hkrati pa tudi konkurenti hitro vstopajo na rastoče segmente in zmanjšujejo njihovo dobičkonosnost.

PRIVLAČNOST SEGMENTA Z VIDIKA KONKURENČNE STRUKTURE - segment je lahko zelene velikosti in rasti, toda s slabim potencialom za dobiček Porter je označil pet dejavnikov, ki opredeljujejo resnično privlačnost nekega tržnega segmenta z vidika dobička na dolgi rok: konkurenti v panogi, potencialni novi konkurenti, vpliv kupcev, vpliv dobaviteljev, substituti oz. nadomestni izdelki

Podjetju lahko grozi pet nevarnosti:

NEVARNOST INTENZIVNEGA TEKMOVANJA V SEGMENTU - segment je neprivačen, če že vsebuje številne, močne in agresivne konkurente

NEVARNOST VSTOPA POTENCIALNIH NOVIH PONUDNIKOV - segment ni zanimiv, če bo verjetno pritegnil nove konkurente z novimi zmogljivostmi, znatnimi viri in težnjo po naraščanju njihovega tržnega deleža

NEVARNOST NADOMESTNIH IZDELKOV - segment ni zanimiv, če obstajajo dejanski ali potencialni nadomestki za izdelek

NEVARNOST NARAŠČAJOČE POGAJALSKE MOČI KUPCEV - segment ni privlačen, če narašča pogajalska moč kupcev.

NEVARNOST NARAŠČAJOČE POGAJALSKE MOČI DOBAVITELJEV: Segment je nezanimiv, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo ceno ali poslabšajo kakovost.

CILJI IN VIRI PODJETJA - celo če je neki segment velik, naraščajoč in z vidika konkurenčne strukture privlačen, mora podjetje proučiti svoje cilje in vire v razmerju do tega segmenta; nekatere zanimive segmente lahko podjetje opusti, ker se ne skladajo z dolgoročnimi cilji podjetja. Tudi če segment ustreza ciljem podjetja, mora podjetje pretehtati, ali je dovolj izkušeno in ima vire, da uspe v tem segmentu. V vsakem segmentu obstajajo določeni pogoji za uspeh. Podjetje mora opustiti segment, če nima ene ali več sposobnosti in jih tudi ne more pridobiti.

Pozicioniranje in diferenciacija

58. Bistvo pozicioniranja

Vsaka trženjska strategija temelji tudi na pozicioniranju. Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Bistvo pozicioniranja je tako »zasedenje« določenega mesta v zavesti potrošnikov na ciljnem trgu.

59. Možnosti za pozicioniranje

Podjetje se mora odločiti koliko področij vključiti v pozicioniranje, ki ga predstavi svojim ciljnim kupcem. Veliko tržnikov zagovarja poudarjanje ene same osrednje koristi. (primer: Audi – prednost je v tehniki, Mercedes – tehnična odličnost ...) Če podjetje dosledno vztraja pri enem pozicioniranju in obljublja tudi izpolni, bo verjetno v tem pogledu postalo najbolj znano in v spominu. Nekateri menijo, da je pozicioniranje na podlagi dveh koristi danes lahko uspešnejše, saj se lahko trg hitro lahko naveliča določene koristi. Primer dvojenga pozicioniranja je Volvo, ki poudarja varnost in vzdržljivost avtomobila. Poznamo tudi primere uspešnega pozicioniranja na podlagi treh koristi. Primer za to je zobna krema Aquafresh, ki prepričuje zobno gnilobo, daje svež dah in bolj bele zobe. Pravi izziv pa je prepričati uporabnike, da blagovna znamka zares ponuja vse tri koristi. Smith Kline je razvil kremo v treh barvah, ki so vidni dokaz za vse tri koristi.

60. Poglavitne napake pri pozicioniranju

S tem ko podjetje povečuje število koristi, ki naj bi jih imela njihova blagovna znamka, tvegajo, da jim porabniki ne bodo verjeli oz. da bo pozicioniranje blagovne znamke nejasno. Poglavitne napake pri pozicioniranju so prešibko ali premočno pozicioniranje, nejasno ali dvomljivo pozicioniranje. Pri prešibkem pozicioniranju gre za

to, da imajo kupci zelo nejasno predstavo o znamki zaradi medlega sporočila ali premajhne količine oglaševanja. Pri močnem pozicioniranju pa si kupci predstavljajo, da gre za izjemno drag prestižen izdelek. Če imajo kupci nejasno predstavo o znamki, zaradi prevelika števila trditev o prednostih izdelka ali pa prepogostega spreminjanja pozicioniranja blagovne znamke, gre za nejasno pozicioniranje. Pri dvomljivem pozicioniranju gre za to, da kupci neradi verjamejo trditva, proizvajalca blagovne znamke.

61. **Možnosti diferenciacije produktov v različnih panogah (BCG matrika)**

Število priložnosti za razlikovanje je odvisno od vrste panoge. Boston Consulting Group je na podlagi števila konkurenčnih prednosti in njihovega obsega ločil štiri tipe panog, in sicer:

- panogo s poudarkom na obsegu
- panogo na mrtvi točki
- razdrobljeno panogo in
- specializirano panogo

Pri panogi s poudarkom na obsegu gre za to, da podjetja lahko ustvari le omejeno število prednosti, ki pa so velike. Dobičkonosnost je odvisna od velikosti podjetja in tržnega deleža. Primer takšne panoge so gradbeništvo, konstrukcija.

Panoge na mrtvi točki imajo majhno število možnosti za konkurenčne prednosti, pa tudi obseg je premajhen. Sama donosnost ni odvisna od tržnega deleža. Primer: jeklarne, železarne, rudniki.

Razdrobljene panoge ponujajo podjetjem veliko priložnosti za razlikovanje, vendar so prednosti zaradi tega manjše. Takšne so na splošno vse storitvene dejavnosti, npr. restavracije, fitnesi, frizerji, kafiči...

V specializirani panogi imajo podjetja veliko možnost za razlikovanje in večje možnosti za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Primer: projektantska podjetja, izdelovanje posebne opreme.

Število možnosti za doseganje konkurenčnih možnosti

	Malo	Mnogo
Velik	PANOGE OBSEGA	SPECIALIZIRANE PANOGE
Mali	PANOGE NA MRTVI TOČKI	FRAGMENTIRANE PANOGE

Obseg konkurenčne prednosti

62. **POPs in PODs (??)**

PODs (points-of-difference) – močne asociacije pri potrošnikih, da »tega« ni mogoče najti, dobiti v enaki meri pri drugih

POPs (points-of-parity) – asociacije pri potrošnikih, da »to« obstaja pri drugih/podobnih – pripadnost določeni kategoriji proizvodov.

63. **Načini in orodja za pozicioniranje**

Poznamo sedem možnosti za pozicioniranje proizvoda/storitve in sicer na:

- osnovi lastnosti (podjetje se pozicionira na podlagi lastnosti, kot je velikost ali število let obstoja)
- na osnovi prednosti (izdelek je pozicioniran kot vodilni v določeni koristi - Terme Čatež – doživetja)
- na osnovi uporabnosti (izdelek pozicionira kot najboljšega za določeno uporabo)
- na osnovi uporabnika (izdelek pozicionira kot najboljšega za določen krog uporabnikov)
- glede na konkurenta (podjetje trdi, da je izdelek tako ali drugače boljši od izdelka konkurenta)
- na osnovi vrste izdelka (izdelek pozicionira kot vodilnega v določeni vrsti izdelkov)
- na osnovi kakovosti/cene (izdelek pozicionira kot izdelek z najboljšim razmerjem med kakovostjo in ceno)

Percepcijski zemljevid je orodje, s katerim v dveh ali več dimenzijah prikažemo položaj izdelkov, tržnih znamk ali skupin izdelkov v glavah potrošnikov. Na podlagi tega teh informacij se odločimo za določene ukrepe, ki bi izboljšale položaj podjetja.