

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.

Ključ do uspešnega podjetja je 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 najbolje, konkurenčno ter dobičkonosno zadovoljili njihove potrebe in želje.

Trendi v svetovnem gospodarstvu:

1. **Globalizacija:** radikalni tehnološki dosežki so zmanjšali geografske in kulturne razdalje. 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. S širitvijo svetovnih trgov rastejo tudi regionalni trgovinski bloki (povezave med državami). Dejstvo je, da je večina izdelkov in storitev, ki jih kupimo doma, »hibridov«, kar pomeni, da so jih oblikovali, izdelali in sestavili v tujini.
2. **Razlike v dohodku:** značilna je velika soodvisnost svetovnih gospodarstev (zato npr. velika recesija v ZDA slabo vpliva na druga gospodarstva). Vendar je razkorak med bogatimi in revnimi vse večji. Realna kupna moč pada. Potrebe ljudi so vse večje, vendar primanjkuje denarja. Tovarne obratujejo s polovičnimi zmogljivostmi, ker ni dovolj kupcev za njihove izdelke. To je tragedija »revščine v izobilju«. Trgi so ljudje, ki imajo potrebe in kupno moč, vendar slednje primanjkuje. Razkorak v prejemkih delno zmanjšamo na dva načina: 1. *vezano trgovino* (tisti, ki nimajo denarja, plačajo potrebne izdelke z drugimi izdelki in storitvami) in 2. *več za manj* (kakovostno blago po »vsakodnevnih nizkih cenah«).
3. **Zahteve okolja:** predstavljajo skrb organizacij za okolje. Podjetja so odgovorna za svoje odpadne vode, embalažo, ravnanje z odpadki in seveda radioaktivne odpadke.
4. **Ostali problemi:** Glavne značilnosti trga porabnikov: starajoče se prebivalstvo, več zaposlenih žensk, kasnejše poroke, pogostejše ločitve, manjše družine. Novost na trgu so etnične skupine. Spreminjajo se tudi medorganizacijski trgi: podjetja od dobaviteljev zahtevajo krajše dobavne roke, bolj kakovostne izdelke in nižje cene. Razvoj izdelka mora biti krajši, ker je krajša življenjska doba. Poiskati morajo boljše in cenejše poti za distribucijo in promocijo.

Nov pogled na podjetje: domača podjetja ne morejo več zapreti oči pred konkurenco, tujimi trgi, tujimi dobavitelji, novimi tehnologijami, trženjskimi metodami... Teorije z nasveti kako tržiti:

- *Teorija Y ('60):* ravnanje z zaposlenimi
- *Strateško načrtovanje ('70):* priprava in vodenje portfelija dejavnosti podjetja v nemirnih časih
- *Odličnost in kakovost ('80)*
- *Usmerjanje in osredotočenje na kupca ('90)*

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

Osnovni koncepti trženja:

1. Potrebe, želje in povpraševanje:

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.

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. Izdelki:

Izdelek je nekaj, kar lahko zadovolji določeno potrebo ali željo. Do storitev lahko pridemo tudi drugače, s pomočjo oseb, krajev, dejavnosti, organizacij in idej. Proizvajalci pogosto grešijo, ker se osredotočijo na fizični izdelek namesto na korist, ki jo prinaša (»trženjska kratkovidnost«). Naloga tržnika je, da proda te koristi ali storitve, ki jih prinaša fizični izdelek.

3. Vrednost, cena in zadovoljstvo.

Vsi možni izdelki, s katerimi lahko potrošnik zadovolji željo predstavljajo njegov *izbor izdelkov*. Več potreb predstavlja splet njegovih potreb. Vodilno načelo pri izbiri idealnega izdelka je vrednost v očeh kupca. **Vrednost** je porabnikova ocena celotne sposobnosti izdelka, da zadovolji njeno ali njegovo potrebo. Kupec ima v mislih nek *idealni izdelek* in vrednost vsakega izdelka je odvisna od tega, koliko se približa idealnemu izdelku. Vsak izdelek pa ima svojo ceno, tako da kupec izbere izdelek, ki mu bo, izmerjeno v denarju, ponudil največ vrednost za eno enoto denarja.

4. Menjava, transakcije in odnosi

Trženje se pojavi, ko se ljudje odločijo z menjava zadovoljiti svoje želje in potrebe. Do izdelkov lahko pridemo na več načinov:

- *S samo-proizvodnjo* (izdelamo jih sami),
- *Na nedovoljen način* (z izsiljevanjem),
- *s prosjačenjem in*
- *s pomočjo menjave*

Menjava pomeni to, da dobimo želeni artikel od osebe, ki ga ima, tako da ponudimo nekaj v zameno. Je torej postopek, ki ustvari vrednost. Pogoji menjave:

- dve strani
- vsaka stran ima nekaj, kar ima vrednost za drugo stran
- vsaka stran mora biti sposobna komunicirati in izročiti
- vsaka stran lahko svobodno sprejme ali zavrne ponudbo
- vsaka stran je prepričana, da se je dobro dogovarjati

Trženje ponavadi temelji na transakcijah, ki so temeljne enote menjave. **Transakcija** pomeni, da dve strani trgujeta med sabo s stvarmi, ki imajo vrednost (A da X B-ju in dobi v zameno Y). Poznamo denarne transakcije, transakcije blago za blago in menjavo storitev za izdelek. Transakcija ima več dimenzij: vsaj 2 vredni stvari, čas in kraj dogovora. Transakcija se razlikuje od **transfera**, kjer da A X B-ju, vendar ne dobi ničesar oprijemljivega v zameno.

Tržnik mora spodbuditi vedenjski odziv na drugi strani. V želji po uspešnih menjavah razčleni tisto, kar e vsaka stran pripravljena dati oz. dobiti. Postopek, s pomočjo katerega skušata podjetji doseči obojestransko sprejemljive pogoje, se imenuje **pogajanje**, ki pripelje do vzajemno sprejemljivih pogojev ali odločitve, da posla ne bo. Trženje temelječe na odnosih pa se trudi vzpostaviti dolgoročno, zaupanja vredno razmerje, ki dolgoročno krajša čas in znižuje stroške transakcij. Največji dosežek trženja je zgraditev lastne **trženjske mreže**, ki jo sestavljajo dobavitelji, podjetje, distributorji in stalne stranke.

5. Trgi

Trg sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljene izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo ali željo. Tržniki vidijo v prodajalcih tiste, ki tvorijo panogo in kupcih tiste, ki tvorijo trg. (glej slika 1-4 str. 12)

6. Trženje in tržniki

Trženje zajema tiste dejavnosti, ki vključujejo delovanje s trgi, to se pravi, uresničitev možne menjave. Je družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjajo izdelke, ki imajo vrednost.

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

UPRAVLJANJE TRŽENJA

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 ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.

Trženjsko upravljanje pomeni zavesten napor za doseg želenega rezultata menjave na ciljnih trgih. Je proces, ki sestoji iz analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora; zajema izdelek, storitve in ideje; temelji na načelu menjave. Cilj je dosežen takrat, ko sta obe vpleteni strani zadovoljni. **Naloga upravljanja trženja** je, da vpliva na stopnjo, čas in sestavo povpraševanja po izdelku, storitvi, organizaciji, kraju, osebi ali ideji in s tem omogoči, 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*.

VRSTE POVPRASEVANJA IN NALOGE TRŽENJA:

- **Negativno povpr.** – pretežnemu delu trga izdelek ni všeč in je celo pripravljen plačati, da se mu izogne (cepiva, zobozdravniki). Naloga: raziskati, zakaj trg zavrača izdelek in preoblikovati izdelek.
- **Ničelno povpr.** – izdelek ni zanimiv za ciljno skupino kupcev (nezanimanje za jezikovne tečaje s strani študentov). Naloga: najti povezavo med koristmi izdelka in potrebami ljudi).
- **Prikrito povpr.** – potreba, ki je ne zadovolji noben obstoječ izdelek (neškodljivi cigareti). Naloga: ugotoviti velikost potencialnih trgov in razviti potrebne izdelke.
- **Upadajoče povpr.** – npr. upadajoče št. vernikov v cerkvah. Naloga: analizirati vzroke upadanja trga, spremeniti izdelek, ga repositionirati.
- **Neenakomerno povpr.** – sezonsko, dnevno ali urno povpr. (javni transport). Naloga: uravnoteženo trženje, prožnejše cene, spodbude.
- **Željeno povpr.** – Naloga: ohraniti povpraševanje, preverjati stopnjo zadovoljstva
- **Prekomerno povpr.** – npr. prevelik obisk narodnih parkov. Naloga: demarketing – zviševanje cen, manjše oglaševanje, skromnejše storitve.
- **Škodljivo (nezdavno) povpr.** – npr. alkohol, cigareti, droge. Naloga: strah v okviru komuniciranja, visoke cene, zmanjšana dostopnost izdelka.

PET RAZLIČNIH KONCEPTOV, V OKVIRU KATERIH ORGANIZACIJE VODIJO TRŽENJE:

1. **Koncept proizvodnje** trdi, da so kupcem bolj pri srcu poceni, vesplošno dosegljivi izdelki. Vodilnim delavcem v proizvodnih organizacijah je najpomembnejše, da dosežejo visoko produktivnost proizvodnje in razvijejo široko distribucijsko mrežo. Glavna naloga vodstva je, da izboljša učinkovitost proizvodnje in distribucije in s tem **zniža ceno**.
 - Kadar je povpraševanje po izdelku večje od ponudbe
 - Kadar so stroški izdelka visoki in jih moramo z višjo produktivnostjo znižati, da bi se lahko širili
2. **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.
 - Predpostavlja, da kupci občudujejo dobro narejene izdelke in cenijo uspešnost in kakovost izdelka.
 - Ne ozirajo se na informacije od kupcev.
 - Vodi k trženjski kratkovidnosti.

3. **Prodajni koncept** pravi, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za agresivno prodajo in promocijo.
- Pri prodaji "neiskanih izdelkov (parcela na pokopališču), neprofitne org.,
 - Pri presežnih zmogljivostih ("cilj je prodati tisto, kar izdelajo, in ne izdelovati tistega, kar trg želi")
 - **Peter Drucker:** "Glavni namen trženja je, da naredi prodajo odvečno"
4. **Koncept trženja** trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju želenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev. Njegova štiri osnovna načela:
- **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. Dražje je pridobiti novega kupca, kot obdržati novega. Zato je nujno zadržati, ne pridobivati kupce. Stalno mora spremljati kupčevo zadovoljstvo. **Zadovoljni (zvesti) kupec** kupi več in ostane "zvest" dlje, kupuje tudi nove in izboljšane izdelke, hvali podjetje in njegove BZ, ne opazi drugih BZ in oglaševanja tekmecev, podjetju posreduje svoja opažanja o izdelku, lažje mu je streči. Kupec mora imeti možnost, da se pritoži, podjetje pa mora na pritožbo odgovoriti. Vrste potreb kupcev: izražene p., resnične p., neizražene p., p. po razveselitvi, skrivne p.
 - **usklajeno trženje:** Različne trženjske funkcije (prodaja, oglaševanje, izdelčni management, tržne raziskave, itd.) morajo biti med seboj usklajene. Trženje pa mora biti tudi dobro usklajeno z drugimi oddelki v podjetju in s stališči kupca. **Notranje trženje** pomeni uspešno zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje sposobnih uslužbencev, da bi bolje stregli kupcem. Vsi vodilni so v podjetju osebno vpleteni v poznavanje, srečevanje in streženje kupcem.
 - **donosnost:** podjetje je dobičkonosno, ker uspe zadovoljiti kupce bolje kot tekmeči
- Ko se podjetje preoblikuje v tržno usmerjeno podj., naleti na **tri ovire:** organiziran odpor (nekaterih oddelkov, ki jih ogroža krepitev trženja); počasno učenje in hitro pozabljanje (kmalu po prvem uspehu).
5. **Družbeno odgovoren trženjski koncept** trdi, da je naloga organizacije, da ugotovi, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga, posreduje želeno zadovoljstvo bolje in bolj učinkovito kot konkurenca na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo družbeno blaginjo. **Tržniki morajo upoštevati:** Dobiček podjetja, želeno zadovoljstvo porabnikov, interese javnosti

Zanimanje za trženje narašča, ko vse več organizacij v **poslovnem, 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. Samo podjetja, ki se osredotočijo na kupca, bodo zmagala.

OPREDELITEV KUPČEVEGA ZADOVOLJSTVA IN VREDNOSTI

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.

Skupna vrednost v očeh kupca: <ul style="list-style-type: none"> • Vrednost izdelka • Vrednost storitve • Vrednost zaposlenih • Vrednost podobe 	Skupni stroški v očeh kupca: <ul style="list-style-type: none"> • Cena v denarju • Porabljen čas • Porabljena energija • Psihični napor 	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 20px;">Kupcu posredovana vrednost</div>
--	--	--

Prodajalec mora oceniti celotno vrednost in skupni strošek v očeh kupca, ki ju ponudijo tekmeči. Podjetje mora povečati vrednost ali zmanjšati stroške v očeh kupca. Podjetje lahko **ponudbo izboljša na 3 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 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 osebni pričakovanji.

Stopnja zadovoljstva = zaznano delovanje - pričakovanja

Kupec lahko doživi eno od treh stopenj 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 izdelek čimbolj po meri kupca, vendar pa mora ponuditi vsaj zadovoljivo stopnjo tudi drugim deležnikom.

Veriga vrednosti je instrument, s pomočjo katerega podjetje opredeli metode, s katerimi ustvari več vrednosti za kupce. Vsebuje devet strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost:

- **Primarne dejavnosti:** dobava materiala (vhodna logistika), obdelava (proizvodnja), pošiljanje izdelkov iz podjetja (izhodna logistika), trženje in servisiranje (poprodajne storitve).
- **Pomožne dejavnosti** (spremljajo primarne dejavnosti): nabava (vhodnih materialov), tehnološki razvoj, upravljanje s človeškimi viri, infrastruktura.

Vse več podjetij se odloča za partnerstvo z drugimi člani verige dobaviteljev v želji, da bi izboljšali sistem posredovanja vrednosti kupcu. Ko se borijo za večjo konkurenčnost se ironično odločajo za večje sodelovanje.

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.

Pridobiti novega kupca stane petkrat več kot pa zadržati starega.

Kupca zadržimo na dva načina:

1. otežkočimo mu zamenjavo,
2. posredujemo mu veliko mero zadovoljstva.

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.

Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oz. storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe.

3. TEMELJI TRŽNJO USMERJENEGA STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

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.

3 ključni pojmi za opredelitev strateškega načrtovanja:

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 **organizacijske ravni**:

- **r. korporacije:** vodstvo napravi strateški načrt korporacije
- **r. oddelka:** vsak oddelk izdelava oddelčni načrt
- **r. dejavnosti:** poslovna enota pripravi strateški načrt poslovne enote
- **r. izdelka:** znotraj poslovne enote pripravimo načrt trženja

Raven načrtovanja	Uresničevanje	Nadzor
Korporacija	Organiziranje	Ugotavljanje rezultatov
Oddelk		Diagnoza rezultatov
Poslovna enota	Uresničevanje	Popravki in dopolnila
Izdelek		

Dejavniki izredno uspešne dejavnosti:

1. **Deležniki:** Vse skupine deležnikov (porabniki, zaposleni, dobavitelji, distributerji) se dinamično dopolnjujejo. Podjetje lahko posreduje vsakemu deležniku bodisi:
 - *prag zadovoljstva*
 - *pričakovano raven zadovoljstva*
 - *zadovoljstvo na ravni navdušenja*
2. **Postopki:** Oddelki običajno delujejo tako, da dajo prednost svojim lastnim ciljem, ki pa niso istovetni s cilji podjetja. Zato podjetja preusmerjajo svojo upravljalško pozornost z oddelkov na postopke. Najboljši konkurenti bodo tisti, ki bodo dosegli odlične sposobnosti pri upravljanju temeljnih poslovnih postopkov.
3. **Viri: delovna sila, material, 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. Opredelitev poslanstva podjetja
2. Oblikovanje strateških poslovnih enot
3. Dodelitev sredstev vsaki poslovni enoti
4. Načrtovanje novih dejavnosti

1. Opredelitev poslanstva podjetja

Organizacija obstaja zato, da nekaj doseže. Njeno posebno poslanstvo ali namen je na začetku popolnoma jasen. **5 elementov poslanstva podjetja:**

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

Opredelitev poslanstva vodi uslužbenca, 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**

2. Oblikovanje strateških poslovnih enot:

Levitt: opredelitev trga je pomembnejša od opredelitve izdelka. Posel je treba razumeti kot postopek, s pomočjo katerega zadovoljimo kupca, in ne kot postopek, s katerim izdelamo dobrine.

Dejavnost lahko opredelimo glede na tri elemente: *skupine porabnikov, potrebe porabnikov in tehnologija.*

3 stvari značilne za strateško poslovno enoto:

1. Predstavlja eno samo dejavnost ali zbirko sorodnih dejavnosti, ki jih lahko načrtujemo ločeno od drugih v podjetju.
2. Ima svoje lastne tekmece.
3. Ima poslovodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček, nadzoruje večino dejavnikov, ki vplivajo na dobiček.

3. Odmerjanje sredstev vsaki poslovni enoti:

Vodstvo pregleda načrte z namenom, da se odloči, katero od strateških poslovnih enot bo dograjevalo, vzdrževalo, izkoriščalo ali zavrglo. Dva najbolj znana modela za vrednotenje poslovnih portfeljev:

1. Metoda Boston Consulting Group (BCG) – matrika rast/delež. (str. 71)

Krogi predstavljajo velikost in položaj dejavnosti podjetja.

Stopnja tržne rasti (na vertikali) kaže letno stopnjo rasti trga, na katerem se odvija dol. dejavnost.

Relativni tržni delež (na horizontali) se nanaša na relativni tržni delež strateške poslovne enote v primerjavi z največjim konkurentom.

Matrika je razdeljena na 4 polja, vsako označuje drugačno vrsto dejavnosti:

- **Vprašaji:** poslujejo na trgih z visoko rastjo in imajo nizke relativne tržne deleže. Potrebujejo veliko denarja. Taktika: gradi ali opusti.
- **Zvezde:** visoka stopnja rasti trga in visok relativni tržni delež. Porabi veliko denarja, ni pa nujno, da denar tudi prinaša. Taktika: ohrani
- **Krave molznice:** nizka stopnja rasti trga, visok relativni tržni delež. Podjetju prinaša veliko denarja. Taktika: ohrani (močne krave molznice) ali žanji (šibke krave molznice).
- **Psi:** šibek tržni delež na trgih počasne rasti. Prinašajo nizke dobičke ali izgube. Taktika: žanji in opusti.

2. Metoda podjetja General Electric – večfaktorski portfelj GE (str. 74)

Velikost kroga predstavlja velikost ustreznega trga, zasenčen del pa tržni delež določene dejavnosti. Vsako dejavnost se oceni glede na dve dimenziji:

- **Tržno privlačnost** – privlačnost trga se spreminja z velikostjo trga, stopnjo letne rasti trga, stopnjami dobička.
- **Poslovno moč** – konkurenčni položaj se spreminja s tržnim deležem podj, njegovo rastjo in kakovostjo izdelka.

PREDNOSTI PORTFELJ MODELOV:

Pomagajo poslovodstvu, da razmišlja bolj futuristično in strateško, da bolje razume ekonomiko dejavnosti, da se izboljša kakovost načinov, da popravi komunikacijo med dejavnostmi in podjetjem, da nakaže vrzeli v komunikaciji, poudari pomembne točke, se otrese šibkih dejavnosti in okrepi naložbe v obetavnejše.

SLABOSTI PORTFELJ MODELOV:

- Podjetje lahko začne preveč poudarjati rast tržnega deleža in posle, ki dobro kažejo, s tem pa zanemari sedanje posle.
- Gre za princip povprečja – dve ali več dejavnosti se lahko znajde na istem polju, čeprav se precej razlikujejo.
- Modeli ne opredelijo sodelovanja med dvema ali več dejavnostmi.

Če pride do razlike med bodočo želeno in načrtovano prodajo, mora poslovodstvo pridobiti nove posle, da zapolni vrzel v strateškem načrtovanju. Vrzel lahko zapolni na tri načine:

- I. **PRILOŽNOSTI ZA INTENZIVNO RAST** - opredeli prihodnje priložnosti za rast z obstoječimi dejavnostmi.
Ansoffova mreža širjenja izdelka in trga prikazuje nove priložnosti za hitro rast: (str. 77)
 1. Strategija tržnega prodora – kako povečati tržni delež izdelkov na že obstoječih trgih?
 2. Strategija razvoja trga – možnost za pridobitev novih trgov za že obstoječe izdelke
 3. Strategija razvoja izdelka – možnost razvoja novih izdelkov za že obstoječe trge
 4. Strategija diverzifikacije – možnost razvoja novih izdelkov za nove trge.
- II. **PRILOŽNOSTI ZA INTEGRATIVNO RAST** – opredeli priložnosti za pridobitev dejavnosti, ki so sorodne trenutnim dejavnostim podjetja (povezava nazaj - dobavitelji, naprej - trgovci in horizontalno - tekmeci);
- III. **PRILOŽNOSTI ZA DIVERZIFIKACIJSKO RAST** – opredeli priložnosti za privlačne dejavnosti, ki niso sorodne trenutnim dejavnostim (koncentrična, horizontalna in konglomeratna diverzifikacija).

Strateško načrtovanje na ravni poslovne enote sestoji iz osmih elementov:

1. Opredelitev poslanstva
2. Analiza zunanega okolja (analiza priložnosti in nevarnosti) – nadzorovati mora vplive makro in mikro okolja in izdelati sistem trženjskega obveščanja
3. Analiza notranjega okolja (analiza prednosti in pomanjkljivosti) – pregledati mora trženjske, finančne, proizvodne in organizacijske sposobnosti, oceniti delovna razmerja med posameznimi oddelki
4. Opredeljevanje splošnih in posebnih poslovnih ciljev, ki jih opredelimo *hierarhično, količinsko, realno in skladno*.
5. Razvijanje poslovnih strategij (kako doseči cilje) – *strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, diferenciacija in osredotočenje*.
6. Izdelava programov
7. Izvedba programov
8. Zbiranje povratnih informacij ter nadzor

Tako ostane strateška poslovna enota v tesnem stiku z okoljem in pripravljena na nove priložnosti in probleme.

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* - izdelajo se splošni trženjski cilji in strategije
- *Taktični trženjski načrt* - izdelajo se posebne trženjske taktike za določeno obdobje

POSLOVNI PROCES

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

1) Stopnje v tradicionalnem fizično pojmovanem procesu

Izdelava izdelka			Prodaja izdelka				
Oblikovanje izdelka	Nabava	Izdelava	Cena	Prodaja	Oglaševanje, pospeševanje prodaje	Distribucija	Storitve

2) Stopnje v procesu ustvarjanja in posredovanja vrednosti

IZBIRA VREDNOSTI			OSKRBA Z VREDNOSTJO				SPOROČANJE O VREDNOSTI			
Segmentacija kupcev	Izbira trgov, osredoto-	Pozicioniranje vrednosti	Razvoj izdelka	Razvoj storitve	Določanje cen	Viri Izdelava	Distribucija popravilo	Prodajno osebje	Pospeševanje prodaje	Oglaševanje

	točenje								
Strateško trženje		Taktično trženje							

Koncepti ustvarjanja in posredovanja vrednosti:

1. Ničelni čas odziva porabnikov (zbiranje informacij od porabnikov)
2. Ničelni čas izboljšave izdelka (hitra vpeljava izboljšav)
3. Ničelni čas nakupa (redna dobava delov, zmanjšanje zalog)
4. Ničelni zagonski čas (takoj ko pride naročilo naredijo izdelek)
5. Ničelne napake (visoko-kakovostni izdelki)

Proces trženja sestavljajo:

- I. Analiza trženjskih priložnosti (poglavje 5-9)
- II. Raziskave in izbira ciljnih trgov ter pozicioniranje ponudbe (poglavje 10-11)
- III. Oblikovanje trženjskih strategij (poglavje 12-16)
- IV. Načrtovanje trženjskih programov (poglavje 17-25)
- V. Ter organizacija, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov (poglavje 26-27)

I. 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 izdela 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 in biti pozoren na svoje konkurente.

II. RAZISKAVE IN IZBIRA CILJNIH TRGOV TER POZICIONIRANJE PONUDBE

Podjetje mora znati oceniti velikost, rast, dobičkonosnost in tveganje na ciljnim trgu. Trg mora razdeliti na **tržne segmente**. Izdelčnotržna mreža je pripomoček pri segmentaciji – razdeli trg glede na skupine (trge) in potrebe (proizvode) porabnikov.

III. OBLIKOVANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ

Za ciljni trg mora izdelati **strategijo diferenciacije in pozicioniranja**. Lahko izdela **shemo pozicioniranja izdelka ali percepcijski zemljevid**, ki pove, kje se v očeh kupcev nahaja naš izdelek ali storitev v primerjavi s konkurenco. 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, posnemovalc, podjetje v vrzeli. Strategija mora upoštevati tudi spremenljive globalne priložnosti in izzive.

IV. NAČRTOVANJE TRŽENJSKIH PROGRAMOV

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

- koliko **trženjskih izdatkov** je potrebno, da doseže cilje. Podjetja določijo svoj trženjski proračun, analizirajo trženjsko delo in oceni stroške dela.
- kako bo razdelilo celotni trženjski proračun med različne instrumente trženjskega spleta.
- o **razporeditvi trženjskega denarja** med različne izdelke, prodajne poti, medije oglaševanja in prodajna območja.

TRŽENJSKI SPLET je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu.

Instrumenti trženjskega spleta:

McCarthy 4P (vidik prodajalca)	Lauterborn 4C (vidik kupca)
izdelek	potrebe in želje kupca
prodajne cene	kupčevi stroški
prodajne poti	priročnost nakupa
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**.

Prodajno odzivna funkcija prikazuje, kako količina denarja, vložena v posamezno možno izvedbo, vpliva na prodajo.

V. 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:

1. **nadzor letnega načrta:** zagotovi, da podjetje dosega načrtovano prodajo, dobičke idr.

2. **nadzor dobičkonosnosti:** merjenje dejanske dobičkonosnosti glede na izdelke, skupine kupcev, prodajne poti in velikosti naročil (*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.)
 3. **strateški nadzor:** ocenjuje ali trženjska strategija še vedno ustreza tržnim razmeram (trženjska revizija)
- Glej slika 4-7 str. 101

5. TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEMI IN TRŽENJSKE RAZISKAVE

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.

Trije vzroki za pomembnost trženjskih informacij:

1. Od lokalnega preko državnega do globalnega trženja (geografsko širjenje – več inf.)
2. Od nakupnih potreb do nakupnih želja (naraščanje prihodkov povzroča selekcijo pri izbiri)
3. Od cenovne do necenovne konkurence (BZ, oglaševanje...)

Trženjski informacijski sistem (TIS) sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim tržnikom. Tržniki potrebujejo podatke o razvoju trženjskega okolja zato da lahko analizirajo, načrtujejo, izpeljejo in nadzirajo ustrezne postopke. TIS mora prepoznati informacijske potrebe, ustrezne podatke obdelati in z njimi pravočasno oskrbeti managerja.

Trženjski managerji	Trženjski informacijski sistem			Trženjsko okolje
Analiza	Obdelava podatkov			Ciljni trgi
Načrtovanje	Prepoznavanje informacijskih potreb	Notranji podatki	Trženjsko obveščanje	Tržne poti
Izpeljava				
Nadzor	Porazdelitev informacij	Analiza za podporo trženjskim odločitvam	Trženjsko raziskovanje	Javnosti
				Gibanja v makrookolju

Dobro zasnovan trženjski informacijski sistem vsebuje štiri podsisteme.

I. SISTEM NOTRANJNH PODATKOV obsega podatke o naročilih, prodaji, cenah, obsegu zalog, terjatvah, nepravilnih 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. Mnoga podjetja so razvila zmogljive računalniško podprte sisteme notranjih podatkov, ki zagotavljajo hitro in izčrpno pridobivanje informacij.

II. SISTEM TRŽENJSKEGA OBVEŠČANJA posreduje podatke o dogajanju na trgih. Predstavlja sklop postopkov in virov, ki jih uporabljajo managerji za pridobivanje rednih informacij o pomembnih premikih v trženjskem okolju. Ustrezno usposobljeno prodajno osebje, podatki iz agencijskih virov in dobra informacijska služba lahko zelo izboljšajo trženjsko obveščenost posloводства.

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.

III. SISTEM TRŽENJSKEGA RAZISKOVANJA skrbi za zbiranje informacij v zvezi s posameznimi trženjskimi problemi. Značilnosti dobrega trženjskega raziskovanja so znanstvenost, ustvarjalnost, raznolikost metod, oblikovanje modelov, upoštevanje razmerja med stroški in vrednostjo informacij, zdrav dvom in etičnost.

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. **Zunanje ustanove za trženjske raziskave:**

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

5 stopenj trženjskega raziskovanja:

1. OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE: raziskovalnega problema ni mogoče vedno natančno opredeliti. Razlikujemo tri načine raziskav:

- *Preiskovalne*: dajejo podatke o naravi problema
- *Opisne*: dajo količinske podatke
- *Vzročne*: razkrijejo vzročno-posledična razmerja

2. NAČRTOVANJE RAZISKAVE: načrt za pridobivanje zelenih podatkov. Zasnovo raziskave sestavljajo postavke:

- Viri podatkov**: sekundarni podatki so podatki, ki že obstajajo, so bili zbrani v druge namene (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 razisk.), skupinski intervjuji (za preiskovalno razisk.), spraševanje (za opisno razisk.), poskusi (za vzročno razisk.)
- Raziskovalni instrumenti**: vprašalniki (oblika vprašanj: zaprta in odprta, pomembno je zaporedje, pazljiva izbira in 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 (najhitrejše, večje število odgovorov, kratko in ne dovolj osebno), osebni stik (najučinkovitejši, vnaprej pripravljeni intervjuji, prestrezni intervjuji; vpliv spraševalca)

3. ZBIRANJE INFORMACIJ: to je najdražji del in najbolj podvržen napakam. Pri anketnih raziskavah se pojavljajo težave (ni doma, sodelovanje zavrnjeno, 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 pglavitne trženjske odločitve posloводства v zvezi s prihodnjimi poslovnimi odločitvami.

Značilnosti dobrega trženjskega raziskovanja:

- znanstvena metoda
- ustvarjalno raziskovanje
- raznolikost pristopov
- medsebojna odvisnost modelov in podatkov
- vrednost in stroški informacij
- zdrav dvom
- etično trženje

IV. SISTEM ZA PODORO 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. Glavni pri prepoznavanju sprememb v okolju so tržniki. V zunanje okolje sodijo:

- **Silnice v makrookolju**: uspešna so tista podjetja, v katerih znajo prepoznati nezadovoljene *potrebe in trende* v makrookolju 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. (npr. povečanje št. zaposlenih žensk)
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**

ŠEST POGLAVITNIH SKUPIN SILNIC V MAKROOKOLJU:

1. **Demografske**: za demografsko okolje so značilni:

- *eksplozivno naraščanje prebivalstva* po vsem svetu (še posebej v tretjem svetu)
- *spmembe starostne, etnične in izobrazbene sestave* (resnično bogastvo so človeški viri),
- *novi tipi gospodinjstev* (tradicionalna in netradicionalna gospodinjstva),
- *geografski premiki prebivalstva* in
- *drobljenje množičnih trgov na mikrotрге*. Podjetja opuščajo hitri pristop, katerega cilj je povprečni porabnik.

2. **Ekonomske**: Za gospodarsko okolje so značilni:

- *porazdelitev dohodka* - razdelitev dohodka je povezana z *gospodarsko strukturo* (naturalna gospodarstva, g., ki izvažajo surovine, g. v razvoju, razvita g.) in *politično ureditvijo*.

- prihranki, dolgovi, dosegljivost posojil - upočasnitev rasti realnega dohodka, nizki prihranki in visoki dolgovi ter spreminjajoči se vzorci porabe
- 3. Naravne:** v naravnem okolju se kažejo 4 pomembni trendi:
 - *pomanjkanje nekaterih surovin* (surovine so neomejene, obnovljivo omejene, neobnovljivo omejene),
 - *povečani stroški za energijo* (nafta – iskanje novih virov 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,*
 - *razlike v obsegu sredstev za R&R* (mnoga podjetja se raje odločijo za izboljšave obstoječih izdelkov, kot za nove. Pomembne raziskave opravijo konzorciji podjetij),
 - *povečan nadzor nad tehnološkimi spremembami* (osredotočanje na manjše izboljšave in manj velikih odkritij ter strožji tehnološki predpisi)
- 5. Politično-pravne:** V politično-pravnem okolju smo priča trendom:
 - *širjenju poslovne zakonodaje:* naloge poslovne zakonodaje: zaščita podjetij, zaščita porabnika in zaščita družbenih interesov.
 - *strogemu nadzoru s strani vladnih ustanov* (Na trženjske odločitve močno vplivajo zakoni, vladni uradi in vplivne skupine.) in
 - *naraščajoči moči združenj za javno korist.* Podjetja se morajo pred začetkom uresničevanja načrtov posvetovati s pravnim oddelkom, oddelkom za stike z javnostjo in z oddelkom za vprašanja javnosti.
- 6. Kulturne:** Za kulturno okolje poglobitve značilnosti in trendi:
 - *trajnost temeljnih kulturnih vrednot* - Družba v kateri živijo ljudje oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila, tako obstajajo dolgoročni trendi v smeri samouresničitve in takojšnjega zadovoljevanja potreb ter bolj posvetna usmeritev ljudi. Značilna je trajnost temeljnih vrednot, medtem ko je na sekundarne vrednote moč nekoliko vplivati.
 - *vsako kulturo sestavljajo subkulture,* ki imajo svoje določene vrednote
 - *sekundarne kulturne vrednote se s časom spreminjajo* - tržniki pozorno spremljajo kulturne premike, ki lahko pomenijo nove trženjske priložnosti..

Poglobitve kulturne vrednote dol. družbe se zrcalijo v **gledanju ljudi:**

 - *Na same sebe:* pomen zadovoljevanja lastnih potreb - užitkarji so iskali zabavo, drugi so se ukvarjali s samouresničitvijo.
 - *Na druge ljudi:* gibanje družbe od k sebi k družbi navzven usmerjenih ljudi
 - *Na organizacije:* 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, jo želijo spremeniti, iščejo globlje vrednote, jo želijo zapustiti.
 - *Na naravo:* lahko se počutijo nemočne, z naravo usklajene ali pa si jo skušajo podrediti.
 - *Na vesolje:* razna verska prepričanja

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
- vpliv značilnosti kupca in postopek odločanja,
- 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 poglobitveni trg, za katerega se izvajajo gospodarske dejavnosti. Pri analizi porabniškega trga moramo upoštevati udeležence, predmete, cilje kupcev, organizacije, dejavnosti, priložnosti in prodajna mesta.

Model nakupnega vedenja

Trženjske spodbude	Druge spodbude	Značilnosti kupca	Proces nakupnega odločanja	Nakupne odločitve
Izdelek Cena Prodajne poti in metode Tržno komuniciranje	Gospodarske Tehnološke Politične Kulturne	Kulturne Družbene Osebne Psihološke	Prepoznavanje potrebe Iskanje podatkov Ocena Odločitev Ponakupno vedenje	Izbira izdelka Izbira BZ Izbira prodajalca Določitev časa nakupa Določitev količine nakupa

Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje kupca:

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 čim boljše zadovoljitev.

TEORIJE MOTIVACIJE:

1. Freud:

- Resnični psihološki dejavniki prihajajo iz podzavesti
- Posameznik ne more povsem razumeti svojih motivacij
- Ernest Dichter: motivacijsko raziskovanje nakupnih okoliščin in izbire izdelkov s stališča globinskih nezavednih motivov

2. Maslow:

Človeške potrebe so razvrščene hierarhično – od najpomembnejših do manj pomembnih:

- (5) Samouresničevalne potrebe (osebni razvoj in uresničitev)
- (4) Potrebe po spoštovanju (samospoštovanje, priznanje, položaj)
- (3) Družbene potrebe (občutek pripadnosti, ljubezen)
- (2) Potrebe po varnosti (varnost, zaščita)
- (1) Fiziološke potrebe (lakota, žeja)

3. Herzberg:

Dvofaktorska teorija motivacije razlikuje med dejavniki nezadovoljstva in dejavniki zadovoljstva.

ZAZNAVANJE:

- **selektivna pozornost** (ljudje najprej zaznajo spodbude, povezane s trenutno potrebo, tiste, na katere so pripravljene in tiste, ki bolj odstopajo od običajne velikosti spodbude)
- **selektivno izkrivljanje** (človek podatke prilagodi svoji miselni zasnovi – ljudje informacije sprejemajo po svoje)
- **selektivna ohranitev** (ljudje veliko naučenega pozabijo – zapomnijo si podatke, ki potrjujejo njihova stališča)

PROCES NAKUPNEGA ODLOČANJA

Preden začne načrtovati trženjske dejavnosti, mora podjetje spoznati ciljne porabnike in njihove procese nakupnega odločanja. Tržniki morajo ugotoviti, kdo sprejema nakupno odločitev, kakšne so vrste nakupnih odločitev in kateri so koraki v nakupnem procesu.

I. Nakupne vloge

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.

II. Vrste nakupnega vedenja:

- *kompleksno nakupno vedenje*: ko je kupec zavzet za nakup in se zaveda razlike med blagovnimi znamkami. Značilno za drage 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, ki mu v zvezi z izbrano BZ vzbujajo dober občutek.
- *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.

III. Raziskave procesa nakupnega vedenja: 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

IV. Stopnje v procesu nakupnega odločanja:

1. **PREPOZNAVANJE POTREB**: 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**: nižja raven iskanja - *povečana pozornost* in višja raven iskanja - *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 seznanjajo z konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Zaporedni nizi BZ pri odločanju so: 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. Porabnik si bo oblikoval vrsto prepričan o blagovni znamki, odvisnih od položaja posam. BZ v razmerju do drugih. Stališča si oblikuje skozi ocenjevalni postopek. Pomemben je model pričakovane vrednosti za porabnikovo izbiro.
4. **NAKUPNA ODLOČITEV:** Med nakupno namero in nakupno odločitev lahko posežeta dva dejavnika: *stališča drugih, nepredvideni situacijski dejavniki in zaznano tveganje*. Uresničitev nakupne namere razdelimo na **nakupne podstopnje**:
 - odločitev o blagovni znamki
 - o prodajalcu
 - o količini
 - o času nakupa
 - o načinu plačila
5. **PONAKUPNO VEDENJE:**
 - **Ponakupno zadovoljstvo** – kupčevo zadovoljstvo je odvisno od stopnje prekrivanja pričakovane in zaznane vrednosti izdelka (kupec je lahko *razočaran, zadovoljen* ali *navdušen*)
 - **Ponakupne dejavnosti** – Če je kupec zadovoljen z izdelkom je možnost, da ga bo spet kupil, večja. *Zadovoljna stranka je najboljši oglaševalec*. Neizadovoljni kupec skuša zmanjšati nelagodje. Nelagodje se lahko zmanjša tako, da *zavrže ali vrne* izdelek, ali pa išče podatke za *potrditev* vrednosti izdelka. Neizadovoljni kupec lahko kaj ukrene ali pa ne stori ničesar. Podjetja morajo dati porabnikom čim več možnosti za reševanje problemov.
 - **Ponakupna uporaba in 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 repositioniranje
- psihološko repositioniranje
- konkurenčno repositioniranje
- sprememba stopnje pomembnosti
- opozarjanje na zapostavljene lastnosti
- sprememba kupčeve idealne podobe

8. ANALIZA MEDORGANIZACIJSKIH 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.

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.

ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV:

Manj kupcev

Večji kupci

Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem

Geografska osredotočenost kupcev (**omogoča zmanjševanje stroškov**)

Izpeljano povpraševanje

Neprožno povpraševanje

Nestalno povpraševanje

Strokovno kupovanje

Več dejavnikov vplivanja na nakup (na odločitve vpliva več ljudi, komisije)

Različne značilnosti:

- neposredno kupovanje od prodajalcev
- vzajemnost (dobavitelji so hkrati kupci)
- zakup (leasing)

NAKUPNE ODLOČITVE MEDORGANIZACIJSKIH KUPCEV – njihovo število je odvisno od vrste nakupnega položaja

I. Nakupni položaj oz. nakupne oblike:

1. Takojšen ponovni nakup: nabavni oddelek rutinsko ponovno naroča blago

2. Prilagojen ponovni nakup: kupec želi spremeniti značilnosti izdelka, ceno, dobavne zahteve ali drugo.

3. Prvi nakup: odjemalec prvič kupuje izdelek ali storitev. Dosti podjetij uporablja *posebne prodajne skupine*. Prvi nakup sestavlja več stopenj:

- zavedanje

- zanimanje
- vrednotenje
- preizkus
- sprejetje

II. Bistvene drugotne odločitve pri nakupnem odločanju: Najmanj odločitev je potrebno sprejeti pri takojšnjem ponovnem nakupu in največ pri prvem nakupu. Pri prvem nakupu mora določiti:

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

III. Prodaja in kupovanje sistemov je ključna oblika trženjske strategije pri izvrševanju velikih medorganizacijskih projektov

Kdo sodeluje v procesu medorganizacijskega kupovanja?

Nabavno osebje vpliva predvsem na takojšnje ponovne nakupe in na prilagojene ponovne nakupe. Tehnično osebje vpliva na izbiro sestavin, nabavno osebje pa določi dobavitelja. Pri prvih nakupih imajo več vpliva drugi udeleženci.

Webster in Wind imenujeta enoto za nakupno odločanje **nakupno središče** podjetja, ki ga sestavljajo vsi posamezniki ali skupine, ki sodelujejo v postopku nakupne odločitve ter si delijo cilje in tveganje pri nakupu.

Zaposleni v org. imajo naslednje vloge v postopku nakupnega odločanja:

1. **uporabniki:** večkrat predlagajo nakup. Uporabljajo izdelek ali storitev.
2. **vplivneži:** vplivajo na nakupno odločitev. Pomagajo pri opredelitvi izdelka (tehnično osebje in strokovnjaki)
3. **odločevalci:** odločajo o potrebah po izdelkih/ dobaviteljih (vodje oddelkov)
4. **potrjevalci:** odobrijo predloge odločevalcev (vodje sektorjev, managerji)
5. **nakupovalci:** imajo formalno moč da izberejo dobavitelja in se dogovorijo o nakupnih pogojih.
6. **čuvaji:** lahko preprečijo dostop informacij (receptorji, telefonisti)

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.

Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce

Nanje vplivajo ekonomski in osebni dejavniki.

Webster in Wind: temeljni dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijske kupce:

1. **dejavniki okolja:** raven primarnega povpraševanja, stanje gospodarstva, cena denarja. Na nakup vplivajo tehnološke, politične in konkurenčne spremembe v okolju.
2. **organizacijski dejavniki:** Vsaka org. ima drugačne cilje, politiko, postopke, organizacijsko zasnovo in sistem. Organizacijski trendi so naslednji: *povečanje pomembnosti nabavnega oddelka, centralizacija nabavljanja, dolgoročne pogodbe, vrednotenje izvršenih nakupov*
3. **medosebni dejavniki:** različni interesi, položaj, ugled in vpliv
4. **osebni dejavniki:** lastne motivacije, zaznave, nagnjenja. Na kupce vplivajo starost, dohodek, izobrazba, položaj, osebnost, odnos do tveganja in kultura. Kupci kupujejo po načelih: *preprost nakup, sam svoj strokovnjak, hočem najboljše, hočem celovito storitev*

Robinson idr: osem nakupnih stopenj industrijskega nakupnega postopka:

1. *Prepoznavanje problema (potrebe), ki je posledica notranjih ali zunanjih vzrokov*
2. *Splošni opis potrebe,*
3. *Opis značilnosti izdelka, (analiza vrednosti izdelka – poskus zmanjševanja stroškov)*
4. *Iskanje dobavitelja,*
5. *Zbiranje ponudb,*
6. *Izbiranje dobavitelja,*
7. *Določitev izvršitve naročila in*
8. *Ocena izvršitve.*

Torej, ključne postavke, ki jih mora poznati tržnik pri medorganizacijskem trženju so: uporabnikove potrebe, nakupni udeleženci, nakupna merila in nakupni postopki.

TRGI VLADNIH IN DRUGIH ORG.

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 (šole, bolnišnice, klinike...) 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 pripravljene ustreči posebnim zahtevam in se držati predpisanih postopkov

9. ANALIZA PANOG IN KONKURENTOV

Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov omogoča podjetju natančnejšo zasnovo lastne strategije, 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

PREPOZNAVANJE KONKURENTOV

Konkurenti so lahko **obstoječi** ali **prikriti**. Zato morajo podjetja paziti, da ne podležejo konkurenčni kratkovidnosti. Poznamo **ravni konkurenčnosti glede na stopnjo zamenljivosti izdelka**:

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

Konkurenta delimo še na **panožnega** in **tržnega**.

I. PANOŽNA ZASNOVA KONKURENCE:

Industrijska panoga je skupina podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi. **Dejavniki, ki določajo panožno strukturo**, so:

1. **Število ponudnikov in stopnja diferenciacije** - iz teh izhodišč izhaja pet tipov panožne strukture*.
2. **Vstopne ovire in ovire pri gibljivosti** (visoke kapitalske zahteve, prihranki obsega, patentne in licenčne zahteve, pomanjkanje zemljišč, surovin ali distributerjev, morebiten nezadosten ugled...)
3. **Izstopne ovire in ovire v zvezi z zoževanjem poslovanja** (zakonske ali moralne obveze do odjemalcev, posojilodajalcev in zaposlenih, vladne omejitve, nizka odpisna vrednost sredstev zaradi prevelike specializiranosti ali zastarelosti, pomanjkanje alternativnih možnosti, visoka stopnja navpičnega združevanja, čustvene omejitve...)
4. **Struktura stroškov**
5. **Navpično združevanje** (združujejo se podjetja, ki imajo dopolnjevalno dejavnost – naftna, kemična, čiščenje nafte...)
6. **Globalni doseg** (podj. Morajo biti konkurenčna tudi na globalni ravni, če želijo doseči prihranke obsega in slediti tehnološkim odkritjem)

Pet tipov panožne strukture:

1. **POPOLNI MONOPOL** – eno podjetje, ki oskrbuje državo ali območje z nekim izdelkom/storitvijo. Ima visoko ceno, malo oglašuje, nudi najmanjšo možno raven storitve, na trgu ni nadomestnih izdelkov.
2. **POPOLNI OLIGOPOL** – nekaj podjetij, ki izdelujejo ali pridobivajo iste izdelke (nafta). Edini način za konk. prednost je poleg diferenciacije še znižanje stroškov (to doseže z višjim obsegom proizvodnje)
3. **DIFERENCIRANI OLIGOPOL** – nekaj podjetij, ki proizvajajo delno diferencirane proizvode (avtomobili). Razlikujejo se na ravni kakovosti, lastnosti, oblikovanja in storitev, povezanih z izdelkom.
4. **MONOPOLISTIČNA KONKURENCA** – večje število podjetij, ki lahko delno ali v celoti diferencirajo svojo ponudbo (frizerski salon)
5. **POPOLNA KONKURENCA** – veliko podj., ki ponujajo enak izdelek/storitev, cene so enake (trg vrednostnih papirjev)

II. TRŽNA ZASNOVA KONKURENCE:

Konkurentne obravnavamo s stališča zadovoljevanja iste potrebe odjemalcev. Pomembna je določitev **bojišča izdelek/trg** (segmentirati odjemalce in izdelke) oziroma povezava panožne in tržne analize.

PREPOZNAVANJE KONKURENČNIH STRATEGIJ

Za podjetje so največji konkurenti tista druga podjetja, ki se usmerjajo na iste ciljne trge in imajo enako strategijo.

Strateška skupina je skupina podjetij, ki imajo enako strategijo na določenem ciljnem trgu.

Vendar do tekmovanja pride tudi med skupinami. Podjetja morajo nenehno spremljati na eni strani nove želje odjemalcev in na drugi strani spremenjene strategije tekmecev pri odzivanju nanje.

DOLOČANJE CILJEV KONKURENTOV

Kaj posamezni tekmeči na trgu želijo in kaj spodbuja njihovo vedenje? Želijo povečati dobičke, tržni delež, položaj... Podatki o konkurentovem poslovanju, ki jih potrebujemo so podatki o *prodaji, tržnem deležu, stopnji dobička, donosnosti naložbe, denarnem toku, novih vlaganjih in izkoriščenosti zmogljivosti*. Podjetja inf. dobijo iz sekundarnih virov, z osebnimi stiki, iz govorice in iz trženjskih raziskav.

Vsako podjetje bi moralo nadzorovati naslednje spremenljivke (o konkurentih):

- prepoznavnost pri odjemalcih
- kakovost izdelka
- dostopnost izdelka

- tehnična pomoč
- prodajno osebje
- tržni delež (delež prodaje konkurenta na ciljnem trgu)
- delež uzaveščenosti (koliko kupcev najprej pomisli na konkurenta v povezavi z dol. panogo)
- prednostni delež (koliko kupcev bi najraje kupilo izdelek od konkurenta)

Podjetja, pri katerih se vztrajno povečujeta delež uzaveščenosti in prednostni delež, bodo zagotovo napredovala tudi pri tržnem deležu in dobičku.

VZORCI ODZIVANJA KONKURENTOV:

- **"Zleknjeni" tekmeč** – Na poteze konkurentov se ne odzovejo hitro ali močno (imajo občutek zvestobe porabnikov, so zadovoljni z "molžo", počasi zaznajo spremembe na trgu, primanjkuje jim sredstev)
- **Selektivni tekmeč** – Konk. se odzove le na nekatere vrste napada
- **Tekmeč "tiger"** – Na vsak napad odgovori hitro in silovito
- **Stohastični tekmeč** – Ne moremo predvideti njegovega vzorca odzivanja

Bruce Handerson o konkurenčnih razmerjih:

1. Če so si tekmeči zelo podobni in se preživljajo na podoben način, je konkurenčno ravnotežje med njimi nestabilno
2. Če je odločilen en pomemben dejavnik, je konkurenčno ravnotežje nestabilno.
3. Če je odločilnih več različnih dejavnikov, je možno, da bo vsak konk. imel določeno prednost in bo tako zanimiv za del odjemalcev. Več kot je dejavnikov, več je lahko konkurentov, ki soobstajajo.
4. Manj ko je odločilnih konk. spremenljivk, manjše je št. konkurentov.
5. Razmerje tržnih deležev 2 proti 1 med katerimakoli konkurentoma se zdi v takem ravnovesju, da za nobenega od obeh ni niti učinkovito niti priporočljivo povečati oz. zmanjšati svojega deleža.

OBLIKOVANJE SISTEMA OBVEŠČANJA O KONKURENTIH – štiri glavni koraki:

1. **Vzpostavitev sistema** (določiti bistvene inf. o konk., najboljše vire podatkov in osebo, ki bo vodila sistem obveščevanja)
2. **Zbiranje podatkov** (na terenu, iz objav)
3. **Ocenjevanje in analiza**
4. **Posredovanje in odzivanje** (posredovanje podatkov službam za odločanje)

Podjetje lahko osredotoči napade na enega od naslednjih skupin konkurentov:

- **Močni konk. proti šibkim** – Podjetja ponavadi napadajo šibkejša tekmeča, vendar bi morala tekmovati tudi z močnimi tekmeči
- **Bližnji konk. proti oddaljenim** – Podjetja tekmujejo z bližnjimi konk., ki so jim bolj podobni
- **"Dobri" konk. proti "slabim"** – Pametno poslovodstvo bo podprlo dobre in napadlo slabe tekmeče – dobri tekmeči so za podj. Koristni.

Kljub dejstvu, da je konkurenčna usmerjenost na današnjih trgih zelo pomembna, podjetja ne smejo pretiravati z osredotočanjem na tekmeče. 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.

10. MERJENJE IN NAPREDOVANJE TRŽNEGA POVPRASEVANJA

RAZLIČNA MERILA TRŽNEGA POVPRASEVANJA

Povpraševanje je možno meriti (na 90 načinov 6x5x3):

- **Glede na izdelek** – celotna prodaja, prod. panoge, prod. podjetja, skupina izdelkov, tip izdelka, artikel
- **Glede na prostor** – svet, ZDA, regija, območje, kupec
- **Glede na čas** – kratkoročno, srednjeročno, dolgoročno

Tržniki razlikujejo

- **potencialne trge** (vse osebe, ki jih izdelek zanima)
- **razpoložljive trge** (osebe, ki jih izdelek zanima, imajo dohodek in dostop)
- **ciljne trge** (del omejeno razpoložljivega trga, ki ga podj. želi osvojiti)
- **dejanske trge** (sestavljajo jih kupci, ki so dol. izdelek že kupili)

Trg je niz vseh dejanskih in možnih kupcev nekega izdelka.

Tri značilnosti možnih kupcev:

- dohodek
- zanimanje za izdelek
- dostopnost izdelkov

Tržno povpraševanje

Povpraševanje po določenem izdelku na trgu sestavlja celotna količina tega izdelka, ki bi jo lahko kupila določena skupina porabnikov na določenem geografskem območju v določenem času in določenem trženjskem okolju in v okviru določenega trženjskega programa.

Funkcija tržnega povpraševanja - krivulja predstavlja ocenjeno raven povpraševanja v povezavi s spreminjajočim se obsegom izdatkov za trženje na panožni ravni – *ne odslikava povpraševanja v dol. obdobju*, temveč *kaže možne ravni povpraševanja*, ki so povezani z izdatki za trženje:

- abscisa kaže različne možne ravni izdatkov za trženje neke panoge v določenem obdobju
- ordinata pa ustrezno povpraševanje

Tržni minimum je raven povpraševanja, do katerega pride brez izdatkov za trženje, **tržni potencial** pa je zgornja meja tržnega povpraševanja. Razpon med njima prikazuje splošno **trženjsko občutljivost povpraševanja**.

Tržno napovedovanje – v posam. ind. panogi se uresniči samo ena raven izdatkov za trženje. Povpraševanju na trgu, ki ustreza tej ravni, pravimo napoved trga.

Tržni potencial v danem okolju je meja, ki se ji približuje tržno povpraševanje, ko se izdatki za trženje neskončno povečujejo.

Povpraševanje po izdelkih podjetja je delež, ki ga ima podjetje v celotnem povpraševanju na trgu.

$$Q_i = s_i Q$$

Q_i = povpraševanje po izdelkih podjetja i

s_i = tržni delež podjetja i

Q = celotno povpraševanje na trgu

Napoved prodaje v podj. lahko izrazimo kot pričakovano raven prodaje, ki temelji na izbranem trženjskem načrtu v predvidenem tržnem okolju.

Prodajna kvota izdelkov je prodajni cilj, določen za skupino izdelkov, oddelek ali trgovskega predstavnika, in je predvsem podlaga vodstvu za opredelitev in vzpodbujanje prodajnih prizadevanj.

Prodajni proračun je predvidena ocena pričakovanega obsega prodaje in ga uporabljajo predvsem pri odločanju o nabavi, proizvodnji in denarnem toku.

Prodajni potencial podjetja je meja, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih podjetja skladno z rastjo trženjskih prizadevanj v podjetju in v primerjavi s konkurenco. Je manjši kot tržni potencial.

OCENA SEDANJEGA POVPRASEVANJA

Celotni tržni potencial je največja kol. prodaje, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v dol. panogi v dol. obdobju ob dani ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju.

$$Q = nqp$$

Q = celotni tržni potencial

n = št. kupcev dol. izdelka na trgu ob danih predpostavkah

q = kol., ki jo kupi povprečen kupec

p = povprečna cena izdelka

Tržni potencial območja izmerijo z

1. metodo postopnega opredeljevanja (običajno jo uporabljajo ponudniki ind. izdelkov) – ta zahteva določitev vseh potencialnih kupcev na vsakem trgu in oceno njihovih potencialnih nakupov.
2. metodo večfaktorskega indeksa (uprabljajo podj., ki trgujejo z dobrinami za široko porabo)

Ocena prodaje panoge in tržnega deleža podjetja – podj. mora ugotoviti, kdo so njegovi konkurenti in oceniti njihovo prodajo.

OCENA BODOČEGA POVPRASEVANJA

Poteka v treh fazah:

1. pripravijo napoved dogajanja v ekonomskem okolju (makroekonomsko napovedovanje)
2. napovedovanje prodaje v panogi
3. napovedovanje prodaje samega podjetja

Napovedi temeljijo na eni od treh informacijskih podlag:

1. Kaj ljudje pravijo – obsega pregled mnenj kupcev oz. tistih, ki so jim blizu. Vsebuje tri metode:
 - Proučitev namer kupcev
 - Povzetek mnenj zaposlenih v prodajni službi
 - Mnenje strokovnjaka
2. Kaj ljudje naredijo:
 - Izdelek tržno testiramo
 - Ugotovimo, kako se odzivajo kupci
3. Kaj so ljudje storili:
 - Analiza poročil o preteklem nakupnem obnašanju
 - Analiza časovnih serij
 - Statična analiza povpraševanja

Analiza časovnih vrst

Preteklo prodajo (Q) razčlenjujemo na štiri glavne sestavine:

1. *trend* (t) je rezultat osnovne smeri razvoja prebivalstva, oblikovanja kapitala in tehnologije.
2. *ciklus* (c) predstavlja valovito gibanje prodaje
3. *sezona* (s) predstavlja model gibanja prodaje v enem letu.
4. *nepredvidljivi dogodki* (e) vsebujejo stavke, naravne katastrofe, modne muhe, vojne nevarnosti...

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. Zagotavlja nižje stroške in cene ter ustvari največji potencialni trg.
- **Trženje raznovrstnih izdelkov** ponuja različne izdelke z namenom razširiti krog porabnikov. Zaveda se, da se kupci razlikujejo po okusu, ki se časovno spreminja.
- **Ciljno trženje** ločuje glavne tržne segmente, med njimi izbere enega ali več in razvije izdelke in programe teženja, ki so prilagojeni vsakemu posameznemu segmentu. Dobiva značaj *mikro trženja*, ki tržne programe prilagaja potrebam in željam dol. skupin kupcev na *lokalni ravni*. Končna oblika ciljnega trženja je trženje po *meri posameznega porabnika*.

Ciljno trženje zajema tri glavne faze:

1. **Segmentiranje trga** je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali različne izdelke in/ali trženjske spletke (opredelitev spremenljivk segmentiranja in razdelitev trga na tej osnovi ter oblikovanje profilov dobljenih segmentov)
2. **Izbor ciljnega trga** je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti (ocenjevanje privlačnosti vsakega segmenta in izbiranje ciljnih segmentov)
3. **Tržno pozicioniranje** je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranje o njih (opredelitev možnih konceptov pozicioniranja za vsak ciljni segment in izbira, razvijanje izbranega koncepta pozicioniranja in komuniciranje v njem)

I. 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 najboljše 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.

Vsak trg lahko razdelimo na tržne segmente, tržne vrzeli in končno na posameznike.

Tržni segmenti so velike skupine, ki jih je mogoče določiti znotraj trga. Privlačni so za številne konkurente

Tržna vrzel je ožje opredeljena skupina, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Kupci imajo jasen a kompleksen niz potreb. Pripravljeni so plačati več podjetju, ki najbolje zadovoljuje njihove potrebe. Tržniki se morajo specializirati, da pridejo na to vrzel – ta privlači le enega ali nekaj konkurentov. Najboljša podj. v tržni vrzeli drugi konkurenti le težko spodrinejo.

Modeli segmentiranja trga

1. **Demografski segmenti** (potrošnike segmentiramo glede na dohodek, starost, spol)
2. **Preferenčni segmenti:**
 - *Homogene preference:* Na trgu ni naravnih segmentov, BZ so si podobne.
 - *Razpršene preference:* Preference so razpršene po vsem prostoru. BZ, 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* (razvije več Bz - vsako za svoj tržni segment)

Pri izbiri ciljnih segmentov morajo tržniki upoštevati tudi povezanost med segmenti ter načrt osvojitve potencialnega segmenta.

Raziskava trga poteka v naslednjih fazah:

1. **Faza opazovanja** – preiskovalno raziskovanje in skupinski intervjuji
2. **Faza analiziranja:** faktorska analiza in analiza skupin
3. **Faza oblikovanja profila** – oblikovanje skupin, ki se razlikujejo po stališčih, obnašanju in demografskih značilnostih ter odzivnosti na medije

Ena izmed lastnosti odkrivanja novih segmentov je raziskava *hierarhije lastnosti*, ki jih kupci upoštevajo pri izbiri blagovne znamke. Hierarhija značilnosti odkrije tudi segmente porabnikov

SEGMENTIRANJE TRGA KONČNIH PORABNIKOV

Teorija razčlenitve trga pravi, da mora imeti vsak segment različne demografske, psihografske in medijske značilnosti. Nekateri raziskovalci skušajo oblikovati segmente po *značilnostih porabnikov*, drugi pa na podlagi *odziva porabnikov*. Glavne spremenljivke segmentiranja:

1. **Geografsko segmentiranje:** razdelitev trga na geografske enote: *narodi, države, regije, pokrajine, mesta ali soseske*
2. **Demografsko segmentiranje:** *starost, spol, velikost družine, življenjski cikel, dohodek, poklic, izobrazba, vera, rasa, narodnost:*
3. **Psihografsko segmentiranje:** *družbeni sloj, življenjski slog, osebne značilnosti* (svojim izdelkom dajo osebno znamko, ki se ujema z osebnostjo kupca)

4. **Vedenjsko segmentiranje:** kupce delimo na štiri skupine glede na njihovo *poznavanje, odnos, uporabo ali odziv na določen izdelek*. Vedenjske spremenljivke so:
- *Priložnosti* v katerih kupci oblikujejo potrebe, kupujejo izdelek ali ga uporabljajo.
 - *Koristi* ki jih kupci pričakujejo od dol. izdelka.
 - *Status porabnika:* stalni, bivši, potencialni, tisti, ki kupujejo izdelek 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:* ljudje v odnosu do izdelka: navdušeni, pozitivni, neopredeljeni, negativni, sovražni

SEGMENTIRANJE MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV

Pri segmentiranju medorganizacijskih trgov mora podjetje najprej ugotoviti, katere panoge bo oskrbovalo, nato mora segmentirati trg po velikosti kupcev in po nabavnih merilih.

Bonoma in Shapiro predlagata segm. medorg. trgov s spremenljivkami:

- **demografske spremenljivke** – panoga, velikost podjetja, lokacija
- **operativne spremenljivke** – tehnologija, status uporabnik/neuporabnik, zmožnosti kupca
- **značilnosti nabavnega poslovanja** – org. nabavne funkcije, razmerje moči, obstoječi poslovni odnosi, splošna nabavna politika, nabavna merila
- **situacijski dejavniki** – nujnost, posebna uporaba, velikost naročila
- **osebnostne značilnosti** – podobnost prodajalcev in kupcev, odnos do tveganja, zvestoba

Ponavadi gre za zaporedno segmentiranje:

- Makrosegmentiranje – določitev proizvodne panoge, velikosti kupcev
- Mikrosegmentiranje – opredelitev kupcev glede na nabavna merila

Kupce delimo glede na stopnje v procesu odločanja o nakupu:

- Kupci, ki kupujejo prvič
- Novinci
- Izkušeni kupci

Kupce delimo tudi glede na odločitve o ceni in spremljajočih storitvah:

- Rutinski kupci – zelo dobičkonosni (polna cena, podpovprečne storitve)
- Naklonjeni kupci – dokaj dobičkonosni (nižja cena, skromne storitve)
- Kupci pogajalci – (nekaj popusta pri ceni in nadpovprečna storitev)
- Iskalci dobrih kupčij – niso posebej dobičkonosni (nizka cena ob najboljši ravni storitev)

Pogoji za uspešno segmentiranje: Za vsak segment moramo prikazati tipične značilnosti. Tržni segmenti morajo vsebovati naslednje značilnosti:

- **Merljivost** – merimo lahko velikost, kupno moč, tipične značilnosti dol. segmenta
- **Velikost** – tržni segmenti morajo biti dovolj veliki in dobičkonosni
- **Dostopnost** – segmente moramo v celoti doseči in učinkovito oskrbovati
- **Diferenciranost** – segmenti se razlikujejo in različno odzivajo na posam. sestavine trženj. spleta
- **Operativnost** – oblikovati uspešne programe, da pritegnemo in oskrbujemo tržne segmente

II. DOLOČANJE CILJNEGA TRGA

Segmentiranje odkrije priložnosti. Podjetje se mora odločiti, na katere segmente se bo usmerilo.

OCENJEVANJE TRŽNIH SEGMENTOV

Pri ocenjevanju tržnih segmentov mora podjetje upoštevati:

1. **Velikost segmenta in njegovo rast**
2. **Privlačnost segmenta z vidika njegove konkurenčne strukture: Porter** - Podj. mora oceniti vpliv petih dejavnikov na dolgoročno donosnost: *sedanji konkurenti v panogi, potencialni novi konkurenti, nadomestni izdelki, kupci in dobavitelji*. Podjetju lahko glozi pet nevarnosti:
 - 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 da uspe v nekem segmentu. Vstopi le na tiste segmente, na katerih lahko ponudi več kot drugi.

IZBOR TRŽNIH SEGMENTOV

Izbira ciljnega trga (katere in koliko segmentov bo podj. oskrbovalo):

- **Osredotočenje na en segment:** koncentrirano trženje, trden položaj, večje tveganje
- **Selektivna specializacija:** zmanjšuje tveganje
- **Specializacija po izdelkih:** trden sloves na specifičnem proizvodnem področju
- **Specializacija po trgih:** velik sloves s specializacijo, večje tveganje
- **Popolno pokrivanje trga:** lahko z *nediferenciranim* (ena ponudba, ki zadovolji vse; prihranki stroškov) ali *diferenciranim* (posebni programi za vsak trženjski segment; višji stroški) 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 *blokiranje trge*.

Poglavni dejavniki za oceno privlačnosti trga:

1. velikost trga
2. rast trga
3. možnost za ciferenciacijo trga
4. sezonski značaj povpraševanja
5. tržne poti (distribucijski kanali)
6. št. in moč konkurentov
7. nadomestni izdelki
8. sposobnost podj. za oskrbovanje tega segmenta

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 ciljni trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri prodajalca.

Svojo tržno ponudbo podjetje diferencira od konkurence tako, da oblikuje vrednost s ponudbo nekaj: *boljše*, *novejšega*, *hitrejšega* in *cenejšega*

Treacy in Wiersema: tri strategije, ki vodijo k uspešnemu razlikovanju in vodilni vlogi na trgu:

- 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

Nova BCG matrika: Vrste panog, ki temeljijo na številu konkurenčnih prednosti in njihovem obsegu:

Število možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti	Veliko	Razdrobljena panoga	Specializirana panoga
	Malo	Stara panoga	Množinski obseg proizvodnje
		Velik	Majhen
Obseg konkurenčnih prednosti			

RAZLIKOVANJE PONUDBE je možno na štirih področjih

1. Razlikovanje izdelkov: Na eni strani imamo visoko standardizirane izdelke, na drugi pa izdelke z visoko možnostjo razlikovanja, katerih glavni dejavniki so:

- *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 ustrezata 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.
- *Popravljalnost:* 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. Pod oblikovanje sodi več stvari: oblikovanje izdelka in procesa, grafika, arhitektura in notranja oprema ter zunanja podoba podjetja.

2. Razlikovanje storitev: rešitev za uspešno konkuriranje je povečanje obsega storitev in kakovosti. Glavni dejavniki razlikovanja storitev so:

- *Dostava:* hitrost, natančnost, skrb
- *Namestitev izdelka*
- *Izobraževanje porabnikov:* usposabljanje uporabnikov za pravilno in učinkovito uporabo prodane opreme
- *Svetovalna služba:* podatkovni in informacijski sistem ter svetovalne storitve
- *Popravilo:* kakovost popravil kot storitve
- *Druge storitve*

3. Razlikovanje prodajnega osebja: Zaposlovati morajo boljše uslužbenke in jim zagotavljati boljše izobraževanje. Osebe mora imeti naslednje lastnosti: *znanje, vljudnost, zaupanje, zanesljivost, odzivnost, komunikativnost*

4. Razlikovanje podobe BZ oz. podjetja:

- *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. V javnost ga prenesemo s pomočjo znakov, vseh vrst množičnih medijev, v primernem okolju ter na javnih prireditvah.
- *Znaki:* Znak podjetja mora biti takoj prepoznaven. Podjetje lahko izbere 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.

RAZVOJ STRATEGIJE POZICIONIRANJA

Podjetje mora ustvariti ponudbo, ki jo je mogoče razlikovati. Razliko je vredno razviti do mere, ki bo ustrezala 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 naj podjetje uporabi za svoje ciljne kupce?

Mnogi zagovarjajo, da je treba za vsak ciljni trg uvesti eno samo prednost - edinstveno prodajno prednost (R. Reeves) – najboljše cene, najboljša storitev... Lahko pa uporabijo tudi dve ali več prednosti (kadar več podjetij uporabi podobne prednosti).

4 glavne napake pri pozicioniranju:

- Preslabo pozicioniranje – kupci nimajo predstave o BZ
- Premočno pozicioniranje – kupci imajo preozko predstavo o znamki
- Nejasno pozicioniranje – kupec ima zmedeno, nejasno predstavo o znamki
- Dvomljivo pozicioniranje – kupci ne verjamejo dol. trditvam

Z rešitvami pozicioniranja rešujemo probleme trženjskega spleta.

7 strategij pozicioniranja: pozicioniranje

1. Na osnovi lastnosti
2. 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

Kako obveščamo porabnika o pozicioniranju podjetja? 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**.

1. podjetje pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi **možne razlike**, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja.
2. podjetje določi **kriterije**, na osnovi katerih bo izbiralo najpomembnejše razlike.
3. 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 ali pa naroči razvoj izdelka pri samostojnih raziskovalnih
- **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 podjetij spodbuja več projektov hkrati, v upanju, da jih bo nekaj uspelo. Drugi uporabijo izkustveni odstotek. Nekateri pa najprej določijo število novih proizvodov.

Cooper, Klein-schmidt: ključni dejavniki uspešnega uvajanja novih izdelkov na trg:

- edinstveni nadpovprečni izdelek
- dober koncept izdelka
- sodelovanje tehnologije in trženja
- kakovost izvajanja posameznih stopenj
- privlačnost trga

Pogoj za uspešnost je tudi osnovanje učinkovite 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 uporabljajo podjetja **sočasni razvoj izdelka**, ki pogojuje skupinsko delo. Najsodobnejši način je **stopenjski način preverjanja**: na koncu vsake stopnje procesa se preverja. Tam pride do odločitev: *dalje, ubij, zadrži, ponovno pregled in predelaj*.

Osem stopenj v procesu razvoja izdelka:

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*
- *izumitelji, odvetniki patentnih pisarn, ogl. agencije, podj. za tržne raziskave, strokovne publikacije*

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, vzpodbujati je potrebno količino, kombiniranje in izboljševanje idej.
- **Sinektika:** 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. **pripustitve ideje:** podj. pripusti slabo idejo v stopnjo razvoja in dokončne uvedbe. Izdelek je lahko :
 - popolnoma zgrešen
 - delno zgrešen
 - relativno zgrešen

Pripomočki za ocenjevanje ideje o izdelku:

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 IZDELKA

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.

Razvijanje koncepta

- Porabniki ne kupujejo ideje o izdelku ampak koncept izdelka. Pri konceptu se moramo vprašati: kdo bo izdelek uporabljal, katero prednost naj poudarimo in katera je osnovna prednost za uporabo.
- Naslednja naloga je določitev položaja tega izdelka, kar je razvidno iz načrta pozicioniranja izdelka.
- Nato koncept izdelka spremenimo v koncept BZ.
- Končna odločitev je odvisna od rezultatov raziskave velikosti in donosnosti alternativnih preferenčnih segmentov na trgu.

Testiranje koncepta

Testiramo koncept na ustrezni skupini ciljnih kupcev in ugotovimo, ali je za kupca glede na moč in obseg izdelek dovolj privlačen.

4. RAZVOJ STRATEGIJE TRŽENJA

Načrt trženjske strategije, s pomočjo katere bomo uvedli izdelek na trg je sestavljen iz treh delov:

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

5. POSLOVNA ANALIZA

- I. **napoved prodaje:** odvisna je ali gre za napoved prodaje prvih nakupov, nadomestnih nakupov (potrebno določiti distribucijo časa preživetja) ali ponovnih nakupov
- II. **napoved stroškov :** velika negotovost naložbe in doba povrnitve naložbe. Petletni plan prodaje, stroškov in dobička vsebuje postavke:
 - pričakovani prihodek od prodaje (odvisen od stopnje rasti trga, tržnega deleža podjetja, cene)
 - proizvodni stroški prodanih količin (na osnovi povpr. stroškov dela, sestavin in embalaže na zabojo)
 - kosmati dobiček (= prihodek od prodaje – stroški prodanih količin)
 - stroški razvoja (stroški razvijanja izdelka, stroški trženjskih raziskav, stroški razvoja proizvodnje)
 - stroški trženja (ogl., pospeševanje prodaje, trženjske raziskave)
 - splošni stroški (dohodek vodstvenih delavcev, ogrevanje, razsvetljava)
 - bruto prispevek h kritju (kosmati dobiček – stroški razvoja, trženja in splošni stroški)
 - dodatni prispevek h kritju (izvedeni dohodek, izgubljeni dohodek)
 - čisti prispevek h kritju
 - diskontirani prispevek h kritju (sedanja vrednost prihodnjega prispevka zmanjšana za 15%)
 - kumulativni diskontirani denarni tok
- III. **napoved dobička:** Pomembna so tudi finančna merila: analiza praga rentabilnosti (koliko enot bo moralo podjetje prodati, da 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 značilnostih, ki jih kupci zahtevajo. **Test funkcionalnosti** poteka v okoliščinah, kakršne so v laboratoriju in na terenu. **Testiranje pri porabnikih** poteka na več načinov – uporabimo uvrstitvene teste. Tehnike za testiranje: *enostavno rangiranje, primerjava v pari, 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 pristnem 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, trženje. Podjetje se mora odločiti:

- **Kdaj:** določitev časa za vstop. *Glede na konkurenco ima možnost: prvi vstop, vzporedni vstop, pozni vstop*
- **Kje:** strategija geografske usmeritve na: *en kraj, eno ali več okrožij, celotni domač ali mednarodni trg*. Pripravijo načrtovani potek pokrivanja trga za določeno obdobje. Nato morajo oceniti 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:** strategija uvajanja novega izdelka na trg zahteva akcijski načrt (metodo mrežnega načrtovanja, načrtovanje kritične poti med dogodki)

PROCES SPREJEMANJA IZDELKA PRI KUPCU

Ta se prične, ko se konča proces razvijanja izdelka, sledi pa mu proces graditve zvestobe kupca. Tržniki sedaj uporabljajo pristop **ciljnega trženja za močnega uporabnika**, ki pa je uporaben le, če je določitev močnih uporabnikov možna in so ti uporabniki tudi zbudnji kupci.

Novost se nanaša na izdelek, storitev ali idejo, ki je nekdo sprejme kot novo.

Stopnje v procesu sprejemanja novega izdelka:

- Zavedanje: kupec se zave novega izdelka, vendar o njem nima dovolj podatkov
- Zanimanje: kupec je motiviran za iskanje podatkov o novem izdelku
- Ovrednotenje: kupec razmišlja, ali bi novi izdelek poskusil
- Poskus: kupec poskusi izdelek
- Sprejetje izdelka: kupec se odloči, da bo redno uporabljal novi izdelek

Ljudje se zelo razlikujejo v svoji **pripravljenosti za poskušanje** novih izdelkov. **Rogers** deli **kupce** na pet skupin, glede na **čas**, ki ga potrebujejo **za nakup**:

- inovatorji: drzni, tvegajo
- zgodnji kupci: so spoštovani, mnenjski vodje
- zgodnja večina: preudarni
- pozna večina: skeptični
- zamudniki: nagnjeni k tradiciji

Osebn vpliv ima pri sprejemanju novega izdelka zelo pomembno vlogo – ena oseba s svojim mnenjem vpliva na drugo osebo.

Na stopnjo sprejetja izdelka pa vplivajo tudi **značilnosti novosti**:

- relativna prednost (koliko je izdelek boljši od obstoječih)
- kompatibilnost (koliko izdelek ustreza vrednotam in izkušnjam posameznikov)
- zapletenost
- zmožnost preizkusiti
- zmožnost komuniciranja o izdelku
- začetni izdatki, tekoči stroški, tveganje in negotovost, znanstvena verodostojnost, družbeno priznanje

14. ŽIVLJENJSKI CIKLUS IZDELKA IN STRATEGIJE

I. ŽIVLJENJSKI CIKLUS IZDELKA

1. Življenjski cikel potrebe in tehnologije

Krivulja *življenjskega ciklusa potrebe* ima naslednje stopnje:

- I. stopnja nastajanja,
- II. stopnja pospešene rasti,
- III. stopnja pojemajoče rasti,
- IV. stopnja zrelosti,
- V. stopnja upadanja.

Potrebo zadovolji neka tehnologija. *Življenjski cikel tehnologije* ima iste stopnje kot potreba.

Tehnologijo v zvezi z zadovoljevanjem neke potrebe imenujemo *strateško poslovno področje*, ki ga mora podjetje pazljivo izbrati.

2. Stopnje v življenjskem ciklusu izdelka

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 stopnjah
- na vsaki stopnji morajo biti drugačne strategije

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

1. **Uvajanje**: obdobje počasne rasti, dobička pa še ni, zaradi visokih stroškov uvajanja izdelka
2. **Rast**: obdobje hitrega sprejemanja izdelka in znaten porast dobička
3. **Zrelost**: počasnejša rast prodaje, dobiček se umiri oz. upada
4. **Upadanje**: prodaja in dobiček močno upadeta

Po uvedbi novega izdelka na trg mora podjetje v porabniku vzpodbuditi, zavedanje, zanimanje, poskus, nakup

3. Življenjski cikli vrste izdelka, oblike izdelka in BZ

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

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

4. Druge oblike krivulj življenjskega ciklusa izdelka:

1. **rast-upadanje-zrelost**, (majhni gospodinjski aparati)
2. **ciklično-reciklična oblika**, (prodaja novih zdravil)
3. **valoviti vzorec**.(nylon)

Življenjski cikli sloga, mode in modne muhe:

1. **slog**: je osnovni in jasno opredeljeni način izražanja na nekem področju človekovih prizadevanj. Je cikel, ki prikazuje več obdobjem obnovljenega interesa (npr. slog v arhitekturi)
2. **moda**: je trenutno sprejet in priljubljen slog na določenem področju. Moda je lahko v: stopnji *prepoznavnosti*, *stopnji tekmovanja*, *stopnji množične mode in stopnji upadanja*.
3. **modna muha**: 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.

1. STOPNJA UVAJANJA, za katero je značilna počasna rast in minimalni dobički, ko se izdelek vključi v prodajne kanale. **Strategije trženja** na tej stopnji (če vzamemo ceno in tržno komuniciranje) so:

- *strategija hitrega posnemanja smetane* – uvajanje novega izdelka z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. Strategija je smiselna v razmerah: velik del možnega trga se izdelka ne zaveda; tisti, ki se ga zavejo, ga želijo imeti in ga za to ceno lahko kupijo; podj. se sooča s konkurenco in hoče ustvariti preference za svojo BZ
- *strategija počasnega pobiranja smetane* – izdelek z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem: če je velikost trga omejena, večji del trga se zaveda obstoja izdelka, kupci so pripravljeni plačati visoko ceno, konkurenca ne predstavlja nevarnost
- *strategija hitrega prodiranja* – izdelek z nizko ceno in velikimi izdatki za tržno komuniciranje: trg velik, izdelek se ne zavedajo, kupci cenovno občutljivi, možnost konkurence velika, proizvodni str. padejo z obsegom proizv.
- *Strategija počasnega prodiranja* – izdelek z nizko ceno in nizko mero tržnega komuniciranja: veliki trgi, zavedanje o izdelku zelo visoko, trg cenovno občutljiv, možnost konkurence

		Tržno komuniciranje	
		Visoko	Nizko
Cena	Visoka	strategija hitrega posnemanja smetane	strategija počasnega pobiranja smetane
	Nizka	strategija hitrega prodiranja	Strategija počasnega prodiranja

Pionirsko podjetje bi si moralo izdelati pregled več trgov, na katere bi na začetku lahko vstopilo, ker ve, da se ne more na vseh 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. STOPNJA RASTI - 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. Stopnje trženja na stopnji rasti:

- *izboljšava izdelka*
- *dodajanje novih modelov in izdelkov*
- *vstopanje v nove segmente*
- *večja pokritost distribucijske mreže, nove tržne poti*
- *oglaševanje za pridobitev naklonjenosti do izdelka*
- *počasno zmanjševanje cene.*

3. STOPNJA ZRELOSTI: prodaja počasi upada in se dobički umirijo. Faze zrelosti so:

- faza zrelosti s še rastočo prodajo (stopnja rasti prodaje prične upadati)
- faza stabilne zrelosti (prodaja na prebivalca se ustali)
- faza zrelosti z upadanjem prodaje (padati začne absolutna raven prodaje)

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

Strategije za **obnovitev rasti prodaje** so strategije:

- **sprememba trga:** poveča število uporabnikov (pridobi neuporabike, vstopi na nove tržne segmente, pridobi konkurentove kupce) in poveča obseg prodaje (pogostejša uporaba, večja količina, nova uporaba)
- **sprememba izdelka:** lahko gre za *izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti ali izboljšanje sloga*.
- **sprememba 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.

4. STOPNJA UPADANJA: ne moremo veliko storiti, da bi ustavili propad prodaje in dobička. Razlogi so različni:

tehnološki, spremembe okusov kupcev, povečana domača in tuja konkurenca. **Trženjske strategije** v stopnji upadanja:

- **Ugotavljanje slabih izdelkov** - ustanovitev komisije za izdelke, ki določi in izdela predlog za vsak izdelek posebej po načelih: pusti pri miru, spremeni strategijo trženja, opusti.
- **Določevanje strategij trženja** – povečanje naložb podjetja, vzdrževanje ravni naložb, selektivno zmanjšanje naložb, žetev ali molzenje, hitra ukinitve dejavnosti
- **Odločitev o opustitvi** - tako da so za dobiček podjetja, zaposlene in porabnike posledice čim manjše.

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.

II. KONCEPT RAZVOJA TRGA

Podjetja morajo predvidevati tudi razvojno pot trga, ki gre skozi štiri stopnje:

1. **Nastanek trga** - Pred nastankom trga obstaja *prikriti trg*, ki ga tvorijo ljudje s podobnimi potrebami in željami po nečem, kar še ne obstaja. Izumitelj nato ponavadi oblikuje izdelek za množični trg. Kadar se preference kupcev enakomerno porazdelijo po trgu govorimo o trgu razpršenih preferenc. Podjetje ima na možnost 3 strategije oblikovanja izdelka:
 - Strategija ene vrzeli (izdelek zadovolji enega od kotov preferenc)
 - Strategija več vrzeli (dva ali več izdelkov hkrati, da osvojimo več trgov)
 - Strategija množičnega trga (izdelek namenjen središču trga)
2. **Stopnja rasti** - Konkurenti vstopijo na trg s podobnimi izdelki in začne se stopnja rasti trga. Tu so enake strategije kot zgoraj.
3. **Stopnja zrelosti** - 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. **Stopnja upadanja** - 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 najboljše 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 položaj
- **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

Razdelitev podjetij glede na vlogo, ki jo ima podjetje na trgu:

- vodilna vloga na trgu (40% tržni delež)
- izzivalec (30% tržni delež)
- sledilec (20%)
- zapolnjevalec vrzeli (10%)

I. STRATEGIJE VODILNIH PODJETIJ

Vodilno podjetje je nekakšna orientalska točka za konkurente. Ostala podjetja to vlogo priznavajo in preizkušajo njegovo moč ali pa želijo izkoristiti njegove slabosti. Vodilna podjetja morajo za **ohranitev položaja** sprejemati tri ukrepe:

1. povečati povpraševanje na celotnem trgu (**razširiti trg**) – podjetje mora

- iskati nove uporabnike (strategija prodora na trg, s. novega trga, s. geografske razširitve),
- ново uporabo (odkrivanje in pospeševanje nove uporabe izdelka) in
- večjo uporabo svojih izdelkov (prepričati ljudi, da ob eni priložnosti uporabijo večjo količino izdelka)

2. zaščititi tržni delež – stalno odkrivanje novih izdelkov je najboljša obramba. Obstaja 6 obrambnih strategij:

- obramba položaja (to lahko vodi h kratkovidnosti trženja)
- bočna obramba – ne le varovanje ampak tudi postavljanje predstraže
- preventivna obramba – napademo sovražnika preden on napade nas (lahko tudi gverilski napad)
- obramba v obliki protinapada – čelni spopad z napadalcem, bočni manever, kleščni napad. Bolje kot napasti je počakati, da najdemo razpoko v nasprotnikovem oklepu
- mobilna obramba – vodilno podj. se razširi na nova območja, ki mu služijo kot centri za obrambo (širjenje trga, diverzifikacija trga z vstopom v nesorodne dejavnosti)
- obramba s krčenjem (strateški umik) – ko podj. ne more braniti celotnega območja je najboljša strategija načrtovano krčenje – ne pomeni zapuščanja trga, temveč opustitev šibkejših območij.

3. povečati tržni delež – *vpliv strategije trga na dobiček* (PIMS) je analiza, s katero je mogoče ugotoviti najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na donosnost (tržni delež, kakovost izdelka...). *Donosnost podjetja narašča z relativnim tržnim deležem*. Krivulja V pa naj bi bila značilna za trg, kjer je eno ali več donosnih podjetij, mnogo manjših bolj specializiranih podj. ali pa števila srednje velika podj. s slabšim dobičkom.

Preden se podjetje odloči povečati tržni delež, mora upoštevati tri dejavnike:

1. možnost, da spodbudi protimonopolno dejavnost
2. ekonomski strošek – obstaja možnost, da začne na neki stopnji pri večanju tržnega deleža donosnost padati
3. uporaba napačne strategije za večanje tržnega deleža. Večji deleži ponavadi prinesejo večji dobiček v naslednjih primerih
 - stroški na enoto padejo, ko se dviguje tržni delež
 - podjetje ponudi izdelek nadpovprečne kakovosti za višjo ceno in tako več kot le pokrije strošek ponudbe boljše kakovosti

II. STRATEGIJA IZZIVALCA

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. Nekateri se razširijo na trgu vodilnega, drugi pa vodilno podjetje celo kupijo.

Izzivalec mora najprej določiti svoj strateški cilj (povečati tržni delež) in nasprotnika. Na izbiro ima tri vrste podjetij:

- napad na vodilno podjetje (tvegano vendar donosno)
- napad na enako velika podjetja, ki niso uspešna in imajo finančna sredstva omejena (čelni napad)
- napad na majhna lokalna in regionalna podjetja, ki niso uspešna in imajo finančna sredstva omejena

Izbira strategije napada

- **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...

III. STRATEGIJA 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. Tri splošne strategije sledilca:

- *ponarejevalec* – oponaša vodilno podj., njegove izdelke, distribucijo, oglaševanje
- *posnemovalec* – v nekaterih stvareh posnema vodilno podj, od njega se razlikuje v embalaranju, oglaševanju, cenovni politiki
- *prilagojevalec* – vzame izdelek vodilnega in ga priredi, večkrat pa tudi izboljša.

Sledilec mora izdelati svojo politiko razvoja, vendar mora paziti, da ne izzove maščevanja konkurentov. Čeprav nima stroškov z razvojem izdelka, običajno zasluži manj kot vodilno podjetje.

IV. STRATEGIJE ZAPOLNJEVALCEV 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. 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.

16. OBLIKOVANJE STRATEGIJ ZA GLOBALNI TRG

Podjetja se pri vstopu in tekmovanju na tujih trgih srečujejo z velikimi tveganji:

- ogromna zadolženost v tujini
- nestabilna vlada
- problemi s tujo valuto
- zahteve tuje vlade pri vstopu in birokracija
- carina in druge omejitve
- korupcija
- tehnološko piratstvo
- visoki stroški izdelka in komunikacijska prilagoditev

Globalna panoga je panoga, pri kateri so strateški položaji tekmecev na glavnih geografskih in nacionalnih trgih pogojeni z njihovimi celotnimi globalnimi položaji. Globalno podjetje torej deluje v več državah in ima prednosti na področju RR, proizvodnje, logistike, trženja in financ pred domačimi podjetji.

Podjetje se sooči z naslednjimi odločitvami:

1. **Odločanje za odhod v tujino** – domači trg napadejo globalna podjetja, tuji trg ponuja boljše možnosti za dobiček, podj. potrebuje večjo porabniško bazo, se želi rešiti odvisnosti od enega trga...
2. **Na katere trge vstopiti?** – podj. se mora odločiti, ali bo tržilo le v nekaj ali v mnogih državah. Za manjše št. držav bi se podj. moralo odločiti v primerih:
 - Visoki stroški za vstop in nadzor trga
 - Visoki stroki za prilagoditev izdelka potrebam tujega trga
 - Št. in rast prebivalstva in dohodka na začetnih trgih visoka
 - Dominantna tuja podj. postavljajo velike omejitve za vstop na trgPrivlačnost države za vstop pogojujejo: *izdelek, geogr. okoliščine, prihodek, prebivalstvo, politično ozračje...pa tudi duhovna in zemljepisna bližina*. Države kandidatke je treba ocenjevati po kriterijih: *trženjski privlačnosti, konkurenčni prednosti in tveganju*. Ocenjevanje verjetnostne stopnje donosnosti naložb od vlaganj poteka v petih fazah:
 - Ocena sedanjega tržnega potenciala
 - Napoved bodočega tržnega potenciala in tveganja
 - Napoved prodajnega potenciala
 - Napoved stroškov in dobička
 - Ocena stopnje donosnosti naložb
3. **Kako vstopiti na trg?** – podjetje ima naslednje možnosti za vstop na trg:
 - Posredni izvoz – podj. izbira med štirimi tipi posrednikov: *domači izvozni trgovec, domači izvozni agent, kooperativne org, podjetje za upravljanje izvoza*. Prednosti: manjše naložbe, manj tveganja.
 - Neposredni izvoz – naložbe in tveganje so večji, večji pa je tudi možni donos. Neposredni izvoz poteka na več načinov: *domači izvozni oddelek ali divizija, prodajne enote ali podružnice v tujini, potujoči izvozni zastopnik, v tujini zaposleni trgovci ali agenti*.
 - Podelitev licence – enostavno, majhno tveganje. Slabost: manj nadzora, kupec se lahko spremeni v tekmeča. Podjetje lahko sklene tudi *pogodbo o upravljanju tujega hotela...*, *pogodbeno proizvodnjo* v drugi državi.
 - Skupne naložbe – tuji vlagatelji se povežejo z domačimi in ustanovijo skupno naložbo.
 - Neposredna naložba – lastništvo proizvodnega obrata v tujini. Prednosti: cenejša proizvodnja, boljša podoba v državi gostiteljici, tesnejši stiki z vlado in porabniki, nadzor nad naložbo, dostop na trg in porabniki, dostop na trg in porabniki, gostiteljica zahteva vsebovanje domačih sestavin v izdelku. Slabost: veliko tveganje.
 - Postopek internacionalizacije – zajema štiri stopnje: 1. ni redne izvozne dejavnosti, 2. izvažanje preko neodvisnih zastopnikov, 3. ustanovitev ene ali več prodajnih podružnic, 4. ustanovitev proizvodnih enot v tujini.

4. **Odločitev o programu trženja** – do kakšne mere prilagoditi strategije trženja lokalnim razmeram: standardiziran trženjski splet ali prilagojeni trženjski splet. Možne so prilagoditve postavk:
 - a) **Izdelek:**
 - **Neposredna razširitev:** tujemu trgu predstavimo izdelek v nespremenjeni obliki (fotoaparati, uporabna elektronika)
 - **Prilagoditev izdelka:** spreminjanje izdelka, da bi ustregli lokalnim razmeram in željam - *regionalna različica, deželna različica, mestna različica, različice za prodajalce na drobno.*
 - **Izum izdelka:** ustvarjanje nečesa novega – nazaj obrnjeni izum (uvedemo prejšnjo obliko izdelka), vnaprejšnji izum (ustvarjanje novega izdelka)
 - b) **Tržno komuniciranje:** lahko uporabljajo iste akcije tržnega komuniciranja ali pa ga prilagajajo vsakemu trgu posebej (da bi se izognili raznim tabujem spreminjamo barvo, zaradi jezikovnih razlik spreminjamo naslove in vsebino, zaradi kulturnih pa slike)
 - c) **Cena:** tri možnosti:
 - Oblikovanje enotnih cen
 - Oblikovanje cen v skladu s tržnimi cenami v posamezni državi
 - Oblikovanje cen na podlagi stroškov v posamezni državi
 - d) **Tržne poti:** Trije glavni povezovalni členi med prodajalcem in končnim uporabnikom: *sedež za mednarodno trženje, tržne poti med državami, tržne poti znotraj tujih držav. Največje razlike tržnih poti v dol. državah so opazne v številu in tipu posrednikov ter v velikosti in značilnostih prodajnih enot na drobno.*
5. **Odločitev o organizaciji trženja** – podjetja upravljajo mednarodne trženjske dejavnosti na tri načine:
 - **Izvozni oddelek,** kjer so zaposleni vodja prodaje in nekaj pomočnikov
 - **Mednarodna divizija,** ki jo vodi predsednik, ki določi cilje in proračun ter je odgovoren za rast podjetja na mednarodnem trgu.
 - **Globalna organizacija,** kjer poslovodni vrh in strokovne službe načrtujejo proizvodne enote, trženjsko politiko, finančne tokove in logistične sisteme v svetovnem merilu

17. UPRAVLJANJE SKUPIN IZDELKOV, BLAGOVNIH ZNAMK IN EMBALIRANJA

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.

Med izdelek spadajo: fizični izdelek, osebe, kraji, organizacije in ideje.

Pet ravni izdelka

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. Pri strategiji razširjenega izdelka moramo upoštevati:
 - 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.
5. **Potencialni izdelek** je niz možnih novih lastnosti in storitev, ki se jih lahko doda ponudbi. Nakazuje možen razvoj izdelka.
 - Najbolj uspešna podjetja dodajo svoji ponudbi take koristi, ki kupca ne samo zadovoljijo, temveč tudi razveselijo.

Levitt: za novo konkurenco ni značilno, kaj podjetja proizvedejo v svojih tovarnah, temveč kaj dodajo svojim izdelkom v obliki embalaže, storitev, oglaševanja, nasvetov kupcem, kreditiranja, ureditve dostave, skladiščenja in drugih stvari, ki jih ljudje cenijo.

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

1. **Družina potreb:** Osnovna potreba, ki pomeni podlago za družino izdelkov (žejja)
2. **Družina izdelkov:** vsi razredi izdelkov, ki lahko precej dobro zadovoljijo osnovno potrebo (pijača)
3. **Razred izdelkov:** skupina izdelkov znotraj družine izdelkov, ki ima določeno funkcionalno povezavo (brezalkoholna pijača)
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 (gazirana brezalkoholna pijača)
5. **Tip (oblika) izdelkov:** pomeni eno izmed oblik izdelka (kola)
6. **Blagovna znamka:** ime povezano z enim ali več artikli izdelka in se ga uporablja za določitev vira ali značilnosti artikla (Coca-Cola)
7. **Artikel:** določena enota v skupini, ki se razlikuje od drugih po ceni, velikosti, videzu, ... To je različica izdelka (pločevinka Coca-Cole)

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*

Razvrstitev izdelkov in njihov vpliv na trženjsko strategijo

1. Vse izdelke lahko razvrstimo **glede na njihovo trajnost**:
 - **Netrajne dobrine** so otipljivi izdelki, ki se jih porabi z enkratno ali nekajkratno uporabo, na voljo so na več lokacijah, imajo majhno maržo in se jih močno oglašuje (pivo, milo, sol)
 - **Trajne dobrine** namenjene večkratni uporabi, zahtevajo bolj osebno prodajo in storitve, višjo maržo in garancijo proizvajalca (hladilniki, orodja, oblačila)
 - **Storitve** so neotipljive, neločljive od izvajalca, spremenljive in minljive. Potrebujejo večji nadzor kakovosti, verodostojnost dobavitelja, večjo prilagodljivost
2. Razvrstitev dobrin za široko porabo (glede na **nakupovalne navade porabnikov**):
 - **Dobrine za vsakdanjo porabo** – porabnik jih kupuje pogosto, takoj in zlahka. Delimo jih na osnovne dobrine – porabniki jih redno kupujejo, nenačrtne dobrine – kupovanje brez vnaprejšnjih načrtov (razstavljene sladkarije), nujne dobrine – ko je nujno potrebno (dežniki)
 - **Dobrine, ki se kupujejo po preudarku** – kupec jih primerja na podlagi ustreznosti, kakovosti, cene in sloga. Delimo jih na homogeno blago – kupcu se zdi podobno po kakovosti, z velikimi razlikami v ceni, heterogeno blago – lastnosti izdelka so kupcu pomembnejše od cene.
 - **Posebne dobrine** – dobrine z izrednimi lastnostmi ali prepoznavnostjo BZ. Trgovci le obvestijo kupce kje so (selektivna distribucija)
 - **Neiskane dobrine** – porabnik jih ne pozna, ne razmišlja o tem, da bi jih kupil.
3. Razvrstitev dobrin za **proizvodno porabo** (industrijske izdelke razdelimo glede na to, kje vstopijo v proizvodni proces in glede na njihovo relativno ceno):
 - **Materiali in deli** – so dobrine, ki se v celoti porabijo pri proizvodnji drugih izdelkov. Poznamo: surovine (*kmetijski pridelki, naravne surovine*) ter izdelane materiale in dele (*sestavni materiali, sestavni deli*)
 - **Kapitalne dobrine** – so trajne dobrine, ki olajšajo izdelavo in/ali upravljanje s končnim izdelkom: obrati (*zgradbe, neprenosna oprema*) in oprema (*prenosna tovarniška oprema in orodja, pisarniška oprema*)
 - **Potrošni material in storitve** – so kratkotrajni izdelki, ki olajšajo izdelavo in /ali upravljanje s končnim izdelkom: potrošni material (*potreben za delovanje, potreben za vzdrževanje in popravila*) in poslovne storitve (*storitve za vzdrževanje in popravila, storitve svetovanja*)

I. ODLOČITVE O IZDELČNEM SPLETU

Izdelčni splet (sortiment izdelkov) predstavljajo vse skupine izdelkov in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup. Izdelčni splet ima 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 večja in manjša skladnost skupin izdelkov. Za načrtovanje izdelčnega spleta so predvsem odgovorni strateški načrtovalci podjetja.

II. ODLOČITVE O 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.

- **ANALIZA SKUPINE IZDELKOV**
Vodja mora poznati prodajo in dobičke posameznega artikla. Visoka koncentracija prodaje na nekaj izdelkih pomeni ranljivost skupine izdelkov. Pregledati mora tudi, kako je skupina izdelkov pozicionirana glede na konkurenčne skupine izdelkov. Pri trgu je uporabna **izdelava zemljevida izdelkov**. Pokaže nam,
 - kateri konkurenti konkurirajo našim artiklom
 - možne razporeditve novih artiklov in
 - tržne segmente.
- **DOLŽINE SKUPINE IZDELKOV**
Optimalna dolžina skupine izdelkov: Daljše skupine (podjetja, ki skušajo doseči velik tržni delež in rast trga) in krajše skupine izdelkov z izbranimi artikli (podj., ki poudarjajo visoko dobičkonosnost).
Podjetje lahko poveča dolžino na dva načina:
 1. **Razširitev skupine** – podjetje podaljša svojo skupino izdelkov preko sedanjega obsega:
 - *Razširitev navzdol* – podj. dodajo izdelke nižjega cenovnega razreda (ti lahko tudi ogrozijo artikle v zgornjem razredu). Vzroki za to razširitev so: v zgornjem razredu ga je napadel konkurent, rast v zgornjem razredu se je upočasnila, strategija, zapolnitev vrzeli
 - *Razširitev navzgor* – dodajanje izdelkov višjega razreda zaradi privlačnosti stopnje rasti, višjih donosov (kupci včasih ne verjamejo kakovosti tem izdelkom). Tvegano, saj: konkurenti v zgornjem razredu so dobro zasidrani, bodoči kupci ne zaupajo, manjkata talent in znanje
 - *Razširitev v dve smeri* – podjetja, ki oskrbujejo srednji razred trga

2. **Zapolnitev skupine** – dodajanje novih artiklov že obstoječi skupini izdelkov (vsak artikel naj bi se komaj opazno razlikoval od drugih)
- **ODLOČITEV O POSODOBITVI SKUPINE IZDELKOV**
Podjetja načrtujejo izboljšave izdelkov, da bi pospešila selitev kupcev k artiklom visoke vrednosti in cene. Največji problem je pravočasno izpeljati izboljšave. Primerna je **postopna posodobitev**, ki manj izčrpa denarni tok podj., pomanjkljivost pa je, da konkurenti opazijo spremembe in začno tudi sami spreminjati svojo skupino.
 - **ODLOČITEV O PREDSTAVITVI SKUPINE IZDELKOV**
Vodja skupine izdelkov izbere enega ali več artiklov iz skupine izdelkov za predstavitev: *artikle iz spodnjega razreda* za ustvarjanje prometa; *artikle iz zgornjega razreda* za ustvarjanje ugleda.
 - **ODLOČITEV O OKLEŠČENJU SKUPINE**
Okleščanje skupine: 1. ko skupina izdelkov vsebuje artikle, ki zmanjšujejo dobiček, 2. ko se podjetju zmanjšajo proizvodne zmogljivosti. Osredotočiti se morajo na proizvodnjo izdelkov z visokimi donosi.

III. ODLOČITVE O BLAGOVNI ZNAMKI

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. Sporoča naslednje **pomene**:

- *Lastnosti* - BZ nas najprej spomni na določene lastnosti (Mercedes drag, dobro izdelan...)
- *Koristi* – lastnosti, prenesene v uporabne in/ali čustvene koristi
- *Vrednote* – vrednote proizvajalca (Mercedes: visoka zmogljivost, prestiž)
- *Kultura* – Mercedes predstavlja germansko kulturo: organiziran, učinkovit
- *Osebnost* – Mercedes: resni šef (oseba), lev, palača
- *Uporabnik* – kakšen uporabnik kupuje in uporablja izdelek

Glede na te pomene ločimo globoke (vsebujejo več razsežnosti) in plitve blagovne znamke. Najbolj trajni pomeni BZ so vrednote, kultura in osebnost.

BZ se razlikujejo po moči in *vrednosti*, ki jo imajo na trgu:

- *nepoznane*
- *prepoznavne*
- *sprejemljive* – kupci se ne bi upirali nakupu
- *preferenčne* – izbrane pred drugimi
- *zvestoba blagovni znamki*

Vrednost BZ je tem višja, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, močne asociacije v zvezi z BZ in druge lastnosti. Vrednost BZ pomeni, da se jo lahko prodaja in kupuje po določeni vrednosti. Merjenje prave vrednosti BZ je pristransko. Obstaja pet pristopov: višja cena, vrednost delnic, vrednost zamenjave BZ in podobno. Visoka vrednost BZ zagotavlja konkurenčne prednosti. BZ je potrebno pravilno **upravljati**: ohraniti, s časom izboljšati prepoznavnost, zaznano kvaliteto in uporabnost...Vodilna podjetja ne verjamejo, da imajo BZ svoj življenjski cikel.

Trdnost BZ se izračuna kot delež izdelkov in trgov, kjer je BZ vodilna ali med vodilnimi.

Podjetja morajo izdelati **POLITIKO BZ** za posamezni artikel v skupini izdelkov.

1. ODLOČITEV O BZ – ali sploh razvijati BZ za izdelek.

Generični izdelki so brez BZ, preprosto embalirana in cenejša inačica običajnih izdelkov. Nudijo standardno ali nižjo kakovost po ceni, ki je lahko od 20-40% nižja od BZ.

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. ODLOČITEV V ZVEZI Z BZ: Izdelek lahko vpeljemo z:

- *BZ proizvajalca* – nacionalna BZ
- *BZ distributerja* – trgovska, zasebna BZ
- *Licenčno BZ*

Konkurenca med 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 z velikimi distributerji*.

3. ODLOČITEV O IMENU BZ:

- **Posamično** – prednosti: podjetje ne veže svojega slovesa na porabnikovo sprejemanje izdelka, lahko poišče najboljše ime za vsak izdelek, novo ime povzroči novo zanimanje.
- **Krovno družinsko za vse izdelke** – prednosti: razvoj je cenejši, prodaja bo šla dobro, če je proizvajalčevo ime dobro
- **Ločena družinska imena za vse izdelke** – pri izdelovanju popolnoma različnih izdelkov, za skupine izdelkov različne kakovosti znotraj istega razreda izdelkov

- **Zaščitni znak podjetja povezan s posameznim imenom bz** – podjetje da izdelku verodostojnost, posamezno ime ga individualizira.

Ime BZ je lahko

- ime osebe
- geografsko ime
- kakovost
- izmišljeno ime

Lastnosti imena:

- omeni koristi izdelka
- lastnosti izdelka (delovanje, barva)
- preprosto izgovorjavo
- prepoznavnost
- loči od ostalih imen
- nima neustreznega imena v drugih državah ali jezikih

Preizkus imena:

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

Zaradi hitre rasti globalnega trga naj bi podj. izbirala ime BZ glede na njihov globalni domet.

4. ODLOČITVE O STRATEGIJI BZ:

- **Razširitev skupine izdelkov:** razširitve so lahko "jaz tudi" (posnemanje), inovativne (jogurt brez maščob), zapolnitvene (nova velikost embalaže). 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:** podj. uporabi obstoječe ime blagovne znamke za vpeljavo izdelka v novi družini izdelkov. Prednosti: visoko cenjeno ime BZ omogoči izdelku prepoznavanje in sprejemanje, prihranek stroškov za oglaševanje. Slabosti: nov izdelek razočara in oslabi ime BZ, ime BZ je neprimerno za novi izdelek. *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 (podj. pridobi več prostora na policah). Past: vsaka BZ lahko doseže le majhen tržni delež.
- **Nove BZ:** nobeno od obstoječih imen ni ustrezno za izdelek

		Kategorija izdelka	
		Obstoječa	Nova
Ime BZ	Obstoječe	Širitev skupine izdelkov	Širitev BZ
	Novo	Več BZ	Nove BZ

5. ODLOČITEV O PONOVNEM POZICIONIRANJU BZ:

Vodstvo mora pretehtati stroške in prihodek repositioniranja.

Funkcije BZ z vidika potrošnika: jamstvo kakovosti, boljše prod. storitve, lajša nakup, boljša preglednost na trgu.

Funkcije BZ z vidika proizvajalca: razlikovalna, dejavnik necenovne konkurence, vpliva na naraščanje tržnega deleža, omogoča tesnejši stik med proizv. In potrošniki, opravlja funkcijo tržnega komuniciranja, vpliva na oblikovanje podobe podj., krepi položaj proizvajalca pri sodelovanju s trgovino.

IV. ODLOČITVE O EMBALIRANJU IN OZNAČEVANJU

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

Embalaža lahko vsebuje do tri različne materiale: osnovno, sekundarno in transportno embalažo.

Dejavniki, ki so prispevali k večji uporabi embalaže:

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

Odločitve pri razvoju učinkovite embalaže za nov izdelek:

- *koncept embalaže* - kakšna naj bi bila in kaj naj bi naredila za izdelek
- *elementi embaliranja:* velikost, oblika, material, barva, besedilo, blagovna znamka
- *preizkus embalaže:*
 - o *tehnični testi:* zagotavljajo delovanje pod normalnimi pogoji
 - o *vizualni testi:*
 - o *testi trgovcev* – ali se jim zdi embalaža privlačna
 - o *test porabnikov* zagotovi ugoden odziv uporabnikov

- **označevanje izdelkov** - 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, zasebni 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 – enako zastopana izdelek in storitev*
- *osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki*
- *zgolj storitev*

Razlikovanje storitev:

- *Ali temeljijo na opremi ali na ljudeh.*
- *Ali se pričakuje prisotnost stranke.*
- *Izpolnjujejo osebno potrebo ali potrebo organizacije.*
- *Ponudniki storitev se razlikujejo v svojih ciljih in lastništvu.*

Lastnosti storitev:

1. **Neotipljivost:** Ponudnik storitev neotipljivo spremeni v otipljivo. Orodja za otipljivost: *kraj, ljudje, oprema, komunikacijsko gradivo, simboli, cena*
2. **Neločljivost:** praviloma se naredijo in porabijo istočasno. Če dajejo porabniki prednost določenemu ponudniku storitve, potem cena teh storitev naraste.
3. **Spremenljivost:** 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. **Minljivost:** to ni problem, kadar je povpraševanje stalno. Poznamo strategije za boljšo usklajenost ponudbe in povpraševanja. Povpraševanje: *razlikovanje cen, spodbujanje povpraševanja zunaj konic, dopolnilne 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*.

TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA STORITVENA PODJETJA

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.
- **Odzivno trženje** – z njim 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 in storitve, kjer je pomembna:

- **Iskana kakovost:** lastnosti, ki jih kupec lahko ovrednoti 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**

Naloge 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. **Storitveno 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 konkurenti. 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 zaznano in pričakovano storitvijo

Dejavniki kakovosti storitve:

1. Zanesljivost
2. Odzivnost
3. Občutek zaupanja
4. Usmerjenost pozornosti k odjemalcu
5. Otipljive stvari

Lastnosti dobrih storitvenih podjetij:

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

3. **Upravljanje storilnosti** – šest pristopov za izboljšanje storilnosti:

- Ponudnik storitev naj dela več in bolje
- Povečan obseg storitev (to gre lahko na račun kakovosti)
- "Industrializacija storitev" s pomočjo dodatne opreme in standardizirane proizvodnje
- Storitve naj postane nepotrebna ali se vsaj zmanjša potreba po njej
- Oblikovanje učinkovitejše storitve
- Spodbuditev porabnikov k nadomeščanju dela podjetja s svojim lastnim delom

UPRAVLJANJE STORITEV, KI SPREMLJAJO IZDELEK.

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:

- pogostost okvar
- trajanje okvare
- zanesljivost popravil
- stroški tekočega vzdrževanja in popravil

Kupec bo ocenil ponudbo glede na pričakovane izdatke v življenjski dobi izdelka (nabavna vrednost + diskontirani stroški vzdrževanja in popravil – diskontirana vrednost ob izločitvi iz uporabe).

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*
- *podjetje prepusti te storitve samostojnim specializiranim storitvenim podjetjem*
- *porabniki servisirajo svojo opremo*

Trendi na področju storitvenih dejavnosti:

- izdelovalci izdelujejo zanesljivejšo 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.

DOLOČANJE CENE

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 (segmenti) trga so:

- *najvišja,*
- *razkošna,*

- posebne potrebe,
- srednji,
- lahkotnost/pripravnost,
- jaz tudi vendar ceneje,
- zgolj cena.

Konkurenca lahko nastopi med segmenti cena-kakovost.

Devet strategij cena/kakovost:

		Cena		
		Visoka	Srednja	Nizka
Kakovost izdelka	Visoka	1. Strategija višanja cen	2. Strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija pretiranih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija solidne vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Strategija lažnega varčevanja	9. Strategija varčevanja

Postopek določanja cen v šestih korakih:

1. **Izbiranje cenovnega cilja:** podjetje pazljivo **opredeli svoj(e) trženjski(e) cilj(e)**, kot so:
 - Preživetje:* če ima prevelike zmogljivosti, močno konkurenco in spreminjajoče se želje porabnikov. Dokler cena krije spremeljive 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. **Določanje povpraševanja:** 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
 - Zalog
 Cenovna elastičnost je odvisna od obsega in smeri nameravane spremembe cene.
3. **Ocenitev stroškov:** 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. **Proučevanje stroškov, cen in ponudb pri konkurenci:** podjetje prouči cene pri konkurenci kot temelj za pozicioniranje svoje cene. Ugotoviti mora, kakšni sta kakovost in cena pri konkurenci.
5. **Izbor metode za določanje cen:** 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 stroške 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** = stalni stroški/cena-spremenljivi stroški)
 - *določanje cene na osnovi zaznane vrednosti:* določanje cen na osnovi vrednosti sestavin/komponent. Potrebno je ugotoviti, kako trg zazna vrednost.
 - *določanje cene po načelu »več vrednosti za manj denarja«:* cena naj za kupca predstavlja izredno ugoden nakup. Vendar se ne smemo odreči kakovosti.
 - *določanje cene na osnovi 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.
 - *določanje cene 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. **Dokončna odločitev o ceni:** podjetje se odloči za dokončno ceno ter jo posreduje

- na psihološko najučinkovitejši način: veliko cenovno ima za kazalec kakovosti. Liha števila
- usklajeno s preostalimi prviniami 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.

PRILAGAJANJE CENE

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

1. **geografsko opredeljena cena**, kjer se podjetje odloči, kako bo oblikovalo ceno za oddaljene kupce
2. **popusti in ugodnosti**, 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 članom 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:
 - *proizvajalca, ki je izgubil vodilno mesto*
 - *oblikovanje cen za posebne priložnosti*
 - *gotovinske popuste*
 - *kreditiranje ob nizkih obrestih*
 - *jamstva in pogodbe o vzdrževanju in popravilu*
 - *psihološki popust*.

Če neka inačica učinkuje, jo bodo konkurenti zelo hitro posnemali.

4. **razločevalne (diskriminacijske) 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.

Pogoji cenovnega razločevanja:

- 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 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 cen za sortiment izdelkov**, kjer se podjetje odloči o določanju/oblikovanju cen za:

- *različne izdelke v izdelčni skupini*: cenovni razkoraki naj bi upoštevali stroške. Razlike v kakovosti morajo biti takšne, da upravičijo cenovne razlike
- *neobvezne dodatke*
- *pomožne izdelke*: 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
- *stranske izdelke*: Vse, kar podjetje zasluži s stranskimi izdelki, mu omogoča, da postavi nižjo ceno glavnemu izdelku
- *svežnje 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 tekmečih. 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 tekmeč, mora poskusiti razumeti, kaj je tekmečev 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.

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 lastništvo končnemu kupcu, predstavlja eno raven na poti. **Ravni tržne poti**:

- **ničelna**: proizvajalec prodaja neposredno končnemu odjemalcu
- **ena raven**: vmes je npr. Trгоvec 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 tržnimi potmi, 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**: opišemo jih z naslednjimi sestavinami:
 - *vrsto posrednikov*: prodajno osebje podjetja, zastopstvo proizvajalca, industrijski distributerji
 - *število posrednikov*:
 - o **ekskluzivna distribucija** (omejimo število posrednikov, utrjena, ugledna podjetja), cilji: vtis prestižnosti, nadzor tržne poti, stabilnost cen, visok dobiček na enoto
 - o **selektivna distribucija** (več kot le nekaj posrednikov a manj kot vse, utrjena, boljše podjetja), cilji: zmerno pokrivanje trga z izdelkom, dobra podoba, nekaj nadzora na tržne poti, dober obseg prodaje in dobička
 - o **intenzivna distribucija** (oskrbi kar največ prodajal, podjetja vseh vrst), cilji: široko pokrivanje trga, naklonjenost članov na tržni poti, velik obseg prodaje in dobička
 - *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 ravni 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

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.

Vrste trgovcev na drobno:

- **trgovci 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.

Funkcije trgovcev na debelo:

- prodaja
- tržno komuniciranje,
- nakupovanje in gradnja asortimenta,
- drobljenje velikih količin,
- skladiščenje,
- prevoz,
- financiranje,
- prevzemanje tveganja,
- oskrbovanje s tržnimi informacijami
- managerske storitve in svetovanje.

Štiri skupine trgovcev na debelo:

- grosistični posredniki,
- agenti in brokerji,
- podružnice proizvajalcev in trgovcev na drobno
- drugi trgovci na debelo.

Trgovci na debelo sprejemajo odločitve o:

- ciljnih trgih,
- sortimentu izdelkov in storitev,
- cenah,
- tržnem komuniciranju in
- lokaciji.

Napredni trgovci na debelo, prevzemajo trženjski koncept in uravnavajo stroške svojega poslovanja.

FIZIČNA DISTRIBUCIJA (= tržna logistika)

Narava fizične distribucije Tradicionalni način razmišljanja se začne z izdelki v tovarni in jih skuša z najnižjimi stroški prenesti do odjemalcev. Tržniki imajo raje tržno-logistično razmišljanje, ki se prične s trgov.

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.

Dejavnosti fizične distribucije:

- 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.

Namen 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 skrčenje 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 postrežbe bliža 100%. Potrebne so odločitve kdaj in koliko naročiti: TPN, varnostna zalog, 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*.

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 ciljnim odjemalcem, da neki izdelek obstaja in kakšna je njegova vrednost, morajo obvladati splet trženjske komunikacije ali **trženjski splet**, ki zajema:

- o **Oglaševanje** – vse plačane oblike neosebne predstavitve s strani znanega plačnika
- o **pospeševanje prodaje** – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa
- o **neposredno trženje** – komuniciranje z obstoječimi in možnimi kupci
- o **odnose z javnostmi** – programi za ohranjanje/promocijo podobe podjetja/izdelkov
- o **osebno prodajo**. – osebni stik z enim ali več možnimi kupci

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

PROCES KOMUNICIRANJA

Komunikacijski model kaže *kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom*. **Devet prvin v procesu trženjske komunikacije:**

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

Za učinkovito sporočilo je potrebno, da se oddajnikov postopek zakodiranja prekriva z nasprotnikovim postopkom razkodiranja.

Vzroki, da občinstvo ne sprejme nekega sporočila:

- **Selektivna pozornost** – naslovnik ne zazna vseh sporočil
- **selektivno izkrivljanje** - pride do popačenja sporočila
- **selektivna ohranitev** – v spominu ohrani le del sporočil

Sporočevalec mora oblikovati sporočilo tako, da vzbudi pozornost kljub motnjam v okolju. Prihaja tudi do *okrepitev* in *oslabitev sporočila*.

Hartley: dejavniki, ki vplivajo na **učinkovitost komunikacije**:

1. *večji ko je monopol vira nad naslovnikom, večja je sprememba v korist vira*
2. *sporočilo se sklada z obstoječimi mnenji*
3. *najučinkovitejša je komunikacija v zvezi z manj znanimi, slabo zaznavnimi, obrobni vprašanji*
4. *kjer ima vir izkušnje in visok položaj*
5. *družbeno okolje, skupina ali referenčna skupina delujejo kot posredniki*

KORAKI PRI OBLIKOVANJU UČINKOVITIH KOMUNIKACIJ:

1. **DOLOČITEV CILJNEGA OBČINSTVA**: Sporočevalec mora najprej ugotoviti, kdo je ciljno občinstvo, kakšne so njegove značilnosti in kakšna je podoba o izdelku pri ciljnem občinstvu. To ugotavljamo z *lestvico poznavanja* in *lestvico naklonjenosti*. Poslovodstvo mora nasproti *obstoječi podobi* določiti *želeno podobo*.

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

Orodje za analizo ciljnega občinstva je **semantični diferencial**:

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

2. **OPREDELITEV CILJA KOMUNIKACIJE**: Tržnik skuša doseči: *Spoznalni, vedenjski in čustveni odziv*.

Znani so **hierarhični modeli odzivanja**:

- *Učim se-čutim-naredim* – visoka zavzetost porabnika, izdelki z visoko diferenciacijo
- *Naredim-čutim-učim se* – visoka zavzetost porabnika, nizka/neobstoječa diferenciacij
- *Učim se-naredim-čutim* – nizka nakupna zavzetost, nizka diferenciacija

6 ravni nakupne pripravljenosti porabnika:

1. zavedanje o izdelku
2. njegovo poznavanje
3. všečnost
4. naklonjenost do izdelka
5. prepričanje
6. nakup

3. **OBLIKOVANJE SPOROČILA**, ki mora imeti učinkovito vsebino, ustrezno zgradbo, obliko ter vir. Idealno je, če: *pritegne pozornost, ohrani zanimanje, spodbudi željo in povzroči dejanje*. Pri oblikovanju je potrebno paziti na:

- ❖ *Vsebinsko 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 (ali naj sporočevalec v sporočilu ponudi nek sklep ali pa sklepanje prepusti občinstvu), enostranski argumenti proti dvostranskim, zaporedje sporočila
- ❖ *Oblika*: 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 dojetja blagovne znamke, vendar bo pri tem sam izgubil nekaj spoštovanja s strani občinstva.

4. **IZBIRANJE KOMUNIKACIJSKIH KANALOV**

- *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. **DOLOČITEV CELOTNEGA OBSEGA SREDSTEV ZA PROMOCIJO**. Štirje običajni načini za določitev proračuna:

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

6. **IZBIRA PROMOCIJSKEGA SPLETA**: Proračun je treba razdeliti med poglavitna promocijska orodja. **Dejavniki, 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 odločitve za nakup. Oglaševanje in publiciteta sta najbolj ekonomična na zgodnjih stopnjah odločanja, osebna prodaja in pospeševanje pa na kasnejših.
- ❖ *stopnja v življenjskem ciklu izdelka*: stopnje
 - o *uvajanja* – najekonomičnejša oglaševanje in publiciteta, sledita pospeševanje prodaje in osebna prodaja
 - o *rasti* – orodja nepomembna; povpraševanje ohranja ustno izročilo
 - o *zrelosti* – poveča se pomembnost pospeševanja prodaje, oglaševanja, osebne prodaje
 - o *upadanja* – najpomembnejše pospeševanje prodajeuvajanje (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.

Promocijska orodja:

- ❖ *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, dramatizacija.
- ❖ *Prodajno osebje*: osebni stik, poglobljanje razmerja, odziv. Najučinkovitejše na kasnejših stopnjah nakupa.

7. **MERJENJE UČINKOVITOSTI PROMOCIJE**: Sporočevalec mora **preveriti**, kolikšen je delež odjemalcev, ki se začno zavedati izdelka, tistih, ki ga preskusijo, in takih, ki so zadovoljni z njim
8. **ORGANIZIRANJE IN UPRAVLJANJE POVEZANE TRŽENJSKE KOMUNIKACIJE**: 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.

23. OBLIKOVANJE UČINKOVITIH OGLAŠEVALSKIH PROGRAMOV

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik.

Pri oblikovanju programa oglaševanja mora tržnik najprej določiti ciljni trg in nakupne motive. Zatem se začne ukvarjati s petimi pogloblitimi odločitvami pri oblikovanju programa oglaševanja – **5M** (mission, money, message, media, measurement)

I. OPREDELITEV CILJEV OGLAŠEVANJA (mission)

Ta korak izhaja iz odločitev o ciljnem trgu, tržnem pozicioniranju in trženjskem spletu. Z ogl. je možno doseči razne komunikacijske in prodajne cilje.

Z metodološkim pristopom DAGMAR cilje pretvorimo v posamične merljive oglaševalske naloge.

Oglaševalska naloga je enkratna komunikacijska naloga z določenim ciljem, ki jo izvajamo pri določenem občinstvu v določenem časovnem obdobju.

Možni cilji oglaševanja so:

1. OBVESTITI (obveščevalno ogl.) – na začetku uvajanja izdelčne vrste, ko je treba spodbuditi primarno povpr.

- Obvestiti trg o novem izdelku
- Predlagati nove načine uporabe
- Obvestiti trg o spremembi cene
- Razložiti, kako izdelek deluje
- Opisati obstoječe storitve
- Popraviti napačne vtise
- Zmanjšati negotovost kupcev
- Graditi podobo podjetja

2. PREPRIČATI (prepričevalno ogl.) – ko je cilj podjetja oblikovati selektivno povpr. po BZ. Del prepričevalnega ogl. imenujemo **primerjalno ogl.**, s katerim želi podjetje prikazati premoč ene BZ nad drugo.

- Graditi naklonjenost do BZ
- Spodbujati k prehodu z druge na našo BZ
- Spreminjati zaznavanje lastnosti izdelkov pri kupcih
- Prepričati kupce, naj sprejmejo prodajalca na domu

3. OPOMNITI (opominjevalno ogl.) – pomembno na zreli stopnji obstoja izdelka. Sorodna vrsta je **okrepitveno ogl.**, s katerim skušajo porabnikom potrditi, da so dobro izbrali.

- Opomniti kupca, da bo morda kmalu potreboval izdelek
- Opomniti kupca, kje lahko kupi izdelek
- Ohranjati izdelek v kupčevem spominu tudi zunaj sezone

- Ohranjati zavedanje kupca o izdelku

II. DOLOČITEV PRORAČUNA ZA OGLAŠEVANJE (money)

Vloga ogl. je obrniti krivuljo povpraševanja po izdelku navzgor. Čeprav obravnavamo izdatke za ogl. kot tekoči strošek, pomeni del v resnici naložb, ki oblikuje dobro ime ali vrednost BZ (goodwill).

Dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri določanju proračuna za ogl.:

- Stopnja v življenjskem ciklu izdelka – novi izdelki dobijo več sredstev za ogl.
- Tržni delež in porabniki – izgrajevanje tržnega deleža zahteva večja vlaganja
- Konkurenca in motnje – kjer je veliko konkurence in motenj več sredstev za ogl.
- Frekvenca/pogostost ogl. – na višino proračuna vpliva št. ponovitev oglasa
- Nadomestljivost izdelka – nizkodiferencirani izdelki potrebujejo več oglaševanja

Vidale in Wolf: model za določanje ogl. proračuna, ki zagotavlja *višji proračun – višja ko je stopnja prodajne odzivnosti, višja ko je stopnja upadanja prodaje, višje ko so neizkoriščene prodajne možnosti.*

John Little: metoda prilagodljivega nadzora

III. OPREDELITEV OGLASNEGA SPOROČILA (message)

Tri stopnje pri oblikovanju ustvarjalne strategije oglaševanja:

1. Oblikovanje sporočila:

to izraža poglobljeno prednost, ki jo izdelek nudi. Načini oblikovanja oglasnih pozivov:

- **Induktivni način**: pogovarjanje s porabniki, trgovci, strokovnjaki in konkurenti.
- **Deduktivni način**: *Maloney* – kupci od izdelka pričakujejo eno od štirih koristi: *razumsko, čutno, družbeno, ego zadovoljstvo*. Te izhajajo iz *izkušenj: iz rezultatov uporabe, iz izdelka v uporabi ali iz stranskih učinkov uporabe*. Iz prepleta koristi in izkušenj izhaja **12 vrst ogl. sporočil**.

2. Ocenitev in izbira sporočila

Dober oglas je ponavadi osredotočen na eno, temeljno prodajno značilnost. *Twedt*: razvrstitev sporočil glede na zaželenost, posebnost in verodostojnost. Oglaševalec mora preizkusiti oglase in ugotoviti, kateri poziv ima najmočnejši učinek na vedenje kupcev.

3. Izvedba sporočila

Učinek ni odvisen samo od tega, kaj sporočilo pove, ampak tudi od tega, **kako** pove. Nekateri oglasi so pozicionirani *razumsko*, drugi *čustveno*. Na učinek besedila vpliva izbira naslovne vrstice, besedila... Izvedba sporočila je odločilna pri izdelkih, ki so si zelo podobni (cigareti, kava, votka). Oglaševalec:

- **Pripravi strateško zasnovo oglasa** – opredeli *cilje, vsebino, podlago in značaj oglasa*.
- **določi slog** - izvedbeni slogi so:
 - izsek iz življenja
 - življenjski slog
 - domišljija
 - vzdušje in podoba
 - glasbeni oglas
 - osebni simbol
 - tehnično mnenje
 - znanstveni dokazi
 - prepričevanja
- **ton** – pozitiven ton (izstopajoče dobre lastnosti izdelka), samopodcenjujoč ton (vw - "hrošč")
- **besedilo** – vzbuditi mora pozornost in ostati v spominu. Šest temeljnih oblik naslovnih vrstic:
 - vest
 - vprašanje
 - pripoved
 - ukaz
 - 1-2-3 načini
 - kako-kaj-zakaj
- **obliko** – oblikovne prvine (*velikost, barva, ilustracije*) vplivajo na učinek in ceno oglasa.

Oglasne prvine po pomembnosti: **slika, naslovna vrstica, besedilo**

Značilnosti nadpovprečnih oglasov (glede na priklic in prepoznavnost):

- inovativnost
- privlačnost zgodbe
- ilustracija prej-potem
- predstavitev
- rešitev problema
- vključitev primernih značajev, ki postanejo prepoznavni znak BZ

IV. ODLOČANJE O MEDIJIH (media)

Izbira medija je iskanje najekonomičnejše poti za prenos želenega števila izpostavitvev oglasu do ciljnega občinstva

1. Odločanje o dosegu, frekvenci in oglasnem vtisu

Učinek izpostavitvev oglasu na zavedanje o BZ je odvisen od dosega, frekvence in vtisa – višji ko bodo ti faktorji, višja bo stopnja zavedanja pri občinstvu:

- o **Doseg (D)**: št. različnih gospodinjstev ali oseb, izpostavljenih mediju vsaj enkrat v dol. časovnem obdobju. Pomembnejši pri uvajanju novih izdelkov, zaščitniških BZ, dobro znanih znamk, znamk, ki jih ne kupujejo pogosto in ko ciljni trg ni natančno opredeljen.
- o **Frekvenca (F)**: št. izpostavitve povprečne osebe ali gospodinjstva sporočilu v določenem časovnem obdobju. Pomembnejša pri močnih konkurentih, kadar je zgodba zapletena, pri močnem upiranju porabnika, pri pogosto kupovanih izdelkih.
- o **Oglasni vtis (V)**: kakovostna vrednost izpostavitve v nekem mediju.

Razmerja med dosegom, frekvenco in oglasnim vtisom:

- Celotno št. izpostavitve (I): $I = D \times F$. To je točka **GRP** (Gross Rating Point)
- Ponderirano št. izpostavitve (PI): $PI = D \times F \times V$

2. Izbiranje med poglavitnimi vrstami medijev

Najpomembnejše spremenljivke pri izbiranju medijev:

- *medijske navade ciljnega občinstva*
- *izdelek*
- *sporočilo*
- *stroški*

3. Izbira posameznih medijskih prenosnikov

Načrtovalec mora poiskati najbolj ekonomične medijske prenosnike. Upošteva informacije služb za medijske raziskave, ki zbirajo podatke o obsegu občinstva, njihovi sestavi in o stroških za posam. medije.

Merila za **merjenje obsega občinstva**:

- število enot (ki nosijo sporočilo)
- občinstvo
- dejansko občinstvo
- občinstvo, dejansko izpostavljeno oglasu

Merilo stroški-na-tisoč: stroški na tisoč oseb, ki jih doseže prenosnik. Odloči se za prenosnik, pri katerem so stroški najnižji. Nato upošteva še:

- *kakovost občinstva*
- *verjetna pozornost občinstva*
- *uredniška kakovost* (prestiz in verodostojnost)

Vrednost izpostavitve mora biti usklajena še s *politiko postavljanja oglasov v reviji, dodatnimi storitvami in časopisnimi zahtevami pri izdelavi oglasov*.

4. Določitev časovnega poteka sporočanja

a) Časovni potek na mikroravni: kakšen bo potek sporočanja glede na obdobje in glede na trende v poslovnih ciklih.

Tri možnosti oglaševanja:

- sezonsko usklajeno s časovnim vzorcem prodaje
- nasprotno časovnemu vzorcu
- nespremenjeno skozi vse leto

Kuehn: ustrezen časovni potek je odvisen od

- *stopnje prenosa učinka oglasa* (stopnja, po kateri se sčasoma obrabi učinek oglaševalskega izdatka)
- *količine ponavljajočega se vedenja porabnika pri izbiri BZ* (pove, kakšna je vzdržljivost BZ, neodvisno od oglaševanja)

Višja ko je stopnja prenosa učinka, daljši mora biti čas za izdelavo oglasa, in višja kot je stopnja ponavljajočega se nakupnega vedenja, enakomernejši morajo biti oglaševalni izdatki.

b) Časovni potek na makroravni: oglaševalske izdatke znotraj kratkega obdobja morajo razporediti tako, da z njimi dosežejo čim večji oglasni vtis. Kateri vzorec je najučinkovitejši je odvisno od ciljev ogl. v razmerju do narave izdelka, ciljnih odjemalcev, prodajnih poti in drugih trženjskih dejavnikov.

Pri vzorcu časovnega poteka so **pomembni dejavniki**:

- *Prirastek kupcev*: stopnja, po kateri novi kupci vstopajo na trg.
- *Nakupna frekvenca*: kolikokrat v dol. obdobju povprečni kupec kupi izdelek.
- *Stopnja pozabljanja*: hitrost, s katero kupec pozablja BZ.

Pri uvajanju novega izdelka oglaševalec izbira med **vrstami oglaševanja**:

- **Stalno oglaševanje**: izpostavitve so razporejene enakomerno skozi določeno obdobje (pri širjenju trga, za pogosto kupovanje izdelke, za ozko opredeljene razrede kupcev)
- **Osredotočeno oglaševanje**: celotna vsota izdatkov se porabi naenkrat (izdelki, ki se prodajajo le eno sezono, za praznike)
- **Prekinjeno oglaševanje**: določeno obdobje oglaševanja, ki mu sledi prekinitev in nov krog oglaševanja (omejena sredstva ogl., nestalni nakupni cikli, sezonski izdelki)
- **Utripajoče oglaševanje**: stalno ogl. na nizki stopnji, ki ga od časa do časa okrepijo z močnim oglaševanjem.

5. Prostorska razporeditev medijev

- *Državna raven ogl.*: oglasi na državnih TV in revijah, ki izhajajo v celi državi
- *Regionalno ogl.*: oglasi na nekaj televizijskih trgih, regionalnih revijah (radij 65-100km od središča)
- *Krajevna raven ogl.*: oglasi v krajevnih časopisih, na lokalnem radiu

V. OCENJEVANJE UČINKOVITOSTI OGLAŠEVANJA (measurement)

1. Raziskave sporočilne učinkovitosti – ugotavljanje ali oglas učinkovito opravlja komunikacijsko funkcijo. Trije načini preizkušanja oglasov **pred objavo**:

- **metoda neposrednega ocenjevanja** – porabniki razvrstijo več oglasov (vrstni red nakazuje vzbujeno oglasno pozornost)
- **portfeljni preizkus** – porabniki poslušajo/gledajo oglase, nato pa jih skušajo priklicati v spomin (stopnja priklica kaže opaznost, razumevanje in zapomnljivost oglasa)
- **laboratorijski preizkus** – z napravami merijo fiziološke odzive porabnikov na oglas (kakšna je moč vzbujanja pozornosti)

Po končani ogl. akciji pa oglaševalec izmeri iste stopnje kot pred začetkom akcije in določi učinek komunikacije.

2. Raziskave prodajne učinkovitosti – kako vpliva na prodajo oglas, ki poveča zavedanje o BZ in naklonjenost do znamke.

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.

I. NEPOSREDNO TRŽENJE

Z oglaševanjem podjetja 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*.

Neposredno trženje **uporabljajo** proizvajalci, trgovci na drobno, storitvena podjetja in druge vrste organizacij.

Prodaja, ki temelji na neposrednem trženju **narašča izredno hitro**. Rast je posledica dejavnikov:

- *drobljenje trga* – veliko število vrzeli z individualiziranimi potrebami in preferencami
- *povečano nakupovanje doma* – malo časa za nakupovanje, dražja vožnja z avtom, gost promet, vrste pri blagajni...
- *brezplačne telefonske klicne št. in pripravljenost sprejemanja naročila kadarkoli*
- *možnost dostave blaga v 24-48h*
- *razmah računalnikov* – boljše baze podatkov, internetno naročanje

Hitro in uspešno se je uveljavilo predvsem na medorganizacijskem trgu.

Prednosti neposrednega trženja za odjemalca: kupovanje po pošti je zabavno, pripravno, ne povzroča stresa, prihrani čas

Prednosti za prodajalca:

- *selektivnost* (glede možnih kupcev),
- *individualizacija* (sporočilo je osebno ali prilagojeno stranki),
- *trajnost*,
- *boljša časovna razporeditev*,
- *visoko število bralcev*,
- *možnost preizkušanja alternativnih medijev in sporočil*
- *zasebnost*.
- *meritev odzivnosti*

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

Pomembne **odločitve pri neposrednem trženju**:

- cilji
- ciljni odjemalci
- strategija ponudbe
- preizkušanje prvin neposrednega trženja
- merjenje uspeha akcije

II. POSPEŠEVANJE PRODAJE

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

Pospeševanje prodaje vključuje **orodja za**

- *pospeševanje prodaje porabnikom* (vzorci, kupone, vračilo gotovine, nižjo ceno, nagrade, darila...)
- *pospeševanje prodaje trgovini* (popusti pri nabavi, brezplačno blago, popusti na dol. blago...)
- *nadaljnje spodbude za prodajno osebje* (bonusi, tekmovanja, prodajni reliji)

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
- ❖ *zunanji dejavniki*: naraščanje števila BZ, konkurenti pogosto uporabljajo pospeševanje prodaje, BZ so enakovredne, porabniki se bolj usmerjajo k prodajnim akcijam, učinkovitost oglaševanja se je zmanjšala

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

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

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 oglaševanje kot dejavnik, ki gradi zvestobo 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.

Načrtovanje pospeševanja prodaje zahteva

- opredelitev ciljev pospeševanja prodaje,
- izbor orodij,
- razvoj programa za pospeševanje prodaje,
- vnaprejšnje preizkušanje,
- izvedbo programa pospeševanja prodaje in
- ovrednotenje rezultatov.

III. STIKI Z JAVNOSTMI

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.

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

Oddelek za stike z javnostmi 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**, ki neposredno podpirajo tržno komunikacijo in izgradnjo podobe o podjetju/izdelki.

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 močnejše nadzira oglaševanje in orodja so bolj dodelana. Zato je težje določiti proračun za stike z javnostmi. Stiki z javnostmi lahko vplivajo na javno zavest.

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

McMurry: 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 povpraševanja
- 1,2,3 – stranke postrežejo in sprejmejo naročilo
3,4,5 – poiščejo bodoče kupce in nanje vplivajo da kupijo

I. OBLIKOVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

1. Prodajno osebje in cilji

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in odjemalci. 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.

Naloge prodajnih predstavnikov:

- iskanje možnih kupcev
- ciljanje: kako bodo razporedili svoj čas med možnimi kupci in odjemalci
- komuniciranje: posredovanje informacij
- prodajanje
- ponujanje storitev: servisiranje
- zbiranje informacij
- razporejanje: kateri odjemalci bodo dobili izdelke v času pomanjkanja

Novejši pogled pravi, da bi morali prodajalci znati vzpodbuditi zadovoljstvo pri odjemalcu in ustvariti dobiček za podjetje.

2. Strategija prodajnega osebja

Odločanje o tem, katere vrste in spleti ter prodajni pristopi so najbolj učinkoviti. Morajo obiskati pravega odjemalca ob pravem času na pravi način.

Načini poslovanja s strankami:

- prodajni predstavnik s kupcem
- prodajni predstavnik z nakupno skupino
- skupina prodajalcev z nakupno skupino
- konferenčna prodaja
- seminarska prodaja

Prodaja zahteva skupinsko delo celotnega osebja, kot je

- vodstveni vrh (pri strankah na nacionalni ravni, pomembnejši prodaji)
- tehnično osebje (strokovne informacije)
- predstavniki za storitve odjemalcem (skrbijo za montažo, vzdrževanje)
- pisarniško osebje (analitika prodaje)

Lastno prodajno osebje predstavljajo *polno zaposleni ali honorarni uslužbenci*, ki delajo izključno za podjetje: Sem sodi notranje prodajno osebje in osebje na terenu.

Prodajno osebje, ki dela po pogodbi so *predstavniki, agenti, brokerji...*

3. Sestava prodajnega osebja

Struktura prodajnega osebja glede na:

- območje – odvisno od velikosti in oblike območja
- izdelek
- trg
- zapletena sestava

Podjetje mora vsake toliko časa opraviti **revizijo sestave prodajnega osebja**

4. Število prodajnega osebja

Obseg prodajnega osebja izhaja iz vrednotenja celotne delovne obremenitve in števila ur, potrebnih za prodajo - na tej osnovi ugotovimo število prodajalcev

5. Nagrajevanje prodajnega osebja

Cilji poslovodstva o gospodarnosti so običajno v nasprotju s cilji prodajnega osebja, kot je npr finančna varnost. **Raven plač** mora biti povezana s trenutno tržno ceno. Nagrajevanje prodajalcev vključuje odločitve o določitvi *ravni plač* in *sestavini plač*. **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 življenjsko zavarovanje

Tri načrta nagrajevanja osebja: *zgolj plača, zgolj provizija, kombinacija.*

II. VODENJE PRODAJNEGA OSEBJA

1. Iskanje in izbiranje trgovskih predstavnikov:

Prodajne predstavnike moramo *pazljivo iskati in izbrati*, da ne bi imeli stroškov z zaposlovanjem napačnih oseb.

Dober prodajni predstavnik je: pošten, zanesljiv, izobražen, ustrežljiv.

Najuspešnejši prodajni predstavniki so: pripravljeni tvegati, imajo močan občutek poslanstva, nagnjeni k reševanju problemov, skrbijo za odjemalce, pazljivo načrtujejo obiske.

Mayer in Greenberg: lastnosti uspešnega prodajalca so *razumevanje za druge in močna osebnost*.

Postopek iskanja: dobijo imena od trenutnih prodajnih predstavnikov, uporabljajo zavode za zaposlovanje, dajejo oglase in vzpostavijo stik s študenti.

Ocenjevanje kandidatov: veliko podjetij uporablja formalno testiranje.

2. Usposabljanje prodajnih predstavnikov:

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 prodajnih predstavnikov:

Nadzor je usoda vsakogar, ki dela za nekoga drugega.

- *Najprej je potrebno priti do normativov za obiske 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, administracija

Da 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 prodajnih predstavnikov:

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: *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
- *Dodatni 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.

III. NAČELA OSEBNE PRODAJE

1. Prodajanje

Namen prodajnega osebja je, da prodaja, in prodajanje je umetnost. **Sedem korakov prodaje**:

1. iskanje možnih kupcev in opredeljevanje le-teh,
2. priprava na obisk,

3. začetek razgovora,
4. predstavitev in prikaz,
5. premagovanje zadržkov in ugovorov,
6. sklenitev posla ter
7. poprodajno spremljanje in oskrba.

2. Pogajanje

Umetnost tega je, da pridemo do takih prodajnih pogojev, ki zadovoljijo obe strani.

3. Trženje na osnovi odnosov

Umetnost ustvarjanja tesnejših delovnih odnosov in soodvisnosti med ljudmi v obeh organizacijah.

26. ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE PROGRAMOV

ORGANIZACIJA TRŽENJA

I. RAZVOJ ODDELKA ZA TRŽENJE

5 razvojnih faz oddelka za trženje:

1. **Preprost prodajni oddelek:** podjetja so imela pet osnovnih funkcij: finance, kadri, proizvodnja, prodaja, računovodstvo. Podpredsednik za prodajo opravlja tudi trženjske funkcije
2. **Prodajni oddelek z dopolnilnimi trženjskimi funkcijami:** oglaševanje in trženjsko raziskovanje. Podpredsednik za prodajo lahko zaposli direktorja trženja.
3. **Samostojni oddelek za trženje:** tesno sodeluje z oddelkom za prodajo. Vodi ga podpredsednik za trženje.
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 ne ustvarja avtomatično sodobnega trženjsko naravnane podjetja, če hkrati tudi drugi oddelki in vsi zaposleni ne sprejmejo in uveljavljajo trženjske usmeritve

II. NAČINI ORGANIZIRANJA ODDELKA ZA TRŽENJE

Organizacijske oblike moramo prilagoditi **štirim razsežnostim trženjske dejavnosti**: *funkcije, geografska območja, izdelki in porabniki*:

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

2. Organizacija trženja po geografskih območjih: *Direktor prodaje* za državo vodi *regijske direktorje*, ki nadzirajo *območne direktorje*, ti pa *teritorialne vodje prodaje*, katerim so podrejeni *prodajalci*. 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 so 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 organizacijske oblike trženja.

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, 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 sestave takih skupin:

- Vertikalna skupina za upravljanje izdelka
- Trikotna oblika
- Horizontalna oblika

Lahko 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 posameznih trgov so štabni delavci s podobnimi obveznostmi kot izdelčni vodje. **Prednost:** tržne aktivnosti so organizirane tako, da zadovoljujejo posamezne skupine kupcev. **Slabost:** tržne aktivnosti niso 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 zaželen v podjetjih, ki izdeluje različne izdelke in ima več trgov. Vendar pa je to drago in vodi v spore. Pojavijo se dileme:

- Kako organizirati prodajno službo?
- Kdo naj določa cene za določen izdelek/trg?

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

Upravičenost korporacijske službe za trženje:

1. podjetju omogoča vodenje in nadzor vseh trženjskih dejavnosti in priložnosti
2. ponuja trženjske storitve in jih ekonomičneje opravi centralizirano
3. prevzema izobraževanje divizijskih managerjev, direktorjev prodaje in ostalih zaposlenih

III. RAZMERJA ODELKA ZA TRŽENJE DO DRUGIH ODELKOV

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.

Organizacijska nasprotja med oddelkom za trženje in ostalimi oddelki:

ODELEK	POUDARKI ODELKA	POUDARKI TRŽENJA
R&R	Temeljno raziskovanje Dejanska kakovost Funkcionalne značilnosti Znanstveni in tehnični strokovnjaki	Aplikativno raziskovanje Zaznana kakovost pri kupcih Prodajne značilnosti Poslovno usmerjeni ljudje
INŽENIRING	Dolgo časa za oblikovanje izdelka Nekaj modelov Standardne sestavine	Kratek čas oblikovanja izdelka Številni modeli Sestavine po želji kupcev
NABAVA	Ozka skupina izdelkov Standardni deli Cena materiala Ekonomična količina naročila Redka frekvenca nabave	Široka skupina izdelkov Nestandardni deli Kakovost materiala Velika količina naročila Takojšnja nabava ob kupčevi potrebi
PROIZVODNJA	Dolg proizvodni proces Velike serije z malo modeli Brez sprememb modelov Standardna naročila Enostavna izdelava Povprečna kontrola kakovosti	Kratek proizvodni proces Majhne serije s številnimi modeli Pogoste spremembe modelov Naročila po željah kupcev Estetski videz Temeljita kontrola kakovosti
FINANCE	Racionalna poraba sredstev Trden proračun Oblikovanje cen, ki pokrijejo stroške	Intuitivni razlogi za porabo Prilagodljiv proračun Oblikovanje cen za nadaljnji razvoj trga
RAČUNOVODSTVO	Standardne transakcije Malo poročil	Posebni pogoji in popusti Številna poročila
KREDITIRANJE	Podrobno proučevanje kredibilnosti kupcev Brez tveganj pri kreditiranju Strogi kreditni pogoji Strog postopek izterjave dolga	Minimalno proučevanje kreditne sposobnosti kupcev Nekaj tveganja pri kreditiranju Ugodni kreditni pogoji Ugoden postopek izterjave dolga

1. **R & R:** podjetje želi imeti uspešne nove izdelke. Poznamo podjetja, kjer prevladuje: tehnologija, trženje ali pa sta R&R in trženje uravnovešena
2. **Inženiring:** je odgovoren za pripravo praktičnih načinov razvijanja novih izdelkov in novih proizvodnih postopkov. Prizadevajo si tehnično kakovost, prihranke stroškov in enostavnost proizvodnje
3. **Nabava:** odgovorni so za nabavo po najnižji možni ceni v pravi količini in pravi kakovosti
4. **Proizvodnja:** 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

5. Finance

6. **Računovodstvo:** imajo tržnike za površneže

7. **Kreditna služba:** proučujejo kreditno sposobnost potencialnih kupcev in zavračajo ali omejujejo kreditiranje plačilno nezanesljivih kupcev

IV. STRATEGIJE ZA OBLIKOVANJE SPLOŠNE TRŽENJSKE USMERITVE PODJETJA

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. prepričevanje drugih managerjev o nujnosti usmeritve h kupcem
2. imenovanje vodilnega uslužbenca za trženje in določitev operativne skupine za trženje
3. pomoč zunanjih svetovalnih institucij za trženje
4. sprememba načina nagrajevanja v podjetju
5. zaposlovanje nadarjenih za trženje
6. izvajanje internih seminarjev o trženju
7. uvajanje sodobnega sistema trženjskega načrtovanja
8. razvijanje letnega programa za ocenjevanje trženjske odličnosti
9. 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

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 zahteva odgovore na **kdo bo kaj naredil, kdaj in kako**.

Sposobnosti, ki vplivajo na uspešno izvajanje trženjskega programa:

1. **spretnost pri prepoznavanju in ugotavljanju problemov** – vsak problem zahteva specifična orodja in rešitve
2. **izkušnost pri ugotavljanju ravni, na kateri je nastal določen problem** – problemi lahko nastanejo na treh ravneh:
 - a. izvajanje trženjske funkcije
 - b. uresničevanje trženjskega programa
 - c. izvajanje trženjske politike
3. **strokovnost pri uresničevanju načrtov** – strokovna znanja pri uresničevanju načrtov so:
 - **alociranje:** kako tržniki razporejajo različne vire, glede na funkcije, programe in politike
 - **spremljanje:** obvladovanje kontrolnega sistema za vrednotenje rezultatov trženjskih akcij
 - **organiziranje:** ureditev učinkovitega delovnega procesa
 - **interakcija** na ravni trženjskih funkcij, programov in politik: sposobnost tržnikov, da izpeljejo svoje naloge tako, da delujejo na druge.
4. **usposobljenost za ocenjevanje doseženih rezultatov**

27. VREDNOTENJE IN KONTROLA DOSEŽKOV TRŽENJA

Podjetja kontrolirajo trženje praviloma na štiri načine:

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:

1. določitev mesečnih ali četrtletnih ciljev (kaj želimo doseči)
2. merjenje doseganja (kaj se dogaja) - vodstvo spremlja njihovo doseganje
3. opredelitev odmakov od načrtovanega (zakaj se nekaj dogaja)
4. korektivni ukrepi (kaj moramo storiti glede tega)

Orodja kontrole so:

1. **analiza prodaje:** obsega merjenje in ocenjevanje dosežene prodaje v primerjavi s prodajnimi cilji in sicer s pomočjo dveh postopkov:
 - *analiza odmakov od prodaje:* ugotavljamo relativni prispevek različnih dejavnikov k vrzeli, ki nastane pri izvajanju prodaje
 - *mikroanaliza prodaje:* proučuje določene izdelke, trge, pri katerih nismo uspeli doseči predvidene prodaje
2. **analiza tržnega deleža:**
 $skupni\ tržni\ delež = tržna\ prodornost \times zvestoba\ kupcev \times selektivnost\ kupcev \times cenovna\ selektivnost$
 - tržna prodornost (% kupcev, ki kupujejo pri tem podjetju)
 - zvestoba kupcev (nakupi pri tem podjetju, izraženi v % tega nakupa pri vseh preskrbovalcih)
 - selektivnost kupcev (velikost povprečnega nakupa pri tem podjetju, izražena kot % od povprečnega nakupa pri povprečnem podjetju)
 - cenovna selektivnost (povprečna cena, izražena kot % povprečne cene, ki jo zaračunajo vsa podjetja)
3. **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**.

4. **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.
5. **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.

Korektivni ukrepi: 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. Ti podatki pomagajo vodstvu ugotavljati, katere izdelke ali tržne aktivnosti mora razširiti, zožiti ali opustiti.

Postopek analize dobičkonosnosti trženja:

1. **določitev stroškov po aktivnostih:** koliko stroškov je nastalo v okviru vsake od aktivnosti
2. **porazdelitev stroškov aktivnosti na tržne poti:** koliko stroškov aktivnosti je povezanih s prodajo na vsaki tržni poti
3. **priprava izkaza uspeha za vsako tržno pot:** doseženi kosmati dobiček na vsaki tržni poti ni hkrati 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**:

- direktni,
- 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:

1. **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.
2. **oglaševanje:** potrebno je spremljati statistične podatke
3. **pospeševanje prodaje:** vodstvo mora izbrati podatke o vsakem posameznem ukrepu, njegovih stroških in vplivu na prodajo
4. **distribucija:** vodstvo mora poiskati tudi prihranke pri distribuciji: kontrola zaloga, 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. Orodja ocenjevanja strateškega pristopa k trgu:

- a) **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 petih poglobitvenih **značilnosti trženjske usmeritve**:
 - *kupec je jedro poslovne filozofije,*
 - *povezana organizacija trženja,*
 - *ustrezne trženjske informacije,*
 - *strateško načrtovanje in*
 - *operativna učinkovitost*
- b) **REVIZIJA TRŽENJA:** 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. Revizorji 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*

CENITEV ODLIČNOSTI TRŽENJA pomaga podjetju, da primerja svoje postopke z najboljšim ravnanjem v najuspešnejših podjetjih.

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:

<ul style="list-style-type: none">- <i>Prodajne odločitve</i>- <i>Oglaševalske odločitve</i>- <i>Odločitve o tržnih poteh</i>- <i>Odločitve o konkurenčnih razmerjih</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Odločitve o izdelku</i>- <i>Odločitve o embalaži</i>- <i>Cenovne odločitve</i>
---	---