

dr. Lidija Kodrin

STRATEŠKO TRŽENJE





Izdajatelj in založnik: Visoka šola za poslovne vede

© Doc. dr. Lidija Kodrin, 2021

Avtor:

dr. Lidija Kodrin

Vrsta:

Znanstvena monografija

Recenzenta znanstvene monografije:

dr. Denis Tomše

dr. Andreja Križman

Zapis CIP

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 94885379

ISBN 978-961-7110-03-6 (PDF)

Ljubljana, 2021

Kazalo vsebine

I. DEL - SODOBNO TRŽENJE	1
1 Opredelitev trženja.....	1
2 Temeljni trženjski koncepti	2
3 Proces trženja	4
4 Razvoj trženjske miselnosti	6
5 Usmeritve podjetij na trg	8
6 Izzivi sodobnega trženja v 21. stoletju	12
6.1 Digitalizacija.....	12
6.2 Trženje nepridobitnih organizacij	13
6.3 Globalizacija trženja.....	14
6.4 Trajnostno trženje.....	16
II. DEL – RAZUMEVANJE TRGOV IN PORABNIKOV	18
1 Trženjsko okolje podjetja	18
2 Ustvarjanje informacij za potrebe trženja.....	22
2.1 Trženjski informacijski sistem.....	22
2.1.1 Sistem notranjih podatkov podjetja	23
2.1.2 Sistem trženjskega obveščanja.....	23
2.2 Sistem trženjskega raziskovanja	24
2.2.1 Vrste trženjskih raziskav	25
2.2.2 Proces trženjskega raziskovanja.....	27
2.3 Podatki in informacije v trženjskih raziskavah	30
2.3.1 Sekundarni podatki	30
2.3.2 Primarni podatki.....	32
2.4 Metode zbiranja in organiziranja primarnih podatkov	32
2.4.1 Metoda opazovanja	33
2.4.2 Nestrukturirano spraševanje	35
2.4.2.1 Poglobljeni intervju.....	36
2.4.2.2 Fokusna skupina.....	37
2.4.3 Strukturirano spraševanje	39
2.4.4 Postopek sestavljanja vprašalnika	42
2.4.5 Sodobni načini pridobivanja primarnih podatkov	44
2.5 Vzorčenje	45
2.6 Analiza zbranih podatkov.....	49
2.7 Interpretacija zbranih podatkov in poročilo o raziskovalnem projektu	49
3 Nakupno vedenje porabnikov	51
3.1 Proces nakupnega odločanja porabnikov.....	52
3.2 Dejavniki nakupnega vedenja porabnikov	55
3.3 Razumevanje nakupnega vedenja podjetij.....	59

III. DEL - STRATEŠKO TRŽENJE	64
1 Strateške razsežnosti trženja	64
2 Strateška analiza	66
2.1 Analiza zunanjega okolja podjetja	66
2.2 Analiza notranjega okolja podjetja	67
3 Strateška diagnoza	69
3.1 Analiza SWOT	69
3.2 Metoda portfolio analize – BCG matrika	72
4 Strateško trženjsko načrtovanje	74
4.1 Segmentiranje in določanje ciljnih trgov	74
4.1.1 Osnove segmentiranja porabniškega trga	76
4.1.2 Osnove segmentiranja medorganizacijskega trga	80
4.1.3 Postopek segmentiranja trga	81
4.2 Oblikovanje strateških trženjskih ciljev	83
4.3 Oblikovanje trženjskih strategij	84
4.3.1 Generične strategije trženja	85
4.3.2 Strategije glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka	86
4.3.3 Strategije glede na stopnjo razvoja trga	87
4.3.4 Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja	88
4.4 Strateško pozicioniranje	89
4.4.1 Strategije pozicioniranja	91
4.4.2 Izbor in izvedba strategije pozicioniranja	93
4.5 Trženjski splet	96
IV. DEL – OPERATIVNI VIDIKI TRŽENJA	99
1 Ustvarjanje vrednosti za porabnika	99
1.1 Odločitve o izdelku	101
1.2 Blagovna znamka	103
1.2.1 Strateške odločitve o blagovni znamki	104
1.2.2 Premoženje blagovne znamke	107
1.3 Odločitve o izdelčnem spletu	107
1.4 Razvoj novih izdelkov	108
1.4.1 Iskanje zamisli	109
1.4.2 Presoja zamisli	109
1.4.3 Razvoj in testiranje koncepta izdelka	110
1.4.4 Oblikovanje trženjske strategije	111
1.4.5 Priprava poslovne analize	111
1.4.6 Razvoj izdelka	112
1.4.7 Testiranje na trgu	113
1.4.8 Uvajanje izdelka na trg	113
1.5 Življenjski cikel izdelka	113
2 Cena	116
2.1 Proces oblikovanja cenovne politike	116
2.1.1 Izbor cenovnega cilja	117
2.1.2 Razumevanje povpraševanja	117
2.1.3 Ocenjevanje stroškov	119
2.1.4 Analiza stroškov, cen in ponudb konkurentov	120
2.1.5 Izbira metode za določanje cen	120

2.1.6 Izbor dokončne cene.....	123
2.2 Prilagajanje cen	124
2.2.1 Cenovne strategije za nove izdelke.....	124
2.2.2 Cenovne strategije za splet izdelkov	125
2.2.3 Cenovne strategije prilagajanja cen	126
3 Tržne poti	128
3.1 Posredniki na tržni poti.....	128
3.2 Odločitve o tržni poti	130
3.3 Dinamika tržnih poti	132
3.4 Trženjska logistika	133
4 Trženjsko komuniciranje	135
4.1 Komuniciranje.....	135
4.2 Oglaševanje.....	139
4.3 Odnosi z javnostmi	145
4.4 Osebna prodaja	149
4.5 Pospeševanje prodaje	151
4.6 Neposredno in digitalno trženje.....	156
4.6.1 Spletno trženje.....	156
4.6.2 Socialna omrežja	159
4.6.3 Mobilno trženje.....	160
4.6.4 Klasične oblike neposrednega trženja	161
Stvarno kazalo	163
Literatura in viri.....	166

Kazalo slik

Slika 1: Proces trženja	4
Slika 2: Razvoj trženjske miselnosti	6
Slika 3: Primerjava prodajne in trženjske usmeritve podjetja na trg	10
Slika 4: Družbeno odgovorna usmeritev podjetja na trg	11
Slika 5: Glavne odločitve pri globalnem trženju	14
Slika 6: Trajnostno trženje	17
Slika 7: Viri primarnih in sekundarnih podatkov	22
Slika 8: Osnovni tipi trženjskih raziskav	25
Slika 9: Temeljne in operativne stopnje v procesu trženjskih raziskav	28
Slika 10: Primer strukturiranega opazovanja z opazovalnim listom	34
Slika 11: Postopek sestavljanja vprašalnika	42
Slika 12: Postopek oblikovanja stratificiranega vzorca	47
Slika 13: Postopek oblikovanja skupinskega vzorca	48
Slika 14: Proces nakupnega odločanja porabnika	52
Slika 15: Zaporedni nizi pri porabnikovem odločanju	53
Slika 16: Dejavniki nakupnega vedenja porabnikov	55
Slika 17: Poglavitni dejavniki nakupnega vedenja podjetij	61
Slika 18: Proces nakupnega odločanja podjetja	62
Slika 19: Procesi strateškega in taktično-operativnega trženja	64
Slika 20: Proces strateškega trženja	65
Slika 21: Matrika priložnosti in nevarnosti	71
Slika 22: SWOT analiza podjetja SAMSUNG (2021)	71
Slika 23: Model Boston Consulting Group	72
Slika 24: Proces segmentacije trga	75
Slika 25: Segmentiranje porabnikov glede na pripravljenost za nakup	79
Slika 26: Modeli izbire ciljnega trga	82
Slika 27: Porterjev generični strateški model	85
Slika 28: Pozicioniranje izobraževalnih organizacij, ki ponujajo jezikovne tečaje s pomočjo percepcijskega zemljevida	90
Slika 29: Možne ponudbe vrednosti	91
Slika 30: Trženjski splet	97
Slika 31: Elementi trženjskega spleta za storitve	98
Slika 32: Tri ravni izdelka	100
Slika 33: Odločitve o izdelku	102
Slika 34: Ledena gora blagovne znamke	104
Slika 35: Strateške odločitve o blagovni znamki	105
Slika 36: Blagovne znamke po vrednosti, 2021	107
Slika 37: Proces razvoja novega izdelka	109
Slika 38: Pozicioniranje izdelka in blagovne znamke	110
Slika 39: Življenjski cikel izdelka	114
Slika 40: Proces oblikovanja cenovne politike	116
Slika 41: Vpliv koeficienta cenovne elastičnosti povpraševanja na prihodek pri	118
Slika 42: Diagram praga pokritja za določanje ciljne cene	121
Slika 43: Strategije cena-kakovost	122
Slika 44: Določanje cen na podlagi stroškov in vrednosti	122
Slika 45: Zmanjšanje števila transakcij na tržni poti z vključevanjem trgovca	129
Slika 46: Tržne poti na trgu potrošnih dobrin	130
Slika 47: Prvine v procesu komuniciranja	135

Slika 48: Koraki v oblikovanju uspešnega komuniciranja	136
Slika 49: Stroškovna učinkovitost različnih orodij trženjskega komuniciranja po stopnjah nakupne pripravljenosti	138
Slika 50: Pet poglavitnih odločitev pri oblikovanju programa oglaševanja	140
Slika 51: Ciljne javnosti splošne gimnazije	145
Slika 52: Koraki v osebni prodaji	149
Slika 53: Izboljševanje uspešnosti prodajnega osebja.....	150
Slika 54: Učinek pospeševanja prodaje na obseg prodaje	155
Slika 55: Nagrajena spletna stran klicosamljenosti.si naročnika Zavarovalnica Triglav ..	157
Slika 56: Spletna stran MLC Fakultete za management in pravo Ljubljana	159
Slika 57: Spletni katalog podjetja Zara Home.....	162

Kazalo tabel

Tabela 1: Trženjska raziskava in raziskava trga	24
Tabela 2: Vsebina raziskave porabnikov.....	26
Tabela 3: Vsebina raziskave konkurentov.....	27
Tabela 4: Primerjava značilnosti glavnih oblik spraševanja	33
Tabela 5: Opomnik za intervju z obiskovalci velnes centra.....	36
Tabela 6: Opomnik fokusne skupine staršev.....	38
Tabela 7: Navodila za pripravo vprašalnika.....	43
Tabela 8: Nadzor zbranih podatkov	49
Tabela 9: Stopnje v življenjskem ciklu družine	57
Tabela 10: Dejavniki širšega okolja.....	66
Tabela 11: Kontrolni seznam za analizo notranjega okolja.....	68
Tabela 12: Potencialne priložnosti in nevarnosti podjetja	70
Tabela 13: Osnove segmentiranja porabniškega trga	77
Tabela 14: Dimenzije življenjskih slogov	78
Tabela 15: Osnove segmentiranja medorganizacijskega trga	80
Tabela 16: Stopnje v postopku segmentiranja	81
Tabela 17: Strategije glede na stopnjo življenjskega cikla izdelka.....	87
Tabela 18: Spremenljivke za razlikovanje ponudbe podjetja	93
Tabela 19: Razlogi in pomisleki v povezavi z razvijanjem novih izdelkov	108
Tabela 20: Načrtovani izkaz denarnega toka v petletnem obdobju (v tisočih dolarjev) ...	112
Tabela 21: Vrednosti koeficientov cenovne elastičnosti povpraševanja	118
Tabela 22: Vpliv koeficienta cenovne elastičnosti povpraševanja na prihodek pri spremembah cene	119
Tabela 23: Značilnosti poglavitnih vrst medijev	141
Tabela 24: Slovenski tiskani mediji glede na doseg v letih 1018-1019	142
Tabela 25: Cena oglasnega časa v letih 1018-1019	143
Tabela 26: Poglavitna orodja za trženjske odnose z javnostmi	147
Tabela 27: Poglavitna orodja pospeševanje prodaje porabnikom	152
Tabela 28: Poglavitna orodja pospeševanje prodaje v trgovini.....	153
Tabela 29: Poglavitna orodja pospeševanja prodaje drugim podjetjem ali prodajnemu osebju	155
Tabela 30: Vprašanja za vzpostavitev prisotnosti na spletu	157

I. DEL - SODOBNO TRŽENJE

1 Opredelitev trženja

Vrhunski tržniki imajo skupen cilj: postaviti porabnika v središče trženja, ugotavljata Kotler in Armstrong (2018, str. 17) in poudarjata, da se sodobno trženje ukvarja predvsem z oblikovanjem vrednosti za porabnika in vključevanjem v hitro spreminjajoče se predvsem digitalno trženjsko okolje.

Trženjska naravnost organizacije se kaže z razumevanjem potreb in želja potrošnikov. Pomembno je, da izbere podjetje tiste ciljne trge, za katere lahko razvije prepričljivo ponudbo vrednosti, s katero lahko pritegne ciljne porabnike. Podjetja se zavedajo, da prinaša nenehna skrb za porabnike tržni delež, s tem pa tudi dobiček.

Opredelitev trženja je skoraj toliko kot avtorjev knjig o trženju. Nekateri avtorji menijo, da je trženje le drug izraz za prodajo in oglaševanje, drugi pa, da obsega vse aktivnosti organizacije, ki so povezane s potjo izdelkov oziroma storitev od proizvajalcev do končnih porabnikov.

Trženje je proces, sestavljen iz aktivnosti posameznikov in podjetij, ki v dinamičnem okolju omogočajo in pospešujejo nastajanje takih menjalnih odnosov, ki z oblikovanjem, posredovanjem, promocijo in določanjem cen izdelkom, storitvam in idejam prinašajo zadovoljstvo, pojasnjuje nekateri avtorji s področja trženja (Dibb, Simkin, Pride in Ferrel, 2006, str. 7). Drugi (Jobber, 2004, str. 5) poudarjajo, da gre za proces, v katerem podjetja na način, ki je boljši od konkurence, z uresničevanjem in preseganjem potreb porabnikov dosegajo lastne cilje.

Kotler (2004, str. 4) razlikuje med družbeno in menedžersko opredelitvijo trženja. Za razliko od menedžerske, ki opisuje trženje kot *»umetnost prodajanja izdelkov«*, družbena opredelitev poudarja, da je *»trženje družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost«*.

Novejša opredelitev trženja je preprostejša. Ameriško združenje za trženje (<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>) je v letu 2017 oblikovalo novo opredelitev trženja, ki poudarja, da je *»trženje aktivnost, zbir institucij in procesov, ki ustvarjajo, komunicirajo, dobavljajo in izmenjujejo ponudbe, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in celotno družbo«*.

Tudi Kotler in soavtorji (2020, str. 6) v novejših delih opredeljuje trženje kot proces, v katerem *»ustvarjajo podjetja za porabnike vrednost in gradijo z njimi trdne odnose z namenom pridobiti¹ od porabnikov vrednost v povračilo«*.

¹ Ang. »to capture value from customers in return«.

2 Temeljni trženjski koncepti

Trženje lahko razumemo z opredelitvijo njegovih temeljnih konceptov kot so: kupci in tržniki, potrebe, želje in povpraševanje, izdelki, vrednost, menjava in trgi. **Tržnik** je nekdo (oseba, podjetje), ki poskuša doseči odziv, bodisi pozornost, nakup ali kako drugače, pri drugi strani, ki se imenuje morebitni kupec. Tržnik je običajno podjetje, ki prodaja končnim porabnikom oziroma kupcem ob prisotnosti konkurence.

Trženje temelji na dejstvu, da imajo ljudje različne potrebe in želje. **Potrebo** opredelimo kot občutek pomanjkanja nečesa. Človek potrebuje zrak, vodo, hrano, obleko in streho, da preživi. Potrebe so temeljne človekove zahteve, so v človeku in so bistvo človeške narave. **Želje** so pričakovanja po izpolnitvi skritih potreb, ki pa niso nujne za preživetje. Povezane so s specifičnim izdelkom ali storitvijo, ki naj bi zadovoljila potrebo. V željah se zrcalijo človekove potrebe, ki pa jih oblikujejo družba, kultura, vrednote, osebnost posameznika. Žejen Slovenec si bo morda zaželel Cockto, Američan Coca Colo, domorodec Papue Nove Gvineje pa si bo žejo najverjetneje pogasil z vodo. Porabnik zazna potrebo (na primer po oddihu), razliko med dejanskim in želenim stanjem, le-to lahko sprožijo notranji (na primer utrujenost) ali zunanji dražljaji (na primer pogovor z znancem, ki se odpravlja na počitnice). Razumevanje potreb in želja porabnikov ni vedno lahko razumeti. Nekateri porabniki imajo potrebe, ki se jih povsem ne zavedajo, ali pa jih ne znajo jasno izraziti. Kaj ima pravzaprav porabnik v mislih, ko si želi varen avto, športno kolo, elegantno obleko ali nedrag tiskalnik (Kodrin et al., 2009, str. 13)?

Odziv podjetij samo na izražene potrebe porabnikov dandanes ne zadošča več. Veliko porabnikov ne ve, kaj si pravzaprav želijo pri izdelku. Da bi podjetja dosegla prednost, morajo pomagati porabnikom, da se zavejo, kaj želijo. Ko so na trg prvič prišli mobilni telefoni, o njih porabniki niso vedeli veliko. Porabniki so bili v fazi učenja in podjetja so razvila strategije, da bi oblikovala želje porabnikov. Želje postanejo **povpraševanje**, ko dobijo podporo v kupni moči. Mnogi si želijo Ferrarija, a samo redki so ga sposobni in pripravljeni kupiti. Povpraševanje se nanaša na določen izdelek oziroma storitev in je povezano s plačilno sposobnostjo in pripravljenostjo porabnikov, da izdelek tudi kupijo. Razumeti moramo, da tržniki ne ustvarjajo potreb, potrebe obstajajo. Tržniki skupaj z drugimi družbenimi dejavniki vplivajo na želje. Tržniki lahko prepričajo porabnika, da je Armanijeva obleka tista, ki bi zadovoljila potrebo po oblačilu, vendar pa ne ustvarjajo potrebe po oblačilu.

Ljudje zadovoljujmo potrebe in želje z raznovrstnimi izdelki. **Izdelek** je vse, kar zadovolji potrebo. Poleg otipljivega blaga, so lahko to storitve, podjetja, dogodki, destinacije, osebe, doživetja, dejavnosti, ideje ipd. Vrednost ali koristnost je porabnikova ocena, kako izdelek zadovolji njegovo potrebo. Porabnik izbira med različnimi izdelki in primerja, kateri izdelek mu posreduje največjo vrednost. Porabniki ne presojujejo vrednosti izdelka objektivno. Zanašajo se na **zaznano vrednost**. Na primer: ali je res vino znanega slovenskega vinarja boljše od vina drugega vinarja, ki je trikrat cenejše? Popolnega izdelka ni. Porabnik se mora odločiti, kateri izmed izdelkov, ki so na voljo mu bo prinesel največjo korist v primerjavi s stroški. Izdelek prinaša porabniku poleg uporabne vrednosti, oziroma tako imenovane funkcionalne koristi, še čustveno korist. Prav ta je običajno razlog za porabnikove preference prav določenega izdelka oziroma blagovne znamke. Stroški se ne nanašajo samo na denarni izdatek ob nakupu izdelka, temveč tudi na porabljen čas in energijo ter psihični napor pri iskanju izdelka.

Tržnik lahko poveča vrednost izdelka tako, da poveča koristi in/ali zniža stroške.

Menjava, ki je osrednji pojem trženja, je proces pridobitve želenega izdelka od nekoga, ki ga ima, tako da mu ponudimo nekaj v zameno. V procesu menjave se obe strani pogajata in se postopoma pomikata k sporazumnemu dogovoru. Menjava se lahko izvrši neposredno-blogo za blago, z denarjem, s kompenzacijo ipd.

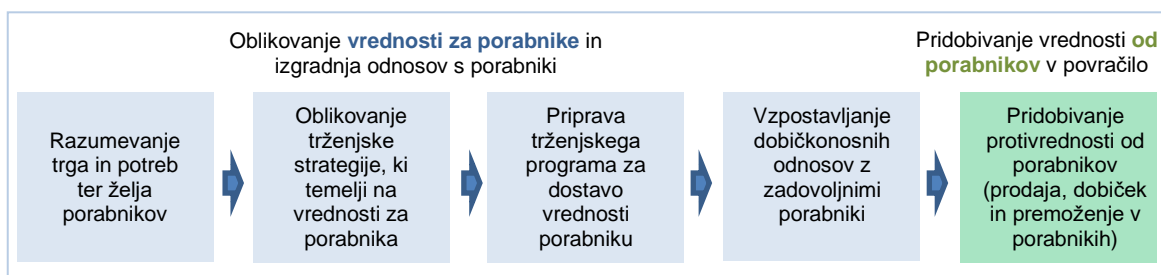
Menjava se odvija na trgu. **Trg** opredelimo kot stičišče med ponudniki in povpraševalci, na katerem se, ob prilagajanju obeh strani, oblikuje tržna cena. V prilagajanju so praviloma ponudniki bolj togi, povpraševalci so v sprejemanju kompromisov veliko prožnejši in fleksibilnejši. Trženje je tista funkcija v podjetju, ki ugotavlja, kdo so dejanski in potencialni porabniki (morebitni kupci) s specifičnimi željami, ki bi bili pripravljene in finančno sposobni zadovoljiti svoje potrebe, in kako najbolj konkurenčno in dobičkonosno za podjetje uresničiti prodajo njihovih izdelkov ali storitev na trgu. V nasprotju s klasično prodajo zahteva sodobno trženje proizvodnjo, ki temelji na dejanskih potrebah porabnikov in ki potrebe porabnikov količinsko in kakovostno zadovolji.

Podjetje lahko dolgoročno uresničuje svoje cilje (prodaja, dobiček, tržni delež...), če uspe zadovoljiti svoje porabnike. **Zadovoljstvo** porabnikov je v središču tržnega načina razmišljanja, saj si podjetje z zadovoljitvijo potreb porabnikov zagotavlja trajno prisotnost na trgu in s tem možnost za svoj razvoj.

3 Proces trženja

V podjetju razmišljajo trženjsko, ko preučujejo potrebe porabnikov, merijo njihovo intenzivnost in obseg ter ocenjujejo, ali predstavljajo za podjetje dobičkonosno priložnost. Proces trženja se torej prične, preden v podjetju dejansko proizvedejo izdelek.

Slika 1 predstavlja preprost **petstopenjski model procesa trženja**, ki sta ga oblikovala Kotler in soavtorji (2020, str. 6). V prvih štirih korakih si podjetja prizadevajo spoznati in razumeti porabnike, ustvariti vrednost za porabnike in zgraditi z njimi trdne odnose. V zadnjem, petem koraku, pridobijo podjetja za superiorno vrednost, ki so jo posredovala porabnikom, povračilo. Protivrednost prejmejo v obliki prodaje, dobička in dolgoročnega premoženja v porabnikih.



Slika 1: Proces trženja
(Kotler et al., 2020, str. 6)

Podjetja izpolnjujejo potrebe in želje porabnikov, poudarjata Kotler in Armstrong (2018, str. 29) z oblikovanjem tržnih ponudb²- kombinacijo proizvodov, storitev, informacij ali izkušenj, ponujenih na trgu za zadovoljitev potreb oz. želja porabnikov.

Tržne ponudbe niso omejene le na izdelek, predstavljajo lahko (Kotler et al., 2020, Kotler in Armstrong, 2018, Kodrin et al. 2013):

- fizičnih **izdelkov**, ki predstavljajo velik del proizvodnega in trženjskega napora številnih držav;
- **storitev**, katerih delež v strukturi bruto domačega proizvoda z napredkom gospodarstva hitro narašča;
- **doživetij**, ki jih podjetja ustvarijo, uprizorijo in izvajajo s povezovanjem različnih izdelkov in storitev (Gardaland, Walt Disney World's Magic Kingdom, Hard Rock Cafe, adrenalinski park);
- **dogodkov**, ki so vezani na določen čas. Tržniki spodbujajo zanimanje za dogodke, kot so olimpijske igre, svetovna prvenstva, festivali, sejmi, obletnice podjetja. Obstaja poklic načrtovalcev dogodkov, ki te načrtujejo in poskrbijo za njihovo odlično izvedbo.;
- **oseb**, kadar tržniki oblikujejo, vzdržujejo ali spreminjajo vedenje ali stališča do te osebe, govorimo o trženju oseb (Osebe iz zabavnega življenja ali športa, na primer Luka Dončić, uporabljajo trženje za razvoj lastne kariere in povečanje prihodkov. Politiki tržijo sebe, stranko in njena programska izhodišča, da pridobijo volilne glasove.);

² Ang. »Market Offering«

- **destinacije**, kadar trženje obsega dejavnosti, ki jih izvajamo z namenom, da oblikujemo, vzdržujemo ali spreminjamo vedenje ali stališča do določene destinacije. Lahko gre za trženje poslovnih ali turističnih destinacij kot so države, regije, mesta...;
- **premoženja**, ki predstavlja neopredmetene pravice do lastništva bodisi realnega premoženja (nepremičnine) ali finančnega premoženja (delnice in obveznice);
- **podjetij**, kadar izvajamo dejavnosti z namenom, da oblikujemo, vzdržujemo ali spreminjamo vedenje ali stališča do določenega podjetja. Uporabljajo ga tako pridobitne kot tudi nepridobitne organizacije - Krka, Rokometni klub Celje Pivovarna Laško, Rdeči križ...;
- **informacij**, ki jih oblikujejo npr. šole in univerze ter posredujejo staršem, študentom in skupnostim;
- **idej** oziroma zamisli, ki jih vsebuje vsaka tržna ponudba. Možnosti je veliko, naj omenimo le trženje družbenih zamisli ali družbeno trženje, na primer kampanje za večjo varnost v cestnem prometu, kampanje za varovanje zdravja, kampanje za ohranjanje naravnega okolja

Poznavanje procesa trženja nam sprejemanje trženjskih odločitev vsekakor olajša, saj omogoča razdelan pogled na tržna dogajanja in na možne načine ravnanja za doseganje zastavljenih ciljev.

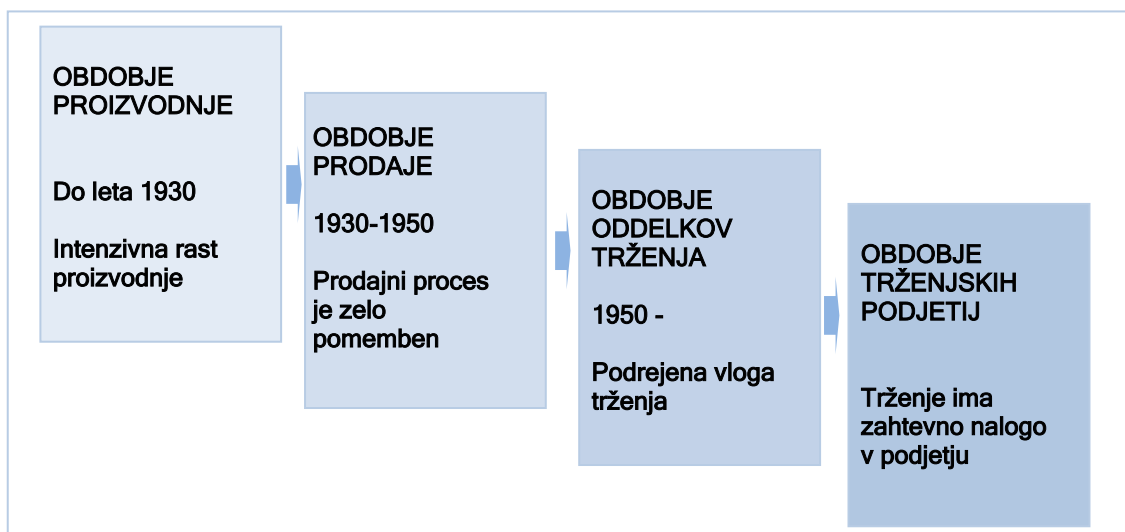
4 Razvoj trženjske miselnosti

Značilnosti trga so se skozi čas spreminjale. V dvajsetem stoletju se je trg razvil od trga proizvajalcev, na katerem je povpraševanje večje od ponudbe, v trg porabnikov, na katerem ponudba presega povpraševanje.

Proizvodno obdobje se je začelo s prvo industrijsko revolucijo v drugi polovici 18. stoletja. Ta je z uporabo strojev izrazito povečala proizvodnjo. Novi energetski viri (nafta, bencin) so proti koncu 19. stoletja sprožili drugo industrijsko revolucijo, ki je občutno spremenila možnosti proizvodnje in transporta. Nove tehnologije so omogočile proizvodnjo v velikem obsegu in zniževanje stroškov, saj se je z novimi postopki produktivnost zelo povečala. Podjetja so bila **proizvodno usmerjena**.

Na začetku 20. stoletja so se učinki druge industrijske revolucije pokazali v spremenjenih sistemih organizacije delovnih procesov, z uvajanjem tekočega traku, s tipizacijo in standardizacijo produktov ter množično proizvodnjo. S povečevanjem učinkovitosti podjetij se je konkurenca med njimi hitro povečevala. Sredi dvajsetih let 20. stoletja so podjetja spoznala, da se izdelki ne prodajajo več sami, temveč jih morajo sama prodajati. To je bil začetek **prodajnega obdobja**, ki sovpada z obdobjem velike gospodarske krize (1929–1932) in traja do konca petdesetih let 20. stoletja.

Vse do petdesetih let dvajsetega stoletja se večina podjetij ni zavedala pomena potreb in želja porabnikov. Številni izdelki so propadli zato, ker preprosto niso ustrezali potrebam porabnikov. Da bi se izognila neuspehu, so podjetja skušala najprej ugotoviti potrebe porabnikov in šele nato proizvesti izdelke, ki te potrebe zadovoljujejo. Nastalo je **trženjsko obdobje**, ki traja še danes. Najprej se je trženje uveljavilo kot ena poslovnih funkcij v podjetju. Bilo je povsem enakovredno ostalim poslovnim funkcijam, kot so proizvodnja, finance, računovodstvo idr. S časom se je vloga trženja povečala tako, da je postalo osrednja poslovna funkcija v podjetju.



Slika 2: Razvoj trženjske miselnosti
(Kodrin et al. 2013, str. 19)

Taka zasnova podjetja zahteva, da v vsebini delovanja podjetja prevlada trženjska usmeritev, in sicer (Kodrin et al. 2013, str. 19, Potočnik, 2002, str. 31):

- nabavljanje naj se uveljavi kot pomembna tržna funkcija v razmerju do dobaviteljev, ne pa le kot nakupovanje (nabavno trženje);
- proizvodnja mora sprejemati tržno usmeritev in proizvajati izdelke, ki bodo zadovoljevali želje in potrebe porabnikov;
- najpomembnejši del trženja je prodajanje, ki naj s svojimi aktivnostmi, kot so: raziskava trga, tržne poti, oblikovanje cen, trženjsko komuniciranje idr., zagotavlja uspešno prodajo;
- finančna funkcija naj z zagotavljanjem potrebnih denarnih sredstev omogoča izvajanje trženjskih aktivnosti;
- kadrovska funkcija naj pridobi primerne strokovne sodelavce, ki bodo znali tržno usmeritev uveljavljati tudi v praksi.

Obvladovanje menjalnih odnosov zahteva veliko znanja. Šele takrat, ko management trženja v resnici razume porabnika in trg, lahko oblikuje tako trženjsko strategijo, ki je zasnovana na porabnikih. Trženjski management vidijo Kotler in soavtorji (2020, str. 10) kot *»umetnost in znanost izbire ciljnih trgov in izgradnje dobičkonosnih odnosov z njimi«*. Z ustvarjanjem, dostavljanjem in komuniciranjem superiorne vrednosti za uporabnika si tržniki nenehno prizadevajo poiskati, pritegniti, ohraniti in povečati število ciljnih porabnikov.

5 Usmeritve podjetij na trg

Pot razvoja tržne miselnosti je sledila šestim temeljnim poslovnim oz. konkurenčnim usmeritvam (konceptom), na podlagi katerih podjetja izvajajo svoje trženjske aktivnosti (Kotler et al., 2020, Kotler in Armstrong, 2018, str. 35-37, Kotler in Keller, 2009, str. 20-28; Kodrin et al., 2013, str. 20-24): proizvodna usmeritev, izdelčna usmeritev, prodajna usmeritev, trženjska usmeritev in družbeno odgovorna usmeritev.

Proizvodna usmeritev

Proizvodna usmeritev temelji na predpostavki, da dajejo porabniki prednost izdelkom, ki so na trgu poceni in brez težav dosegljivi vsem. Glavna skrb podjetja je usmerjena v produktivnost in učinkovitost proizvodnega procesa, kar znižuje stroške proizvodnje in omogoča znižanje prodajne cene. Podjetje preko tržnih poti zagotavlja čim širše pokrivanje trga, saj menijo, da naj bi porabnika najbolj zanimala razpoložljivost izdelka in nizka cena.

Taka usmeritev je smiselna takrat, kadar je povpraševanje po izdelku veliko večje od ponudbe, kupna moč prebivalstva pa je nizka. Na primer: velik razkorak med ponudbo in povpraševanjem v državah v razvoju povzroča, da porabnike bolj zanima, kako bodo prišli do izdelka, kot pa njegove značilnosti.

Po konceptu proizvodnje pa delujejo tudi nekatere storitvene organizacije v razvitem svetu. Množična proizvodnja s kar se da nizkimi stroški je značilna za nekatere zdravstvene in zobozdravstvene ustanove, vladne urade ipd., ki so zaradi neosebne in nizke kakovosti storitve izpostavljeni vse večji kritiki javnosti.

Izdelčna usmeritev

Druga podjetja vodi koncept izdelka, ki poudarja, da dajejo porabniki prednost funkcionalnemu in kvalitetnemu izdelku, zato je potrebno le-te neprestano izpopolnjevati. Kupci, ki cenijo kakovostne izdelke, so pripravljene zanje tudi plačati.

Velikokrat se zgodi, da se podjetja zaljubijo v lasten izdelek in ne vidijo konkurence, ki prav gotovo ne počiva. Koncept izdelka lahko vodi do tega, kar je Levitt (1960 v Kotler in Armstrong 2018, str. 31) poimenoval »trženjska kratkovidnost³«. Opozoril je, da kupci ne kupijo svedrov - kupijo načine, kako narediti luknje. Podjetja, ki sledijo temu konceptu, vso pozornost posvečajo izdelku, ne upoštevajo pa potreb porabnikov in nanje pozabljajo.

Prodajna usmeritev

Prodajna usmeritev temelji na predpostavki, da porabnik ne bo kupil izdelka sam od sebe, temveč ga je potrebno k nakupu primorati. Tak koncept se uporablja največkrat pri skupini izdelkov, ki jih ljudje običajno nimajo namena kupiti ali pa se jih želi organizacija zaradi prevelikih zalog znebiti (knjige, zavarovanje ipd.).

Podjetja, ki sledijo tej usmeritvi, usmerjajo svojo pozornost na agresivno prodajo in promocijo, saj prodajni koncept predvideva, da mora podjetje »zlomiti« odpor kupcev in jih zvbati v nakupe. Cilj prodajalcev je prodati, kar proizvedejo oziroma imajo na policah trgovin, in ne tistega, kar trg potrebuje. Možne kupce skušajo pridobiti z intenzivnim oglaševanjem, s pošiljanjem prospektov in katalogov, obiski na domu ipd.

³ Ang.: »marketing myopia«

Trženje, ki temelji na trdi prodaji, pomeni veliko tveganje, saj vse prepogosto povzroči odpor do trženja oziroma enačenje trženja s prodajo in oglaševanjem. Ne nazadnje prodajni koncept predpostavlja, da bo porabnikom, ki jih bomo zvabili v nakup, izdelek všeč in ga bodo zato kupovali tudi v prihodnje. Če jim izdelek ne bo ugajal, o njem ne bodo širili slabega glasu, temveč bodo na razočaranje pozabili. To so seveda izjemno tvegane domneve, ki jih težko zagovarjamo.

Trženjska usmeritev

Trženjski usmeritev, ki je nastal v sredini 50. let dvajsetega stoletja, je bil izziv za predhodne usmeritve podjetij na trg. Filozofijo »*naredi-in-prodaj*« je zamenjala filozofija »*zaznaj-in-odzovi se*«. Naloga podjetja ni poiskati pravih kupcev za svoje izdelke, temveč narediti prave izdelke za svoje kupce poudarjata Kotler in Armstrong (2018, str. 36).

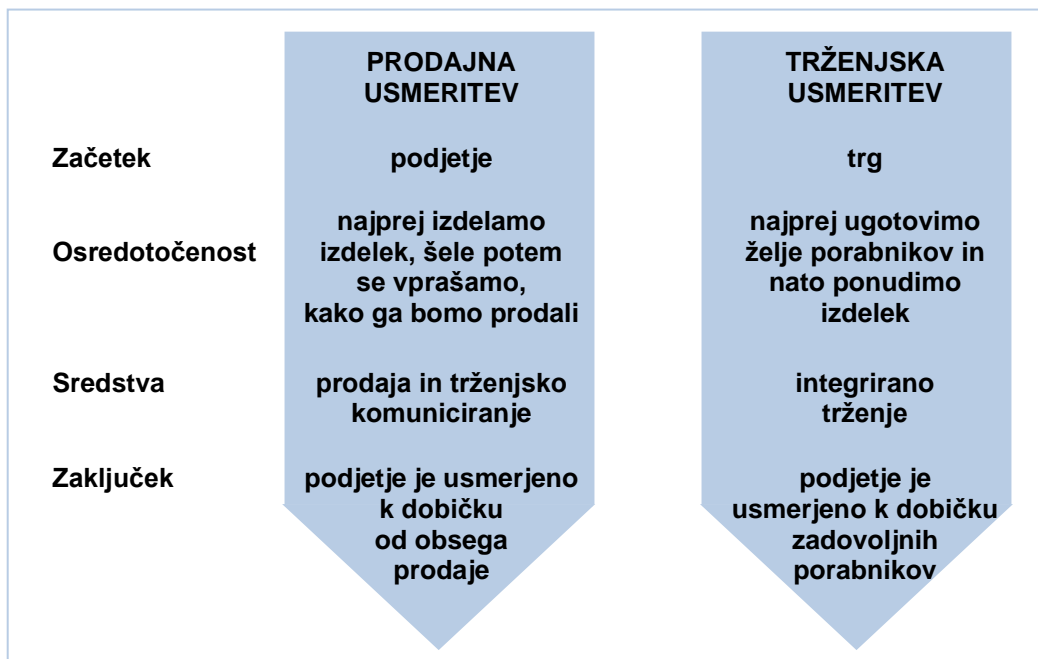
Koncept trženja predpostavlja, da je ključ za doseganje podjetniških ciljev v ugotavljanju potreb in želja porabnikov in v ponudbi, ki bo le-te kar najbolje (bolje od konkurence) zadovoljevala. Podjetje, ki se osredotoči na porabnika, neprestano spremlja stopnjo porabnikovega zadovoljstva in si tudi prizadeva, da bi se to zadovoljstvo izboljšalo.

Koncept trženja temelji na razliki med prodajo, ki zadovoljuje potrebe prodajalcev, in trženjem, ki zadovoljuje potrebe porabnikov. Vsebuje štiri predpostavke (Kotler, 2004, str. 20–22):

- **ciljni trg:** nobeno podjetje ne deluje na vseh trgih in ne more zadovoljevati vseh potreb (V začetku podjetje natančno opredeli ciljni trg.);
- **potrebe porabnikov:** podjetje najprej ugotovi potrebe porabnikov in šele nato ponudi izdelek (Potrebe mora podjetje opredeliti s stališča porabnikov, saj lahko le tako ponudi tisto, kar porabniki morda želijo, kar morda iščejo, ali tisto, kar v resnici potrebujejo.);
- **usklajeno trženje** je rezultat skupnega dela zaposlenih v podjetju z namenom v kar največji meri zadovoljiti interese porabnika (Usklajeno trženje se izvaja na dveh ravneh. Prvič, različne trženjske funkcije – prodajno osebje, oglaševanje, trženjske raziskave, služba za odnose z javnostmi, servisna služba, izdelčni management – morajo delovati usklajeno. Drugič, trženje morajo sprejeti prav vsi oddelki v podjetju. Da bi podjetje spodbudilo teamsko delo med oddelki, izvaja notranje in zunanje trženje. Medtem ko je zunanje trženje usmerjeno k ljudem zunaj podjetja, pomeni notranje trženje zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje sposobnih zaposlenih, ki se trudijo ustreči kupcem. Nesmiselno je obljubiti odlično storitev, če je zaposleni v podjetju niso sposobni ali pripravljeni zagotoviti.);
- **dobičkonosnost** je glavni cilj zasebnih podjetij, pri nepridobitnih in javnih podjetjih je cilj preživetje in zagotavljanje zadostnih sredstev za izvajanje storitev.

Primerjavo med prodajno in trženjsko usmeritvijo podjetja na trg prikazuje slika 3.

Za podjetje je pomembneje kot pridobiti nove porabnike obdržati obstoječe. Zadovoljni porabnik kupuje več in ostane zvest dalj časa, kupuje tako izboljšane kot tudi nove izdelke organizacije. Manj je občutljiv na oglaševanje konkurence in posreduje svoje pozitivne izkušnje z izdelkom oziroma organizacijo. S tem širi dobro ime o organizaciji in njenih izdelkih.



Slika 3: Primerjava prodajne in trženjske usmeritve podjetja na trg (prirejeno po Kotler et al., 2020, str. 12)

Večina podjetij ne sprejme trženjskega koncepta, dokler jih k temu ne prisilijo razmere. Najpogosteje so razlogi v upadanju prodaje, prepočasni rasti, naraščajoči konkurenci, naraščajočih izdatkih za trženje ali spreminjajočih se vzorcih nakupovanja pri porabnikih.

Vse več podjetij oblikuje ločene ponudbe in sporočila za posamezne porabnike. Podjetja zbirajo informacije o minulih transakcijah, demografskih in psihografskih značilnostih ter preferencah glede medijev in tržnih poti za vsakega porabnika. Usmeritev temelji na domnevi, da lahko podjetje doseže dobičkonosno rast na podlagi doseganja večjega deleža v izdatkih posameznega porabnika s pomočjo programov zvestobe. Tak način trženja je pogojen s prilagajanjem proizvodnje, z računalniško podprtim poslovanjem in računalniških programih za trženje na podlagi podatkovnih baz.

Družbeno odgovorna usmeritev

Koncept družbeno odgovornega trženja ponuja porabnikom boljše zadovoljevanje potreb v primerjavi s konkurenti, saj vključuje še ekološki vidik, demografske trende in zapostavljene socialne storitve ter je v skladu z dolgoročnim zadovoljstvom in blaginjo posameznika in celotne družbe. Ta koncept zahteva od tržnikov, da pri svojem delovanju ne upoštevajo le potreb porabnikov, ampak tudi koristi vseh, ki bi jih lahko s svojo dejavnostjo prizadeli. Uskladiti morajo kratkoročne potrebe svojih porabnikov, dolgoročno dobrobit družbe (okolje, poraba naravnih virov...) in lastne koristi (povečanje prodaje, dobiček...) (Kotler et al. 2020, str. 13).

Podjetja uresničujejo koncept družbeno odgovornega trženja tako, da razvijajo take izdelke oziroma storitve, ki ne obremenjujejo okolja ali pa ga obremenijo vsaj v manjši meri kot konkurenčni izdelki, ali razvijajo izdelke, ki ohranjajo redke naravne vire (energijo, vodo...). K uresničevanju koncepta družbeno odgovornega trženja pripomorejo zakoni s področja varstva okolja, ki obvezujejo podjetja k pripravi načrtov ravnanja z odpadki, zmanjševanja emisije ipd.

Koncept družbeno odgovornega trženja je za podjetja velik izziv, saj zahteva, da dajo prednost družbenim ciljem pred podjetniškimi. Podjetja vidijo v družbeno odgovornem trženju priložnost, da povečajo svoj ugled, zavedanje blagovne znamke, zvestobo porabnikov, pojavljanje v medijih in prodajo.

Med navedenimi usmeritvami podjetja na trg je družbeno odgovoren koncept trženja gotovo najbolj osredotočen na porabnika in njegove želje, pri tem pa si je pri uvajanju le-tega v prakso smiselno postaviti naslednja vprašanja (Piercy, 2017, str. 32).

- Je uvajanje izdelkov ali storitev oziroma izboljšanje kakovosti povezano z zadovoljstvom potrošnikov? Ali podjetje ve, katere izdelke oziroma storitve je potrebno uvesti za večje zadovoljstvo porabnikov?
- Ali je in kako dosledno je podjetje pri izpolnjevanju obljub?
- Ali se za izboljšanje zadovoljstva porabnikov uporabljajo ustrezna orodja pri izvajanju trženjskih programov, usposabljanju zaposlenih, razvoju izdelkov, storitev in proizvodnje?
- Ali je zadovoljstvo porabnikov del organizacijske kulture?

Koncept družbeno odgovornega trženja rešuje konflikte, ki nastajajo zaradi porabnikovih kratkoročnih želja in njegove dolgoročne blaginje. »Ali deluje podjetje, ki zadovoljuje trenutne potrebe in želje ciljnih porabnikov, v dobro porabnikov tudi dolgoročno?« se sprašuje Kotler (2008, str. 18). Meni, da mora podjetje, ki zasleduje koncept družbeno odgovornega trženja, dostavljati porabnikom vrednost, ki izboljšuje dobrobit porabnika in družbe. Tako zasnovana trženjska strategija podjetja bo uravnovesila želje porabnikov, interese družbe in dobiček podjetja (slika 4).



Slika 4: Družbeno odgovorna usmeritev podjetja na trg (Kotler in Armstrong, 2018, str. 37)

Medtem ko so si nekoč podjetja prizadevala za takojšnjo rast dobička, sprejemajo danes trženjske odločitve, ki se nanašajo tako na želje posameznih porabnikov kakor družbe kot celote.

6 Izzivi sodobnega trženja v 21. stoletju

»Spremembe so danes tako hitre, da je danes prav sposobnost spreminjanja postala konkurenčna prednost podjetij« poudarja Love (povzeto po Kotler in Armstrong, 2018, str. 46). Podjetja morajo v razmerah nenehnih sprememb na področju tehnologije, politike, konkurence, potreb in želja porabnikov spremeniti uveljavljen način razmišljanja. Poglavitne sile in trendi, ki spreminjajo trženjsko okolje so po mnenju Kotlerja in Armstronga (ibidem) digitalizacija, trženjsko vedenje nepridobitnih organizacij, hitra globalizacija in spremenjen odnos porabnikov do okolja.

6.1 Digitalizacija

Hitra rast digitalne tehnologije je temeljito spremenila način našega življenja. Spremenila je način komuniciranja in posredovanja informacij, drugače nakupujemo in se zabavamo. »Dobrodošli v dobi interneta stvari, globalnega okolja, kjer je vse in smo vsi digitalno povezan z vsem in z vsemi ostalimi«, ugotavljata Kotler in Armstrong (2018, str. 47). Veliko porabnikov je navdušenih nad vsem kar je digitalno. V letu 2021 je več kot 5,2 milijardi ljudi (66,6% svetovnega prebivalstva) uporabljajo mobilne telefone, internet je uporabljalo 4,7 milijard ljudi (59,5%), socialna omrežja pa 4,2 milijardi (53,6%) (Digitalreport 2021). V Sloveniji je leta 2020 kar 97% prebivalcev med 16. in 74. letom uporabljalo mobilni telefon, 87% internet, 67% je bilo aktivnih na socialnih omrežjih. (SURS 2021, SURS 2020). **Digitalno trženje** vključuje uporabo orodij kot so spletna mesta (npr. za objavo fotografij, videoposnetkov...), socialna omrežja, mobilni oglasi in aplikacije, spletni videoposnetki, e-pošta, klepetalnice, spletni dnevniki (blogi in mikroblogi), poslovna omrežja (npr. LinkedIn) in druge digitalne platforme. Glede na naraščajoče število uporabnikov spleta tudi podjetja povečujejo svojo prisotnost na spletu. Porabnike poskušajo doseči z uporabo spletnih strani, tviti, novicami na npr. Facebooku, virusnimi oglasi, videi objavljenimi na YouTubeu, elektronskimi sporočili, aplikacijami za mobilne naprave idr.

Mobilno trženje je zbirka praks, ki podjetjem omogočajo komunikacijo in interakcijo s ciljnim porabniki na interaktiven in ustrezen način s pomočjo katerekoli mobilne naprave ali omrežja (Mobile Marketing Association 2021).

V letu 2020 je 87% Slovencev med 16. in 74. letom uporabljalo za dostop do spleta mobilni telefon, 82% jih je na mobilnem telefonu prebiralo elektronsko pošto, 64% dostopalo do socialnih omrežij, 69% pa dostopalo do zemljevidov oziroma mobilni telefon uporabljalo za navigacijo (SURS 2021). Prav zaradi vesplošne in vse pogostejše uporabe digitalne in mobilne tehnologije ne preseneča dejstvo, da je mobilno trženje nepogrešljiv način trženja in komuniciranja podjetja s porabniki, saj le-ti velik del svojega časa preživijo na mobilnih napravah. Digitalreport (2021) ugotavlja, da svetovni uporabnik spleta uporablja splet v povprečju skoraj sedem ur na dan, kar 92,8% uporabnikov pa dostopa do spleta preko mobilne naprave. Več kot polovica Zemljanov uporablja socialna omrežja, število uporabnikov se je v letu 2021 povečalo za več kot pol milijarde. Kar 99% uporabnikov socialnih omrežij do le teh dostopa preko mobilnih telefonov, na socialnih omrežjih pa v povprečju preživijo 2 uri in 22 minut na dan. Prav zato je mobilno trženje morda najhitreje rastoča platforma za digitalno trženje. Pametni telefoni so vedno prisotni, vedno vklopljeni, natančno ciljno usmerjeni in zelo osebni. Prav zato so idealni za privabljanje porabnikov ugotavljata Kotler et al. (2020, str. 23) in navajata, da lahko npr. gostje Starbucksa svoje mobilne naprave uporabljajo za vse, od iskanja najbližjega Starbucksa in spoznavanja novih izdelkov do naročanja in plačila naročila v lokalu.

Sodobna tehnologija omogoča podjetjem zbiranje najrazličnejših informacij o porabnikih in poslovnih partnerjih. Z notranjim preoblikovanjem so postala podjetja prožnejša, s tem pa so se povečale zmožnosti prilagajanja ponudbe, sporočil in medijev posamezniku. Podjetje lahko izdeluje posamezniku prilagojene izdelke (customization), ki jih ta naroči osebno, po telefonu ali preko spleta (knjige, oblačila, hrana idr.), ali pa prilagodi posamezniku sporočila, storitev oziroma odnos (customerization). Govorimo lahko o trženjskem spletu po meri posameznega porabnika.

Kotler in soavtorji (2020, str. 7-23) poudarjajo, da so sodobni porabniki, čedalje bolj vpleteni v procese proizvodnje in menjave izdelkov, ki jih potrebujejo in želijo. Zanimivo je, da ti t. im. »digitalni porabniki« bolj zaupajo prijateljem in vplivnežem na socialnih omrežjih kot formalnim oblikam trženjskega komuniciranja podjetij, nasvete pred nakupom iščejo s kombinacijo digitalnih medijev in tradicionalnih komunikacijskih in prodajnih poti, za kar se je uveljavil izraz marketing 4.0 (Kotler et al, 2017, str. 8).

Čeprav ima mobilno trženje ogromen potencial, se tržniki še vedno učijo, kako orodja, ki so na voljo učinkovito uporabljati. Več o trženju s pomočjo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije najdemo v poglavju 4.6 z naslovom neposredno in digitalno trženje.

6.2 Trženje nepridobitnih organizacij

O trženju so v preteklosti razmišljali le v pridobitno naravnanih podjetjih. Dandanes pa na tak način razmišljajo tudi številne nepridobitne organizacije, kot so fakultete, srednje šole, otroški vrtci, bolnišnice, gledališča, razstavišča, vojska, vladni uradi, različne fundacije idr. S potrebo po trženjskem razmišljanju se nepridobitne organizacije srečujejo neglede na to, da njihov namen ni ustvarjanje dobička.

Razlogi za trženjski način razmišljanja v številnih nepridobitnih organizacijah so v načinu financiranja, v zaostrovanju konkurence pri pridobivanju za delovanje potrebnih sredstev ali v zmanjšanju povpraševanja po storitvah, ki jih ponujajo zaradi demografskih (npr. vrtci, šole) ali drugih razlogov (npr. manjši interes za delo v vojski).

Poglejmo primer s področja izobraževanja. Če so se predvsem organizacije za izobraževanje odraslih, v zadnjih letih pa tudi nekateri visokošolski zavodi in fakultete, soočali s problemom pridobivanja zadostnega števila udeležencev, se danes s tem srečujejo prav vse izobraževalne organizacije, tudi srednje in celo osnovne šole. Šole so postale veliki birokratski, togi sistemi, ki so sami sebi namen. S tem pa, ko so izpostavljene mehanizmom trga, se veliko hitreje in odgovorneje odzivajo na spremembe v okolju.

Po mnenju Kotlerja in Armstronga (2018, str. 52) se v tržno usmerjenih nepridobitnih organizacijah zavedajo odgovornosti do potreb in želja uporabnikov ter do dolgoročnih interesov uporabnikov in družbe. V takih nepridobitnih organizacijah zaposleni delujejo kot team v smeri zadovoljevanja potreb določenega, specifičnega ciljnega trga tako, da se usmerijo k oblikovanju take organizacijske klime, ki zagotavlja napredek in kakovost storitev.

6.3 Globalizacija trženja

Dandanes se skoraj vsako podjetje, veliko ali malo, srečuje z mednarodno konkurenco. V svetu, ki postaja vse manjši, iščejo podjetja porabnike za svoje izdelke in storitve izven domačih trgov, po drugi strani pa vse tesneje sodelujejo s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz povsem drugih koncev sveta.

Med razlogi, zakaj se podjetja odločajo za internacionalizacijo svojega poslovanja in trženja, navaja Konečnik Ruzzierjeva (2018, str. 38):

- domači trg z omejenim številom potencialnih porabnikov, zaradi česar podjetje ne more dosegati visokih stopenj rasti in ekonomije obsega,
- povečano prisotnost tujih podjetij, ki tekmujejo za domače porabnike,
- intenziven pristop k ciljnemu trženju, ki posledično prinaša bolj homogene, a zato manjše skupine porabnikov, katerih potrebe in želje je potrebno zadovoljiti na edinstvene načine.

Globalno podjetje je podjetje, ki posluje v več kot eni državi. Taka podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu. Za Otisovo dvigalo, na primer, izdelujejo vrata dvigala v Franciji, majhne pogonske dele v Španiji, elektronika prihaja iz Nemčije, motor dvigala pa je japonski. Prednosti, ki jih globalno podjetje izkorišča z delovanjem v več državah na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, trženja in financ, se odražajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmečem ni dosegljivo (Kotler et al., 2008, str. 941).

Vse večja globalizacija zahteva od podjetij, da poiščejo odgovore na naslednja vprašanja (ibidem):

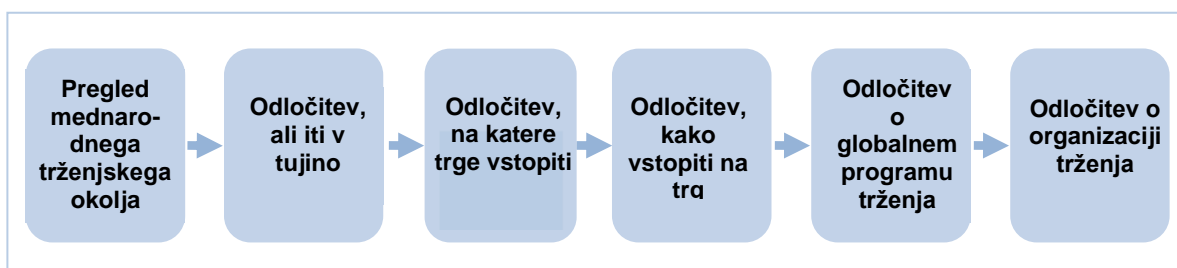
Kakšno pozicijo bomo oblikovali na domačem trgu, na trgu regionalne ekonomske integracije in kakšno na globalnem trgu?

Kdo so naši konkurenti na globalnem trgu in kakšni so njihovi viri in strategije?

Kje naj proizvajamo naše izdelke?

Kakšne strateške povezave naj oblikujemo s podjetji po svetu?

Kotler in Armstrong (2018, str. 942–974) menita, da mora podjetje, ki razmišlja o internacionalizaciji, sprejeti odločitve v mednarodnem trženju, ki jih prikazuje slika 5 in jih pojasnjemo v nadaljevanju.



Slika 5: Glavne odločitve pri globalnem trženju
(Kotler in Armstrong, 2018, str. 570)

Preden se podjetje odloči za internacionalizacijo svojega delovanja, mora razumeti mednarodno trženjsko okolje, ki se je v zadnjih dveh desetletjih zelo spremenilo. Svetovna trgovinska organizacija je v želji po povečanju mednarodne trgovine znižala carinske stopnje, odpravila nekatere druge ovire trgovanja in postavila nova pravila v mednarodni

trgovini. V tem obdobju so v različnih predelih sveta nastale številne nove prostotrgovinske cone (npr. CEFTA, NAFTA, CAFTA idr.), mnoge države pa so se še tesneje povezale v različne oblike ekonomskih integracij (npr. EU, CARICOM, MERCOSUR idr.). Pred vstopom na tuje trge mora podjetje preučiti ekonomsko okolje države (strukturo in obseg posameznih gospodarskih dejavnosti,), politično in pravno okolje (stališča države do uvoza blaga, državne službe pristojne za uvoz, politično stabilnost države, denarno ureditev) in kulturno okolje (podjetje zanima predvsem vpliv kulture na trženjsko strategijo podjetja, država in državljani pa so morda zaskrbljeni zaradi vpliva trženjske strategije na kulturo).

Vstop podjetja na tuje trge spremljajo številna tveganja, ki jih mora podjetje še pred sprejetjem odločitve o vstopu skrbno pretehtati. Tveganja so povezana z morebitnim nerazumevanjem želja in preferenc porabnikov na novih trgih ali nerazumevanjem tuje kulture. Podjetje bi si lahko zaradi nerazumevanja ali podcenjevanja uredb nakopalo nepredvidene stroške, zakoni se lahko spremenijo in tako bistveno spremenijo pogoje poslovanja. Dodatna tveganja pa predstavljajo nestabilni denarni sistem in politična tveganja (zamenjava vlade, revolucija ipd.).

Odločitve, na katere trge vstopiti, so povezane z iskanjem odgovorov na vprašanje, na koliko trgov vstopiti, kako hitro povečevati obseg mednarodnega delovanja in trge kakšnih držav izbrati. Privlačnost držav je odvisna demografskih (število prebivalcev, stopnja rasti, struktura prebivalstva po starosti, kupni moči idr.) in geografskih značilnosti (velikost države, podnebje, gostota prebivalstva, topografske značilnosti in transportna infrastruktura). Na izbiro države, na katero bo podjetje razširilo svojo dejavnost, vplivajo še gospodarski (velikost BDP in stopnja rasti, distribucija dohodka, gospodarska infrastruktura, naravni, človeški in finančni viri), tehnološki (obstoječa tehnologija, raven izobrazbe in spretnosti zaposlenih), družbeno-kulturni (življenjski stil, prepričanja in vrednote porabnikov, kulturne, družbene in poslovne norme, jeziki) in pravno-politični dejavniki (nacionalne prioritete, politična stabilnost, stališča vlade do mednarodne trgovine, denarna in trgovinska regulativa).

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora izbrati še najboljši način vstopa na trg. Izbira lahko med izvozom ter skupnimi ali neposrednimi vlaganji. Podjetje se mora zavedati, da se načini vstopa na trg razlikujejo po zavezanosti, tveganju, nadzoru in možnostih za dobiček.

Naslednja odločitev, ki jo mora podjetje sprejeti, se nanaša na program trženja. Podjetja, ki delujejo na tujih trgih, se morajo odločiti, v kolikšni meri bodo prilagodila svoje trženjske strategije lokalnim razmeram. Nekatera podjetja uspešno tržijo nekatere izdelke ali skupine izdelkov (npr. Starbucks kavo, Apple prenosnike in mobilne naprave idr.) na globalnem trgu s standardiziranim trženjskim spletom, saj omogoča standardizacija izdelka, tržnih poti in trženjskega komuniciranja kar najnižje stroške. Druga podjetja uporabljajo prilagojen trženjski splet, pri katerem posamezne sestavine trženjskega spleta prilagodijo ciljnemu trgu. Med tema dvema skrajnostnima so številne možnosti. Večina podjetij, ki delujejo na globalnem trgu, spremeni in prilagodi vsaj nekatere značilnosti izdelka, embalažo, cene, tržne poti in/ali trženjsko komuniciranje.

Zadnja odločitev se nanaša na organizacijo globalnega trženja. Podjetje lahko organizira svoje trženjske dejavnosti skozi izvozni oddelek (tako običajno podjetje prične svojo širitev) ali preko mednarodnih divizij, ki so lahko organizirane geografsko, po skupinah izdelkov ali preko mednarodnih podružnic. Številna podjetja so postala prave globalne organizacije. Poslovodni vrh načrtuje proizvodne enote, finančne tokove, trženjske politike in logistične sisteme v takih podjetjih v svetovnem merilu.

6.4 Trajnostno trženje

V zavesti porabnikov se vedno bolj krepi spoznanje, da s svojim delovanjem in ravnanjem vplivamo na naše življenjsko okolje. Široka ponudba raznovrstnih izdelkov, ki nam v omejenem času ne omogoča racionalnega ravnanja, vse višje cene izdelkov, ki so velikokrat posledica visokih stroškov trženjskega komuniciranja, prekomerno potrošništvo, izdelki v embalaži, ki je ni mogoče reciklirati, zmanjševanje obnovljivih virov so problemi, ki se jih porabniki vedno bolj zavedamo. Opredelitev **trajnostnega razvoja** je veliko, najpogosteje navajana in splošno sprejeta pa je opredelitev Svetovne komisije za okolje in razvoj (Združeni narodi, 1987, str. 43), ki pravi, da ravnamo trajnostno takrat, kadar skušamo *»zadovoljiti trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrozili zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij«*.

Glede na to, da z današnjim načinom ravnanja z naravnimi viri ne zadovoljujemo niti osnovnih potreb sedanje svetovne populacije, je jasno, da bodo naslednje generacije, če bomo še naprej tako razsipni, v izjemno težkem položaju. Trajnostni razvoj je torej način življenja, ki je nesebičen do naslednjih rodov. Družbena odgovornost podjetij, trajnostni razvoj in etično potrošništvo so teme, ki ne zanimajo le strokovnjakov, temveč se jih vedno bolj zavedamo tudi porabniki.

Potrošnik, na katerega vplivajo okoljski in etični dejavniki, je v literaturi (Cowe in Williams, 2000, str. 24; Shaw, Grehan, Shiu, Hassan in Thomson, 2005, str. 185) opredeljen kot **etični potrošnik**. Njegove nakupne odločitve usmerjajo vprašanja o okolju in etiki, njegov odnos do poskusov na živalih, odnos do zatiralnih režimov in oboroževanja, skrb za napredek žensk in manjšin. Nakupna dejanja etičnega potrošnika so zavestna in prostovoljna, spremlja jih misel na posledice, ki jih imajo njegove nakupne odločitve na dobrobit družbe.

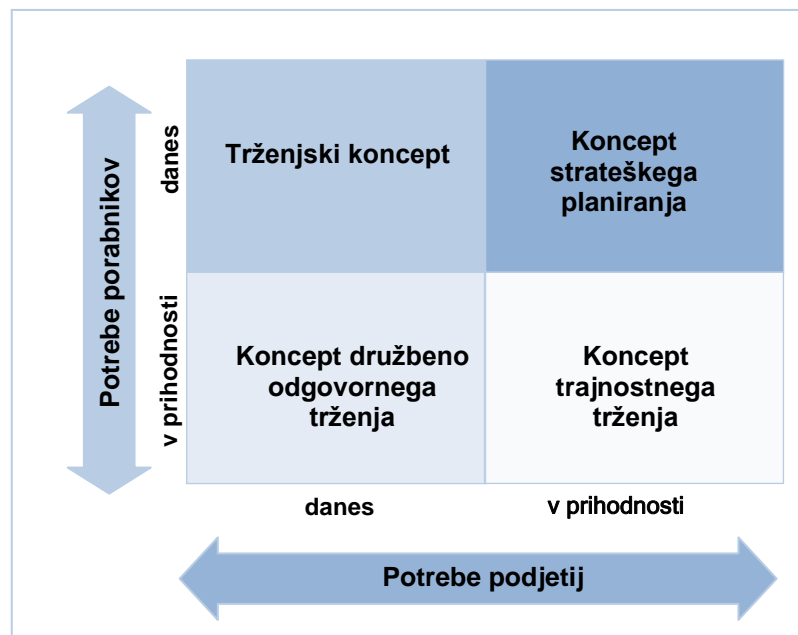
Včasih je veljalo razmišljanje, da sta trženje in trajnostno obnašanje pojma, ki ju ni mogoče združevati. Medtem ko trženje pospešuje povpraševanje, trajnostni razvoj opozarja na racionalno rabo najrazličnejših virov in s tem napeljuje na zmanjšanje povpraševanja (Jones et al., 2008; povzeto po Konečnik Ruzzier, 2018, str. 41). Skrb za ohranjanje okolja in etično ravnanje sodobnih porabnikov je spodbudilo podjetja k vključevanju trajnostnih vidikov k razvoju trženjskih strategij.

Trajnostno trženje opredeljujejo avtorji (Sloan, Legrand in Chen, 2009, str. 88) kot *»vzpostavitev, vzdrževanje in izboljšanje odnosov s kupci na način, da udeležene strani dosežejo zastavljene cilje, ne da bi ogrozile možnosti uresničevanja ciljev prihodnjim generacijam«*.

Koncept trajnostnega trženja ponuja porabnikom boljše zadovoljevanje potreb v primerjavi s konkurenti, saj vključuje še ekološki vidik, demografske trende in zapostavljene socialne storitve ter je v skladu z dolgoročnim zadovoljstvom in blaginjo posameznika in celotne družbe. Ta koncept zahteva od tržnikov, da pri svojem delovanju ne upoštevajo le potreb porabnikov, temveč tudi korist vseh, ki bi jih lahko s svojo dejavnostjo prizadeli. Uskladiti morajo kratkoročne potrebe svojih porabnikov, dolgoročno dobrobit družbe (okolje, poraba naravnih virov ...) in lastne koristi (povečanje prodaje, dobiček ...). Razlika med konceptom družbeno odgovornega trženja in konceptom trajnostnega trženja je v časovni dimenziji, poudarjajo avtorji Kotler et al., 2020, str. 616, Kotler in Armstrong, 2018, str. 599, Kotler et al., 2008, str. 20). Medtem ko je družbeno odgovorno trženje osredotočeno na zmanjševanje negativnih učinkov, ki nastajajo ob zadovoljevanju potreb posameznih porabnikov na družbo kot celoto danes, si trajnostno trženje ob misli na prihodnost podjetja

prizadeva zmanjšati vplive današnje porabe na porabnike in na družbo v prihodnosti (slika 6).

Podjetja uresničujejo koncept trajnostnega trženja tako, da razvijajo take izdelke oziroma storitve, ki ne obremenjujejo okolja ali pa ga obremenijo vsaj v manjši meri kot konkurenčni izdelki, ali razvijajo izdelke, ki ohranjajo redke naravne vire (energijo, vodo ipd.). K uresničevanju koncepta trajnostnega trženja pripomorejo zakoni s področja varstva okolja, ki obvezujejo podjetja za pripravo načrtov ravnanja z odpadki, zmanjševanje emisij ipd.



Slika 6: Trajnostno trženje
(Kotler et al., 2020, str. 611)

Podjetja naj bi razvijala in uvajala strategije, ki temeljijo na trajnostnem razvoju predvsem zaradi (Chen, 2010, str. 307; povzeto po Konečnik Ruzzier, 2018, str. 44):

- poslovanja v skladu z okoljskimi standardi,
- doseganja konkurenčnih prednosti,
- izboljšanja podobe in ugleda podjetja,
- povečanja vrednosti izdelka,
- iskanja priložnosti in novih ciljnih trgov.

Koncept trajnostnega trženja je za podjetja velik izziv, saj zahteva, da dajo prednost družbenim ciljem pred podjetniškimi. Podjetja vidijo v trajnostnem trženju priložnost, da povečajo svoj ugled, zavest o blagovni znamki, zvestobo porabnikov, pojavljanje v medijih in prodajo. Dolgo je prevladovalo razmišljanje, da trajnostno ravnanje podjetij ne more izkazovati pozitivnih rezultatov. Podjetja, kot so npr. Krka, d. d., Lumar IG, Plastika Skaza idr., ki so v svoje delovanje vnesla vidike trajnostnega razvoja, dokazujejo, da je tovrstno poslovanje prava usmeritev sedanjega in bodočega uspešnega poslovanja na trgu.

II. DEL – RAZUMEVANJE TRGOV IN PORABNIKOV

1 Trženjsko okolje podjetja

Pomembne poslovne odločitve so povezane s poznavanjem poslovnega okolja podjetja. Poznavanje vplivov dejavnikov okolja dodatno osvetljuje kritične prednosti in slabosti podjetja, omogoča mu pozicioniranje na trgu in identifikacijo strateških sprememb na trgu, pomembnih za zaznavanje in interpretacijo priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja.

Zunanje okolje podjetja oziroma strateške poslovne enote (SPE) obsega ožje (mikro) in širše (makro) okolje. Medtem ko udeležence v mikro okolju podjetja predstavljajo porabniki, konkurenti, posredniki in dobavitelji, sestavljajo makro okolje podjetja tisti dejavniki, na katere podjetje nima neposrednega vpliva.

Podjetje mora med sestavinami **ožjega okolja** podjetja nadvse skrbno proučiti porabnike izdelkov in storitev, ki jih prodaja. Porabniški trgi sestajajo iz individualnih **porabnikov** in gospodinjstev, ki kupujejo blago in storitve za lastno potrošnjo. Na medorganizacijskih trgih kupujejo podjetja, ki potrebujejo izdelke in storitve za nadaljnjo proizvodnjo, preprodajalci, trgovske organizacije in veliki porabniki, kot so šole, zdravstveni domovi idr. Značilnosti porabnikov in dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločanje porabnikov, bomo opisali v četrtem poglavju.

Konkurenti so organizacije, ki zadovoljujejo iste potrebe porabnikov. Trženjski koncept poudarja, da mora organizacija porabniku zagotavljati večjo vrednost kot pa konkurenca. Glede na število ponudnikov in stopnjo diferenciranosti izdelkov so pogostejše oblike konkurence monopoli, oligopoli, monopolistična konkurenca in popolna konkurenca.

Dobavitelji so pomembni člen v celotnem sistemu dobave vrednosti porabniku, saj zagotavljajo vire, ki jih organizacija potrebuje za proizvodnjo izdelkov in storitev. Težave dobaviteljev zaradi izpada proizvodnje povzročajo zamude v dobavah. To lahko povzroči izpad prodaje in zmanjšuje zadovoljstvo kupcev. Naraščajoči stroški nabave lahko povzročijo zvišanje cen, ki lahko zmanjša obseg prodaje podjetja. Da bi preprečili težave z dobavitelji, morajo tržniki dobro poznati dobavitelje, njihove proizvodne zmogljivosti, prodajne značilnosti (sortiment, prodajni pogoji, cena...), finančno moč, solidnost v poslovanju ipd.

Podjetja vključujejo **posrednike** v tržno pot do končnega porabnika zaradi manjšega obsega pogajanj, specializacije posrednikov, le-to prinaša prihranke obsega in zato povečuje zadovoljstvo porabnikov. Med posrednike sodijo preprodajalci, organizacije za fizično distribucijo, agencije za trženjske storitve in finančni posredniki. Preprodajalci so podjetja na tržni poti, ki podjetju pomagajo najti kupce. Sem sodi trgovina na debelo in trgovina na drobno. Podjetja za fizično distribucijo pomagajo podjetju premikati in skladiščiti blago s proizvodnih na namembna mesta. Kadar potrebuje podjetje svetovanje s področja trženjskega komuniciranja ali izbire pravih trgov, takrat se obrne na agencije za trženjske storitve, med katere sodijo agencije za trženjske raziskave, oglaševalske agencije, medijske

organizacije in svetovalna organizacije za trženje. Finančni posredniki vključujejo banke, zavarovalnice in druge organizacije, ki sodelujejo pri financiranju transakcij.

Sestavine **širšega okolja** (makro okolja) so gibanja ter organizacije, ki dolgoročno in odločilno vplivajo na menjalne odnose podjetja. Zaradi njihovega pomena morajo tržniki sestavine širšega okolja spoznavati, predvidevati in se jim prilagajati. Širše okolje podjetja razvrstimo na naravno okolje, demografsko okolje, družbeno okolje, gospodarsko okolje, znanstveno-tehnološko okolje in politično-pravno okolje (tabela 4).

Tržnike najbolj zanima **demografsko okolje**, saj vključuje ljudi, ti pa oblikujejo povpraševanje. Svetovno prebivalstvo eksplozivno narašča. V prvi polovici 2021⁴ je na Zemlji živelo več kot 7,8 milijard prebivalcev. Po predvidevanjih Združenih narodov, bi, tudi če bi se v vseh državah rodnosti zmanjšala na stopnjo, ki zagotavlja ohranjanje prebivalstva, do leta 2100 število prebivalcev preseglo 10 milijard⁵. Eksplozivna rast prebivalstva je zaskrbljujoča predvsem zaradi omejenosti zemeljskih virov (energija, hrana in minerali), ki jih potrebujemo za preživetje, in zaradi dejstva, da prebivalstvo najhitreje narašča v najrevnejših državah.

Slovenija se srečuje z drugačnimi problemi. Čeprav prebivalstvo Slovenije sicer počasi narašča, število in delež mladih upadata. V primerjavi z letom 2019 se je število prebivalcev v letu 2020 povečalo za dobrih trinajst tisoč, a predvsem na račun starejših. To kaže, da je prihodnost Slovenije, tako kot tudi večine evropskih držav, zaznamovana s pospešenim staranjem prebivalstva⁶. Takšnim spremembam morajo v svojih ponudbah slediti tudi tržniki.

Poslabšanje **naravnega okolja** je pomembna globalna skrb. Onesnaženost vode in zraka je v številnih mestih po svetu. Škodljivemu vplivu nekaterih industrijskih dejavnosti in prometa na naravno okolje se ne moremo izogniti: nevarnim stopnjam živega srebra v morjih, kemični onesnaženosti zemlje in s tem tudi hrane, onesnaženosti okolja z odlaganjem težko razgradljivih, kemičnih in jedrskih odpadkov. Hitra industrializacija nekaterih do zdaj slabo industrializiranih delov sveta (Indije in Kitajske) pomeni dodatne obremenitve okolja. Kitajska je največja proizvajalka in porabnica premoga, v letu 2020 je presegla delež polovice svetovne porabe. Da bi ohranila gospodarsko rast, proizvodnjo in porabo premoga, kljub okoljski zakonodaji, nenehno povečuje kar vse bolj obremenjuje okolje. Strokovnjaki ocenjujejo, da samo zaradi onesnažen zraka vsako leto umre 1,1 milijona Kitajcev⁷.

Obnovljive naravne vire, kot so hrana, gozdovi, moramo uporabljati preudarno. Hitra urbanizacija, ki je posledica hitre gospodarske rasti in višjega življenjskega standarda v mestih, povzroča, da se mesta širijo na kmetijska zemljišča. Preskrba s hrano postaja velik problem. Največje težave se obetajo z neobnovljivimi omejenimi naravnimi viri, kot so nafta, premog, platina, cink ... Povišanje cene nafte, na primer, s 34 ameriških dolarjev leta 2000 na 60 dolarjev leta 2005 in na rekordnih 145 dolarjev v juniju 2008 je povzročilo pospešeno iskanje nadomestnih oblik energije.

⁴ URL: <https://www.worldometers.info/world-population/> dostopno 1. 10. 2021.

⁵ URL: http://esa.un.org/unpd/wpp/Other-Information/Press_Release_WPP2010.pdf dostopno 18. 7. 2021.

⁶ <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9212> dostopno 11.9.2021.

⁷ URL: <https://www.cfr.org/backgrounder/china-climate-change-policies-environmental-degradation> dostopno 30. 9. 2021

Med dejavnike širšega okolja podjetja spada tudi **družbeno-kulturno okolje**. Kultura se nanaša na niz vrednot, idej, pojmov in drugih simbolov, ki posamezniku pomagajo razumeti njegov položaj v družbi in komunicirati z okolico. Predstavlja dediščino, v katero štejemo akumulirano znanje, umetnost, vrednote, tradicijo, verovanje, norme, ideje in navade ljudi. Družba, v kateri živimo, vpliva na naša temeljna prepričanja, vrednote in norme. Vrednote, ki zaznamujejo vedenje uporabnikov v industrijskih družbah, razvrstimo na vrednote, ki so usmerjene k (Hawkins, Best in Coney; v Mumel, 1999, str. 53):

- drugim ljudem, ki imajo na dejavnost trženja največji vpliv: individualnost/kolektivnost, ženskost/moškost, romantična usmerjenost, otroci/odrasli, mladost/starost ...;
- okolju in opisujejo odnos družbe do ekonomskega tehničnega in fizičnega okolja: čistoča, dosežek/status, tradicija/sprememba, reševanje problemov/vdanost v usodo ...;
- sebi in odsevajo odnos do življenja, ki daje posamezniku zadovoljstvo: materialnost/nematerialnost, garaštvo/lenarjenje, aktivnost/pasivnost, takojšnja zadovoljitev/odlaganje zadovoljitve, humor/resnost ...

Med družbeno-kulturnimi sestavinami, ki so za tržnike uporabne, so predvsem trajnost temeljnih kulturnih vrednot, vloga subkultur v družbi, za te so značilne vrednote, ki izhajajo iz posebnih življenjskih razmer (na primer pripadniki mormonske skupnosti, oboževalci določene zvrsti glasbe in podobno imajo znotraj posamezne skupine podobna prepričanja, nagnjenja in vedenje), in preučevanje spreminjanja sekundarnih družbeno-kulturnih vrednot, saj so te veliko bolj dovzetne za spremembe. V šestdesetih letih sta se uveljavila skupina Beatles in Elvis Presley, v sedemdesetih Bee Gees, v osemdesetih Michael Jackson in Madonna, v devetdesetih Nirvana in Pearl Jam..., danes so tu drugi idoli. Vsi pa so v svojem času pomembno vplivali na izgled mladih, njihovo oblačenje, spolna merila, življenjski stil.

Gospodarsko okolje sestoji iz dejavnikov, ki vplivajo na kupno moč porabnikov in vzorce potrošnje. Države se zelo razlikujejo glede na raven in porazdelitev dohodka in glede na gospodarsko strukturo, razlike pa obstajajo tudi znotraj posameznih držav. Tržniki morajo pozorno spremljati spremembe dohodkov, kupne moči, življenjskih stroškov, cen, obrestnih mer, razpoložljivost posojil, stopnje nezaposlenosti, davčne stopnje ipd., saj takšne spremembe močno vplivajo na nakupno vedenje porabnikov in vzorce porabe.

Tržniki morajo spremljati tudi spremembe v **znanstveno-tehnološkem okolju**, saj je tehnologija dejavnik, ki najbolj vpliva na naše življenje. Z njo smo prišli do čudežnih odkritij, kot so penicilin, kirurgija odprtega srca in tablete za nadzorovanje števila rojstev, na drugi strani pa do grozljivih izumov, kot je na primer atomska bomba. Vsako tehnološko odkritje ima lahko dolgoročne posledice, ki jih ni vedno mogoče predvideti. Število tehnoloških odkritij vpliva na stopnjo gospodarske rasti. Ker pa se odkritja ne vrstijo enakomerno, gospodarstvo v vmesnih obdobjih stagnira. Podjetje mora na tem področju spremljati hitrost sprememb, razlike v obsegu sredstev za raziskave in razvoj, inovacijske možnosti in povečan nadzor nad tehnološkimi spremembami. .

Na trženjske odločitve močno vplivajo tudi dejavniki v **politično-pravnem okolju**, ki obsega zakone, odredbe, pravilnike, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove v družbi in jih omejujejo. Narašča število in moč posebnih interesnih združenj, kot so na primer podjetja, združenja in gibanja za varstvo potrošnikov, istospolno usmerjenih, zelenih idr. Podjetja reagirajo na to tako, da skrbno spremljajo in se odzivajo na pritožbe in vprašanja porabnikov. Naraščanje števila interesnih skupin, ki izvajajo različne oblike pritiska, in novi zakoni pomenijo za tržnike še dodatno omejitev. Dobro morajo poznati

poglavitne zakone, odredbe in predpise, ki ščitijo konkurente, porabnike in družbo. Pred sprejetjem odločitev pa se morajo posvetovati tudi s pravniki.

Na podjetja in porabnike pa čedalje bolj vplivajo tudi globalne silnice. Hitro povečevanje mednarodnega transporta in vse boljša komunikacija omogoča hitro naraščanje svetovne trgovine in naložb. Selitev proizvodnih možnosti v države z nižjimi stroški povečuje gospodarsko moč več azijskih držav. V nekdanjih socialističnih gospodarstvih je prišlo do premika k tržnim gospodarstvom in hitre privatizacije javnih podjetij. Povečuje se pomen gospodarskih integracij, kot sta Evropska unija in NAFTA, hkrati pa se postopno odpirajo veliki novi trgi, predvsem Indije in Kitajske. Z naraščanjem pomena globalnih blagovnih znamk pri avtomobilih, hrani, oblačilih in elektroniki se hitro širi globalni življenjski slog.

2 Ustvarjanje informacij za potrebe trženja

Da bi uspešno tržilo, mora podjetje natančno poznati trge, na katerih posluje in trženjske priložnosti, ki ji jih posamezen trg nudi. Zato mora podrobno preučiti trženjsko okolje, trg potrošnih dobrin, trg industrijskih dobrin in ne nazadnje tudi analizirati delovanje svojih konkurentov.

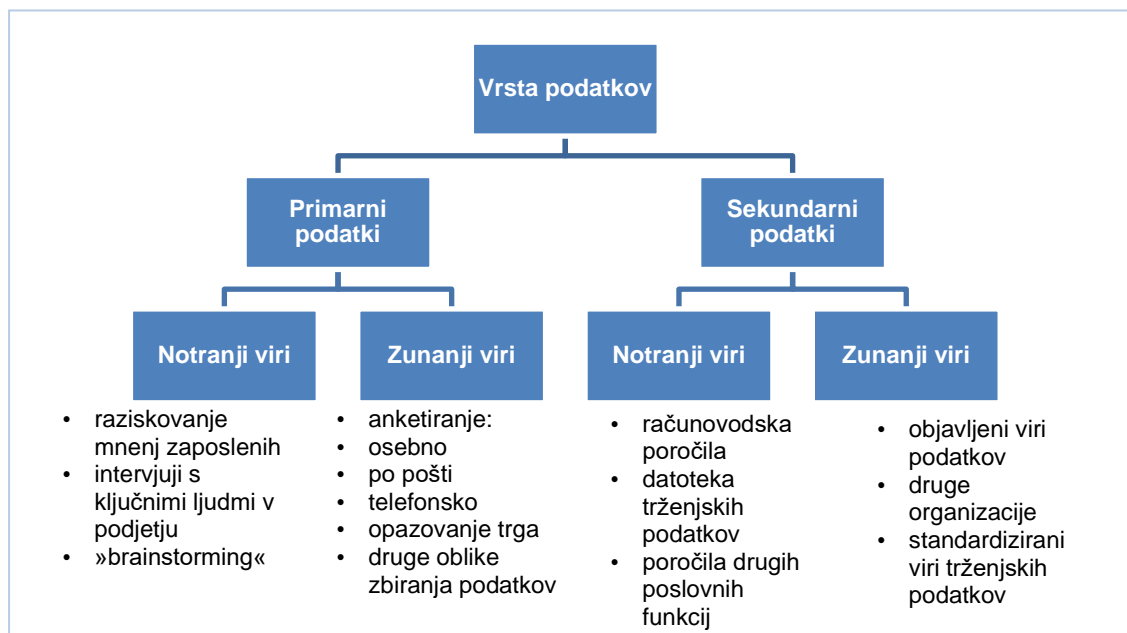
Za uspešno pripravo trženjskih dejavnosti, njihovo izvajanje, spremljanje in nadzor potrebuje podjetje stalen dotok ažurnih in natančnih podatkov in informacij. Medtem ko so tržni podatki splošni količinski pojmi, kot npr. 2.000.000 prebivalcev, 1,5 milj. EUR, 35°C idr., predstavljajo trženjske informacije vsebinsko dopolnjene in za določen namen usmerjene trženjske podatke, na primer: 2.000.000 porabnikov izdelka, 1,5 milj. EUR dobička od prodaje izdelka, 35°C v senci idr.

Tržniki so dandanes zasuti z informacijami (Kotler et al, 2020, str. 109), a le uporaba kvalitetnih informacij omogoča podjetju minimiziranje tveganja v poslovanju. Stalno spremljanje trženjske slike omogoča podjetjem stik z okoljem, jih opozarja na nastajajoče spremembe in omogoča, da lahko pravočasno prilagodijo svoje poslovanje.

Uporaba digitalne tehnologije spreminja vsebinske in procesne značilnosti trženjskega raziskovanja, informacije postajajo čedalje bolj dostopne, cenejše, mogoče pa jih je pridobivati tudi bistveno hitreje (Iršič et al., 2019, 86).

2.1 Trženjski informacijski sistem

Trženjski informacijski sistem sestavljajo ljudje, oprema in postopki za zbiranje, razvrščanje, analiziranje, oceno in posredovanje ustreznih, pravočasnih in točnih informacij vodstvu in tržnikom v pomoč pri sprejemanju trženjskih odločitev.



Slika 7: Viri primarnih in sekundarnih podatkov (Potočnik, 2005, str. 78)

Vsebinsko trženjsko informacijskega sistema sestavljata dve skupini podatkov (slika 7):

- **primarni** podatki in informacije, ki jih sami zbiramo (npr. raziskava na terenu, poročila trgovskih potnikov, zastopnikov...),
- **sekundarni** podatki in informacije so bili že zbrani za druge namene (npr. podatki o prebivalstvu, dohodku ipd.). To so podatki podjetja ali specializiranih institucij.

Trženjski informacijski sistem sestavljajo štiri podsistemi: sistem notranjih podatkov podjetja, sistem trženjskega obveščanja, sistem trženjskega raziskovanja, sistem statističnih postopkov in modelov za podporo trženjskim odločitvam (ibid, str. 78). V nadaljevanju pojasnjujemo prva dva, medtem ko je sistem trženjskega raziskovanja pojasnjen v točki 2.2.

2.1.1 Sistem notranjih podatkov podjetja

Številna podjetja vodijo obsežne lastne baze podatkov, računalniško vodene zbirke podatkov, ki jih pridobijo iz različnih virov v organizaciji. Podatke iz različnih baz, npr. baze podatkov o kupcih, izdelkih, prodajnem osebju idr., povezujejo in jih uporabljajo z namenom, da identificirajo trženjske priložnosti, načrtujejo programe in ocenjujejo uspešnost.

Podatki lahko pridejo v bazo iz različnih virov (Radonjič in Iršič, 2006, str. 261–263):

- **podatki računovodske službe:** Tržniki so za svoje odločitve najprej uporabljali podatke in informacije, ki jih je posredovalo računovodstvo. Ti podatki se nanašajo na preteklo dejavnost. Računovodstvo pripravlja finančna poročila in vodi evidenco o prodaji za izdelke, regije, kupce, distribucijske kanale, načine plačila, kupo-prodajne pogoje. Vodi evidenco o fiksnih in variabilnih stroških poslovanja, podatke o rentabilnosti posameznih izdelkov in skupin izdelkov, obveznostih do dobaviteljev, terjatvah do kupcev ipd. Računovodstvo sestavlja bilance stanja in gibanje premoženja in kapitala, bilance uspeha in daje podatke o poslovni moči organizacije.
- **podatki oddelka trženja:** - so poročila prodajnega in nabavnega osebja, analize vlaganja v trženjske aktivnosti in njihovi učinki po tržnih segmentih, regijah, distribucijskih kanalih, analize vlaganja v posamezne instrumente trženjskega komuniciranja (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja), analize učinkov izboljšav izdelkov, analize učinkov sprememb cen, analize konkurentov, baze podatkov o porabnikih (značilnosti, potrebe, želje, navade idr.), podatki, ki jih organizacija prejme od porabnikov (reklamacije, pohvale, pritožbe ipd.)
- **podatki drugih poslovnih funkcij:** Proizvodnja poroča o proizvodnih načrtih, odpremah in zalogah. Prodajni oddelek poroča o dejavnostih trgovcev in konkurentov, tržniki pa posredujejo informacije o značilnostih porabnikov in njihovem obnašanju.

Podatki in informacije, ki jih pridobi en oddelek, utegnejo biti koristne tudi za druge oddelke v organizaciji. Podjetja skladiščijo te podatke in omogočajo odločevalcem v podjetju lahek dostop do njih.

2.1.2 Sistem trženjskega obveščanja

Medtem ko posreduje sistem notranjih podatkov podatke o rezultatih, posreduje sistem trženjskega obveščanja podatke o dogajanju na trgu. **Trženjsko obveščanje** opredelimo kot sistematsko spremljanje, zbiranje in analiziranje javno dostopnih podatkov o porabnikih, konkurentih in trženjskem okolju (Kotler in Armstrong, 2018, str. 127).

Podatki se lahko zbirajo s prebiranjem knjig, časopisov, strokovnega tiska, vladnih publikacij, s pogovori z zaposlenimi v podjetju, s pogovori s kupci, dobavitelji, distributerji, poslovnimi partnerji, konkurenti ali pa so na voljo na spletu v številnih bazah podatkov. Nacionalni sistem SPOT, Slovenska poslovna točka, npr., ponuja celovit sistem podpornih in brezplačnih storitev države za poslovne subjekte. Pod enotno znamko SPOT so združene institucije, ki nudijo pomoč, informiranje in svetovanje podjetjem in poslovnim subjektom (SPOT, 2021). Statistični urad RS ponuja v podatkovni bazi SiStat statistične podatke z gospodarskega, demografskega, družbenega in okoljskega področja v Sloveniji (SiStat 2021). Javna agencija SPIRIT Slovenija omogoča slovenskim podjetjem brezplačen dostop do tržno-analitske baze podatkov International Trade Centra Market Analysis Tools (MAT), ki zajema številne baze podatkov (SPIRIT, 2021). Proti plačilu pristojbine se lahko podjetja včlanijo v katero od nekaj tisoč baz podatkov, ki omogočajo on line dostop do podatkov.

2.2 Sistem trženjskega raziskovanja

Trženjsko raziskovanje je sistematično planiranje, zbiranje in analiziranje podatkov, ki so odločilnega pomena za ravnanje podjetja v konkretni tržni situaciji. Prinaša informacije, ki močno vplivajo na odločitve o proizvodu, njegovem designu, ceni in načinih prodaje ter o tržno komunikacijskem spletu (Radonjič in Iršič, 2006, str. 25).

Tabela 1: Trženjska raziskava in raziskava trga
(Radonjič in Iršič, 2006, str. 25)

Zbiranje tržnih podatkov in informacij					
Zunaj podjetja			Znotraj podjetja		
Raziskava nabavnega trga	Raziskava prodajnega trga	Raziskava drugih dejavnikov okolja	Analiza prodaje	Analiza nabave	Analiza strategije in taktike trženja
<ul style="list-style-type: none"> • dobavitelji • cene • količina • kakovost • izvor • boniteta 	<ul style="list-style-type: none"> • ponudba: cena, količina, kakovost, struktura. • povpraševanje: tržni potencial, prodajni potencial, kupna moč, struktura povpraševanja, značilnosti povpraševanja 	<ul style="list-style-type: none"> • naravni • demografski • družbeni • gospodarski • politični • pravni • znanstveni • tehnološki 	Načrtovano/doseženo: <ul style="list-style-type: none"> • prodaja po času, količini, vrednosti, izdelkih, skupinah izdelkov, trgov, kupcih. • analiza reklamacij 	Načrtovano/doseženo: <ul style="list-style-type: none"> • nabava po času, količini, skupinah materiala in surovin, vrednosti, kakovosti, doseženi bonifikaciji 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza strateških odločitev trženja, • analiza taktičnih odločitev znotraj posameznih aktivnosti trženja
Raziskava trga					
Trženjska raziskava					

Razlikovati je treba med pojmom trženjsko raziskovanje in raziskava trga. Medtem ko smo prvi pojem že opredelili, predstavlja raziskava trga pridobivanje in zbiranje velike količine podatkov, da bi lahko ocenili "moč" konkurence, potrebe in želje potencialnih kupcev na eni in svoji tržne možnosti na drugi strani. Razliko med pojmom lahko razberemo iz tabele 1.

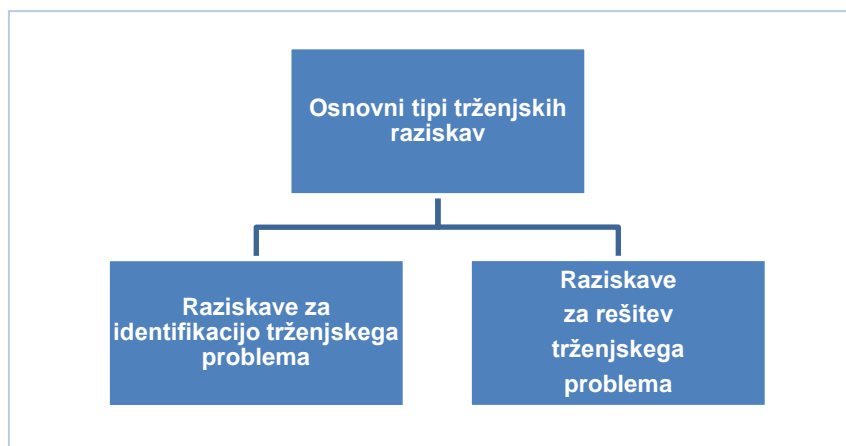
Medtem ko se raziskava trga nanaša na specifično raziskavo, objekt le-te je trg, se tržna raziskava dotika raziskave znotraj trženjskega procesa, ki se odvija sočasno z vsemi drugimi procesi v podjetju (McDonald, 1990; povzeto po Radonjič in Iršič, 2006).

2.2.1 Vrste trženjskih raziskav

Osnovne tipe trženjskih raziskav lahko razvrstimo v dve skupini (Malhotra in Birks, 2005; Radonjič in Iršič, 2006): raziskave vezane na trženjski problem in raziskave vezane na razrešitev trženjskega problema (slika 8).

Med **raziskave, vezane na trženjski problem**, uvrščamo (ibidem):

- **raziskave za identifikacijo trženjskega problema** so tiste, s katerimi pridobimo tiste informacije o okolju podjetja, ki omogočajo problem identificirati in mu postaviti ustrezno diagnozo. Tipične raziskave za identifikacijo trženjskega problema so: ugotavljanje značilnosti trga izdelka/storitve, analiza prodajnih aktivnosti za izdelek, analiza tržnega deleža, analiza prodajnega potenciala, analiza prodajnih napovedi idr.



Slika 8: Osnovni tipi trženjskih raziskav
(Malhotra, 2010, str. 40)

- **raziskave za rešitev trženjskega problema** vodijo k rešitvi, ki pa je mogoča le, če je bil problem pravilno opredeljen. Raziskave vezane na rešitev trženjskega problema so:
 - *segmentacijska raziskava*: opredelitev osnove za segmentiranje, ugotovitev tržnega potenciala in odzivnost različnih segmentov, selekcioniranje ciljnih trgov in oblikovanje profilov življenjskih stilov, demografije, medijev in značilnosti imagea izdelka oziroma storitve;
 - *raziskava izdelka*: koncept testiranja, opredelitev optimalnega dizajna izdelka, testiranje embaliranja, modifikacija izdelka, pozicioniranje in repozicioniranje znamk izdelkov, testno trženje in kontrolni test trgovin;
 - *raziskava cene*: pomembnost cene pri selekcioniranju blagovnih znamk izdelkov, strategija cene, cene skupin izdelkov, cenovna elastičnost povpraševanja in odzivi na spremembe cen;
 - *raziskava na področju trženjskega komuniciranja*: optimalni proračun za trženjsko komuniciranje, povezanost s pospeševanjem prodaje, optimalni komunikacijski splet,

odločitve o številu izvodov, odločitve o medijih, testiranje oglasov, ovrednotenje učinkovitosti oglaševanja;

- *raziskava distribucije*: opredelitev tipa distribucije, stališča členov distribucijskega kanala, intenzivnost pokrivanja prodajaln na debelo in drobno, marže posameznih distribucijskih kanalov, lokacije prodajaln na debelo in drobno.

Tabela 2: Vsebina raziskave porabnikov
(Ferrell et al., 1999; povzeto po Radonjič in Iršič, 2006, str. 142–144)

<p>Kdo so naši obstoječi in potencialni porabniki? Katere so njihove geografske, demografske, psihografske značilnosti? Kdo kupuje naše izdelke? Ali so kupci tudi porabniki izdelkov? Kdo so najpomembnejši vplivni udeleženci pri nakupnih odločitvah? Kdo je odgovoren za nakup?</p>
<p>Kako porabniki (u)porabljajo izdelke? V kolikšnih količinah in v kakšnih kombinacijah porabniki navadno kupujejo naše izdelke? Kako se večji porabniki razlikujejo od manjših porabnikov našega izdelka? Ali porabniki ob (u)porabi našega izdelka (u)porabljajo še komplementarne izdelke? Kaj počnejo porabniki z našimi izdelki po (u)porabi? Ali porabniki reciklirajo izdelke oziroma njihovo embalažo?</p>
<p>Kje porabniki kupujejo naše izdelke? Od katerih posrednikov kupujejo porabniki naše izdelke? Ali ima elektronsko poslovanje/trgovanje vpliv na nakup naših izdelkov? Ali se povečuje nakup naših izdelkov po tržnih poteh »brez prodajaln« (katalogi, prodaja po pošti, prodaja preko TV, prodaja na domu, svetovni splet ipd.)?</p>
<p>Kdaj porabniki kupujejo naše izdelke? Ali je nakup in (u)poraba naših izdelkov sezonska? Kako na nakup naših izdelkov vpliva trženjsko komuniciranje? Ali sta velikost nakupa in (u)porabe naših izdelkov odvisna od fizičnega in družbenega okolja, zaznave časa in namena nakupa?</p>
<p>Zakaj in kako porabniki kupujejo naše izdelke? Katere so ključne značilnosti naših in konkurenčnih izdelkov? Katere so porabnikove potrebe, ki jih zadovolji korist naših in konkurenčnih izdelkov? Kako učinkovito naši in konkurenčni izdelki zadovoljujejo potrebe porabnikov? Kako se bodo predvidoma spreminjale potrebe porabnikov v prihodnosti? Na kakšen način naši porabniki plačujejo izdelke, ki jih kupujejo? Ali so naši porabniki nagnjeni k vzpostavljanju dolgoročnega odnosa z nami in našimi konkurenti ali pa njihov nakup temelji na kratkoročni menjavi, ki temelji predvsem na ceni?</p>
<p>Zakaj naši potencialni porabniki ne kupujejo naših izdelkov? Katere so osnovne potrebe potencialnih porabnikov, ki jih naši izdelki ne zadovoljujejo? Katere so značilnosti, koristi in prednosti konkurenčnih izdelkov, zaradi katerih jih naši potencialni porabniki kupujejo? Ali so razlogi za zavračanje nakupa naših izdelkov neustrezne tržne poti, trženjsko komuniciranje ali menjalni pogoji? Kakšne so možnosti spreminjanja potencialnih porabnikov v dejanske porabnike naših izdelkov?</p>

Uspešnost trženjskih raziskav, ki je ključnega pomena za vse aktivnosti trženja, je odvisna predvsem od strokovnosti izvajalcev posameznih raziskovalnih projektov. Rezultati trženjskih raziskav bodo ustrezna podlaga za sprejemanje odločitev samo, če bo trženjska raziskava relevantna, pravočasno izvedena, učinkovita, natančna, etična in če bodo odpravljene ovire za učinkovito uporabo (Aaker et al., 2001).

Vsebinsko lahko trženjske raziskave razdelimo (Radonjič in Iršič, 2006) v raziskave, katerih področje raziskovanja je zunanje okolje podjetja, in tiste, ki raziskujejo notranje okolje podjetja. Kadar je področje raziskave zunaj podjetja, takrat gre lahko za:

- *raziskave sestavin ožjega okolja podjetja*, med katere sodijo raziskava porabnikov (vsebina raziskave je v tabeli 2), raziskava konkurentov (tabela 3) in raziskava nabavnega trga;
- *raziskave celostnih značilnosti trgov*, s katerimi ugotavljamo velikost trenutnih in prihodnjih trgov ter raven kupne moči;
- *raziskava sestavin širšega tržnega okolja* (naravno, demografsko, ekonomsko, tehnološko, politično-pravno in sociokulturno okolje).

V primeru, ko je področje raziskovanja omejeno na podjetje, poznamo:

- raziskave uspešnosti prodaje, v okviru katerih lahko analiziramo prodajni sortiment, prodajna območja, prodajne poti, prodajne cene in stroške prodaje;
- raziskave uspešnosti nabave.

Tabela 3: Vsebina raziskave konkurentov
(Aaker, Kumar in Day, 2001)

<p>Kdo so konkurentii?</p> <p>S kom ponavadi tekmujemo? Kdo so naši najmočnejši konkurenti? Kdo so manj močni, a še vedno resni konkurenti? Kdo so ponudniki substitutov naših izdelkov? Ali je konkurente mogoče združiti v skupine na podlagi podobnosti njihovih razpoložljivih virov, značilnih sposobnosti in/ali tržnih strategij? Kdo so naši potencialni konkurenti? Kakšne so njihove vstopne ovire? Ali lahko storimo kaj, s čimer bi vstopne ovire zvišali?</p>
<p>Ovrednotenje konkurentov?</p> <p>Kakšni so cilji in strategije konkurentov? Kakšen je njihov pričakovani prispevek na trgu? Kakšne so njihove izstopne ovire? Kakšna je njihova stroškovna struktura? Ali imajo v stroškovni učinkovitosti prednost? Kakšna sta njihov image in strategija pozicioniranja? Kateri so bili doslej najbolj/najmanj uspešni konkurenti? Zakaj? Katere so prednosti in pomanjkljivosti konkurentov v vsaki strateški skupini? Kakšne razmere na trgu (na primer naše lastne strateške pomanjkljivosti, nezadovoljene potrebe porabnikov in podobno) bi lahko povzročile, da bi potencialni konkurenti postali naši dejanski konkurenti? Ovrednotenje konkurentov glede na njihove razpoložljive vire in značilne sposobnosti ter oblikovanje razpredelnice prednosti posamičnih konkurentov ali strateških skupin konkurentov.</p>

2.2.2 Proces trženjskega raziskovanja

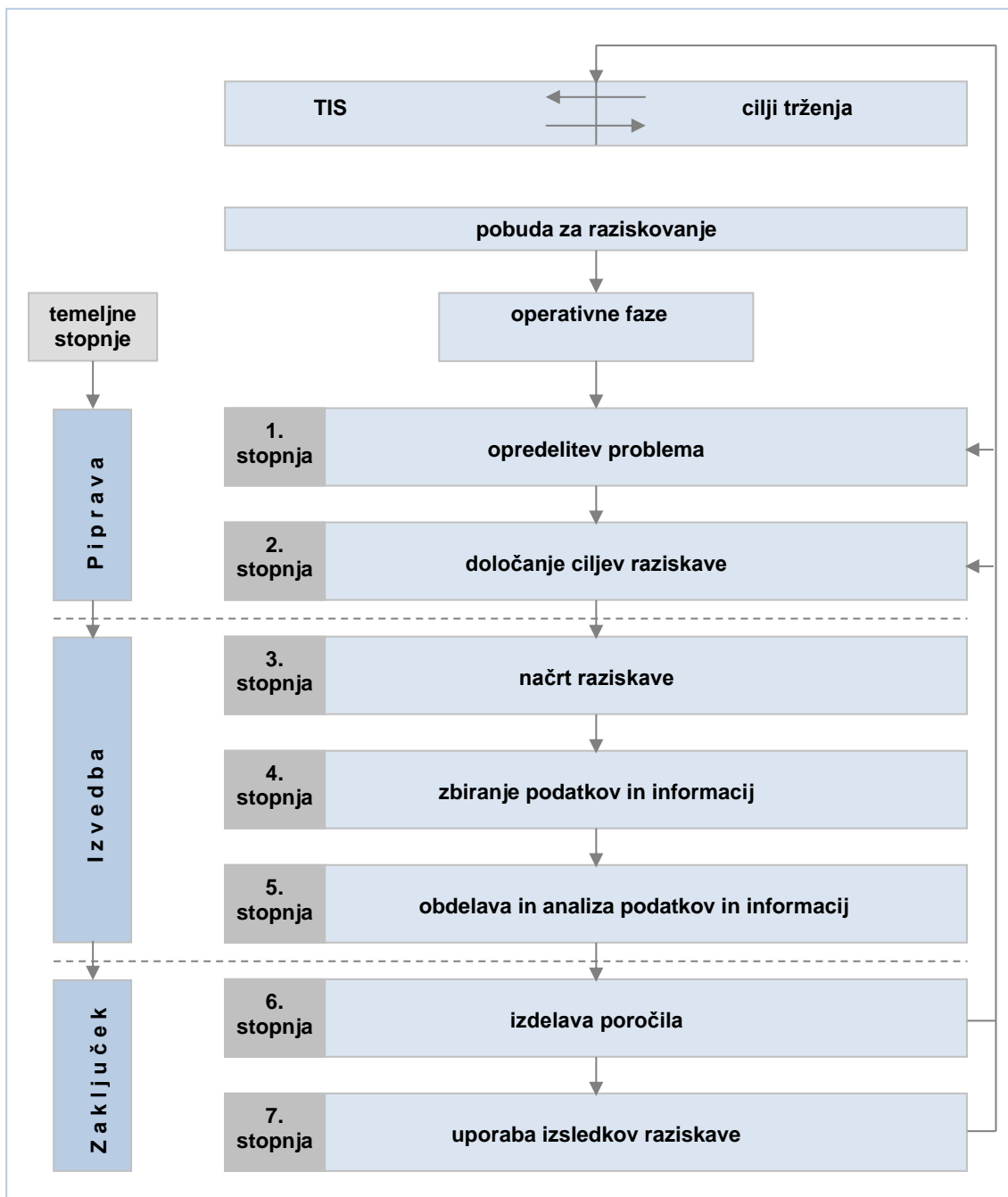
Avtorji s področja trženjskih raziskav proces trženjskega raziskovanja različno razčlenjujejo, vendar se vsebinsko gledano, mnenja avtorjev ne razlikujejo veliko.

Proces trženjskega raziskovanja razdelimo (Radonjič in Iršič, 2006, str. 211–217) v tri temeljne stopnje (slika 21), ki jih pojasnjujemo v nadaljevanju.

2.2.2.1 Priprava raziskovalnega projekta

Priprava raziskovalnega projekta zajema prvo in drugo operativno stopnjo raziskovalnega procesa (slika 8) (ibid):

- V prvi operativni stopnji natančno opredelimo **problem**, pri čemer sodelujejo različni strokovnjaki iz podjetja in velikokrat tudi zunanji strokovnjaki.
- V drugi operativni stopnji raziskave opredelimo **cilj** raziskave, skladno s tem postavimo raziskovalno vprašanje, razvijemo hipoteze in ugotovimo omejitve raziskave.



Slika 9: Temeljne in operativne stopnje v procesu trženjskih raziskav (Radonjič in Iršič, 2006, str. 217)

2.2.2.2 Izvedba raziskovalnega projekta

Izvedba raziskovalnega projekta zajema tri operativne stopnje procesa trženjskega raziskovanja (slika 8) (ibid):

- **Izvedbeni načrt raziskave** je delovni okvir, ki omogoči izvedbo raziskovalnega projekta. Določa postopke pridobivanja informacij, opredeljuje načine preverjanja hipotez, vsebuje možne odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja idr.
- **Zbiranje podatkov in informacij** zajema naloge usmerjene na zbiranje primarnih in sekundarnih podatkov in informacij. Poleg ustreznih metod zbiranja podatkov in informacij je uspešnost terenskega dela odvisna tudi od ustrezne selekcije, usposabljanja, nadzora in vrednotenja osebja, ki sodeluje pri zbiranju podatkov.
- **Obdelava in analiza** podatkov in informacij obsegata predvsem urejanje, kodiranje, pretvorbo in preverjanje zbranih podatkov in informacij.

V načrtu raziskave moramo dosledno upoštevati vse dejavnike, ki bodo omogočili uspešno izvedbo raziskovalnega projekta. Ti dejavniki so (Radonjič in Iršič, 2006, str. 248):

- **razmejitev raziskave:** raziskovalni projekt razmejimo z več vidikov:
 - teritorialno, tako da določimo geografsko območje (trg, del trga), na katerem bo raziskava potekala,
 - po obsegu, ko določimo vzorec, ki ga bomo raziskali,
 - časovno, tako da določimo čas, v katerem bomo izvajali raziskovalni projekt,
 - predmetno, ko določimo število in kompleksnost raziskovalnih vprašanj in
 - organizacijsko, s čimer določimo nosilce raziskovalnih nalog;
- **načrtovanje raziskovalnih metod:** izbira metod je odvisna od ciljev raziskave;
- **načrtovanje osnovnih virov podatkov:** načrtujemo sekundarne (notranje in zunanje) in primarne vire podatkov;
- **načrtovanje raziskovalnega tima:** pri izbiri tima je odločilna velikost organizacije, razpoložljivost lastnih raziskovalnih kadrov, višina razpoložljivih finančnih sredstev idr.;
- **načrtovanje organizacije raziskave:** pri raziskovalnih projektih večinoma opravljamo raziskave na terenu (field research) in v podjetju, za mizo (desk research). Od tega, kako bomo organizirali npr. anketiranje in kako bodo svoje delo opravili sodelavci na terenu, je odvisna raven kakovosti raziskave;
- **terminski načrt raziskave:** v katerem podrobno opredelimo čas potreben za pripravo raziskave, čas potreben za izvedbo raziskave (tudi posamezno za aktivnosti zbiranja in obdelave zbranih podatkov) in čas, potreben za pripravo predstavitve rezultatov raziskave;
- **načrtovanje finančnih sredstev in virov sredstev:** predvidevati moramo izdatke za vsako posamezno operativno fazo raziskovalnega procesa in tako ugotoviti, kolikšna finančna sredstva so potrebna za celotni raziskovalni projekt (Predvideti je potrebno tudi vire financiranja in rezervna sredstva projekta za primer, da bi zbiranje podatkov potekalo drugače od načrtovanega).

Pri izboru raziskovalnega načrta je zelo pomembno, koliko znanja o posameznem problemu je že na voljo. Malhotra in Birks (2005, str. 62) razlikujeta preiskovalne in končne raziskovalne načrte, med katere uvrščata deskriptivne in kavzalne raziskovalne načrte.

Kadar želimo predvsem razjasniti posamezne koncepte, izoblikovati probleme za natančnejšo raziskavo, razviti hipoteze, določiti prioritete nadaljnje raziskave ali pridobiti informacije o težavah, ki lahko nastopijo pri raziskavi nekaterih vsebin, bomo uporabili preiskovalni raziskovalni načrt (Selltiz, Wrightsman in Cook; povzeto po Churchill in Brown, 2003, str. 92). Raziskovalne metode so v tem primeru zelo prilagodljive, nestrukturirane in v glavnem kvalitativne. Deskriptivni raziskovalni načrt uporabimo takrat, kadar želimo ugotoviti pogostost kakega pojava ali povezanost dveh spremenljivk. Uporablja se v

pretežnem delu trženjskega raziskovanja. Kadar je o problematiki veliko znanega in je mogoče natančno formulirati hipoteze, zanimajo pa nas predvsem vzročno-posledične povezave med spremenljivkami, je primernejši kavzalni raziskovalni načrt (ibid).

Raziskovalni načrt predstavlja splošen okvir za zbiranje in analizo podatkov, zato mora povezovati značilnosti problema z informacijami, potrebnimi za njegovo reševanje. Izbor ustreznega raziskovalnega načrta zagotavlja, da bo postopek proučevanja relevanten za problem in da bodo uporabljeni postopki ekonomični.

2.2.2.3 Zaključek raziskovalnega projekta

Zaključek raziskovalnega projekta obsega šesto in sedmo stopnjo raziskovalnega procesa (slika 8) (Radonjič in Iršič, 2006, str. 211–217):

- **Poročilo** o raziskovalnem projektu, v katerem opišemo potek raziskovalnega projekta, posebej pa poudarimo rezultate in sklepe, ki izhajajo iz dobljenih rezultatov, ter priporočila za ukrepanje.
- **Uporaba izsledkov** obsega prikaz rezultatov, razdelitev podatkov in informacij ter nadzor njihove uporabe pri odločevalcih.

Ugotovimo lahko, da sta načrtovanje trženja in trženjski informacijski sistem (TIS) neločljivo povezani aktivnosti in vzajemno vplivata na opredelitev potrebe po izvajanju trženjskega raziskovalnega projekta. Zaključek raziskovalnega projekta neposredno vpliva na opredelitev problema in določitev cilja raziskave, bodisi kot dodatne raziskave bodisi kot poglobljene raziskave z že opredeljenim problemom. Dopolnjevanje informacij v trženjskem informacijskem sistemu pa predstavljajo tudi izsledki šeste in sedme faze raziskovalnega procesa, vplivajo pa tudi na načrtovanje trženja oziroma njegovih aktivnosti (ibidem).

2.3 Podatki in informacije v trženjskih raziskavah

V procesu trženjskega raziskovanja lahko zbiramo primarne podatke, sekundarne podatke ali oboje. Da ponovimo, sekundarni podatki so podatki, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene, primarni podatki pa so na novo zbrani podatki za določen namen ali za določen raziskovalni projekt.

Raziskovalci običajno začno s preverjanjem sekundarnih podatkov, da bi ugotovili, ali lahko z njihovo pomočjo razrešijo problem delno ali v celoti. Če pa podatkov ni ali pa so zastareli, moramo zbrati primarne podatke. Večina trženjsko raziskovalnih projektov zahteva vsaj nekaj zbiranja primarnih podatkov.

2.3.1 Sekundarni podatki

Poleg internih virov podatkov, ki smo jih opredelili v poglavju 2.1, imajo podjetja na voljo tudi zunanje vire sekundarnih podatkov (Radonjič in Iršič, 2006, str. 250).

Lahko gre za **objavljene vire podatkov** v tiskani ali elektronski obliki, ti so dostopni širokemu krogu zainteresiranih, stroški za to pa so v primerjavi z nekaterimi drugimi viri podatkov razmeroma nizki. Uporabnikom so na voljo v knjižnicah, različnih institucijah in na svetovnem spletu. Med objavljene vire podatkov uvrščamo: znanstveno in strokovno periodiko (The Economist, Naše gospodarstvo...), časnike in časopise (Delo, Večer, Mladina...), poljudnoznanstvene revije in kataloge (Marketing magazin, zborniki strokovnih konferenc in posvetov...), knjige in priročnike, leksikone, letopise, biltene. Svetovni splet

omogoča raziskovalcem hiter, poceni in preprost dostop do najrazličnejših podatkov. Uporaben je kot vir sekundarnih podatkov, saj omogoča dostop vse od lokalnih do globalnih informacij, kot sredstvo za zbiranje primarnih podatkov (npr. elektronski vprašalniki), sredstvo oglaševanja in ne nazadnje sredstvo poslovnega komuniciranja med posamezniki in podjetji.

Podatki organizacij, kot so npr. institucije, zavodi, društva ipd., niso objavljeni, jih pa raziskovalec lahko pridobi od organizacije brezplačno ali proti plačilu. Ključne organizacije, ki so zanimive za raziskovalce, so: državni organi in državna uprava (npr. Ministrstvo za gospodarstvo), statistični zavodi (npr. Statistični urad RS), gospodarska, strokovna in panožna združenja (Gospodarska zbornica, Združenje managerjev...), raziskovalne institucije (trženjske in oglaševalske agencije, raziskovalni inštituti v okviru fakultet, visokih šol...), druge domače in mednarodne organizacije (Organizacija združenih narodov, OECD...).

Na voljo so tudi **standardizirani viri trženjskih podatkov**, med katere uvrščamo panele in elektronske baze podatkov. Panel predstavlja kontinuirano zbiranje istovrstnih podatkov pri istih ciljnih skupinah v več zaporednih obdobjih. S tem se ukvarjajo specializirana podjetja, ki tako zbrane primarne in sekundarne podatke prodajajo raziskovalcem. Elektronske baze podatkov so se, kot pomemben vir sekundarnih podatkov, pojavile konec osemdesetih let dvajsetega stoletja. Danes obstaja nekaj tisoč baz podatkov, od tega nekaj sto s področja poslovne ekonomije.

Vpogled v posamezne značilnosti sestavine trženjskega okolja dajo raziskovalcem t. im. **megapodatki**⁸. Gre za hitro naraščajoč sklad podatkov, ki jih ustvarja današnja napredna tehnologija pridobivanja, zbiranja, shranjevanja in analize podatkov. Porabniki so z uporabo informacijske tehnologije vse bolj informirani, s pomočjo družbenih omrežij vse bolj povezani, občutljivi na spremembe v okolju in zahtevnejši v nakupnih procesih, ko skušajo maksimirati svoje zadovoljstvo. Razumevanje porabnikov zahteva od raziskovalca na področju trženja, da pridobi znanje o njih in celostni vpogled ter da odkriva tudi njihove prikriti želje in hotenja in prikrito zaskrbljenost (Iršič et al., 2019, str. 87). Med pomembnejše metode zbiranja tovrstnih podatkov sodijo družbeno poslušanje, netnografija in empatično raziskovanje. Metode pojasnujemo v poglavju 2.4.

Uporaba sekundarnih podatkov ima za raziskovalca številne prednosti. Sekundarni podatki so cenejši kot primarni, zbiranje poteka hitreje, pogosto so bolj objektivni kot primarni, saj so organizacije, ki so jih zbirale, običajno nevtralne in nepristranske. Sekundarni viri omogočajo dostop tudi do podatkov, ki jih raziskovalci s primarno raziskavo ne bi mogli sami zbrati, saj bi bilo zbiranje predolgotrajno ali predrago.

Najpogostejši očitki sekundarnim podatkom so, da so premalo prilagojeni dejanskim potrebam raziskovalca in zaradi dolgotrajnega postopka zbiranja so velikokrat, ko so na voljo raziskovalcem, že zastareli.

⁸ Ang. »big data«

2.3.2 Primarni podatki

Če podatkov, ki jih potrebujemo, ni, mora raziskovalec zbrati primarne podatke. Primarne podatke, ki so informacijska podlaga za strateške odločitve podjetja na področju trženja, razvrstimo na (Radonjič in Iršič, 2006, str. 269–272):

- **Dejstva**, med katera uvrščamo primarne podatke o značilnostih subjektov raziskave (npr. pri porabnikih so to starost, poklic, dohodek, življenjski slog...) in primarne podatke o preteklem in sedanjem stanju, dogajanju in situacijah v zvezi s subjekti raziskave (npr. pri porabnikih je to lahko pogostost nakupa izdelka, način plačila...).
- **Misli in občutki subjektov raziskave**, med katera sodijo mnenja in mišljenja, stališča in motivi. Gre za mnenja in mišljenja subjektov raziskave, ki izhajajo iz njihovih zaznav v zvezi z aktivnostmi izvajalca trženja (o izdelku, ceni, komuniciranju...) ali v zvezi z drugimi sestavinami trženjskega okolja (npr. pri porabnikih raziskovalce velikokrat zanima mnenje o kakovosti izdelka). Stališča razumemo kot pozitivno ali negativno naravnano subjektu raziskave do drugega subjekta, izdelka idr. (npr. porabnik ima negativno stališče do določene blagovne znamke, zato ne kupuje izdelkov te blagovne znamke). Motivi pa so psihološka kategorija in pomagajo raziskovalcu ugotoviti, zakaj se subjekti raziskave odzivajo na določen način (npr. porabnik kupuje določeni izdelek, ker je prestižne blagovne znamke).
- **Poznavanja in nameni** tržnih subjektov. Poznavanja in informiranost tržnih subjektov zanima raziskovalce takrat, kadar skušajo ugotoviti, kako zaznavajo posamezne sestavine aktivnosti izvajalca trženja (npr. raziskovalca zanima, kje so porabniki dobili informacije o izdelku), podatki o nakupnih namerah porabnikov pa so odločilni pri predvidevanju in načrtovanju trženjskih aktivnosti (npr. raziskovalca zanima, ali se bo porabnik tudi v prihodnjem letu odločil za oddih v zdravilišču).
- **Vedênja** tržnih subjektov, ki se lahko nanašajo na prednakupno vedenje (npr. raziskovalec raziskuje, kako pogosto se porabnik odloča za preživljanje oddiha na Obali) ali ponakupno vedenje (npr. raziskovalca zanima, ali se porabnik v primeru nezadovoljstva z izdelkom odloči za reklamacijo).

Ugotovimo lahko, da so prednosti primarnih podatkov pomanjkljivosti sekundarnih podatkov in obratno.

2.4 Metode zbiranja in organiziranja primarnih podatkov

Raziskovalec mora opredeliti organizacijski pristop za raziskavo. Raziskave so lahko enkratne, kar pomeni, da so njihovi izsledki vezani na določen čas. V tem primeru govorimo o **statični** raziskavi, ki ne daje vpogleda v razvoj raziskovanega pojava v času. Kadar pa raziskovalca zanima, kako se informacije pridobljene v času t razlikujejo od informacij v času $t+1$, so potrebne večkratne raziskave. Takšne raziskave so **dinamične** (Radonjič in Iršič, 2006, str. 274).

Poleg ustreznega organizacijskega pristopa mora raziskovalec opredeliti tudi ustrezno **metodo zbiranja primarnih podatkov**. Primarne podatke lahko zberemo na več načinov. Najosnovnejša sta spraševanje in opazovanje. Obe metodi sta v raziskovalni praksi zelo

razširjeni, katero bo raziskovalec izbral, pa je odvisno od vrste primarnih podatkov, ki jih zbira. Medtem ko lahko metodo spraševanja uporabimo za zbiranje katerekoli vrste primarnih podatkov, lahko uporabimo metodo opazovanja samo takrat, kadar se zbiranje primarnih podatkov nanaša na dejstva ali vedenje subjektov raziskave.

Tabela 4: Primerjava značilnosti glavnih oblik spraševanja
(prirejeno po Radonjič in Iršič, 2006, str. 420)

Značilnost	Oblika komuniciranja			
	osebno	telefonsko	dopisno	spletno
Stroški	veliki	srednji	nizki	nizki
Domet	ozek	širok	širok	širok
Prilagajanje vprašanj	takoj	sproti	nemogoče	nemogoče
Napake anketiranja	velike	srednje	ne	ne
Hitrost zbiranja podatkov	srednja	velika	majhna	srednja
Kontrola podatkov	najboljša	srednja	slaba	slaba
Stopnja odziva	zelo dobra	dobra	skromna	skromna
Anonimnost	mala	srednja	zelo velika	zelo velika
Možnost izbire	slučajna	velika	velika	srednja
Dolžina vprašalnika	dolga	srednja	kratka	srednja

Razlikujemo strukturirano in nestrukturirano **spraševanje**. Oba načina bomo predstavili v nadaljevanju.

2.4.1 Metoda opazovanja

Metode **opazovanja** uvrščamo med kvalitativne metode raziskave. Pogosto je veliko lažje in ceneje, če vedenje, odzive, situacije, v katerih se znajdejo ljudje, opazujemo, namesto da bi jih o njih spraševali. Načini opazovanja so zelo različni. V trženjskih raziskavah razvrstimo metode opazovanja glede na to, ali (Radonjič in Iršič, 2006, str. 420):

- *je opazovanje strukturirano ali nestrukturirano:*

O strukturiranem opazovanju govorimo takrat, kadar ima raziskovalec vnaprej natančno določene raziskovalne cilje, ki jih s procesom opazovanja zasleduje. Opazovalec vnaprej ve, kaj in kako naj opazuje, dobljene podatke pa zapiše v vnaprej pripravljen strukturiran opazovalni list (npr. letalska družba skuša z opazovanjem ugotoviti raven storitev med poletom pri konkurenčnih letalskih družbah). Primer opazovalnega lista, ki ga raziskovalec uporablja pri strukturiranem opazovanju gostov v gostinskem lokalu, prikazuje slika 9. Nasprotno pa se pri nestrukturiranem opazovanju opazovalec prilagaja dogajanju, v pomoč ima samo opomni list o vsebini in vrsti podatkov, ki raziskovalca zanimajo (npr. oceniti želimo vtis obiskovalcev letovišča).

- *opazujemo v naravnih okoliščinah* (npr. opazovanje vedenja porabnikov v prodajalni) ali v umetnih okoliščinah oziroma v posebnih laboratorijih, ki jih imajo velike raziskovalne institucije v ta namen (npr. opazujemo vedenje malčkov ob stiku z novo igračo);
- *ljudje vedo, da so opazovani*, ali ne;
Podatki, ki jih pridobimo na drugi način, so bolj objektivni (npr. v čakalnici potnikov prvega razreda, kjer se potniki pogovarjajo o različnih prevoznikih in njihovih značilnostih).
- *je opazovanje neposredno ali posredno*;
Neposredno opazovanje je takrat, kadar merimo dejstva ali nekatere oblike vedenja v času, ko opazovanje poteka (npr. opazovalca zanima odziv kupcev na nov izdelek na prodajnih policah, opazovanje izpelje s skritimi kamerami). Posredno opazovanje se nanaša na opazovanje vedenja, dogajanja ali dejstev, ki se nanašajo na preteklost (npr. v trgovinski organizaciji na podlagi uporabe kartice zvestobe ugotavljajo pogostost obiskov porabnika).
- *je opazovanje s pomočjo tehničnih naprav* (skrita kamera, avdiometer, optični čitalniki...).

OPAZOVALNI LIST: Uporaba prenosnih telefonov v lokalu				
1. KRAJ, ČAS IN TRAJANJE OPAZOVANJA				
Lokal:	Datum opazovanja	Opazovanje je trajalo		
		od	do	skupaj
2. ZNAČILNOSTI KRAJA OPAZOVANJA				
Ustrežno označite				
Vrsta prostora	odprt prostor		zaprt prostor	
Znak za prepoved uporabe prenosnih telefonov v prostoru	da		ne	
Glasba v prostoru	da		ne	
Položaj miz v prostoru	skupaj		narazen	
Položaj gostov	sedijo		stojijo	
Nadzor nad uporabo prenosnih telefonov	da		ne	
3. VRSTA IN ZNAČILNOSTI »SKUPINE«				
Uporabnik prenosnega telefona brez družbe				
Uporabnik prenosnega telefona v paru				
Uporabnik prenosnega telefona v skupini				
Neformalen odnos med člani skupine				
Formalen odnos med člani skupine				
Prenos vsebine pogovora ostalim članom skupine				

Slika 10: Primer strukturiranega opazovanja z opazovalnim listom (Pušnik, 2007, str. 71; povzeto po Kodrin, 2011b, str. 50)

Pomembno mesto v zbiranju informacij o nakupnem vedenju »digitalnih porabnikov« ima po mnenju Kotlerja (2017, str. 110) **digitalna antropologija**, ki se osredotoča na povezavo med človeštvom in digitalno tehnologijo. Raziskuje, kako porabniki komunicirajo z digitalnimi vmesniki, kako se obnašajo v kontekstu tehnologij in kako uporabljajo tehnologije

za medsebojno interakcijo. Podjetjem omogoča vpogled v način, kako porabniki dojemajo blagovne znamke v svojih digitalnih skupnostih in kaj jih pritegne pri določenih blagovnih znamkah. Digitalna antropologija uporablja metode kot so družbeno poslušanje, netnografija in empatično raziskovanje.

Družbeno poslušanje je proaktiven proces spremljanja tega, kar se govori o blagovnih znamkah na spletu, zlasti na socialnih omrežjih in v spletnih skupnostih. Uporablja nadzorno programsko opremo za filtriranje ogromnih količin nestrukturiranih podatkov iz pogovorov na socialnih omrežjih. Družbeno poslušanje se uporablja pri vrednotenju vsebine pogovorov, ki se odvijajo okoli s strani podjetij posredovanih informacij (npr. oglasov, akcij idr.), za prepoznavanje potencialnih porabnikov in v okviru upravljanja odnosov s porabniki za identifikacijo pogovorov, ki vsebujejo pritožbe ali negativne čustva in lahko vodijo v krizo blagovnih znamk. Kadar sledijo tržniki pogovorom o blagovnih znamkah konkurentov, je družbeno poslušanje učinkovito orodje za konkurenčno obveščanje (Kotler et al., 2017, str. 111).

Da bi bolje razumeli nakupno vedenje porabnikov, se podjetja odločajo za etnografske raziskave, pri katerih sodelujejo usposobljeni antropologi in psihologi ali raziskovalci podjetij in menedžerji. Etnografske raziskave vključujejo pošiljanje opazovalcev za ogled in interakcijo s potrošniki v njihovem „naravnem okolju“. Kadar pridobivajo podjetja informacije o digitalnih porabnikih, govorimo o **netnografiji**. Gre za etnografijo osredotočeno na splet, (Kotler et al., 2017, str. 112), ki prilagaja etnografsko prakso razumevanju porabnikovega vedenja v spletnih skupnostih ali t.im. »e-plemenih«. Cilj netnografije je preučevanje porabnikov v njihovem naravnem okolju na nevsiljiv način. Ključna razlika med netnografijo in družbenim poslušanjem je da netnografija pogosto zahteva, da se netnografi kot aktivni udeleženci spletnih skupnosti, vključijo v pogovore in razvijejo odnose z člani spletne skupnosti.

Empatično raziskovanje z metodo opazovanja omogoča pridobiti informacije o prikritih potrebah ciljnih skupin porabnikov (Kotler et al. 2017, str. 213). V želji po celovitem vpogledu vedenje porabnikov so v raziskovalni proces vključeni multidisciplinarni teami, ki vključujejo psihologe, antropologe, oblikovalce izdelkov, inženirje in tržnike. Člani teamov se vključijo v spletne skupnosti ciljnih porabnikov, opazuje njihove frustracije in presenetljivo vedenje. Ker prihajajo člani raziskovalnih teamov iz različnih okolij, prihajajo v procesu raziskave do različnih ugotovitev.

2.4.2 Nestrukturirano spraševanje

Izraz **nestrukturirano spraševanje** uporabljamo za metode in postopke zbiranja primarnih podatkov, pri katerih raziskovalec ne uporablja vnaprej strukturiranih vprašanj za vprašane osebe. V strokovni literaturi s področja trženjskih raziskav zasledimo nestrukturirano spraševanje v povezavi s pojmom kvalitativna raziskava.

Kvalitativne raziskave so namenjene predvsem pridobivanju vpogleda v problem, razumevanju problemov, iskanju idej, razlag, razvijanju teorij. Najpogosteje se uporabljajo za oblikovanje hipotez in identifikacijo spremenljivk, ki jih vključimo v kvantitativni del raziskave (Malhotra in Birks, 2005, str. 131). Zanimanje za kvalitativne raziskave se povečuje predvsem zaradi nižjih stroškov, možnosti poglobljenega vpogleda v motive in občutke porabnikov in tako večje učinkovitosti kvantitativnih raziskav. S pomočjo kvalitativnih metod raziskovanja je moč pridobiti veliko količino vsebinsko bogatih informacij, analiza tako pridobljenih podatkov je bolj kreativna, osebna in razlagalna (McDaniel in Sates, 1998, str. 132).

Kvalitativne metode omogočajo več prožnosti, saj se vprašanja prilagajajo že dobljenim podatkom. Namesto statističnih metod se uporabljajo opisi in razlage. Ker se uporablja induktivni pristop, se domneve oblikujejo šele na osnovi dobljenih podatkov. Vzorci so manjši, temeljijo na manjšem številu neprezentativnih enot, saj zajemajo le manjši del populacije, vendar omogočajo globlji prikaz posameznikovih občutkov, stališč in vedenja. Metode, ki jih uporabljamo pri kvalitativnem raziskovanju, so manj strukturirane kot pri kvantitativnem raziskovanju, kar pa ne pomeni, da so manj učinkovite ali da je zanje potrebnih manj priprav (Johns in Lee-Ross, 1998).

Kvalitativnih raziskovalnih metod je več. Po mnenju številnih avtorjev (Churchill in Iacobucci, 2005; Malhotra in Birks, 2005; Flick, 2002; McDaniel in Sates, 1998) pa predstavljajo poglobljeni intervjuji in fokusne skupine dvoje najpogostejših in najbolj znanih metod v trženjskem raziskovanju.

2.4.2.1 Poglobljeni intervju

Poglobljeni intervjuji predstavljajo neposreden in nestrukturiran (vprašanja niso standardizirana) način pridobivanja informacij (Malhotra in Birks, 2005, str. 179–182). Pri njem izpraševalec poskrbi za to, da poteka v sproščenem vzdušju, ostaja objektivni in hkrati dovzeten, vzpodbuja in motivira sogovornika, postavlja vprašanja informativne narave, se ne zadovolji s kratkimi odgovori (da in ne) ter skuša tako prodreti v globino proučevanega problema. Izpraševalec mora vprašano osebo vzpodbujati, da čim več govori sama, poslušati mora zbrano in potrpežljivo, ne sme je prekinjati, popravljati, kritizirati ali sugerirati odgovorov, nakazuje naj strinjanje, še posebej, če vprašani navaja podatke, ki so zanj neprijetni. Način pogovora naj prilagodi značilnostim vprašanega, predvsem spolu, starosti, izobrazbi in osebnostnim lastnostim.

Tabela 5: Opomnik za intervju z obiskovalci velnes centra
(Kodrin, 2011b, str. 51)

Opomnik za intervju z obiskovalci velnes centra.

Pozdravljeni. Zahvaljujem se vam, ker ste si vzeli čas za pogovor. Tema pogovora bodo vaše izkušnje z našim velnes centrom. Pogovor, ki bo trajal približno 20 minut, bom snemala. Se strinjate?

Opišite, zakaj prihajate v velnes center. Kako pogosto prihajate? Prihajate sami ali v družbi? Kako dolgo že obiskujete naš velnes center? Koliko časa traja običajno vaš obisk? Kaj menite o delovnem času? ... O številu obiskovalcev?

OKOLJE

Kaj menite o ureditvi velnes centra? Katere savne vam najbolj ustrezajo in zakaj? Je kakšna savna, v kateri se ne počutite prijetno? Zakaj? Kako vam ustreza ozračje v velnes centru? Kaj menite o opreми prostorov? ... O barvah v velnes centru? Opišite, kaj vas v velnes centru moti.

STORITVE

Vam ustreza ponudba storitev? Pogrešate kakšno storitev, ki jo ponujajo drugi velnes centri? Bi predlagali kakšno dodatno storitev? Kaj menite o kakovosti storitev? ... O razmerju med kakovostjo storitev in cenami?

ZAPOSLENI

Kaj menite o zaposlenih?... njihovi strokovnosti?...prijaznosti?...odzivnosti?zanesljivosti?

Za intervju je potrebno predvideti dovolj časa in sogovornika na predvideno trajanje opozoriti. Intervju lahko traja od pol ure do več kot eno uro. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminjata od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi vsebina.

Izvajalec intervjuja pri polstrukturiranem poglobljenem intervjuju uporablja *opomnik za poglobljeni intervju* (tabela 9), saj je niz informacij, ki jih želimo pridobiti pri tovrstnih intervjujih, omejen. Vprašanja zastavlja tako, da spretno in počasi vodi sogovornika od vprašanja do vprašanja, ki jih seveda ne sme brati iz vodiča. Dobro pripravljen opomnik pri tej vrsti poglobljenega intervjuja prepreči, da bi se izpraševalec med pogovorom izkazal za nekompetentnega, in hkrati zagotavlja, da pogovor ne zaide v teme, ki niso predmet raziskave.

Snemanje intervjuja je smiselno in priporočljivo, saj se lahko izpraševalec bolj osredotoči na vsebino, hkrati pa je zagotovljen natančen zapis vsebine pogovora. Vsekakor je pred snemanjem, v skladu z ESOMAR-jevim mednarodnim kodeksom trženjske in družboslovne raziskovalne prakse (ESOMAR, 1986), potrebno pridobiti soglasje sogovornika. V primeru, da sogovorniki ne privolijo v snemanje, je potrebno natančno zapisovanje poteka intervjuja, kar je sicer moteče, saj onemogoča popolno osredotočenje izpraševalca na vsebino in podrobnosti pogovora.

Poglobljeni intervju zahteva več izkušenj kot druge tehnike spraševanja, poudarjata Churchill in Iacobucci (2005, str. 288), saj pomanjkljiva struktura omogoča močan vpliv na rezultat. Rezultate poglobljenega intervjuja lahko interpretira več raziskovalcev, kar podraži raziskavo. Raziskovalec vpliva na interpretacijo rezultatov, problem subjektivnosti pa postavi pod vprašanje zanesljivost in veljavnost rezultatov. Zastavlja se tudi vprašanje, katera interpretacija rezultatov je pravilna, kar predstavlja problem pri analizi odgovorov.

2.4.2.2 Fokusna skupina

Druga metoda, s katero pridobimo ideje in vpogled v problem raziskovanja, je metoda **fokusne skupine**. Pogovor v okviru fokusne skupine je podobno kot poglobljeni intervju nestrukturiran, le da raziskovalec sprašuje več oseb hkrati. Prednost pogovora v obliki fokusne skupine je v interakciji med sodelujočimi. Tako pridobi raziskovalec veliko koristnih dodatnih podatkov, ki jih z uporabo drugih metod ne bi dobil. Skupino običajno sestavlja šest do deset oseb, ki imajo skupne značilnosti pomembne za raziskavo.

Po mnenju Churchilla in Browna (2003, str. 95) so se fokusne skupine izkazale kot izredno produktivna tehnika trženjskih raziskav predvsem pri postavljanju hipotez, ki jih kasneje testiramo s kvantitativnimi raziskavami, pridobivanju informacij potrebnih pri oblikovanju vprašalnikov, zagotavljanju temeljnih informacij in pridobivanju vtisov uporabnikov.

Fokusne skupine lahko razvrstimo v *preiskovalne fokusne skupine*, ki se uporabljajo za definiranje problema raziskovanja, postavljanje hipotez, raziskovanje idej in kot priprava na kvantitativno raziskavo, *klinične fokusne skupine*, ki se uporabljajo za iskanje podzavestnih čustev in motivov in *izkustvene fokusne skupine*, ki omogočajo naročnikom raziskav, da opazujejo in prisluhnejo porabnikom, ki diskutirajo o izdelkih oziroma storitvah (ibid).

Pri usmerjanju diskusije mora vodja diskusije upoštevati nekaj dodatnih načel (Kolar, 2003, str. 144–145):

- Zmanjšanje pristranskih vplivov - to dosežemo z vključevanjem vseh udeležencev, dopuščanjem različnih mnenj, z izogibanjem prevlade dominantnih udeležencev.

- Izogibanje neposrednim vprašanjem, še posebej takim, ki omogočajo odgovore da in ne, saj zavirajo diskusijo.
- Spodbujanje pogovora s čim manjšim sodelovanjem vodje diskusije – vodja mora z vprašanji vzpodbujati pogovor med udeleženci, premagovati zastoje in rešiti probleme.
- Spraševanje naokrog – vključevanje elementov projektivnih tehnik. Tovrstna vprašanja so smiselna zato, da z njimi zaobidemo obrambne mehanizme udeležencev, da izrazijo resnična čustva in vedenje. To lahko dosežemo z besednimi asociacijami, nedokončanimi stavki in zgodbami, testi z risbami, fotografijami.
- Uporaba materialov, npr. izdelka, reklamnega spota idr., ki stimulirajo reakcije.
- Zaključek diskusije – namenjen je spodbujanju udeležencev k morebitnim dodatnim ugotovitvam, povzemanju ugotovitev in obravnavanju tem, ki so bile po mnenju udeležencev izpuščene.

Tabela 6: Opomnik fokusne skupine staršev
(Kodrin, 2007a, str. 245)

Opomnik fokusne skupine staršev

Pozdravljeni. Zahvaljujem se vam, ker ste si vzeli čas za pogovor. Vsebina pogovora bo tema, s katero imate v takšni ali drugačni vlogi vsi izkušnje. Pogovarjali se bomo o kakovosti izobraževalnih storitev. Pogovor bo trajal približno uro in pol.

Preden pričnemo s pogovorom, bi vam rada predstavila nekaj osnovnih pravil tega pogovora. Čeprav smo v šoli, pravih in napačnih odgovorov tokrat ni. Štejejo le vaša mnenja. Prosim vas, da pri pogovoru sodelujete vsi, pri čemer poskušajmo ne govoriti drug čez drugega.

Želela bi, da se podrobneje pogovorimo o okolju v šoli. Pomislite na to, kakšno okolje naj bi imela šola. Pomislite na učilnice, telovadnico, knjižnico, hodnike, kantino, stranišča... V zvezi s tem pomislite na različne izvenšolske dejavnosti, pri katerih sodelujejo vaši otroci.

Kakšni naj bi bili prostori v šoli, da bi se dobro počutili? Je pomembno, kako so ti prostori veliki, osvetljeni, kakšne barve so npr. stene ...? Je pomembno, kakšna je oprema prostorov na šoli? Kakšna bi naj bila oprema učilnic, hodnikov, telovadnice, knjižnice ...?

Kaj menite o učnih pripomočkih na šoli? Menite, da so učni pripomočki potrebni? Kakšne učne pripomočke si želite?

Skušajte se spomniti, kakšni so bili vaši občutki, ko ste se odločali za srednjo šolo in ste zbirali informacije o srednjih šolah.

Kakšno je bilo informacijsko gradivo, ki ste ga prejeli na informativnih dnevih? Ste bili z informacijami, ki jih je vsebovalo gradivo, zadovoljni...? Ste bili zadovoljni z obliko gradiva ...? Kakšno je bilo gradivo, ki vas je najbolj pritegnilo ...? Vas je morda kaj motilo, vam ni bilo všeč ...?

Kakšno informacijsko gradivo bi si pred vpisom v šolo želeli prejeti? Ste vam zdijo primernejše tiskane publikacije, CD-romi, spletne strani ...?

Sedaj bi želela, da se podrobneje pogovorimo o zaposlenih, s katerimi v šoli prihajate v stik (vodstvo šole, socialna delavka, knjižničarke, administrativni delavci, hišnik, varnostnik idr.)

Kaj pričakujete od zaposlenih na šoli?

Spomnite se svojega najljubšega učitelja v šoli. V čem se razlikuje ali se je razlikoval od ostalih učiteljev ...? V čem izstopa ali je izstopal od ostalih učiteljev ...? Kaj vam je pri njej/njem najbolj všeč ...?

Kaj pričakujete od učitelja v razredu?

Kaj bi lahko, po vašem mnenju, storili učitelji, da bi dijaki manj izostajali od pouka?

Kako pričakujete, da se odzovejo zaposleni, ko se želite pogovoriti z njimi?

Kaj vas pri zaposlenih na šoli najbolj moti?

... če malo drugače pogledamo na kakovost izobraževalnih storitev: Recimo, da bi vas minister za šolstvo postavil na čelo skupine, ki bi oblikovala standarde o tem, kakšna naj bi bila kakovostna šola. Prosim vas, da vsak premisli in si zapiše, kaj bi predlagal za take standarde. (Počakaj, zapiši na tablo, razvrsti po pomembnosti.)

In še vprašanje za konec: Kakšne bodo po vašem mnenju šole čez npr. 50 let?

Osnovo za vodenje fokusne skupine predstavlja opomnik pogovora (primer opomnika je v tabeli 10), s katerim raziskovalec v grobem opredeli potek in vsebino pogovora. Opomnik usmerja potek pogovora skozi tri ravni (McDaniel in Sates, 1998, str. 154):

- prva raven - članom fokusne skupine predstavimo, zakaj so zbrani in kaj od njih pričakujemo (Predstavimo tudi pravila diskusije);
- druga raven - vodja fokusne skupine vzpodbuja diskusijo in
- tretja raven - je namenjena povzemanju pomembnejših zaključkov.

Digitalna tehnologija je omogočila uporabo spleta za kakovostne spletne kvalitativne raziskovalne pristope, kot so **spletne fokusne skupine**⁹, ki omogočajo hiter in sorazmerno poceni vpogled v razmišljanje porabnikov (Kotler et al. 2018, str. 137).

Ključne prednosti fokusnih skupin v primerjavi z drugimi metodami so predvsem večja širina informacij, večja vpletenost članov, sproščenost, spontanost, specializacija, fleksibilnost, možnost spremljanja diskusije s strani naročnika, ob tem pa so relativno hitre (Malhotra in Birks, 2005, str. 162–163). Seveda pa ima uporaba te metode tudi pomanjkljivosti. Vodenje je težavno, zahteva veliko znanja in spretnosti. Posamezni člani skupine so lahko izrazito dominantni, kar vpliva na potek pogovora in s tem na rezultate. Posledica nestrukturiranih odgovorov in omejenega vpliva na potek diskusije fokusne skupine je lahko podatkovna zmeda (Churchill in Iacobucci, 2005; Malhotra in Birks, 2005; Flick, 2002; McDaniel in Sates, 1998).

Kot ključne prednosti poglobljenih intervjujev pred fokusnimi skupinami navajajo avtorji (Greenbaum, 1991; povzeto po Churchill in Brown, 2003, str. 99), da prodrejo globlje v obravnavano temo, zagotavljajo bolj iskrene odgovore, saj ni pritiska ostalih članov skupine, kar je še posebej pomembno pri občutljivejših temah, izločajo negativne vplive fokusnih skupin (pasivni udeleženci, prevlada posameznikov, takojšnja pripravljenost posameznikov na strinjanje z mnenjem drugih ipd.) in omogočajo intervjuvanje konkurenčnih in nasprotujočih si skupin.

Glavne očitke poglobljenim intervjujem v primerjavi s fokusnimi skupinami pa so višji stroški, manjša vpletenost naročnikov, ki v ure in ure trajajočih intervjujih niso pripravljeni sodelovati, predvsem pa dejstvo, da dinamika fokusnih skupin zagotavlja razkritje reakcij, ki jih v individualnih intervjujih ni mogoče dobiti (ibidem).

2.4.3 Strukturirano spraševanje

Strukturirano spraševanje sodi med kvantitativne raziskave. Gre za postopek zbiranja podatkov z vnaprej pripravljenimi strukturiranimi vprašalniki. V primeru ustnega spraševanja vira podatkov govorimo o intervjuju, če pa poteka zbiranje primarnih podatkov v pisni obliki, uporablja raziskovalec vprašalnik. Pri uporabi metode spraševanja lahko raziskovalec komunicira s subjekti spraševanja osebno, dopisno, telefonsko ali elektronsko.

O primernosti izbire oblike komuniciranja odloča več dejavnikov, med njimi prav gotovo značilnost statističnih enot v vzorcu, vsebina spraševanja, višina stroškov, trajanje spraševanja. Relativne prednosti in pomanjkljivosti prikazuje tabela 4. Pri analizi njihovih prednosti in pomanjkljivosti je potrebno za izhodišče vzeti raziskovalčev namen pri zbiranju

⁹ ang. »online focus groups«

podatkov, raziskovalne cilje in vrsto primarnih podatkov, ki jih želi z metodo strukturiranega spraševanja zbrati (Radonjič in Iršič, 2006, st. 420).

Strukturirano spraševanje razlikujemo tudi glede na stopnjo strukturiranosti vprašanj. **Visoko strukturirano spraševanje** subjektu spraševanja ponuja omejeno število vnaprej pripravljenih odgovorov, med katerimi, v skladu z navodili, izbere enega, dva ali več. Med to vrsto vprašanj sodijo:

- **Dihotomna** vprašanja, pri katerih sta mogoča le dva odgovora, ki drug drugega izključujeta (Paziti moramo, da je vprašanje dovolj enoznačno in da res ne obstaja tretja možnost odgovora. Gre za povsem jasna vprašanja, s pomočjo katerih razvrščamo subjekte spraševanja v skupine.).

Primer: Ali bi v primeru ponovnega nakupa avtomobila izbrali isto znamko?

DA | NE

- **Multinomna** vprašanja so vprašanja z več možnimi odgovori, ki se pa izključujejo (Vloga multinomnih vprašanj je podobna vlogi dihotomnih).

Primer:

Dokončana stopnja izobrazbe	4	5	6	7	8
	stopnja	stopnja	stopnja	stopnja	stopnja

- Vprašanja z **več možnimi odgovori** ponujajo več možnih odgovorov, med katerimi subjekt spraševanja izbere enega ali več. Če raziskovalec presodi, da obstaja še kakšen drug odgovor, ki ni med navedenimi, ponudi prazen prostor, kamor lahko subjekt spraševanja ta odgovor zapiše.

Primer: Kateri dejavniki so vplivali na vašo odločitev o izbiri znamke pralnega stroja?

- ugled proizvajalca
- Funkcionalnost
- design
- Cena
- ugodni plačilni pogoji
- nasvet prodajalca
- kaj drugega _____

- Vprašanja, pri katerih so odgovori podani v obliki **lestvice** (Subjekt spraševanja izbere vrednost, ki najbolj ustreza njegovemu odgovoru).

Kadar uporabimo tip vprašanja, kjer so odgovori podani v obliki **likertove lestvice**, zapišemo trditev, za katero subjekt raziskovanja izrazi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja.

Primer:

 se močno
ne strinjam

 se močno
strinjam

Okolje							
Prostori šole so urejeni in privlačni	1	2	3	4	5	6	7

Semantični diferencial je lestvica, ki povezuje pomensko nasprotni besedi, subjekt raziskovanja pa izbere točko, ki izraža njegovo mnenje.

Primer:

	<i>Letalska družba Adria Airways je</i>											
<i>velika</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>majhna</i>
<i>izkušena</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>neizkušena</i>

Pomembnost posamezne trditve merimo z **lestvico pomembnosti**.

Primer:

	<i>Možnost izbire menija na poletu je zame...</i>												
<i>izjemno pomembna</i>												<i>ne zelo pomembna</i>	<i>sploh ni pomembna</i>
	<i>zelo pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>	<i>pomembna</i>

Kadar raziskovalec želi, da bi subjekt raziskovanja ocenil posamezno lastnost, uporabi **ocenjevalno lestvico**.

Primer:

	<i>Postrežba v lokalu je....</i>										
<i>odlična</i>	<i>zelo</i>	<i>dobra</i>	<i>zadovoljiva</i>	<i>slaba</i>	<i>dobra</i>						

Pri sestavljanju visoko strukturiranih vprašanj so težave, če raziskovalec področja raziskovanja ne pozna dovolj dobro, saj težko sestavi ustrezne odgovore. Zato je smiselno dopustiti možnost, da subjekt raziskovanja svoj odgovor dopiše. Nasprotno pa je odgovore na visoko strukturirana vprašanja dokaj preprosto obdelati.

Netrukturirana vprašanja subjekta spraševanja pri odgovarjanju ne omejujejo. Obstajajo številne možnosti oblikovanja nizko strukturiranih vprašanj. Med tistimi, ki jih raziskovalci najpogosteje uporabljajo, so:

- **Odprta** vprašanja, na katera subjekt spraševanja odgovarja popolnoma po svoji presoji, raziskovalec pa dopušča daljše ali krajše odgovore. Taka vprašanja uporabljamo, kadar želimo natančne in izčrpne odgovore v zvezi z vsebino vprašanja, saj odgovori pogosto razkrijejo več koristnih informacij.

 Primer: *Kakšno je vaše mnenje o postrežbi v lokalu X?*

- Raziskovalec lahko vprašanja zastavi v obliki **nedokončanega stavka**. Subjektu raziskovanja je dopuščena možnost, da stavek sam dokonča.

Primer:

Ko izbiram ustekleničeno vodo, je zame najpomembnejše _____

- Vprašanja zastavimo v obliki **besednih asociacij**. Navedenim besedam, ki so zapisane posamično, subjekt raziskovanja doda prvo besedo, ki mu pride na misel.

Primer:

Voda _____
 Mineralna voda _____
 Žeja _____

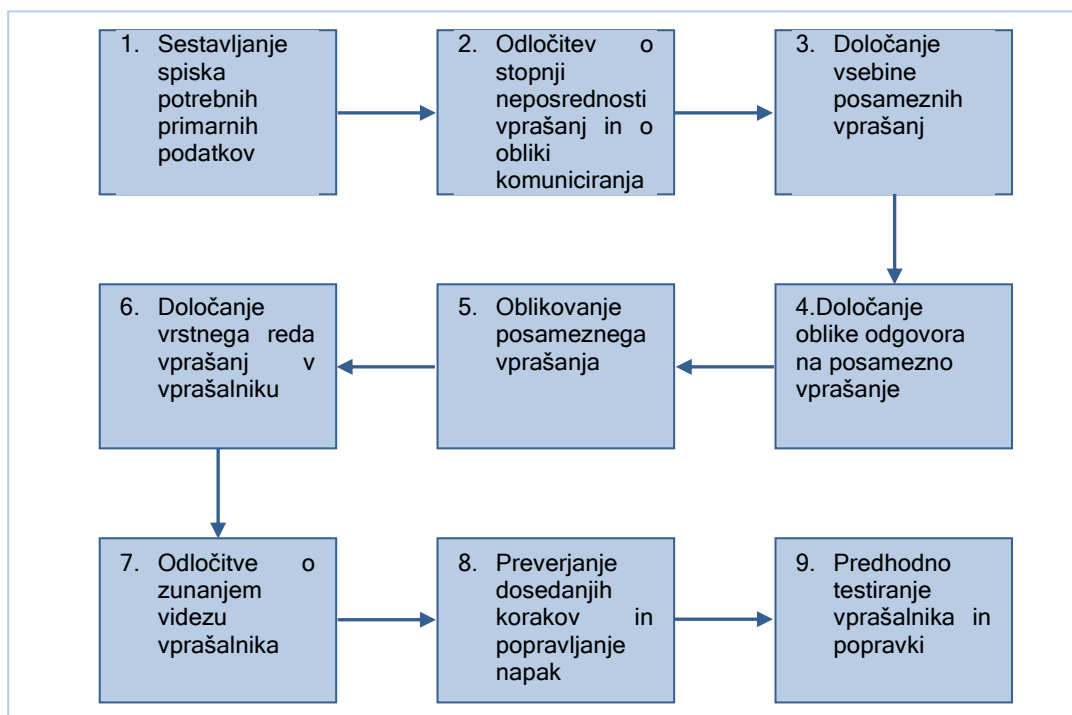
Obdelava podatkov pridobljenih z nizko strukturiranimi vprašanji je zapletena in dolgotrajna ter zahteva od raziskovalca veliko znanja in spretnosti. Zato ta tip vprašanj uporabljamo v kombinaciji z različnimi kvalitativnimi metodami raziskovanja ali takrat, kadar želimo z njimi dodatno osvetliti odgovore na poprej zastavljena visoko strukturirana vprašanja.

Vprašanja zastavimo neposredno takrat, kadar že iz samega vprašanja razberemo raziskovalni cilj raziskovalca, ali posredno. Posredna vprašanja oblikujemo v primeru, ko bi neposredno zastavljeno vprašanje ogrozilo objektivnost odgovora.

Primer: Vprašanja o višini osebnega dohodka so neprijetna za subjekt raziskovanja. Da bi zagotovili bolj objektivne odgovore, zastavimo več neposrednih vprašanj. Povprašamo ga, npr. po poklicu, izobrazbi, delovni dobi, podjetju, kjer je zaposlen ipd. Na podlagi odgovorov na ta vprašanja pa potem sklepamo o višini osebnega dohodka.

2.4.4 Postopek sestavljanja vprašalnika

Najpogostejše sredstvo zbiranja primarnih podatkov je **vprašalnik**. Gre za seznam vprašanj, ki jih raziskovalec postavi viru primarnih podatkov, ob katerih je označen prostor za odgovore. Neustrezen vprašalnik s slabo zastavljenimi vprašanji vodi do hudih napak v procesu zbiranja primarnih podatkov.



Slika 11: Postopek sestavljanja vprašalnika (Radonjič in Iršič, 2006, str. 371–386.)

Splošnih pravil za sestavljanje vprašalnika ni mogoče opredeliti, slika 11 pa prikazuje priporočeni postopek za pripravo vprašalnika (Radonjič in Iršič, 2006, str. 371–386.), tega velja upoštevati, ne glede na to, ali pripravlja vprašalnik raziskovalec sam ali strokovna služba. Priporočene aktivnosti so navedene zaporedno, vendar lahko mnoge izvajamo tudi vzporedno.

Pri oblikovanju vprašanj naj raziskovalec uporablja preproste in razumljive besede, prilagojene ciljni skupini vprašanih. Izogiba naj se večpomenskim besedam (malo, veliko, pogosto ipd.), saj jih ljudje različno razumemo. Pazi naj, da zastavljena vprašanja ne bodo sugestivna, torej da ne bodo ponujala odgovora, saj bodo tako pridobljeni podatki malo vredni.

Načel, ki jih je smiselno upoštevati pri sestavi vprašalnika, je veliko. Naj navedemo samo najbolj splošna. Pazimo, da je vprašalnik kot celota konsistenten, vprašanja pa postavljamo tako, da sledijo težja lažjim. V začetku vprašalnika so običajno splošna, širša vprašanja, s katerimi ohranjamo motiviranost vprašanega. Pazimo, da nobeno vprašanje ni v nasprotju z drugim in da si podobna vprašanja ne sledijo drugo za drugim. Pomemben je tudi vrstni red vprašanj v vprašalniku, saj lahko vpliva na motiviranost, zbranost vprašanih in tudi na objektivnost odgovorov. Nekaj navodil za pripravo vprašalnika najdete tudi v tabeli 11.

Tabela 7: Navodila za pripravo vprašalnika
(Kotler, 2004, str. 136)

1. Zagotovite, da bodo vprašanja nepristranska. Ne napeljujte vprašanega k določenemu odgovoru.
2. Vprašanja naj bodo čim bolj preprosta. Vprašanja, ki vsebujejo več idej ali dve vprašanji v enem, bodo zmedla vprašanega.
3. Vprašanja naj bodo določna. Priporočeno je, da dodamo namige, ki olajšajo izraziti mnenje. Na primer, dobro je natančno navesti časovno obdobje.
4. Izogibajte se žargonu in stenografskemu slogu. Poslovni žargon, akronimi in kratice niso v vsakdanji rabi in naj bi se jim izogibali.
5. Izogibajte se zapletenim in nenavadnim besedam. Uporabljajte besede iz vsakdanjega pogovora.
6. Izogibajte se dvoumnih besed. Besede, kot so ponavadi ali pogosto, nimajo natančnega pomena.
7. Izogibajte se vprašanj z nikalnicami. Boljše je uporabiti »Ali ste kdaj ...?« kot pa »Ali niste nikoli ...?«
8. Izogibajte se hipotetičnih vprašanj. Težko je odgovarjati na vprašanja o namišljenih situacijah. Odgovorom ne moremo vedno zaupati.
9. Ne uporabljajte besed, ki jih lahko napačno slišimo. To je še posebno pomembno pri telefonskih anketah. »Kakšno je vaše mnenje o sektah?« lahko prinese zanimive, vendar ne vedno koristne odgovore.
10. Napravite vprašanja manj občutljiva tako, da ponudite odgovore v obliki razredov. Za vprašanja o starosti ljudi ali prodaji podjetij je najbolje ponuditi vrsto mogočih odgovorov v obliki razredov.
11. Zagotovite, da se dani odgovori vsebinsko ne prekrivajo. Mogoči odgovori, ki jih uporabljamo pri vprašanjih z vnaprej danimi odgovori, naj bodo v zaporedju in naj se ne prekrivajo.
12. Dopustite možnost »drugo« pri vprašanjih z vnaprej danimi odgovori. Pri vnaprej danih odgovorih naj bi vedno dopustili še druge odgovore poleg že navedenih.

Vprašalniku dodamo sklop t.im. identifikacijskih vprašanj, ki se nanašajo predvsem na demografske značilnosti subjekta raziskovanja. Gre za vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi ipd. Tako pridobljeni podatki nam bodo omogočili natančen opis raziskovalnega vzorca,

lahko pa predstavljajo tudi neodvisno spremenljivko pri vzročno-posledičnih analizah v raziskavi pridobljenih podatkov.

Vprašane osebe veliko bolj pritegne grafično dobro oblikovan vprašalnik. Uporabimo kakovosten papir in poskrbimo na čistost odtisa. Vprašanja morajo biti lahko berljiva, zato pazimo, da izberemo ustrezno obliko in velikost črk. Z ustrezno razporeditvijo besedila poskrbimo, da se vprašalnik ne bo »vlekel« čez več strani, hkrati pa da ne bo prenapolnjen. Poskrbimo, da bodo vprašanja pregledna in da bo imel vprašani dovolj prostora za odgovore. Vprašanja morajo biti označena z zaporednimi števkami. Pri vsakem vprašanju je potrebno zapisati jasna navodila, kako naj vprašani odgovarja (npr. obkrožite odgovor ali odgovorite tako, da s križcem v kvadratu pred odgovorom označite tisti odgovor, ki je najbližji vašim občutkom ipd.).

V primeru pisnega ali elektronskega zbiranja primarnih podatkov, mora imeti vprašalnik tudi naslovno stran, ki naj vsebuje (Marušič in Vranišević, 1997, str. 228):

- naziv, naslov, številko telefona, faksa in elektronski naslov organizacije, ki izvaja raziskavo;
- naslov, npr. Anketni vprašalnik o ...;
- kratko navedbo namena in cilja raziskave;
- osnovne podatke, ki služijo za identifikacijo vprašalnika: zaporedno številko, kraj izvajanja raziskave, pri neanonimnih vprašalnikih tudi ime in priimek vprašane osebe.

Vprašalnik je pred uporabo smiselno testirati na manjšem, reprezentativnem vzorcu in tako preveriti razumljivost, primernost in uporabnost vprašalnika.

2.4.5 Sodobni načini pridobivanja primarnih podatkov

»Zbiranje podatkov ter njihovo obdelavo in analizo na podlagi predhodno opredeljenih marketinških ciljev pa omogoča uporaba posebnega programskega orodja, t. im. spletne analitike (npr. Google analytics)« poudarjajo Iršič in soavtorji (2019, str. 87).

Spletna analitika je postopek analize vedenja obiskovalcev spletnega mesta. To vključuje sledenje, pregledovanje in poročanje podatkov za merjenje spletne dejavnosti, vključno z uporabo spletnega mesta in njegovih sestavnih delov, kot so spletne strani, slike in videoposnetki. Podatki, zbrani s spletno analitiko, lahko vključujejo vire prometa, referenčna mesta, ogled strani idr. Zbrani podatki so pogosto del analitike upravljanja odnosov s porabniki za racionalizacijo poslovnih odločitev (TechTarget, 2021). Spletna analitika podjetju omogoča, da zadrži porabnike, privabi več obiskovalcev in poveča porabo posameznega porabnika. Ne gre le za postopek merjenja spletnega prometa, temveč se lahko uporablja kot orodje za tržne raziskave ter oceno in izboljšanje učinkovitosti spletnih strani.

Spletna analitika omogoča (ibidem):

- ugotavljanje verjetnosti, da bo določen porabnik po preteklem nakupu ponovno kupil izdelek,
- prilagajanje spletnega mesta obiskovalcem, ki ga večkrat obišejo,
- spremljanje porabe posameznih porabnikov ali skupin porabnikov,
- opazovanje obiskov spletnih strani in nakupov posameznih izdelkov po geografskih območjih,
- napovedovanje, katere izdelke bodo porabniki v prihodnosti najbolj in najmanj verjetno kupovali.

Spletna analitika lahko sledi klikom, spremlja vedenje obiskovalcev na spletnega mesta, določi spletna mesta, s katerih obiskovalci najpogosteje prihajajo, in komunicira z brskalnikom za sledenje in analizo spletnega vedenja. Rezultati spletne analitike so na voljo v obliki tabel, grafikonov in grafov (ibidem).

S spletno analitiko je povezano tudi **podatkovno rudarjenje**¹⁰, ki pa ni vezano izključno na splet. Podatkovno rudarjenje, je proces odkrivanja vzorcev in drugih dragocenih informacij iz velikih naborov podatkov, kar omogoča vpogled v podatke in olajša organizacijsko odločanje. Tehnike rudarjenja podatkov, na katerih temeljijo te analize, lahko razdelimo glede na namen v tiste, ki opisujejo ciljni nabor podatkov ali pa napovedujejo rezultate z uporabo algoritmov strojnega učenja. Te metode se uporabljajo za organiziranje in filtriranje podatkov, ki prikažejo najbolj zanimive informacije, od odkrivanja goljufij do vedenja uporabnikov. Z opazovanjem demografije porabnikov in njihovega vedenja na spletu, pridobivajo podjetja podatke, ki jim omogočajo optimizacijo trženjskih odločitev vključno z izboljšanjem segmentacije, ponudbe navzkrižne prodaje in programe zvestobe porabnikov idr. (IBM, 2021).

2.5 Vzorčenje

Raziskovalec mora (Radonjič in Iršič, 2006, str. 276–300) glede na raziskovalni problem in cilj raziskave opredeliti vrsto podatkov in njihov vir. V primeru uporabe primarnih podatkov je to množica subjektov raziskave, ki so lahko posamezniki (fizične osebe), pravne osebe (podjetja, organizacije, ustanove) ali neformalne skupine (npr. gospodinjstva).

Osnovno enoto vira primarnega podatka imenujemo **statistična enota** (npr. posamezni porabniki, gospodinjstva, organizacije...). Skupnost statističnih enot predstavlja **statistično populacijo**. Za raziskovalca niso enako zanimive vse statistične enote. V skladu z vsebino raziskovalnega problema in cilji raziskave mora opredeliti tudi tiste značilnosti oziroma parametre statističnih enot, ki so za raziskavo zanimive. Vse statistične enote, ki imajo takšne značilnosti, predstavljajo **statistično množico**.

Primer: Raziskovalec si je zastavil raziskovalni cilj ugotoviti, kakšna so stališča potrošnikov v Sloveniji v zvezi z odpiralnim časom trgovin. Statistična enota v tem primeru je potrošnik (individualni potrošnik v Sloveniji). Celotno statistično populacijo predstavljajo vsi potrošniki v Sloveniji. Raziskovalca pa na primer zanimajo samo tiste ženskega spola, stare med 18 in 50 let, ki opravijo vsaj tri nakupe tedensko. S tem je določil značilnosti oziroma parametre statistične enote, in sicer dve demografski značilnosti: spol (ženski) in starost (od 18 do 50 let) ter vedenjsko značilnost - pogostost nakupov (vsaj trije nakupi tedensko). Statistična množica so torej vsi potrošniki s temi značilnostmi.

Kadar je število statističnih enot z želenimi značilnostmi zelo veliko, ni mogoče zbrati primarnih podatkov pri vseh statističnih enotah. Postopku, pri katerem zmanjšujemo število statističnih enot v statistični množici tako, da je mogoče značilnosti izbranih statističnih enot čimbolj nepristransko posplošiti na celotno statistično množico, pravimo **vzorčenje**. S postopkom vzorčenja pridobljeno podmnožico statističnih enot imenujemo **vzorec**.

Primer: V statistični množici je npr. 800 statističnih enot, in sicer 440 žensk in 360 moških. Ker je statistična množica za raziskavo prevelika, se raziskovalec odloči, da bo v proces

¹⁰ Ang. »data mining«

raziskave vključil vzorec 100 statističnih enot. Ker je pomembna značilnost spol, mora poskrbeti, da bo tudi v vzorcu enako razmerje med ženskami in moškimi in sicer 11:9. To pomeni, da bo v raziskavo vključil 55 žensk in 45 moških.

Raziskovalec vzorec lahko izbere po načelu verjetnosti ali pa ne. Če se odloči za vzorčenje, ki temelji na verjetnosti, bo pri vzorčenju upošteval statistična načela merjenja, ki temeljijo na teoriji verjetnosti, naključnosti in zakonu velikih števil.

Pri **verjetnostnem vzorčenju** lahko določimo velikost možne napake ocene. Po vzorčenju lahko na primer sklepamo, da »interval od tri do pet nakupov tedensko v 95 od 100 primerov pomeni resnično število nakupov, ki jih opravi gospodinja v kraju A«. Raziskovalec pri uporabi tega načela sam določi, kolikšna je še dopustna napaka ocene. Pri statistično velikih vzorcih, to je tistih, v katerih je število statističnih enot večje kot 30, velja, da se posamezne značilnosti statističnih enot razporejajo okrog srednje vrednosti v obliki standardizirane normalne porazdelitve (Gaussove krivulje). V tem primeru raziskovalec določi še dopustno odstopanje posamičnih značilnosti od srednje vrednosti, kar ocenjujemo z vrednostjo standardnega odklona.

Naključna izbira statističnih enot zagotavlja, da bo vzorec reprezentativen. Z naraščanjem relativne velikosti vzorca se verjetnost, da je vzorec res reprezentativen, povečuje. Tretje načelo, ki ga upošteva raziskovalec pri verjetnostnem vzorčenju, je zakon velikih števil. S povečevanjem števila statističnih enot v vzorcu se odmiki od srednje vrednosti parametrov medsebojno izenačujejo, s čimer se dejanske vrednosti parametrov statističnih enot približujejo srednjim vrednostim parametrov.

Iz povedanega sklepamo, da je varneje oblikovati velike vzorce. Raziskovalec pa mora pri določanju velikosti vzorca upoštevati tudi pravilo, da mora biti pri določanju vzorca racionalen in da skuša najti najmanjši vzorec, ki še omogoča kakovostne rezultate. Praviloma je velikost vzorca odvisna od razmerja posameznih značilnosti v statistični množici in stopnje napak v rezultatih, ki jih še lahko dopustimo. Več o določanju velikosti vzorca najdemo v strokovni literaturi s področja trženjskih raziskav.

Med vzorce, ki temeljijo na verjetnosti, uvrščamo (Radonjič in Iršič, 2006, str. 287–293):

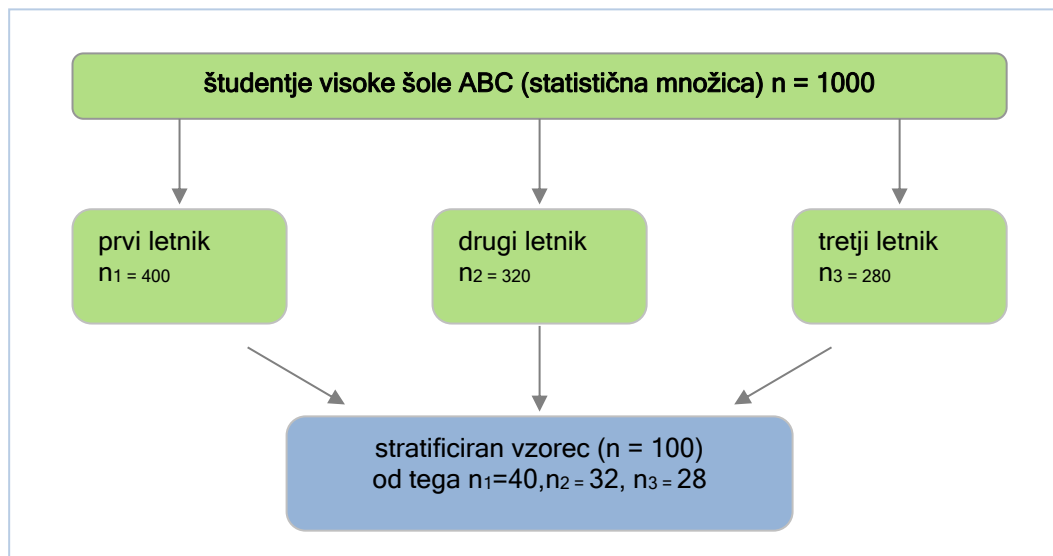
- **Enostavni naključni vzorec** je najenostavnejša vrsta vzorca, pri katerem ima vsaka enota v statistični množici enako in znano možnost, da bo izbrana. Statistična množica, iz katere izberemo vzorec po enostavnem načelu naključja, mora biti dovolj homogena, kar pomeni, da se vrednosti parametrov statističnih enot, ki so za raziskavo pomembne, med seboj ne smejo preveč razlikovati.

Primer: Če želite po enostavnem naključnem načelu iz telefonskega imenika Republike Slovenije izbrati tisoč oseb, ki jih nameravate vprašati o stališčih do novega zakona, ki prepoveduje kajenje v javnih prostorih, vam ustrezni računalniški program izbere tisoč oseb tako, da bo imela vsaka oseba v telefonskem imeniku povsem enake možnosti, da bo izbrana v vzorec.

- **Stratificirani vzorec** je vzorec, pri katerem raziskovalec najprej iz statistične množice opredeli homogene podmnožice (stratume), znotraj katerih se statistične enote ne razlikujejo po vrednosti statističnega parametra, ki je za raziskavo pomemben. V nadaljevanju izbere iz vsake podmnožice statistične enote po naključnem načelu.

Primer: Raziskovalec iz statistične množice, ki jo predstavljajo študenti visoke šole oblikuje tri stratume (npr. prvi, drugi in tretji letnik). Ker je za, npr. raziskavo o zadovoljstvu študentov, letnik, ki ga obiskuje študent pomemben parameter pri izboru

statističnih enot v vzorec, je raziskovalec izbral statistične enote študentov v končni vzorec po enostavnem naključnem načelu iz opredeljenih stratumov (slika 12).



Slika 12: Postopek oblikovanja stratificiranega vzorca (Kodrin, 2011c, str. 61)

- **Skupinski vzorec** imenujemo tudi klaster (*ang. cluster – skupina*). Pri tej obliki vzorčenja raziskovalec po načelu naključnega izbora iz statistične množice oblikuje posamezne skupine statističnih enot, ki se razlikujejo po značilnostih. V naslednjem koraku po lastni presoji v končni vzorec izbere vse statistične enote posamezne skupine ali, ponovno po načelu naključnega izbora, zgolj nekatere statistične enote.

Primer: Raziskovalec je za potrebe raziskave opredelil statistično množico prebivalcev kraja X, ki obiskujejo kinopredstave vsaj enkrat mesečno in jih razvrstil v starostne skupine. Nato je med opredeljenimi starostnimi skupinami po načelu enostavne naključne izbire nekatere izbral. V nadaljnjem postopku vzorčenja je nekatere od izbranih skupin v celoti vključil v končni vzorec, pri drugih pa je po enostavnem naključnem načelu vzorčenja izbral samo nekatere statistične enote (slika 13).

Oblikujemo lahko tudi **vzorke, ki ne temeljijo na verjetnosti**. Proces oblikovanja takih vzorcev ne temelji na načelu naključnosti. Uporabljamo jih takrat, kadar zadoščajo informacije, ki niso povsem reprezentativne, ali pa gre le za izhodiščne informacije v procesu nadaljnega zbiranja primarnih podatkov. Med vzorce, ki ne temeljijo na verjetnosti, uvrščamo (Radonjič in Iršič, 2006, str. 293–296):

- **Priložnostni vzorec je** vzorec, pri katerem raziskovalec izbira statistične enote priložnostno, običajno tiste, do katerih najlaže pride.

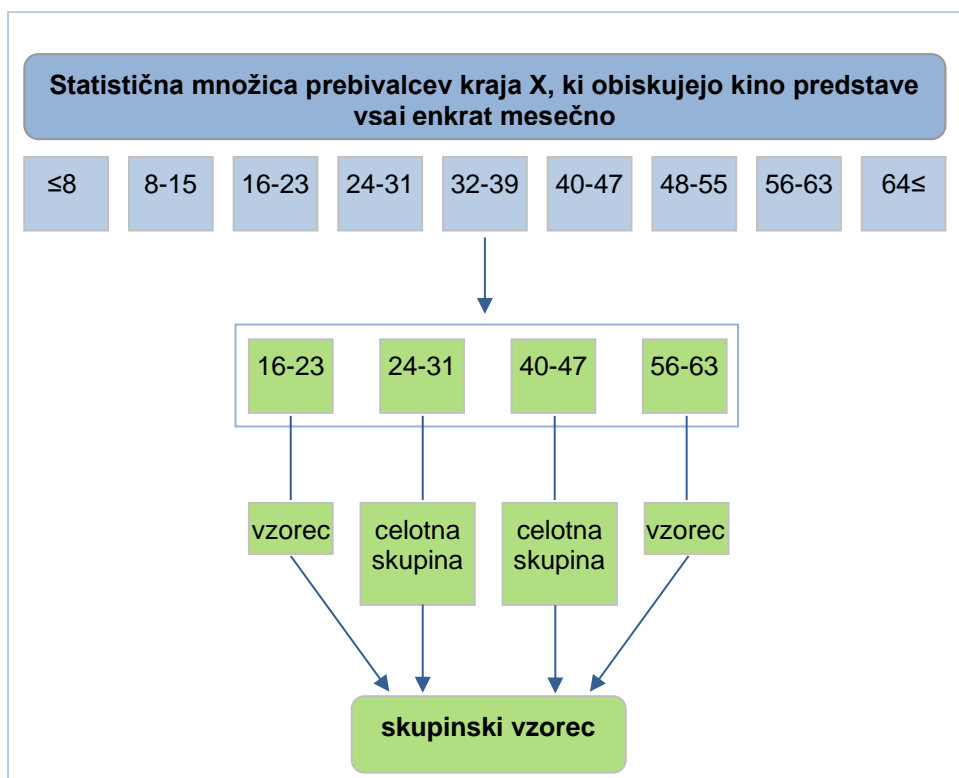
Primer: Raziskovalec želi ugotoviti, ali so vozniki zadovoljni z novo ureditvijo krožišča v mestu. Poljubno izbere petdeset voznikov v mestu in jih povpraša po mnenju.

- **Namerni vzorec** je bolj reprezentativen kot priložnostni vzorec. Raziskovalec po lastni presoji izbere iz statistične množice tiste statistične enote, ki so po njegovem mnenju tipične.

Primer: Raziskovalec želi ugotoviti, kako so redni obiskovalci opere zadovoljni z repertoarjem, ki ga opera ponuja. Obrne se na upravo opere in pridobi podatke o

abonentih opernih predstav. Seznam abonentov je njegovo izhodišče za pridobivanje nadaljnjih statističnih enot v vzorec.

- **Kvotni vzorec**, ki ga pogosto uporabljajo pri raziskavah javnega mnenja, je med vsemi vzorci, ki ne temeljijo na verjetnosti, najbolj reprezentativen. Raziskovalec izbere ta način vzorčenja takrat, kadar je v statistični množici več kot ena značilnost statistične enote, ki je pomembna. Postopek mu omogoča, da iz heterogene statistične množice oblikuje homogene podskupine (kvote) z enako značilnostjo (ali enako vrednostjo parametra), iz podskupin po priložnostnem ali namernem načinu izbira statistične enote v vzorec. Če raziskovalec obdrži v vzorcu razmerje med številom statističnih enot v kvotah ali statistični množici, govorimo o proporcionalnem vzorcu, če to razmerje spremeni, pa o neproporcionalnem vzorcu.



Slika 13: Postopek oblikovanja skupinskega vzorca
(Kodrin, 2011c, 62)

Primer: Raziskovalec želi ugotoviti zadovoljstvo srednješolcev s kakovostjo pouka na šoli X. Pri tem sta pomembni dve značilnosti (dva parametra) srednješolcev: letnik in učni uspeh. Raziskovalec je iz heterogene statistične množice srednješolcev oblikoval štiri homogene podskupine oz. kvote s štirimi vrednostmi parametrov:

1. skupina: srednješolci prvega in drugega letnika z odličnim ali prav dobrim učnim uspehom;
2. skupina: srednješolci prvega in drugega letnika z dobrim ali zadostnim učnim uspehom;
3. skupina: srednješolci tretjega in četrtega letnika z odličnim ali prav dobrim učnim uspehom in
4. skupina: srednješolci tretjega in četrtega letnika z dobrim ali zadostnim učnim uspehom;

Raziskovalec je v vzorec izbral iz prve kvote 15 odstotkov statističnih enot, iz četrte 20 odstotkov statističnih enot, iz druge in tretje pa 25 odstotkov statističnih enot. Vzorec je neproporcionalen.

2.6 Analiza zbranih podatkov

Analiza zbranih podatkov je postopek pretvarjanja niza posamičnih podatkov v razumljive in logične ugotovitve oziroma informacije. Ker lahko z uporabo različnih metod podatke tudi pristransko prilagajamo, mora biti raziskovalec pri izbiri metod še posebno previden. Analiza zbranih podatkov ima dve stopnji: pripravo podatkov za analizo in analizo podatkov.

Podatke, ki smo jih pridobili z raziskavo, najprej pregledamo. Glavni cilj nadzora je, da raziskovalec odkrije morebitne napake predvsem v procesu zbiranja podatkov. Vprašanja, na katera mora biti še posebej pozoren, najdemo v tabeli 12.

Zbrane podatke, ki jih navadno analiziramo z računalniško podporo s pomočjo ustrezne statistične programske opreme (npr. EXCEL, SPSS), je potrebno za analizo pripraviti oziroma kodirati. Pri kodiranju pazimo, da ima vsaka kategorija podatka, ki prejme kodo, točno določeno in enoznačno vsebino. Kodiramo vse sestavine vprašalnika.

Tabela 8: Nadzor zbranih podatkov
(Radonjič in Iršič, 2006, str. 482)

Ali je vprašalnik v celoti izpolnjen?
 Ali so odgovori berljivi in razumljivi
 Ali obstajajo očitne napake?
 Ali je spraševalec oziroma opazovalec korektno opravil svoje delo?
 Ali so pridobljeni podatki medsebojno konsistentni?
 Kako tolmačiti posamezne odgovore?

Z analizo podatkov oziroma postopkom razporejanja in preračunavanja podatkov pridobimo informacije, ki so namenjene nadaljnjemu procesu odločanja. Glede na število spremenljivk, ki jih analiziramo, ločimo deskriptivno, univariatno, bivariatno in multivariatno analizo. Uporabnost in primernost posamezne metode podrobneje pojasnjuje strokovna literatura s področja trženjskih raziskovanja.

2.7 Interpretacija zbranih podatkov in poročilo o raziskovalnem projektu

Analizi podatkov sledi **interpretacija** oziroma pojasnjevanje s procesom analize dobljenih rezultatov, kar pomeni, da mora raziskovalec izide analize pretvoriti v sprejemljiv in razumljiv jezik. Pri tem mora (Radonjič in Iršič, 2006, str. 514):

- rezultate analize interpretirati v skladu z zastavljenim raziskovalnim problemom in cilji raziskave;
- ugotovitve interpretirati tako, da predstavi neposredno vstopno sestavino za potrebe odločanja, saj povzetek statističnih rezultatov ne zadošča;
- v sodelovanju z naročnikom raziskave oblikovati sklepe in predloge, ki morajo biti akcijsko usmerjeni;

- interpretacijo zapisati jasno in razumljivo in z veliko informacijsko vrednostjo za potrebe odločanja za odjemalca;
- rezultate interpretirati na način prilagojen odjemalcu informacij;
- rezultate interpretirati v skladu z etičnimi normami.

Raziskovalni projekt zaključimo s **poročilom o raziskovalnem projektu**, v katerem opišemo potek raziskovalnega projekta, posebej pa poudarimo rezultate in sklepe, ki izhajajo iz dobljenih rezultatov, ter priporočilo za ukrepanje. Poročila se razlikujejo glede na to, komu so namenjena. Splošno usmerjeno poročilo je namenjeno širšemu občinstvu, ki ga podrobnosti ne zanimajo in ne obvlada strokovnega besednjaka. Managerjem in drugim raziskovalcem je namenjeno podrobno tehnično poročilo. Rezultate raziskave in poročilo predstavimo naročniku raziskave na ustni predstavitvi, ki omogoča raziskovalcu uporabo sodobnih grafičnih in avdiovizualnih sredstev.

3 Nakupno vedenje porabnikov

Podjetje mora nenehno spremljati nakupno vedenje svojih porabnikov. Nakupno vedenje je odločitveni proces, ki se nanaša na postopke izbire izdelkov in storitev in ocenjevanje alternativnih možnosti.

Nakupne odločitve porabnikov so rezultat trženjskih vzpodbud, spodbud širšega okolja in značilnosti porabnikov. Tržniki morajo vedeti, kdo sprejema nakupne odločitve, za kakšno obliko nakupnih odločitev gre in kateri so koraki v procesu nakupnega odločanja.

Za številne izdelke ni težko opredeliti kupcev. Ženske na primer kupujejo hlačne nogavice, moški kupujejo opremo za britje. Pri številnih izdelkih in storitvah pa kupcev ni tako preprosto opredeliti. Zato morajo biti tržniki pri izbiri svojega ciljnega trga previdni. Ljudje lahko v procesu nakupnega odločanja igrajo pet različnih vlog (Kotler, 2004, str. 200):

- Pobudnik nakupa je oseba, ki je prva predlagala nakup izdelka ali storitve.
- Vplivnež je oseba, ki z nasveti ali mnenji vpliva na nakupno odločitev.
- Odločevalec je oseba, ki sprejme odločitev, o kateri od sestavin nakupne odločitve: ali kupiti, kaj kupiti, kako kupiti, kje kupiti.
- Kupec je oseba, ki nakup opravi.
- Porabnik je oseba, ki porabi oziroma uporablja izdelek ali storitev.

Seveda lahko nastopa posameznik tudi v vseh petih vlogah.

Porabnikovo nakupno vedenje se razlikuje glede na vrsto nakupne odločitve, trdi Assael. (1987; v Kotler et al., 2020, str. 158). **Zapleteno nakupno vedenje** sestavljajo trije koraki. Kadar se porabnik odloča, na primer o nakupu avtomobila, oblikuje naprej prepričanje o izdelku, si ustvari stališče in šele po temeljitem premisleku se odloči za nakup. Porabniki se odločajo na tak način, če so močno vpleteni v nakup. To je pogosto, če je izdelek drag ali pa se ne kupuje pogosto. Tržniki morajo pri takih izdelkih porabniku olajšati nakup tako, da mu ponudijo dovolj informacij, ki pomagajo uporabniku pri spoznavanju značilnosti izdelka, koristi blagovne znamke in ocenjevanju alternativ.

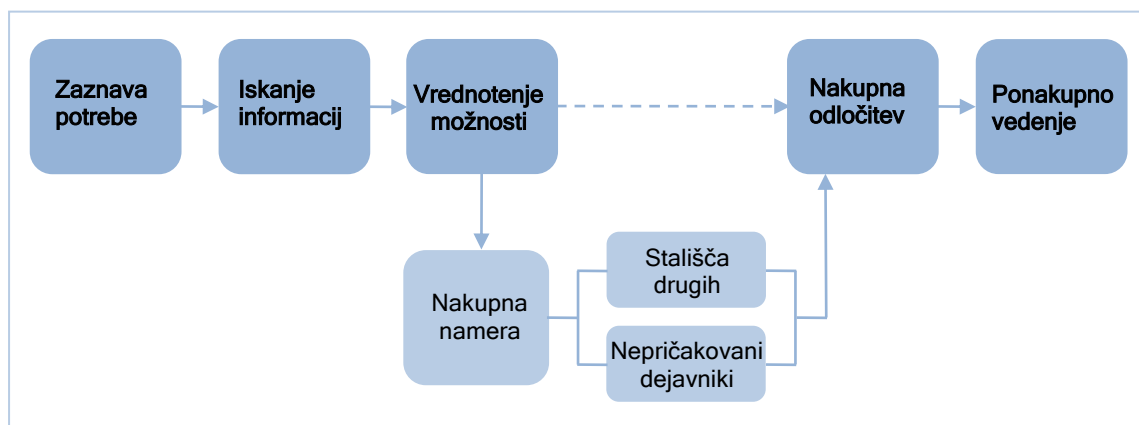
Kadar porabniki kupujejo izdelke, kot so na primer sol, sladkor, voda, kava, običajno ne razmišljajo veliko. Gredo v trgovino in sežejo po določeni blagovni znamki. Če vedno znova sežejo po isti blagovni znamki, to ni dokaz zvestobe, ampak zgolj navade in rutine. Porabniki pri nakupu teh izdelkov ne iščejo informacij, ne ocenjujejo značilnosti, temveč se hitro odločijo. Pri **ustaljenih nakupih** je vpletenost uporabnikov v nakup nizka. Tržniki skušajo izdelke z nizko vpletenostjo kupcev spremeniti v izdelke z visoko vpletenostjo. To naredijo tako, da izdelek povežejo z neko pomembno temo (npr. zobno pasto s paradentozo), delom dneva (npr. oglaševanje kave v jutranjih urah), dodajo pomembno značilnost izdelka (npr. vitamini v vodi ali mleku).

Za nakupe nekaterih izdelkov je značilna nizka vpletenost uporabnikov, so pa pomembne razlike v blagovnih znamkah. Porabniki prehajajo iz ene blagovne znamke na drugo. Porabnik izbere blagovno znamko sadnega jogurta brez posebnega ocenjevanja, izdelek oceni med uporabo. Prihodnjič bo morda zaradi želje po drugačnem okusu segel po drugi blagovni znamki. Menjava blagovnih znamk ni posledica nezadovoljstva, temveč **usmerjenosti k raznolikosti**. Tržni vodja tovrstnih izdelkov bo vzpodbujal ustaljeno nakupovanje tako, da bo zasedel čim večji delež polic v prodajalni in z oglaševanjem. Nasprotno bodo podjetja izzivalci vzpodbujali k iskanju raznolikosti z nižjimi cenami, brezplačnimi vzorci, oglaševanjem, ki poudarja raznolikost ipd.

Trženjske raziskave (Parry, 2004; Wilkinson, 2004) so pokazale, da se povečuje število **impulzivnih nakupov**. Porabniki nakupov ne načrtujejo več tako skrbno kot nekoč, temveč se odločajo spontano. Med izdelki, ki jih vse več kupujejo na tak način, niso samo oblačila, ampak tudi hrana, kozmetika, celo mobilni telefoni in drobni gospodinjski aparati. Največ impulzivnega nakupnega vedenja beležijo raziskovalci med mladim aktivnim prebivalstvom in v starostni skupini med 55 in 64 let. Do sprememb v nakupnem vedenju prihaja zaradi naraščanja kupne moči, hitro dostopnih in sorazmerno ugodnih posojil, dobro oblikovanega in vabljivega nakupovalnega okolja blagovnic in nakupovalnih središč ter sprejemanja nakupovanja kot načina preživljanja prostega časa.

3.1 Proces nakupnega odločanja porabnikov

Nakupni proces se začne veliko prej pred samim nakupom in njegove posledice trajajo še dolgo po njem. Tržniki so razvili stopenjski model nakupnega odločanja (Kotler et al., 2020, str. 159-164), ki ga prikazuje slika 14.

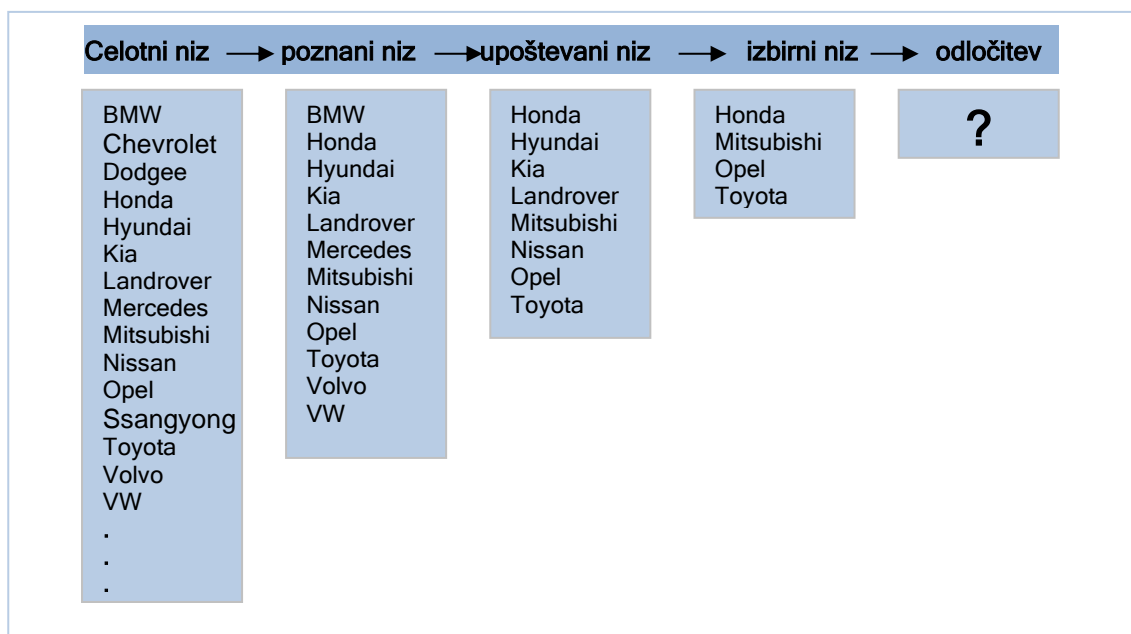


Slika 14: Proces nakupnega odločanja porabnika
Vir: prirejeno po Kotler et al., 2020, str. 159

Če pogledamo na nakupni proces z vidika reševanja **problemov**, potem zajamemo vse načine zadovoljevanja potreb in širok obseg motivacijskih in drugih dejavnikov. Porabnik zazna **potrebo**, razliko med dejanskim in želenim stanjem, ki jo lahko sprožijo notranji (npr. žeja) ali zunanji dražljaji (npr. pogled na nekoga, ki pije). Tržnik mora ugotoviti, kateri so tisti najpogostejši dražljaji, ki sprožijo posamezno potrebo in s tem zanimanje za določene izdelke.

Porabnik poskuša najti dodatne **informacije**. Notranje informacije so porabnikov spomin, izkušnje iz preteklih nakupov, vir zunanjih informacij so lahko družina, prijatelji, sosedi, znanci, prodajalci, oglasi, predstavitve v prodajalni, embalaža, množični mediji, porabniške organizacije idr. Dejavno iskanje informacij se prične z obiskom prodajaln, brskanjem po spletu, zbiranjem oglasov, katalogov, cenikov ipd. Prek zbiranja informacij spozna uporabnik tekmujoče blagovne znamke, njihove značilnosti in posebnosti.

Primer (Kodrin, 2007b, str. 82): Slika 15 prikazuje celotni niz blagovnih znamk, ki so na voljo porabniku, ki se odloča o nakupu novega avtomobila-»mestnega terenca«. Porabnik bo spoznal le del teh blagovnih znamk (poznani niz), med katerimi bodo samo nekatere znamke ustrezale začetnim nakupnim merilom (upoštevani niz). Po zbiranju dodatnih informacij se bo le nekaj blagovnih znamk uvrstilo med morebitne kandidate (izbirni niz). Blagovne znamke v zadnjem nizu so lahko vse sprejemljive. Dejstvo, da bo porabnik končni izbor naredil med njimi, kaže, kako pomembno je, da tržniki zagotovijo, da se njihova blagovna znamka uvrsti pri morebitnem kupcu v poznani, upoštevani in izbirni niz. Zelo dobro morajo poznati tudi konkurenčne blagovne znamke, saj lahko le tako načrtujejo ustrezne konkurenčne prednosti svoje blagovne znamke.



Slika 15: Zaporedni nizi pri porabnikovem odločanju
Vir: Kodrin, 2007b, str. 82

Da bi lahko uspešno komunicirali s ciljnim trgom, morajo tržniki poznati tudi porabnikove informacijske vire in opredeliti njihov pomen. Opredelijo jih z vprašanji porabnikom, kot na primer, kje so slišali za blagovno znamko, kako so pridobili nadaljnje informacije ipd.

Ko porabnik zbere informacije, prične z **vrednotenjem možnosti** . Čeprav obstaja veliko postopkov presojanja, porabnik običajno presoja zavestno in razumsko. Porabnik skuša z nakupom rešiti problem in pokriti potrebo. Ker pričakuje od izdelka določeno korist, bodo pri ocenjevanju odločilne tiste lastnosti, ki mu ponujajo iskano korist. Značilnosti izdelkov, ki so za porabnika zanimive in odločujoče, se od izdelka do izdelka razlikujejo. Tako bodo na primer porabnika, ki se odloča o izbiri hotela na obali, zanimala oddaljenost hotela od morja, primernost plaže za otroke, bazen, velikost sobe, čistoča, hrana, cena ipd. Porabniki se razlikujejo glede na to, katere lastnosti so zanje bolj oziroma manj pomembne. Največji pomen daje porabnik tistim lastnostim, ki prinašajo iskane koristi. Porabnik oblikuje svoja stališča do različnih blagovnih znamk s postopkom presojanja lastnosti.

Primer (Kodrin, 2007b, str. 82): Svoj izbor je porabnik, ki se odloča o novem avtomobilu, zožil na štiri blagovne znamke. Med temi bo glede na lastnosti, ki ga zanimajo, npr. varnost avtomobila, poraba in cena, in glede na pomen, ki ga pripisuje posamezni lastnosti, izbral tistega, ki bo dosegel najvišje ocene. Na ocenjevanje možnosti nakupa vplivajo tudi prepričanja o blagovni znamki in zvestoba določeni blagovni znamki. Naš porabnik se je po procesu ocenjevanja alternativ, v katerem je na prvo mesto postavil varnost avtomobila, odločil za Toyotin rav tudi zato, ker veljajo avtomobili te blagovne znamke po ocenah neodvisnih strokovnjakov za zelo varne avtomobile.

V primeru, ko večina porabnikov oblikuje svoje preference na enak način, lahko proizvajalci, ki se tega zavedajo, vplivajo na porabnikove odločitve. V našem primeru bi lahko tržniki avtomobilov drugih blagovnih znamk povečali zanimanje za svoje avtomobile z naslednjimi strategijami:

- repozicioniranje s preoblikovanjem avtomobila,
- psihološko repozicioniranje s spreminjanje prepričanj o tej blagovni znamki,
- konkurenčno depozicioniranje oziroma spreminjanje prepričanj o konkurenčni blagovni znamki (Ta strategija je uporabna takrat, kadar porabniki zmotno verjamejo, da je konkurenčna blagovna znamka boljša, kot je v resnici.),
- spreminjanje stopnje pomembnosti s prepričevanjem porabnikov, da dajejo večjo težo tistim lastnostim, v katerih je njihova blagovna znamka boljša od konkurenčne,
- opozarjanje na zapostavljene lastnosti s prepričevanjem porabnikov,
- spreminjanje porabnikovih idealov s prepričevanjem porabnikov in s tem spreminjanjem njihovih predstav o idealni blagovni znamki z eno ali več lastnostmi.

Na stopnji ocenjevanja se porabniku izoblikuje prednostna lestvica blagovnih znamk oz. **nakupna namera** za najvišje uvrščeno blagovno znamko. Da ne pride takoj do nakupa, je lahko vzrok v **stališčih drugih** (zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z določeno blagovno znamko) ali pa v **nepredvidenih dejavnikih** (izguba službe, slab vtis, nakup drugega izdelka postane pomembnejši idr.).

Ko se uporabnik odloči za nakup, sprejme pet temu podrejenih odločitev o blagovni znamki, prodajalni, količini, času nakupa in o načinu plačila. Pri običajnih, vsakodnevnih nakupih je razmišljanja in odločanja seveda manj.

Po nakupu izdelka občuti porabnik neko stopnjo **zadovoljstva** ali **nezadovoljstva**. Ta občutja so pomembna, saj vplivajo na morebitni ponovni nakup in na to, ali bo porabnik govoril drugim o izdelku naklonjeno ali nenaklonjeno. Zadovoljni porabnik bo pripovedoval o dobrem nakupu, kar za proizvajalca predstavlja brezplačno reklamo. Kadar je zaznana kakovost slabša od pričakovane, je porabnik razočaran. Pomen ponakupnega zadovoljstva nam pokaže, da morajo biti proizvajalčeve obljube o izdelku iskrene.

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo bo močno vplivalo na porabnikovo vedenje po nakupu. Zadovoljen porabnik bo zagotovo ponovno kupil izdelek. Z raziskavo (Kotler, 2004, str. 208) so ugotovili, da je 75 odstotkov lastnikov toyot izredno zadovoljnih in približno 75 odstotkov jih namerava ponovno kupiti toyoto. Nezadovoljen porabnik bo skušal nezadovoljstvo odpraviti bodisi, da bo želel izdelek vrniti, se pritožiti proizvajalcu oz. prodajalcu, ta izdelek bo nehal kupovati, o svojih slabih izkušnjah pa bo pripovedoval tudi prijateljem in znancem. Raziskave tudi kažejo (ibidem), da porabniki svoje nezadovoljstvo vse pogosteje izražajo. Najpogosteje izrazijo porabniki svoje nezadovoljstvo s storitvami z osebnimi pritožbami, pritožbami po telefonu in pisnimi pritožbami pri ponudnikih storitev, ali pa preprosto nehajo kupovati izdelek, v podobno ravnanje pa prepričajo tudi prijatelje in sorodnike. Porabniki so najbolj občutljivi in tudi najhitreje reagirajo, če ugotovijo, da gre za

zdravju škodljiv izdelek, če gre za izdelek proizvajalca, ki sicer malomarno ravna z okoljem ali če gre za neetičnega proizvajalca.

3.2 Dejavniki nakupnega vedenja porabnikov

Podjetje mora preučiti in spoznati dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje njenih odjemalcev. Vedeti mora, kako porabnik prepozna svoje potrebe, kako išče informacije, kako vrednoti različne alternative izbire, kako sprejme nakupno odločitev in kakšno je njegovo ponakupno vedenje.



Slika 16: Dejavniki nakupnega vedenja porabnikov
Vir: Kotler et al., 2020, str. 144

Dejavnike, ki vplivajo na nakupni proces porabnika, razvrstimo na družbene, osebne in psihološke dejavnike (slika 16).

Kulturni dejavniki

Družba, v kateri živimo, vpliva na naša temeljna prepričanja, vrednote in norme. **Kultura** je način vedenja, ki vključuje znanje, umetnost, verovanje, vrednote, navade, sestavo družbe, vloge posameznika in se prenaša iz roda v rod. Kulturne posebnosti vplivajo na nakupno vedenje porabnika in na njegov proces nakupnega odločanja (kriteriji odločanja, pogajanja ipd.), tržniki pa jih morajo upoštevati tudi pri trženjskem komuniciranju.

Antropologi poudarjajo (Krippendorf 1997 v Brezovec in Nemec Rudež 2009, 40), da so na primer potrebe in želje v zvezi s počitnicami in potovanji v veliki meri odvisne od kulturnega okolja, ki mu ljudje pripadajo. Ker povzema posameznik norme in vedenje iz kulturnega okolja, ki mu pripada, so psihološki dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje, delno pogojeni s kulturnimi dejavniki. Kultura sodobnih družb ponuja ljudem doživetja zunaj vsakdanjega življenja – turistična doživetja. Ta naj bi jih odrešila rutine, »navdala z občutkom sreče in preskrbela z energijo«.

V vsaki družbi obstajajo različne subkulturne skupine, za katere so značilne vrednote, ki izhajajo iz posebnih življenjskih izkušenj njihovih pripadnikov oziroma okoliščin, v katerih živijo. Pripadniki subkulturnih skupin, kot so navijači športnih ekip ali oboževalci glasbenih skupin, pripadniki posameznih religij ipd. imajo znotraj svoje skupine podobne vrednote, nagnjenja in vedenje. Glede na stopnjo izraženosti želja in razvidnost nakupnega vedenja lahko tržniki posamezne subkulturne skupine opredelijo kot ciljne trge za svoje dejavnosti.

V okviru kulturnih dejavnikov analiziramo tudi razslojenost družbe, ki se odraža v **družbenih razredih**, homogenih in trajnih družbenih skupinah, ki so razvrščeni hierarhično. V raziskavi javnega mnenja v letu 2004 (Toš 2004, 596) se je 29,4 % Slovencev opredelilo za pripadnike delavskega razreda, 12 % Slovencev meni, da pripada spodnjemu srednjemu razredu, 42,2 % srednjemu razredu, 8,6 % zgornjemu srednjemu razredu, 1,7 % zgornjemu razredu. Ostali se niso opredelili ali se niso znali opredeliti. Ker imajo predstavniki posameznega družbenega razreda podobne vrednote, interese, dohodke, poklic in izhajajo iz podobnih okolij ter se podobno vedejo, obstaja velika verjetnost, da izbirajo podobne izdelke in storitve.

Družbeni dejavniki

Družbeno okolje je dejavnik, s katerim drugi ljudje vplivajo na nakupno vedenje porabnikov. Med družbene dejavnike nakupnega odločanja posameznika uvrščamo referenčne skupine, družino in vlogo in položaj posameznika v družbi.

Referenčne skupine so skupine, ki imajo neposreden (družina, prijatelji, sodelavci) ali posreden vpliv (sindikati, verske skupnosti) na posameznike. Na ljudi vplivajo tudi skupine, v katerih ne sodelujejo, bi jim pa radi pripadali. Npr. najstnik, ki želi nekoč postati član smučarske reprezentance Slovenije. Skupine porabnika spodbujajo k novim načinom vedenja in življenjskega sloga, oblikujejo njegov pogled na svet, silijo ga lahko v nakup določenih blagovnih znamk. Proizvajalci izdelkov, na katere skupine močno vplivajo, morajo najti in vplivati na mnenjske voditelje v referenčnih skupinah ter tako preko njih vplivati na nakupno odločanje porabnikov (npr. v oglasih za čaje sodelujejo znani smučarji, smučarski skakalci, v oglasih za pepsi-colo sodelujejo glasbeniki ipd.).

Družina je osnovna nakupno porabniška enota. V življenju porabnika ločimo dve vrsti družin. Primarno družino sestavljajo porabnik in njegovi starši, ki posredno vplivajo na nakupno vedenje porabnika tudi takrat, ko ta ne živi več z njimi. Ustvarjena družina, ki jo sestavljata oba zakonca in otroci, ima bolj neposredni vpliv na nakupno vedenje. Pri večini nakupov člani sodelujejo, tako da prihajajo do izraza lastnosti posameznih članov (izkušnje, znanje, presoja).

Razen v družini deluje posameznik še v številnih drugih skupinah, npr. v službi, v klubu, v skupini prijateljev ipd. V vsaki skupini ima posameznik določeno **vlogo**, ta obsega aktivnosti, ki naj bi jih opravljal, in pripadajoči **položaj**. Poslovodja prodajalne ima višji status kot prodajalec, direktor trgovskega podjetja pa višjega kot poslovodja prodajalne. Ljudje izbirajo izdelke in storitve, ki odražajo njihovo vlogo in položaj v družbi.

Osebnostni dejavniki

Starost in stopnja življenjskega ciklusa: Porabniki kupujejo v različnih starostnih obdobjih zaradi spremenjenih potreb, stališč, okusov različne izdelke ali storitve. Poraba je določena z življenjskim ciklom družine. V tabeli 16 je opredeljenih devet stopenj življenjskega cikla družine, njene značilnosti, finančne razmere in značilni izdelki, ki jih kupujejo.

Poklic vpliva na porabo, zato skušajo tržniki prepoznati poklicne skupine z nadpovprečnim zanimanjem za njihove izdelke in storitve. Podjetje lahko izdelke celo prilagodi posamezni poklicni skupini. Primer: proizvajalec ženske konfekcije vpelje novo blagovno znamko oblačil za poslovno žensko.

Tabela 9: Stopnje v življenjskem ciklu družine
Vir: Kotler, 2020, str. 191

Faza	Značilnosti
1. Otroci že delajo, vendar stanujejo pri starših	Malo denarnih problemov, nosilci modnih trendov, usmerjeni k rekreaciji, kupujejo: avtomobile, potujejo,...
2. Mladi poročeni pari (brez otrok)	Finančno bolje situirani kot bodo v bodočnosti, faza največjih nakupov
3. Popolnjevanje doma (otrok manjši od 6 let)	Nakupi za dom so v prvem planu, malo likvidnih sredstev, kupujejo proizvode, ki se oglašujejo
4. Popolnjevanje doma (otrok starejši od 6 let)	Boljši finančni položaj: kupujejo veliko hrane, sredstev za čiščenje,...
5. Popolnjevanje doma (starejši zakonski pari, otroci še doma)	Še boljši finančni položaj: otroci se že zaposlujejo, renovacija stanovanja,...
6. Praznenje doma (otroci ne živijo več doma)	Zadovoljni s finančnim položajem, potovanja, luksuzni izdelki...
7. Praznenje doma (otroci ne živijo več doma, starši že v pokoju)	Drastično zmanjšanje dohodka, skušajo zadržati hišo, kupujejo medicinske pripomočke,...
8. Vdovec/vdova – zaposlen	Prihodki v redu, prodaja hiše
9. Vdovec/vdova – v pokoju	Drastično zmanjšanje dohodka

Življenjski standard je določen z višino porabnikovega dohodka, še posebno s tistim delom, ki presega nakupe za pokritje nujnih življenjskih dobrin. Kako se spreminja povpraševanje glede na spremembo dohodka, nam pove dohodkovna elastičnost povpraševanja¹¹. Dohodkovna elastičnost nam kaže, kako se spreminja povpraševanje, ko se z gospodarskim razvojem zviša dohodek prebivalstva. Koeficient dohodkovne elastičnosti povpraševanja je praviloma pozitiven, saj se z večanjem dohodka povečuje tudi povpraševanje, razen pri inferiornih izdelkih (npr. z naraščanjem dohodka vse manj povprašujemo po klasičnih televizorjih, poveča pa se povpraševanje po LCD ali plasma televizorjih). Koeficient je višji pri luksuznih izdelkih, saj se s povišanjem dohodka praviloma povpraševanje po teh izdelkih poveča bolj kot pa se je povečal dohodek. Za osnovne življenjske izdelke velja, da z rastjo dohodka povpraševanje po teh izdelkih sicer narašča, vendar se delež teh izdelkov v strukturi nakupov porabnikov zmanjšuje. Poznavanje dohodkovne elastičnosti je pomembno za podjetja, saj jim napoveduje povečanje ali zmanjšanje povpraševanja po njihovih izdelkih z rastjo dohodka oziroma življenjske ravni. Na tej podlagi vlagajo podjetja v raziskave in razvoj izdelkov, v nove proizvodne zmogljivosti, širjenje prodajne mreže ipd.

Način življenja ali **življenjski slog** je vzorec bivanja, ki se kaže skozi človekove aktivnosti (delo, hobiji, zabava, šport), v interesih (družina, hrana, moda), mnenjih (o sebi, družbi,

¹¹ koeficient dohodkovne elastičnosti povpraševanja (η_D), Δ –sprememba, Q –količina povpraševanja, D –dohodek

$$\eta_D = \frac{\Delta Q}{\Delta D} \times \frac{D}{Q}$$

politiki, kulturi, izdelkih) in demografskih lastnostih (starost, spol, poklic). Za tržnike je izjemno pomembno preučevanje povezave med skupinami porabnikov z določenim življenjskim slogom ter izdelki podjetja. Razdelitev porabnikov glede na življenjski slog ni splošno veljavna, temveč je smiselno iskati v različnih okoljih različne kategorizacije življenjskega sloga.

Primer: Mediana¹² je v letu 2002 s pomočjo raziskave TGI opravila segmentacijo trga kupcev superg. Superge je v tem letu kupilo 76% Slovencev v starosti 15-75 let, ki jih je glede na življenjski stil razdelila v pet ciljnih skupin:

Prvo skupino predstavljajo "nespremenljivi konzervativci" (18,5%). To so ljudje, ki jim je nakupovanje odveč in v vrednost blagovne znamke ne verjamejo. Modni trendi jih ne zanimajo in neradi zapravljajo. V kinematografe večinoma ne zahajajo, prav tako ne kupujejo revij. 17,5% delež med kupci superg predstavljajo "iskalci pozornosti". Ti modnim trendom zvesto sledijo, verjamejo v vrednost blagovne znamke in uživajo v nakupovanju. Pomembno se jim zdi, kaj si drugi mislijo o njih in v družbi radi izstopajo. Veliko jih je med obiskovalci kinematografov, uživajo pa tudi v gledanju televizije. Naslednja skupina so "iskalci kakovosti" (21%). Izstopajo po tem, da iščejo kvalitetne proizvode, popusti in razne akcijske ponudbe pa jih ne zanimajo. Na popuste se zato toliko bolj odziva četrta, največja skupina (24%), ki je bila poimenovana kar "lovci na popuste". Med njimi je manj obiskovalcev kinematografov in uporabnikov interneta. Peto skupino (19%) predstavljajo "varčni ciniki". V oglaševanje ne verjamejo, a hkrati pred televizorjem preživijo veliko časa. So bolj varčni, v nakup se jih ne da prepričati s kakovostjo proizvoda.

Osebnost predstavlja organizacijo posameznikovih lastnosti, ki ga dela enkratnega. Opredeljuje jo: telesna zgradba, temperament, sposobnosti, interesi, stališča (naučene pozitivne ali negativne naravnosti do določenih stvari, oseb, idej), vrednote (nekomu je več do materialnih dobrin, drugemu do duhovnih) in značaj (povezuje dobre in slabe lastnosti in se kaže v našem obnašanju). Za tržnike so še posebej pomembna stališča, ki jih posameznik prevzema od skupine ali družbe (navade, običaji, verovanja) ali pa jih, na osnovi izkušenj, oblikuje sam. Izkušnje so lahko pozitivne ali negativne. Stališča preučujejo tržniki zato, da bi spoznali porabnikovo naravnost do določnega izdelka.

Podoba o sebi je odnos oz. stališče do samega sebe, vpliva pa na človekovo samozavest in samozaupanje. Običajno imajo ljudje pozitivno podobo o sebi. Tržniki preučujejo samopodobo porabnika, da bi ustvarili takšne podobe blagovnih znamk, ki se bodo ujemale s samopodobo ciljnih porabnikov.

Psihološki dejavniki

Potreba deluje kot **motiv**, ki poganja, spodbuja in usmerja človekovo dejavnost. Ko kupujemo obleko, nas razen potrebe po zaščiti pred mrazom vodi tudi želja, da bi ugajali. V kino gremo zaradi užitka, prijateljstva, radovednosti. Različni ljudje kupujejo istovrstne izdelke zaradi različnih motivov (nekdo kupi računalnik, ker ga potrebuje pri svojem delu, drugi, da lahko »surfa« po spletu, tretji za darilo ipd.).

Zaznave oz. spoznavni procesi nam omogočajo spoznavanje stvarnosti, razmišljanje o njej in učenje. Vsak dan smo izpostavljeni ogromni količini vzpodbud in informacij iz okolja. Ljudje si običajno nove informacije razlagamo kot potrditev svojih sodb. Informacije, ki potrjujejo naša stališča, si tudi prej zapomnimo, kar lahko s pridom uporabljajo tržniki.

¹² http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5645,5656,8481/ dostopno 1.11. 2017

Z **učanjem** označujemo tiste spremembe v vedenju porabnika, ki izvirajo iz izkušenj. Teorija učenja kaže, da lahko tržniki spodbujajo povpraševanje po izdelku, če ga povežejo z močnimi dražljaji in motivacijskimi namigi in posredovanjem zadovoljstva.

Preko dejavnosti in učenja si porabniki oblikujejo prepričanja in stališča. **Prepričanja** so opisne zamisli, ki jih ima porabnik o stvareh. Prepričanja o izdelkih in blagovnih znamkah, ki obstajajo v porabnikovem spominu, vplivajo na nakupne odločitve. **Stališče** je porabnikova trajna, pozitivna ali negativna ocena, njegovi občutki in nagnjenja do izdelka ali storitve. Porabnike postavijo v položaj naklonjenosti ali odklonilnosti do izdelka. Stališča povzročijo, da se porabniki vedejo precej konsistentno v podobnih situacijah. Ustvarjajo prihranek pri razmišljanju in jih je zelo težko spremeniti. Za podjetje je bolj smiselno, da poskuša prilagoditi izdelek določenim stališčem, kot da poskuša ta stališča spremeniti.

Na nakupno vedenje porabnika močno vplivajo še ekonomski dejavniki, kot so cena, kakovost, blagovna znamka, servis in garancija, oglaševanje, embalaža in kreditiranje. Dejavniki so opisani v šestem, sedmem, osmem in devetem poglavju.

Z raziskavo porabnikov bo podjetje skušalo poiskati odgovore na vprašanja (Radonjič in Iršič, 2006, str. 371):

- Kdo so naši obstoječi in potencialni porabniki?*
- Kako porabniki uporabljajo izdelek?*
- Kje porabniki kupujejo naš izdelek?*
- Kdaj porabniki kupujejo naš izdelek?*
- Zakaj in kako porabniki kupujejo naš izdelek?*
- Zakaj potencialni porabniki našega izdelka ne kupujejo?*

Namen raziskave porabnikov je pridobivanje strateško pomembnih informacij o značilnostih porabnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje, ter o aktivnostih v zvezi z nakupnimi odločitvami porabnikov.

3.3 Razumevanje nakupnega vedenja podjetij

Medorganizacijski trg sestavljajo vsa podjetja, ki nabavljajo izdelke in storitve za nadaljnjo predelavo, preprodajo, posojajo ali lizing ipd. Večina velikih podjetij (npr. Microsoft, Iskra...) na takšen ali drugačen način prodaja drugim podjetjem. Tudi tista, ki proizvajajo izdelke množične potrošnje (npr. Gorenje, Pivovarna Union...), prodajo najprej svoje izdelke drugim organizacijam - trgovcem na debelo in drobno, le-ti oskrbujejo trg potrošnih dobrin.

Glavna razlika medorganizacijskih trgov in porabniških trgov je v številu udeležencev na teh trgih. Na porabniških trgih je končnih kupcev izjemno veliko, na globalnem trgu tudi nekaj sto milijonov (npr. za coca-colo), na medorganizacijskem trgu pa ima prodajalec le omejeno število odjemalcev (npr. trgovcev). Pri nekaterih izdelkih nekaj večjih kupcev tako opravi večino nakupov v panogah, kar jim daje moč in pomembnost v očeh dobaviteljev.

Povpraševanje na medorganizacijskem trgu se razlikuje od povpraševanja na trgu končnih porabnikov. Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je (Potočnik, 2005, str. 126-127):

- *izvedeno povpraševanje*: podjetja kupujejo surovine, polizdelke, material idr., zato da bi proizvedla izdelke za končne uporabnike,
- *neelastično povpraševanje*: povečanje ali znižanje nabavne cene ne bo bistveno vplivalo na povpraševanje, saj se bo povečanje cene sestavnih delov odrazilo le v

neznatnem povečanju proizvodnih stroškov. (Če se poveča cena sestavnega dela, ki ima velik delež v stroških, lahko postane povpraševanje tudi elastično.),

- *povezano povpraševanje* obstaja, ko je prodaja enega izdelka odvisna od prodaje drugega (Dobavitelj ima možnost, da odjemalcu proda tudi druge sestavne dele, tudi če jih sam ne proizvaja, ampak le kupuje za nadaljnjo predelavo.),
- *skokovito povpraševanje*: ker je povpraševanje po proizvodnih dobrinah izvedeno iz povpraševanja po končnih izdelkih, se lahko skokovito spremeni.

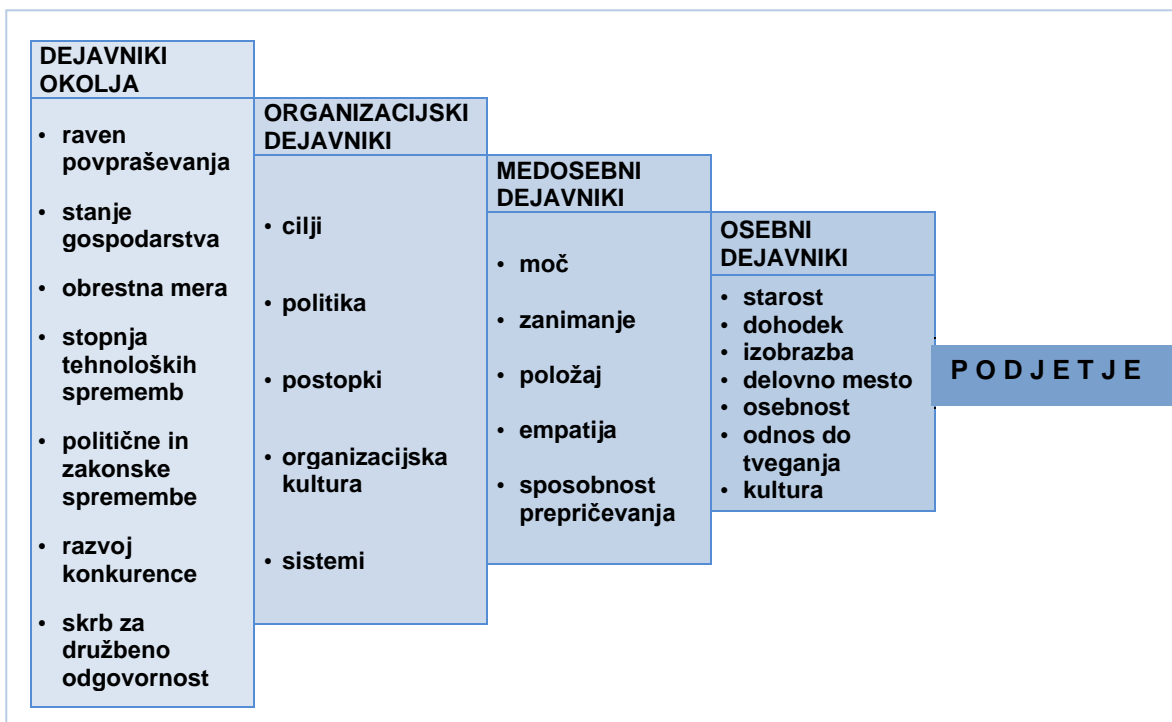
Nakupi na medorganizacijskem trgu so profesionalni. Vsi posamezniki ali podjetja, ki sodelujejo v nakupnem procesu, sestavljajo **nakupno skupino** ali središče. Pri tem ločimo sedem vlog, ki jih lahko igra različno število ljudi (prirejeno po Webster in Wind; v Kotler et al. 2020, str. 188):

- pobudnik zahteva nakup (Lahko je uporabnik ali član drugega podjetja.);
- uporabnik je tisti, ki dejansko uporablja izdelek(Večkrat prav on predlaga nakup.);
- vplivnež je strokovnjak, npr. član tehničnega osebja, ki močno vpliva na nakup (Pomaga pri opredelitvi tehničnih značilnosti izdelka in posreduje informacije, ki so pomembne pri vrednotenju alternativ.);
- odločevalec ima moč ali avtoriteto za sprejemanje odločitev (Odloča o značilnostih izdelkov, dobaviteljih na podlagi pooblastil, pogoste pa so tudi neformalne oblike vplivanja.);
- podpisnik je oseba, ki odobri predlagane dejavnosti odločevalca (V formalnem smislu potrdi odločitve.);
- kupec je tehnični izvajalec nakupa;
- čuvar je oseba (npr. član nabavnega osebja, telefonist ipd), ki ima možnost in moč, da prepreči prodajalcem ali informacijam, da bi prišli do članov nakupne skupine.

Ker je v nakupni skupini veliko sodelujočih, je tržnikova naloga, da identificira vplivne posameznike ali skupine. Motivi posameznih članov nakupne skupine se razlikujejo, zato so za posameznike potrebne drugačne predstavitve in pristopi.

Na organizacijske kupce poleg ekonomskih dejavnikov, ki se nanašajo na kakovost, ceno, storitve (npr. pravočasna dobava, razpoložljivost rezervnih delov, kreditiranje idr.), vplivajo različni dejavniki (slika 17). Organizacijski kupci pozorno spremljajo **dejavnike okolja**. Zanimajo jih gospodarski dejavniki (raven proizvodnje, naložb, izdatki za široko porabo in obrestna mera), tehnološke, politične, zakonske in konkurenčne spremembe.

V zvezi z **organizacijskimi dejavniki**, med katere sodijo cilji, politika, postopki, organizacijska struktura in sistemi, je za medorganizacijske tržnike pomembno, da se zavedajo naraščanja pomembnosti nabavnega oddelka v organizaciji kot posledice konkurenčnih pritiskov. Visoka usposobljenost zaposlenih v nabavi zahteva tudi visoko usposobljenost prodajnega osebja na drugi strani. Podjetja po eni strani centralizirajo nabavo, kar povečuje prihranke in nabavno moč, decentralizirajo pa nakupe manjših izdelkov. Povečujejo se vrednost in število transakcij preko svetovnega spleta. Organizacijski kupci čedalje pogosteje sklepajo dolgoročne pogodbe z zanesljivimi dobavitelji, s pomočjo ektraneta poenostavljajo in skrajšujejo nabavne postopke in s spreminjanjem načina proizvodnje (gibka proizvodnja) spreminjajo način nabave po načelu zaloga ravno ob pravem času (JIT: just-in-time). Proizvodnja brez zalog ob 100-odstotni kakovosti še pogloblja partnerstvo med kupci in dobavitelji. (Kotler et al., 2020, str. 179-183)



Slika 17: Poglavitni dejavniki nakupnega vedenja podjetij
Vir: Kotler et al. 2020, 180

Na nakupno vedenje organizacijskih kupcev vplivajo tudi **medosebni in osebni dejavniki**. V nakupni skupini so običajno udeleženci z različnim položajem, zanimanjem, ugledom, zmožnostjo za življenje v položaj drugega in sposobnostjo prepričevanja. Vsak udeleženec ima osebne motive, zaznave in preference, na katere vplivajo njegova starost, dohodek, izobrazba, delovno mesto, osebni dejavniki, odnos do tveganja in kultura.

Nakupni dejavniki se od države do države razlikujejo, razlikujejo pa se tudi pravila družbenega in poslovnega vedenja, ki bi jih morali tržniki razumeti, ko poslujejo v drugih državah.

Medorganizacijski trg delimo na industrijski trg, trg preprodajalcev, trg javnih nabav in trg nepridobitnih organizacij (Potočnik, 2005, str. 122-124).

Industrijski trg sestavljajo posamezniki in podjetja, ki nabavljajo izdelke in storitve za nadaljnjo predelavo. Najpomembnejše gospodarske dejavnosti, ki sestavljajo industrijski trg so: kmetijstvo, gozdarstvo, rudarstvo, vsa predelovalna industrija, proizvodnja energije, transport, gradbeništvo itd. Na industrijskem trgu kupujejo proizvajalci, da opravljajo svojo poslovno dejavnost. Najpomembnejši izdelki industrijskega trga so surovine, izdelovalni materiali, polizdelki, sestavni deli, stroji, oprema, orodja, embalaža ipd. Za razliko od trga potrošnih dobrin je na industrijskem trgu manj kupcev in prodajalcev, kar se odraža v tesnejših poslovnih odnosih. Značilno je direktno nabavljanje, nakupi pa so vrednostno večji. Povpraševanje temelji na proizvodnih potrebah, zato je sorazmerno neelastično. Še posebej je povpraševanje cenovno neelastično na kratek rok, saj povpraševalci težko najdejo ustrezno nadomestilo za izdelek, ki se mu je npr. zvišala cena, proizvodnega postopka pa v kratkem času prav tako ne morejo spremeniti.

Trg preprodajalcev sestavljajo posamezniki in podjetja, ki nabavljajo izdelke zaradi preprodaje. Preprodajalci sprejemajo odločitve o dobaviteljih, sortimentu, cenah in nabavnih pogojih. Pri nabavi se neprestano soočajo z novimi izdelki, novimi ponudniki in novimi nabavnimi pogoji. Pred nakupom ocenijo povpraševanje po izdelkih, ki jih nameravajo kupiti, in tako opredelijo količino in ceno, po kateri bodo izdelke prodali. Da bo prodaja potekala nemoteno, morajo oceniti tudi potrebno zalogo.

Trg javnih nabav je velik, saj država kupuje za potrebe šolstva, zdravstva, obrambne potrebe ipd. V večini držav so državne institucije pomemben kupec na medorganizacijskem trgu. Za državne nabave je značilna zahteva po čim boljši kakovosti in usmeritev na domače dobavitelje, čeprav so ponudbe tujih dobaviteljev pogosto ugodnejše. Celotni proces je zbirokratiziran, saj se državne nabave financirajo iz proračuna in so praviloma vezane na številne predpise. Nabava poteka v glavnem na podlagi javnega razpisa, sam postopek pa je praviloma dolgotrajen. Odločitve o porabi denarja so pod nadzorom javnosti.

Trg nepridobitnih organizacij sestavljajo organizacije, katerih rezultatov ne moremo meriti z ekonomskimi merili. Med javne nepridobitne organizacije sodijo izobraževalne (npr. visoke šole in univerze), kulturne (npr. muzeji, gledališča), religiozne (npr. različne verske skupnosti in cerkve), dobrodelne (npr. Rdeči križ, Karitas, fundacije), socialne (npr. organizacije za načrtovanje družine, proti uporabi jedrske energije), zdravstvene (npr. bolnice, zdravstveni domovi) in politične organizacije (npr. politične stranke, politični forumi). Nepridobitne organizacije se financirajo pretežno iz javnih (proračunskih) sredstev, vendar pogosto le-ta ne zadoščajo za njihovo delovanje. Zato se vse bolj usmerjajo na različne trženjske aktivnosti, zlasti:

- **komercialno trženje**, ki obsega prodajo izdelkov (npr. UNICEF-prodaja voščilnic) ali opravljanje storitev, ki ne sodi v njihovo osnovno dejavnost;
- pridobivanje sredstev **donatorjev**, ki ostajajo praviloma anonimni (Njihov interes je, da se jim donacija upošteva kot davčna olajšava.);
- pridobivanje **spozorjev**, ki pričakujejo za svoja sredstva »protistoritev« v obliki ugodnega javnega mnenja, ki ga naj pomaga ustvarjati o njih javna neprofitna organizacija.



Slika 18: Proces nakupnega odločanja podjetja

Vir: Kotler et al., 2020, str. 181

Kupci na medorganizacijskem trgu nabavljajo različne vrste izdelkov in pri tem uporabljajo različne nakupne postopke, poudarja Potočnik (2005, str. 126). **Rutinsko nabavljajo**

izdelke, ki imajo za kupca nizko vrednost. Nabavljajo pri znanih dobaviteljih, iščejo najnižjo ceno. Ti dobavitelji poskušajo vzpostaviti avtomatski sistem naročanja prek elektronskih povezav na podlagi okvirnih pogodb. Kadar gre za **ново nabavo** podjetje prvič nabavlja nek izdelek. Nabavno tveganje je tem večje, čim večja je pomembnost nakupa in čim višja je vrednost. Za odločanje potrebuje podjetje veliko informacij, saj se lahko prav zaradi nezadostnih informacij odloči za nabavo neustreznega materiala. Dobavitelji se zavedajo, da bodo nabavni tržniki primerjali različne ponudbe in stroške. Pri **prilagojenem ponovnem nabavljanju** podjetje prilagodi novo nabavo ali spremeni rutinske nakupe tako, da zahteva npr. drugačno kakovost, hitrejšo dobavo, večjo zanesljivost ipd. Pri tem načinu se dobavitelji zavedajo, da jih lahko konkurenti izrinejo, zato se takoj odzovejo na spremembe.

V procesu nakupnega odločanja kupcev na medorganizacijskem trgu razlikujemo pri novih nakupih osem nakupnih stopenj. (Robinson, Faris in Wind; v Kotler et al., 2020, str. 181-183) Nakupni proces se začne, ko nekdo v podjetju **prepozna problem** ali potrebo, ki jo je moč zadovoljiti z nakupom izdelka ali storitve. Dražljaji so lahko zunanji (npr. poslovni sejmi, klic prodajnega predstavnika ipd.) ali notranji (npr. razvoj novega izdelka, nadomeščanje zastarele opreme idr.). Ko podjetje-kupec **prepozna potrebo**, mora določiti **splošne značilnosti izdelka** in potrebno količino kosov. V naslednjem koraku kupec s pomočjo poslovnih imenikov, obiskovanjem sejmov, priporočil drugih organizacij in predvsem spremljanjem spletnih mest **poišče** najustreznejše **dobavitelje**. Dobavitelj mora poskrbeti, da je naveden v poglavitnih spletnih imenikih. Kupec povabi dobavitelje, da predložijo ponudbe. Nekateri dobavitelji pošljejo kataloge, drugi prodajne zastopnike, ki izdelek podrobno predstavijo. Ko kupec oceni **zbrane ponudbe** in izloči manj primerne, povabi nekaj dobaviteljev, da formalno predstavijo svoje izdelke. Nakupna skupina še pred začetkom procesa **izbire dobavitelja** opredeli želene značilnosti dobaviteljev (npr. cena, ugled dobavitelja, zanesljivost izdelka, zanesljivost storitev, prožnost dobavitelja idr.) in določi njihovo sorazmerno pomembnost. S skrbno oblikovanimi merili ugotovi, kateri dobavitelji so za organizacijo najbolj primerni. Ko je kupec izbral dobavitelja, se pogaja o končnem naročilu ter določi tehnične značilnosti, potrebno količino, predvideni čas dobave, garancije idr. Dogovori se o **izvedbi naročila**. Poslovanje z izbranim dobaviteljem kupec občasno **oceni**. To lahko naredi tako, da povpraša končne uporabnike, kako so zadovoljni z izdelkom, ali oceni dobavitelje glede na več meril z metodo tehtanih ocen ali pa sešteje stroške nezadovoljive izvršitve in pride tako do celotnih stroškov nabave vključno s ceno (slika 18).

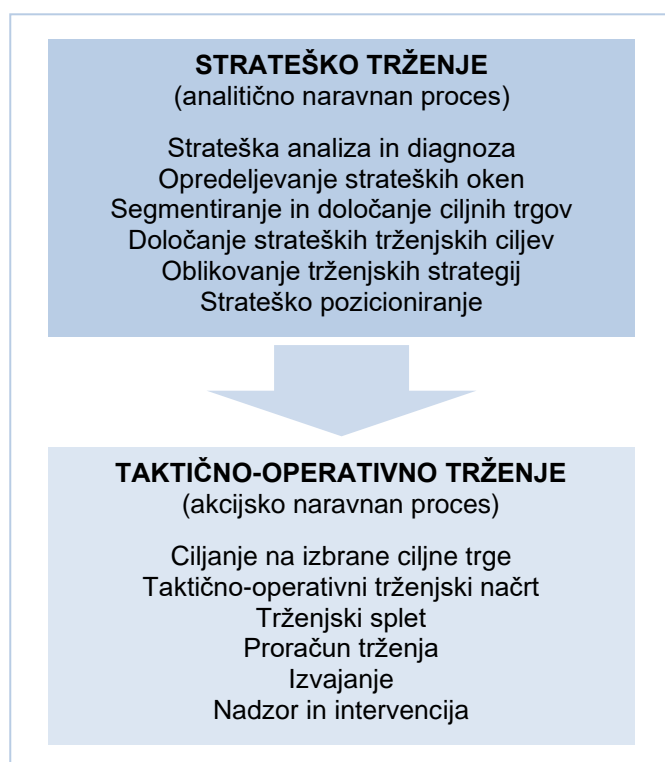
Opisane nakupne stopnje so značilne za prvi nakup na medorganizacijskem trgu. Pri prilagojenem nakupu ali rutinskih nakupih se lahko posamezne stopnje združijo ali izpustijo.

III. DEL - STRATEŠKO TRŽENJE

1 Strateške razsežnosti trženja

Večina uspešnih podjetij ohranja svoj položaj na trgu ali raste le, če ima določene prednosti pred konkurenco. Zato poskušajo delati bolje. V središču sodobnega trženjskega razmišljanja je porabnik. Medtem ko si uspešna podjetja prizadevajo ustvariti zadovoljne porabnike, se odlična podjetja, predvsem na podlagi trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja, nenehno prilagajajo spreminjajočemu se trgu. Osredotočajo se na prepoznavanje bodočih ciljnih trgov. Podjetja bodo morala ustvariti in posredovati vrednost, ki bo zadovoljevala prihodnje porabnike.

Trženjske aktivnosti je mogoče razvijati na dveh ravneh, menita Radonjič in Iršič (2011, 112). Prva raven se kaže kot strateško trženje, druga raven pa kot operativno trženje (slika 19). Gre za dva organsko povezana dela, ki izhajata iz temeljnega koncepta trženja in se drug drugega dopolnjujeta.

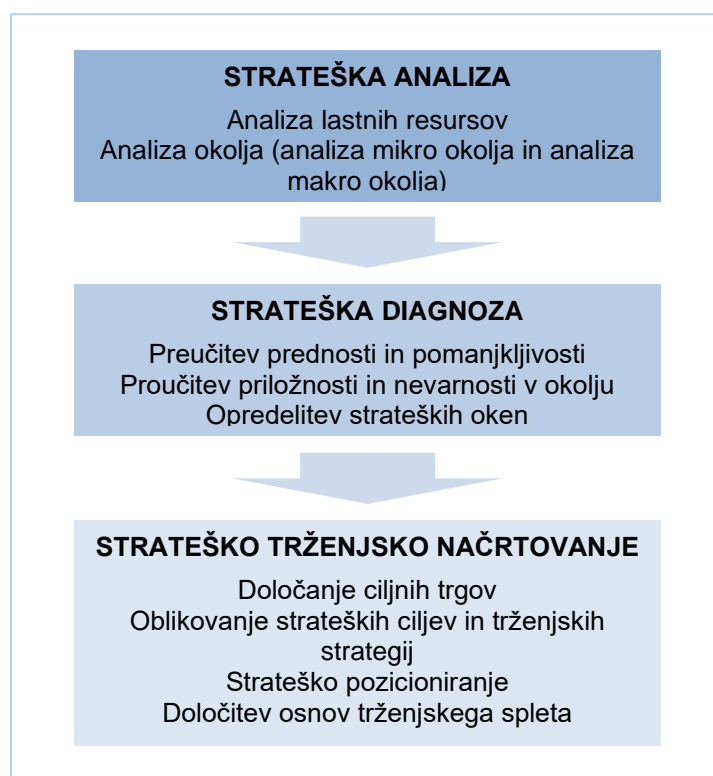


Slika 19: Procesi strateškega in taktično-operativnega trženja (prirejeno po Snoj in Gabrijan, 2015, str. 226)

Strateško trženje je analitično naravnani proces, ki pripravlja konkretne smernice za sprejemanje usodno pomembnih dolgoročno postavljenih ciljev in nalog, vezanih na poslovno in razvojno politiko podjetja. Ukvarja se z raziskovanjem dejavnikov strateškega okolja podjetja, torej tistih, ki so izven podjetja, imajo pa neposreden vpliv na oblikovanje razvojne politike podjetja. Operativno trženje zajema akcijsko naravnane aktivnosti, ki so nujno potrebne za nemoteno odvijanje tekočih trženjskih nalog kot so npr. operativna

prodaja podjetja, raziskava trga, pospeševanje prodaje idr. Operativno trženje v krajših časovnih razdobjih realizira dejavnike strateškega trženja podjetja. Strateško in operativno trženje sta neločljivo vezana na vsebino dela in naloge, ki jih je potrebno opraviti, upoštevajoč, da so naloge opredeljene v odvisnosti od ciljev, ki jih želimo doseči (Radonjič in Iršič, 2011, str. 112-113). Medtem ko procese strateškega trženja opisujemo v nadaljevanju poglavja, bomo procese operativnega trženja opisali v IV. delu v poglavjih 1 do 4.

Strateško trženje obsega tista odločitvena področja strateškega pomena, ki se nanašajo na ustvarjanje menjalnih odnosov na trgih in na razmere, potrebne za njihovo ustvarjanje, menita Snoj in Gabrijan (2015, 226), in poudarjata, da je bistvo strateškega trženja doseganje konkurenčnih prednosti.



Slika 20: Proces strateškega trženja
(Snoj in Gabrijan, 2015, str. 227)

Proces strateškega trženja (slika 20) sestavljajo procesi strateške analize in diagnoze in proces strateškega trženjskega načrtovanja (Snoj in Gabrijan, 2015, str. 227).

Velika podjetja se običajno ukvarjajo s precej različnimi dejavnostmi, pri čemer vsaka zahteva svojo lastno strategijo. Vodstvo podjetja določi strateške poslovne enote (SPE), za katere razvije ločene strategije in jim dodeli ustrezna finančna sredstva. Strateška poslovna enota, ki lahko predstavlja dejavnost, izdelek, storitev (Kotler in Keller, 2009, str. 43-44):

- pomeni ločeno dejavnost ali zbir povezanih dejavnosti, ki jih je mogoče načrtovati ločeno,
- ima opredeljeno poslanstvo,
- ima tekmece na trgu,
- ima svojega vodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček.

2 Strateška analiza

V procesu strateške analize in diagnoze ustvarja podjetje informacijsko osnovo za strateško načrtovanje (ibidem). Procese izvaja z namenom, da ugotovi svoje prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti in odkrije priložnosti in nevarnosti v svojem okolju.

Strateška analiza se nanaša na zbiranje in obdelavo informacij o dosedanem razvoju in trenutnem stanju lastnih resursov ter dejavnikov širšega in ožjega okolja podjetja in na predvidevanje razvoja lastnih resursov ter dejavnikov širšega in ožjega okolja podjetja na podlagi rezultatov zbiranja in obdelave informacij o dosedanem razvoju in trenutnem stanju (Snoj in Gabrijan, 2015, str. 228).

2.1 Analiza zunanjega okolja podjetja

Pojasnili smo že, da **zunanje okolje** podjetja oziroma strateške poslovne enote (SPE) obsega ožje (mikro) in širše (makro) okolje. Medtem ko udeležence v mikro okolju podjetja predstavljajo porabniki, konkurenti, posredniki in dobavitelji, sestavljajo makro okolje podjetja tisti dejavniki, na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Dejavnike širšega okolja podjetja prikazuje tabela 10. Podrobneje smo jih predstavili v že omenjenem poglavju.

Tabela 10: Dejavniki širšega okolja
(prirejeno po Kotler in Armstrong, 2018, str. 104-114, Kotler et al., 2008, str. 184-222)

Naravno okolje <ul style="list-style-type: none"> • topografske značilnosti • klima • pomanjkanje surovin in energetskih virov, • večje onesnaževanje okolja, • intervencije države in "zelenih" gibanj... 	Znanstveno-tehnološko okolje <ul style="list-style-type: none"> • čas od odkritja do uporabe je vedno krajši • zrelost starih tehnologij • hitre tehnološke spremembe • neomejene možnosti inovacij • naraščanje sredstev za R&R
Demografsko okolje <ul style="list-style-type: none"> • razlike v stopnjah rasti prebivalstva • staranje prebivalstva • migracije • spreminjanje etične sestave • spremembe v izobrazbi • velikost in struktura družin 	Gospodarsko okolje <ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje stopnje rasti realnega dohodka • porazdelitev dohodka • spreminjanje razmerja med prihranki in dolgovi • velika dosegljivost posojil • spremembe v načinu porabe • devizni tečaji
Družbeno-kulturno okolje <ul style="list-style-type: none"> • trajnost temeljnih kulturnih vrednot • običaji in navade • težnje po lagodnem življenju • globalna povezanost prebivalstva 	Politično-pravno okolje <ul style="list-style-type: none"> • politična stabilnost • vedenje nosilcev moči • davčna politika • povečevanje števila predpisov • naraščanje števila javnih interesnih skupin

Glavni namen spremljanja zunanjega okolja je zaznavanje **trženjskih priložnosti**. Priložnosti se lahko ponudijo v številnih oblikah in v podjetju morajo biti ustrezno usposobljeni za njihovo prepoznavanje. Podjetje lahko na primer:

- poenostavi nakupni proces ali poveča njegovo učinkovitost, npr. spletna prodaja,
- zadovolji potrebo po več informacijah in svetovanju, npr. spletni portal podjetja,

- kupcu ponudi prilagojen izdelek oziroma storitev, ki jo je prej ponujalo samo v standardni obliki, npr. počitnice po meri,
- hitreje dostavi izdelek ali storitev, npr. pri spletni prodaji dostava še isti dan,
- ponudi izdelek po veliko nižji ceni, npr. generične različice zdravil.

Da bi podjetje določilo privlačnost in verjetnost uspeha posamezne priložnosti, uporabi analizo uspeha za vsako priložnost. Zastavi si naslednja vprašanja (Kotler, 2004, str. 103):

Ali lahko koristi, povezane s priložnostjo, prepričljivo razložimo ciljnemu trgu?

Ali lahko opredelimo, kje se ciljni trg nahaja ter ga dosežemo s stroškovno učinkovitimi mediji in tržnimi potmi?

Ali ima podjetje dostop do kritičnih sposobnosti in virov, potrebnih za posredovanje koristi kupcem?

Ali lahko podjetje posreduje koristi bolje kot sedanji in potencialni konkurenti?

Ali bo stopnja donosa omogočila doseči ali preseči prag upravičenosti naložbe?

2.2 Analiza notranjega okolja podjetja

Pri analizi notranjega okolja podjetja gre za ugotavljanje lastnih kompetenc podjetja v odnosu do zunanjega okolja. Analiza notranjega okolja zajema analizo vseh poslovnih aktivnosti podjetja, funkcij, strukture, ljudi in razpoložljivih virov ter predstavlja pomembno informacijo za nadaljnje aktivnosti v procesu strateškega trženja v fazi strateške diagnoze, v kateri bo podjetje primerjalo svoje kompetence s stanjem v okolju, zahtevami in izzivi trga ter tako ugotovilo, katere kompetence so vir konkurenčnih prednosti (Radonjič in Iršič, 2011, str. 146).

V okviru analize notranjega okolja podjetja oziroma strateške poslovne enote (SPE) podjetje preuči ključne in značilnosti kompetence kot npr.: sposobnost uresničevanja inovativnih idej, superiorne proizvodne spretnosti, izjemno trženje, uspešen management, superiorne spretnosti finančnega managementa, sistem nagrajevanja, ki motivira zaposlene idr. Da bi lahko neko kompetenco opredelili kot ključno, mora ta zagotavljati vrednost za porabnika, omogočati diferenciacijo in biti uporabna na več področjih (ibid).

Sestavine analize notranjega okolja organizacije obsegajo analizo (Radonjič in Iršič, 2011, str. 149-163):

- kratkoročnih finančno-tržnih dejavnikov učinkovitosti, ki se nanaša na analizo prodaje, analizo tržnih deležev, analizo dobičkonosnosti;
- dolgoročnih dejavnikov uspešnosti med katere uvrščamo analizo zadovoljstva porabnikov, analizo kakovosti izdelkov, analizo povezanosti med blagovno znamko in podjetjem, analizo relativnih stroškov, analizo aktivnosti na področju novih izdelkov, analizo sposobnosti in izvedbe zaposlenih in vodstva in analizo trženjske uspešnosti;
- strateških dejavnikov managementa, kot so analiza preteklih in sedanjih strateških ciljev ter strategij, analiza organizacijske strukture in organizacijske kulture ter analizo razpoložljivih finančnih virov.

Podjetje lahko svoje notranje prednosti in pomanjkljivosti oceni tudi s pomočjo opomnika za analizo prednosti/ pomanjkljivosti, ki ga prikazuje tabela 11.

Tabela 11: Kontrolni seznam za analizo notranjega okolja
 (Kotler, 2004, str. 105)

Kontrolni seznam za analizo prednosti/ pomanjkljivosti								
	URESNIČEVANJE					POMEMBNOST		
	Večja prednost	Manjša prednost	Nevtralno	Manjša slabost	Velika slabost	VELIKA	SREDNJA	MAJHNA
TRŽENJE								
1. Ugled podjetja								
2. Tržni delež								
3. Zadovoljstvo kupcev								
4. Zadržanje kupcev								
5. Kakovost izdelkov								
6. Kakovost storitev								
7. Cenovna učinkovitost								
8. Učinkovitost distribucije								
9. Učinkovitost trž. komuniciranja								
10. Učinkovitost prodajnega osebja								
11. Učinkovitost inovacij								
12. Geografska pokritost								
FINANCE								
13. Stroški ali razpoložljivost kapitala								
14. Denarni tok								
15. Finančna stabilnost								
PROIZVODNJA								
16. Objekti								
17. Prihranki obsega								
18. Zmogljivost								
19. Sposobni, predani delavci								
20. Sposobnost držati se rokov								
21. Tehnična proizvodna znanja								
ORGANIZACIJA								
22. V prihodnost usmerjeno vodstvo								
23. Predani zaposleni								
24. Podjetniška usmeritev								
25. Fleksibilnost ali odzivnost								

3 Strateška diagnoza

Na podlagi strateške analize izvede podjetje strateško diagnozo. Medtem, ko se strateška analiza ukvarja z ugotavljanjem dejavnikov zunanjega in notranjega okolja podjetja ter pridobivanjem informacij, v procesu strateške diagnoze podjetja vsebino teh informacij ovrednoti. Podjetje zanima, katera stanja, gibanja in aktivnosti v notranjem okolju predstavljajo za podjetje oziroma za strateške poslovne enote (SPE) strateške prednosti in katera strateške pomanjkljivosti, ter katera stanja v ožjem in širšem okolju predstavljajo za podjetje strateške priložnosti in katera strateške nevarnosti (Radonjič in Iršič, 2011, str. 148).

Rezultat strateške diagnoze so priložnosti in nevarnosti v okolju ter ugotovljene prednosti in pomanjkljivosti podjetja v primerjavi s konkurenti. Sintezo teh rezultatov lahko poimenujemo opazovanje okolja skozi strateška okna (Abell v Snoj in Gabrijan, 2015, str. 233).

Pojem **strateško okno** se nanaša na stopnjo usklajenosti med kompetencami podjetja in zahtevami ožjega in širšega okolja. Glede na to razlikujemo dva skrajna tipa (ibidem):

- na stežaj odprto strateško okno – pomeni, da obstaja tesna usklajenost med razmerami v okolju na obstoječih in možnih trgih podjetja (priložnosti) in kompetencami podjetja. Ker se okolje hitro spreminja, je potrebno optimalno usklajenost čimprej izkoristiti, saj se strateška okna lahko zaprejo.
- popolnoma zaprto strateško okno – pomeni, da med razmerami v okolju podjetja na obstoječih in možnih trgih in kompetencami podjetja sploh ni usklajenosti.

V procesu strateške diagnoze si podjetje pomaga z različnimi metodološkimi orodji, ki omogočajo preglednejši prikaz strateških možnosti in priložnosti, mednje sodijo analiza SWOT, portfolio analiza (BCG portfolio matrika, GE-portfolio matrika idr.), metoda življenjskega ciklusa in številne druge. V nadaljevanju opisujemo le analizo SWOT in portfolio analizo z BCG matriko.

3.1 Analiza SWOT

Na podlagi strateške analize lahko podjetje izvede strateško diagnozo, ki obsega ugotavljanje prednosti, pomanjkljivosti in vzrokov zanje (uporaba rezultatov analize lastnih resursov in analize ožjega okolja) ter priložnosti in nevarnosti v okolju in vzrokov zanje (uporaba rezultatov analize širšega okolja) (Snoj in Gabrijan, 2015, str. 228).

Celovito ovrednotenje prednosti in pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti se imenuje SWOT analiza, ki jo sestavljata:

- analiza notranjega okolja, s katero podjetje presoja svoje notranje sposobnosti in išče prednosti (**S**trengths) in pomanjkljivosti (**W**eaknesses) v primerjavi s konkurenco in
- analiza zunanjega okolja podjetja, s katero išče priložnosti (**O**pportunities) in nevarnosti (**T**hreats).

Kdo je pravzaprav avtor metode za celovito ocenjevanje podjetja, s katero se analizira notranje okolje in zunanje okolje podjetja, obstajajo različna mnenja. Medtem ko so nekateri avtorji prepričani, da sta koncept SWOT analize že v zgodnjih petdesetih letih dvajsetega stoletja utemeljila Smith in Christensen s Harvard Business School, Anderson pa naj bi nato v šestdesetih letih razvil njegovo uporabo, so drugi mnenja, da je avtor koncepta Humphrey. Raziskovalec z Univerze v Stanfordu je na podlagi obsežnih raziskav v 60. in 70. letih razvil t.im. Tim Action Model (TIM), ki omogoča vodstvu podjetja ravnanje sprememb in v okviru

katerega omenja analizo SWOT¹³. Kakorkoli, rezultati analize priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja organizacije in prednosti in pomanjkljivosti notranjega okolja podjetja, dajejo vpogled v dejavnosti, ki jih je v podjetju treba izboljšati oziroma razviti, da bodo prispevale k boljši poslovni uspešnosti.

Podjetje ugotavljanja prednosti in pomanjkljivosti, da bi spoznalo svoje mesto v zunanjem okolju. V ta namen analizira lastne sposobnosti in jih primerja s sposobnostmi ključnih konkurentov ter ožje zunanje okolje (porabnike, konkurente in dobavitelje). Seznam najpogostejših prednosti oziroma pomanjkljivosti podjetja, ki jih le-ta ugotavljajo prikazuje tabela 2 v prejšnji točki.

Analiza se lahko nanaša na podjetje kot celoto oziroma analizira strateške poslovne enote (SPE). Najpogostejše priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v zunanjem okolju podjetja prikazuje tabela 12.

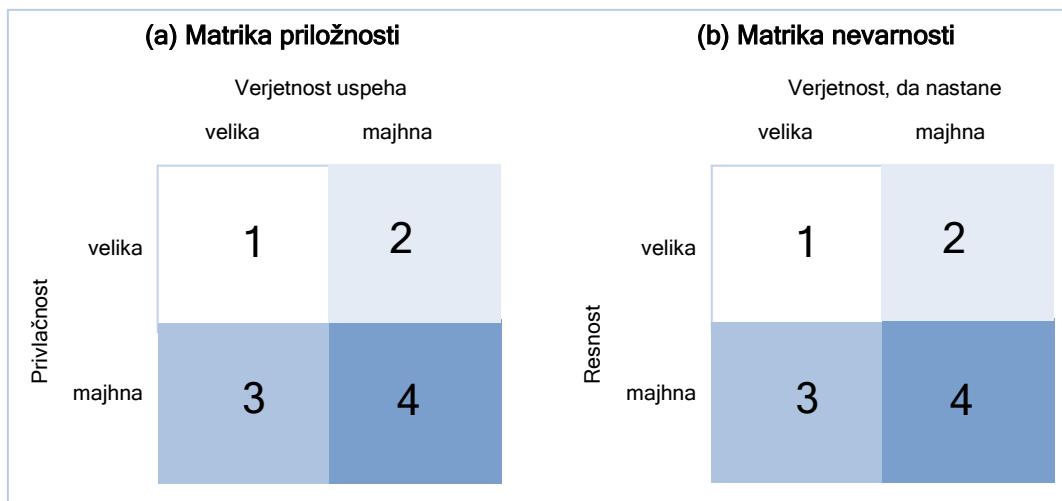
Tabela 12: Potencialne priložnosti in nevarnosti podjetja
(Radonjič in Iršič, 2011, str. 259)

Potencialne priložnosti	Potencialne nevarnosti
Zadovoljevanje novih skupin porabnikov	Možnost vstopa novih konkurentov
Vstop na nove trge ali tržne segmente	Povečevanje prodaje substitutov
Širitev prodajnega asortimenta	Počasnejša rast trga
Diverzifikacija obstoječih izdelkov	Povečana pogajalska moč porabnikov ali dobaviteljev
Vertikalno povezovanje	Neugodna vladna politika
Hitra rast trga	Nastanek ekonomske recesije
Možnost prehoda v donosnejše panoge	Spremembe nakupnih navad porabnikov
Pristni odnosi med podjetji v panogi	Neugodne demografske spremembe
Pojav nove tehnologije	Konkurenti udeležajo nove trženjske strategije
Zmanjševanje prodaje substitutov	Intenzivnejša regulacijska politika vlade
Nove metode distribucije	Izdelki v zreli fazi življenjskega ciklusa
Spremembe nakupnih navad in okusov porabnikov	Omejitve v zunanji trgovini
Deregulacijska vladna politika	Poslabšanje finančnega položaja pomembnega dobavitelja
...

V matriki priložnosti na sliki 21a so najboljše priložnosti, s katerimi se srečuje podjetje, navedene v zgornjem levem polju (polje 1), priložnosti v spodnjem desnem polju (polje 4) pa so premajhne. Priložnosti v zgornjem desnem polju (polje 2) in spodnjem levem polju (polje 3) mora podjetje spremljati, če bi se pri kateri izmed njih povečala privlačnost ali izboljšala verjetnost uspeha.

¹³ <http://www.marketingteacher.com/swot-analysis/> dostopno 30. 9. 2021.

Nekateri dogodki v zunanjem okolju predstavljajo nevarnost za delovanje podjetja. Nevarnost v okolju je izziv, ki sproži neugodno dogajanje, ki bi v primeru, da se podjetja ne bi odzvala z obrambnimi strategijami, lahko povzročilo zmanjšanje prodaje ali dobička.



Slika 21: Matrika priložnosti in nevarnosti
Vir: Kotler, 2004, str. 103

V matriki priložnosti na sliki 21b so najresnejše in najverjetnejše nevarnosti, ki pretijo podjetju, v zgornjem levem polju (polje 1). Podjetje se mora pripraviti, tako da se bo lahko v primeru, da bodo nevarnosti nastopile, z njimi primerno spopadlo. Nevarnosti v spodnjem desnem polju (polje 4) so premajhne in jih lahko podjetje zanemari. Nevarnosti v zgornjem desnem polju (polje 2) in spodnjem levem polju (polje 3) ne zahtevajo posebnih načrtov pripravljenosti, vendar jih mora podjetje spremljati, saj lahko postanejo resnejše.

Prednosti <ul style="list-style-type: none"> • Podoba blagovne znamke • Globalna dostopnost izdelkov • Strateška partnerstva • Raznolikost izdelkov 	Pomanjkljivosti <ul style="list-style-type: none"> • Padec dobička • Visoka cena • Strategija navezovanja blagovne znamke
Priložnosti <ul style="list-style-type: none"> • Novi trgi • Diverzifikacija poslovanja • Inovacije 	Nevarnosti <ul style="list-style-type: none"> • Posledice pandemije Covit-19 • Zakonodaja • Konkurenca • Škandali

Slika 22: SWOT analiza podjetja SAMSUNG (2021)
Vir: Debeljak et al., 2021

Podjetju seveda ni potrebno popravljati vseh svojih pomanjkljivosti, niti naj se ne veseli vseh svojih prednosti. Vprašanje je, ali naj se podjetje omeji na tiste poslovne priložnosti, kjer ima zahtevane prednosti, ali naj razmisli o boljših priložnostih, kjer bi morale šele pridobiti ali razviti določene prednosti.

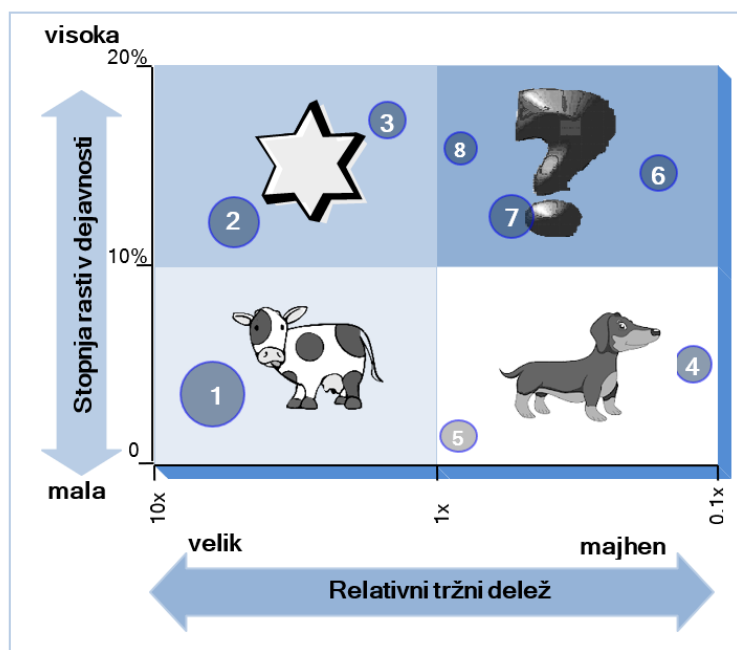
Slika 16 prikazuje matriko priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti za podjetje SAMSUNG.

3.2 Metoda portfolio analize – BCG matrika

Poslovno portfeljska analiza omogoča podjetju oceniti vsako strateško poslovno enoto ter izločiti tiste, ki jih namerava razviti, zadržati, izkoristiti ali opustiti. Po preučitvi donosnosti in stopnje rasti se vodstvo organizacije odloči, kako bo med njimi razporedilo sredstva. Praviloma podpre z dodatnimi sredstvi uspešne enote, tiste, ki ne ustrezajo ciljem podjetja in manj uspešne enote, ki ne prinašajo dobička, pa ukine.

Podjetje ocenjuje strateške poslovne enote s pristopom, ki ga je razvila Bostonska svetovalna skupina¹⁴ (Boston Consulting Group-BCG), na podlagi trga določene dejavnosti in relativnega tržnega deleža, ki ga dosega v primerjavi s svojimi tekmeci.

Stopnja rasti trga na navpični osi meri letno stopnjo rasti v določeni dejavnosti. Na sliki 23 je ta razpon od 0 do 20 odstotkov. Stopnja rasti trga nad 10% velja za visoko. Relativni tržni delež, ki ga kaže vodoravna os, se nanaša na tržni delež SPE relativno glede na tržni delež njenega največjega konkurenta in služi kot merilo moči podjetja. **Relativni tržni delež** se deli na veliki in mali delež, pri čemer 1,0 uporabljamo kot razdelilno črto. Medtem ko relativni tržni delež 10 pomeni, da je SPE podjetja vodilna in ima 10-krat večjo prodajo kot drugo najmočnejše podjetje na tem trgu, pomeni 0,1, da obseg prodaje podjetja znaša le 10 odstotkov prodaje tržnega vodje.



Slika 23: Model Boston Consulting Group

Vir: prirejeno po Kotler et al., 2009, str. 141

Matrika rast-delež je razdeljena na štiri polja (slika 23):

¹⁴ Model je povzet Boston Consulting Group 1970 v Dibb et al., 2006, str. 360-363.

- **Zvezde:** Imajo vodilni položaj na trgu (tržni vodje), dobre možnosti za rast in ustvarjajo zadovoljiv dobiček. Podjetje mora porabiti veliko denarja, da drži korak s hitro rastočim trgom in se brani pred napadi konkurentov. Podjetje na sliki ima dve zvezdi (št. 2 in 3).
- **Krave molznice:** Zvezde z upadajočo stopnjo rasti, ki imajo še vedno največji relativni tržni delež. Podjetjem ni treba vlagati denarja v njihovo širitev, saj se je rast trga upočasnila. Ker je dejavnost tržni vodja, uživa prihranke obsega in prinaša velik dobiček. Podjetje na sliki ima le eno kravo molznico (št. 1). Če ta krava molznica začne izgubljati relativni tržni delež, mora podjetje, da bi ohranilo tržno vodstvo, spet vlagati denar vanjo.
- **Vprašaji:** Se šele uveljavljajo na trgu, dosegajo skromne dobičke ali celo izgubo. Poslujejo na hitro rastočih trgih, a imajo majhne relativne tržne deleže. Da gre podjetje v korak s hitro rastočim trgom, mora vložiti velika denarna sredstva, če želi prehiteti tržnega vodjo. Podjetje na sliki ima tri dejavnosti – vprašaje (št. 6, 7 in 8), kar je morda že preveč.
- **Psi:** Nimajo več možnosti za rast, njihov tržni delež in dobiček se zmanjšujeta. Podjetje takšne enote specializira, proda ali ukine. Podjetje na sliki ima dve taki dejavnosti (št. 4 in 5).

Z razvrščanjem dejavnosti v matriki rast-delež, podjetje ugotovi, ali je njegov portfelj zdrav. Portfelj, ki bi imel premalo zvezd in krav molznic in preveč vprašajev in psov, bi bil neuravnotežen.

V naslednjem koraku določi podjetje, kateri cilj, strategijo in proračun bo namenilo vsaki posamezni SPE. Uporabi lahko štiri strategije: gradi, ohrani, žanji in opusti. Za vprašaje, katerih tržni deleži morajo rasti, če želijo postati zvezde, bo podjetje uporabilo strategijo **gradnje**. Strategija **ohranitve** je primerna za krave molznice, če naj še naprej prinašajo denar. Cilj strategije **žetve** je, da povečamo kratkoročne prihodke ne glede na posledice. Ta strategija vključuje odpravo izdatkov za raziskave in razvoj dejavnosti, zmanjšanje izdatkov za oglaševanje, prodajno osebje ipd. Žetev, ki pomeni odločitev »izmolsti, kar se da«, je primerna za šibke krave molznice, katerih prihodnost je negotova, uporabi pa se lahko tudi pri vprašajih in pri psih. Podjetja, ki se zavedajo, da žetev zmanjšuje bodočo vrednost dejavnosti in s tem ceno, po kateri bi lahko kasneje prodala dejavnost, lahko v takih primerih uporabijo tudi strategijo **opustitve**. Zgodnja opustitev bo, če je dejavnost v relativno dobrem stanju, prinesla precej dobre ponudbe.

Strateške poslovne enote imajo svoj življenjski cikel. Začnejo kot vprašaji, postanejo zvezde, nato krave molznice in na koncu psi. Podjetje si prizadeva:

- nenehno ustvarjati krave molznice in dobiček, ki ga te ustvarjajo vlagati v obetajoče vprašaje, da postanejo zvezde,
- zvezde z dozorevanjem trga in dodatnimi vlaganji preoblikovati v krave molznice,
- ozdraviti pse, ki ne ustvarjajo več dobička tako, da jih specializira, proda ali ukine.

Podjetje mora paziti, da ne bo:

- preveč vlagalo v krave molznice in premalo v vprašaje in tako zapravilo priložnosti na račun trenutnega dobička,
- premalo investiralo v zvezde in tako omogočilo konkurentom večji tržni delež na hitro rastočem tržišču,
- preveč molzlo krave molznice.

4 Strateško trženjsko načrtovanje

Številna podjetja ne načrtujejo. V novih podjetjih so managerji velikokrat prezaposleni in ne najdejo časa za načrtovanje, v drugih gledajo na formalno načrtovanje kot na nepotrebno. Ne zavedajo se, da »s tem, ko ne načrtuješ, načrtuješ neuspeh¹⁵« (Kotler et al. 2008, str. 128). Skrbno in pravočasno načrtovanje prinaša koristi vsakemu podjetju, saj vzpodbuja sistematično razmišljanje in v sodobnem, nenehno spreminjajočem se okolju omogoča podjetjem, da vsaj nekatere spremembe predvidijo in se jim tako lažje prilagodijo.

»S strateškim načrtom podjetje opredeli, kako bo s prilagajanjem nenehnim spremembam v okolju izkoristilo priložnosti, ki se mu ponujajo,« poudarja Kotler in soavtorji (2008, str. 129) in nadaljuje *»gre za proces razvoja in ohranjanja strateške usklajenosti med cilji podjetja in zmogljivostmi ter spreminjajočimi se priložnostmi v okolju.«*

Rezultat strateškega trženjskega načrtovanja so strateški trženjski načrti, ki naj bi bili zapisani dokumenti. Formalizirajo prihodnje aktivnosti in povečujejo stopnjo odgovornosti vseh udeležencev pri uresničevanju ciljev ter omogočajo nenehno primerjavo doseženega z načrtovanim. Stopnje strateškega trženjskega načrtovanja so: določanje ciljnih trgov, oblikovanje strateških ciljev in trženjskih strategij, strateško pozicioniranje in določanje osnov trženjskega spleta. (Snoj in Gabrijan, 2015, str. 233)

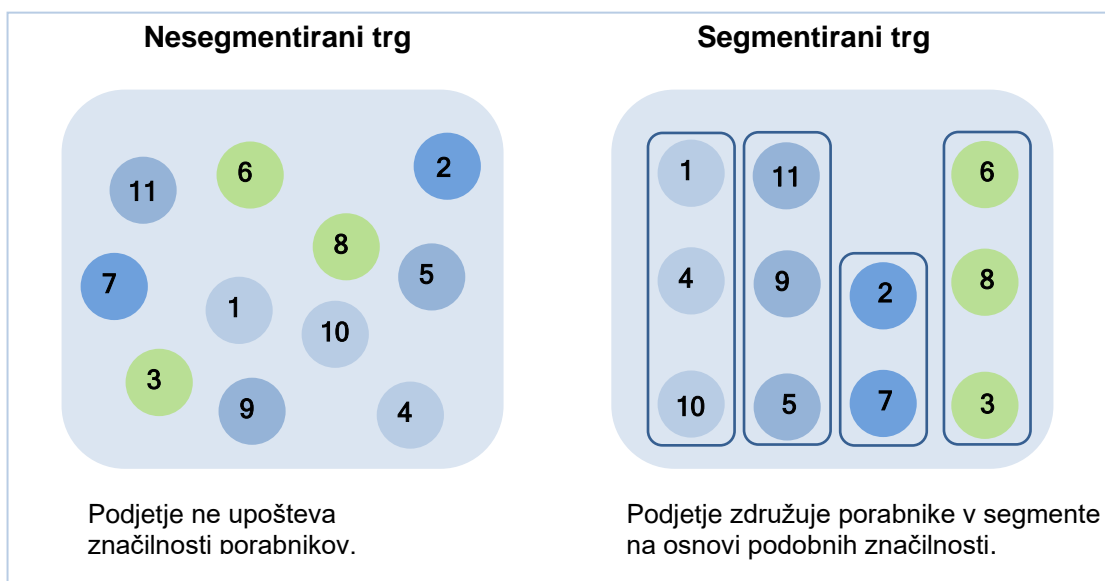
4.1 Segmentiranje in določanje ciljnih trgov

Veliko proizvajalcev izdelkov široke potrošnje se odloči za množično proizvodnjo, množično distribucijo in množično trženjsko komuniciranje enega izdelka za vse porabnike. Najpomembnejši razlog za **množično trženje** je, da ustvarimo največji potencialni trg, kar vodi k nižjim stroškom, posledično pa k nižjim cenam ali k večjim zaslužkom. Vendar danes številni dejavniki otežujejo množično trženje. Naraščajoče število medijev in tržnih poti otežuje in draži množično trženje. Množični trg se je razletel na skupek manjših segmentov (starostniki, družine brez otrok, poslovneži, prebivalci prestolnice, Štajerci ipd.), ki zahtevajo prilagojeno ponudbo.

Podjetje ne more oskrbovati vseh porabnikov na širokem trgu, saj je porabnikov veliko, prostorsko so razpršeni, njihove zahteve pa se razlikujejo. Ugotoviti mora najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno oskrbuje. Postopek razčlenitve raznoliknega trga na manjše skupine, ki jih je moč učinkovito doseči z izdelki ali storitvami, imenujemo **segmentiranje trga**.

Tržni segment je skupina porabnikov istovrstnega izdelka, znotraj te skupine so si porabniki podobni po določeni lastnosti. Podjetje oblikuje tržni segment tako, da porabnike najprej opazuje (npr. s pomočjo anketiranja), nato pa na osnovi posameznih značilnosti oblikuje tržne segmente. Tržnik torej ne ustvarja segmentov. Njegova naloga je, da jih prepozna. Podjetje, ki je v procesu segmentacije trga (slika 24) združilo porabnike na osnovi podobnih značilnosti v segmente A, B, C in D, ocenjuje, da je segment B najbolj privlačen. Za ciljni trg, ki ga predstavlja tržni segment B, oblikuje podjetje poseben trženjski splet.

¹⁵ ang. Fail to plan means planning to fail.



Slika 24: Proces segmentacije trga
(Kodrin, 2007a, str. 91)

Primer: GfK Gral-Iteo je v okviru Raziskave turizma v Evropi¹⁶ segmentiral slovenske turiste glede na dopustniške navade in dopustniške preference in oblikoval tri segmente: zapečarski planinci (stari 50 let in več, poročeni/ovdoveli, upokojeanci s podpovprečnimi dohodki, ki počitnice preživljajo v hribih/gorah in doma, ne potujejo, druge evropske države jih ne zanimajo, med poletnimi počitnicami radi berejo in počivajo), obmorski uživači (stari do 30 let, samski, študenti, ki počitnice preživljajo na morju/ob obali, najraje bi potovali na Hrvaško, sledijo Italija, Avstrija in Grčija, med poletnimi počitnicami se najraje sončijo, obiskujejo klube, lokale in restavracije) in družinski popotniki (stari 30 let in več, poročeni, zaposleni, več članske družine z nadpovprečnimi dohodki, ki počitnice preživljajo na morju, v hribih/gorah, na podeželju in na potovanju, obiskali bi večino novih članic EU, med poletnimi počitnicami se radi sprehajajo, ukvarjajo s športom in obiskujejo znamenitosti).

Podjetje, ki uporablja **trženje v segmentih**, ugotavlja, da se porabniki razlikujejo. Zato si prizadeva osamiti posamezne segmente in prilagoditi svojo ponudbo tako, da se bolj ujema s potrebami enega ali več segmentov. Na tak način trži organizacija učinkoviteje, saj usmerja svoje izdelke in storitve, tržne poti in komunikacijske kanale samo k porabnikom, ki jih lahko najboljše zadovolji. Svojo ponudbo pa lahko organizacija izbranim tržnim segmentom tudi prilagaja. Običajno se podjetja, ki tržijo v segmentih soočajo z manj konkurenti, če se manj konkurentov osredotoča na izbrane segmente.

Tržna vrzel je natančneje opredeljena manjša skupina, ki jo običajno identificiramo v okviru tržnega segmenta, ki zahteva ali pričakuje posebno korist. Pri oblikovanju trženjskega spleta za tržne vrzeli lahko podjetje še natančneje ustreže potrebam porabnikov. Ker konkurenti le težko izpodrinejo najboljša podjetja v določenih tržnih vrzelih, se prilagodljiva podjetja čedalje bolj usmerjajo na trženje v vrzelih.

¹⁶www.gfk.si/files/sto_petra.ppt/.

Skrajna raven segmentiranja vodi k posameznemu porabniku. S **trženjem po meri porabnika** (trženje po načelu eden za enega, mikrotrženje) podjetja prilagajajo izdelke oziroma storitve in trženjske programe tako, da ustrezajo željam in preferencam posameznega porabnika. Sodobna informacijska tehnologija (zmogljivi računalniki, natančne baze podatkov, robotizirana proizvodnja ter takojšnji in vzajemni komunikacijski mediji) omogoča podjetjem množično prilagajanje ponudb posamičnemu kupcu. Prilagodljiva podjetja so zmožna v množičnem obsegu pripraviti individualno oblikovane izdelke, storitve, programe in komunikacijo, da bi zadovoljila zahteve vsakega kupca.

Čeprav veliko tržnikov meni, da prilagajanje izdelka posameznemu porabniku ni dobičkonosno, trdijo podjetja, ki se odločajo za trženje osredotočeno na posameznega porabnika, prav nasprotno. Menijo, da so segmenti plod domišljije in da se porabniki znotraj posameznega segmenta razlikujejo. Tržniki so po njihovem mnenju veliko bolj učinkoviti, če upoštevajo potrebe posameznega porabnika.

4.1.1 Osnove segmentiranja porabniškega trga

Za segmentiranje porabniškega trga uporabljamo štiri skupine osnov, poudarjajo Kotler in soavtorji (2018, str. 213-217). Tržniki določajo tržne segmente na podlagi geografskih, demografskih, psihografskih in vedenjskih značilnosti porabnikov. Nato preverijo, ali imajo porabniki v tako določenih segmentih zares različne potrebe ali se različno odzovejo na izdelke (npr. preučijo, ali imajo »uradnice«, »delavke« in »gospodinje« in druge skupine različna stališča do, recimo varčnosti kot ene izmed koristi pralnega stroja).

Druga skupina tržnikov skuša segmentirati tako, da upošteva odzive porabnikov na korist, priložnost uporabe ali blagovne znamke. Ko so segmenti določeni, tržniki preverijo, ali so različne značilnosti porabnikov povezane z odzivanjem porabnikov v posameznem segmentu. Tržniki na primer preverijo, ali imajo uporabnice, ki se jim pri nakupu pralnega stroja zdi ugled proizvajalca pomembnejši kot cena, tudi drugačne geografske, demografske in psihografske značilnosti.

Osnove za segmentiranje porabnikov razvrstimo v geografske, demografske, psihografske in vedenjske (tabela 13). **Geografsko segmentiranje** se uporablja za razdelitev trga na različne geografske enote, kot so države, regije, narodi, dežele, mesta, soseske. Podjetje se lahko odloči, da bo nastopalo na enem, nekaj ali vseh geografskih območjih ob upoštevanju krajevnih značilnosti.

Z **demografskim segmentiranjem** razčlenimo trg v skupine na podlagi spremenljivk, kot so starost, spol, dohodek, poklic, izobrazba, generacija idr. Demografske spremenljivke so za segmentiranje porabnikov najbolj priljubljene, saj so pogosto povezane s porabnikovimi željami, preferencami in pogostostjo uporabe in jih je sorazmerno enostavno meriti.

Tabela 13: Osnove segmentiranja porabniškega trga
(prirejeno po Kotler in Keller, 2009, str. 214)

Geografske spremenljivke	
Območje	Zahodna Evropa, Severna Amerika, Afrika, Nemčija, Kitajska, Nova Zelandija...
Regija znotraj države	Primorska, Notranjska, Dolenjska, Gorenjska, Štajerska, Koroška, Pomurska...
Mesto ali velikost mesta (število prebivalcev)	pod 5000; od 5000- do pod 20000; od 20000- do pod 50000; od 50000- do pod 100000; od 100000- do pod 250000; nad 250000
Gostota naseljenosti	mestna področja, primestna področja, podeželje
Podnebje	mediteransko, celinsko, alpsko
Demografske spremenljivke	
Starost	manj kot 6 let; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 50-64; več kot 65
Velikost družine (člani)	1-2; 3-4; 5 in več
Življenjski cikel družine	mlad, samski; mlad, poročen, brez otrok; mlad, poročen, najmlajši otrok manj kot 6 let; mlad, poročen, najmlajši otrok 6 let in več; starejši, poročen, brez otrok; poročen, brez otrok pod 18.letom; starejši, samski; drugi
Spol	moški, ženski
Dohodek (v EUR)	pod 500, od 500 do pod 1000, od 1000 do pod 2000, nad 2000
Poklic	tehnični strokovnjaki, managerji, uradniki, obrtniki, delavci, kmetje, študenti, upokojenci, gospodinje, nezaposleni
Izobrazba	osnovna šola ali manj, poklicna šola, srednja šola, višja ali visoka šola, podiplomska izobrazba
Vera	katoliki, protestanti, muslimani, židi, budisti, drugo
Rasa	belci, temnopolti, Azijci, Latinoameričani..
Generacija	baby boomerji, generacija X
Narodnost	Slovenci, Angleži, Kitajci...
Družbeni sloj	spodnji nižji, gornji nižji, delavski, srednji, gornji srednji, spodnji višji, gornji višji
Psihografske spremenljivke	
Življenjski slog	osredotočen na kulturo, šport, naravo....
Osebnost	avtoritativen, ambiciozen, družaben, nepredvidljiv...
Vrednote	materialnost, garaštvo, hedonizem, individualnost, kolektivnost...
Vedenjske spremenljivke	
Priložnosti	vsakdanje priložnosti, posebne priložnosti
Koristi	kakovost, storitev, varčnost, hitrost, udobje....
Uporabniški status	neuporabnik, nekdanji uporabnik, mogoči uporabnik, novi uporabnik, redni uporabnik
Stopnja uporabe	šibek uporabnik, srednje močan uporabnik, močan uporabnik
Raven zvestobe izdelku	nikakršna, srednja, močna, popolna
Pripravljenost za nakup	ne ve za izdelek, ve za izdelek, pozna ga, ga zanima, si ga želi, namerava ga kupiti
Odnos do izdelka	navdušen, pozitiven, ravnodušen, negativen, sovražen

S **psihografskim segmentiranjem** razdelimo porabnike v skupine na podlagi (Solomon et al., 2002, str. 503-509):

- **življenjskega sloga** (Porabniki imajo različne vzorce potrošnje, ki odražajo njihovo izbiro glede načina življenja, porabe časa in finančnih virov. Porabniki imajo različna stališča, interese, konjičke, kar vpliva na njihovo porabo izdelkov in storitev. Dimenzije življenjskih slogov so prikazane v tabeli 14);

- **osebnosti**, ki predstavlja notranje značilnosti posameznika in se kaže v njegovem življenjskem slogu (Tržniki lahko vdihnejo izdelkom osebnost blagovne znamke, ki se ujema z osebnostjo porabnikov znotraj ciljnega trga.) in
- **vrednot**, t.j. splošnih prepričanj o zelenih stanjih, ki usmerjajo posameznikovo vedenje. (Od stališč se vrednote razlikujejo v tem, da so splošne in ne specifične glede na določeno situacijo. Tržniki menijo, da lahko z upoštevanjem notranjega jaza porabnikov vplivajo na njihov zunanji jaz, s tem pa na njihovo nakupno vedenje).

Tabela 14: Dimenzije življenjskih slogov
(Solomon et al., 2002, str. 507)

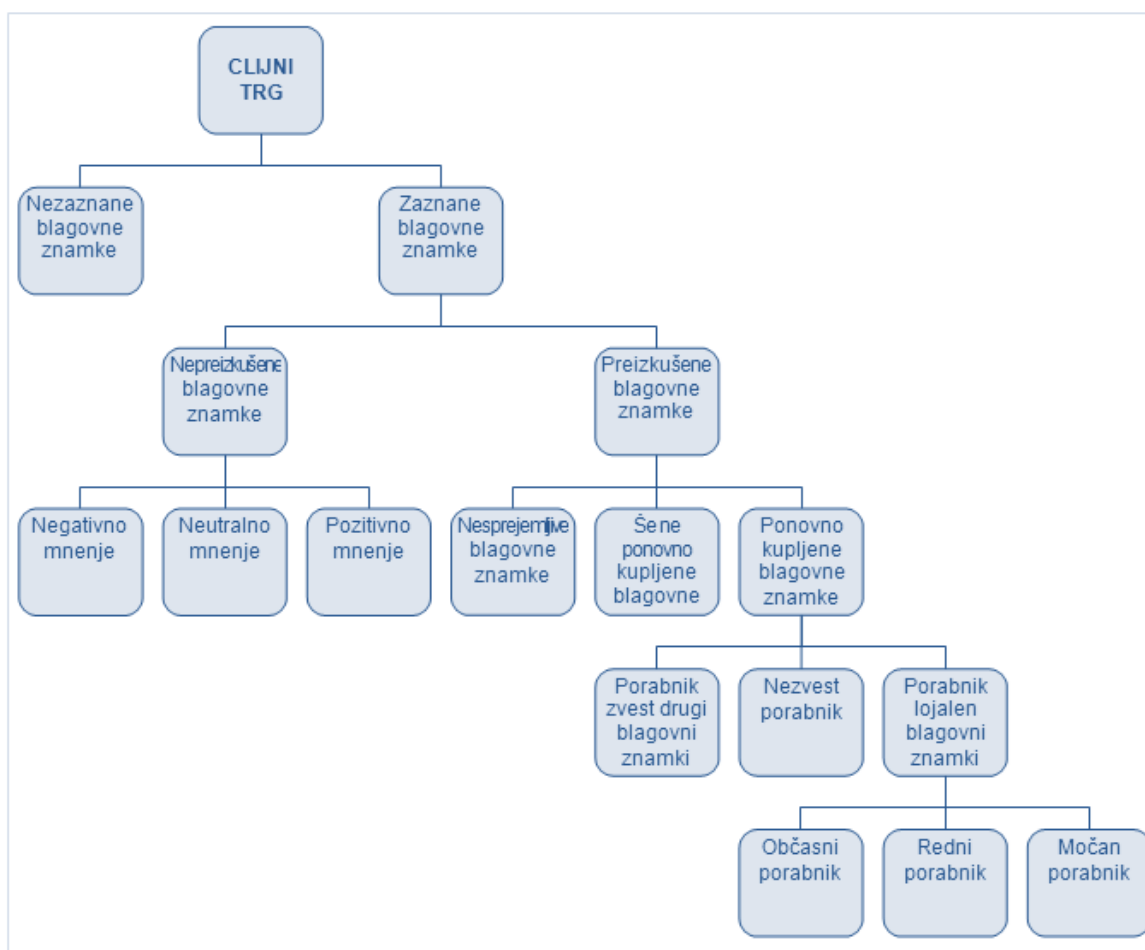
Aktivnosti	Interesi	Mnenja	Demografske spremenljivke
Delo	Družina	O samem sebi	Starost
Hobiji	Dom	Socialna vprašanja	Izobrazba
Družabni dogodki	Delo	Politika	Dohodek
Prazniki, počitnice	Skupnost	Posel	Poklic
Zabava	Rekreacija	Ekonomija	Velikost družine
Članstvo v klubih	Moda	Izobraževanje	Bivališče
Skupnost	Hrana	Izdelki	Geografski položaj
Nakupovanje	Mediji	Prihodnost	Vrsta naselja
Šport	dosežki	kultura	Življenjski cikel

Pri **vedenjskem segmentiranju** razvrstimo porabnike v skupine na podlagi njihovega znanja, stališč, rabe izdelka in odzivov na izdelek. Veliko tržnikov verjame, da so prav vedenjske spremenljivke najboljše izhodišče za oblikovanje tržnih segmentov. Kotler in soavtorji (2018, str. 216-217) razvrščajo porabnike pri vedenjskem segmentiranju na tiste, ki kupujejo zaradi:

- **priložnosti**, ob kateri začetijo potrebo po nakupu - Z letalom se na primer peljemo na službeno pot ali na počitnice. Segmentiranje na podlagi priložnosti lahko pomaga podjetju širiti uporabo izdelka. Če smo se pred leti obdarovali predvsem ob novem letu in za rojstni dan, se danes obdarujemo še za valentinovo, materinski dan, veliko noč, miklavževo idr.
- **koristi**, ki jih porabniki pričakujejo od izdelka - Tako se na bencinski črpalki vozniki na primer ustavijo zaradi pripravnosti, drugi pričakujejo hitro postrežbo in hitro pripravljeno hrano, tretji nizko ceno idr.
- **statusa** - Vsak izdelek ima stalne porabnike, bivše porabnike, potencialne porabnike, porabnike, ki kupujejo izdelek prvič, in skupino porabnikov, ki sploh ne uporabljata določenega izdelka. Vsaka skupina zahteva posebno trženjsko strategijo, na izbiro strategije pa vpliva tudi položaj podjetja. Tržni vodje se bodo usmerili na pridobivanje potencialnih porabnikov, medtem ko poskušajo manjše organizacije preusmeriti porabnike vodilnih konkurenčnih izdelkov na svoje blagovne znamke
- **stopnje uporabe** - Nadaljnja možnost segmentiranja trga je njegova delitev na skupine majhnih, srednjih in velikih porabnikov določenega izdelka. Veliki porabniki nekega izdelka imajo pogosto skupne demografske in psihografske značilnosti, pa tudi tiste, ki se nanašajo na nagnjenost do medijev, je malo, vendar obsegajo njihovi nakupi sorazmerno velik odstotek skupne prodaje.
- **zvestobe** - ki jo Oliver (1997, str. 203) opredeljuje kot »globoko pripadnost ponovnim nakupom preferiranega izdelka ali storitve v prihodnosti kljub vplivom okoliščin in trženjskih naporov, ki bi lahko povzročili, da porabnik zamenja blagovno

znamko». Kotler opozarja (2004, str. 294), da je nakupno vedenje, ki je na prvi pogled primer zvestobe blagovni znamki, lahko le posledica porabnikove ravnodušnosti ali navade, nizke cene v primerjavi z drugimi izdelki, visokih stroškov zamenjave ali nerazpoložljivosti drugih blagovnih znamk.

- **pripravljenosti za nakup** - Nekateri izdelka sploh ne opazijo, drugi ga poznajo, nekatere izdelek zanima, nekateri si ga želijo in končno, nekateri ga res nameravajo kupiti. Velikost navedenih skupin porabnikov vpliva na oblikovanje programov trženja v podjetju.
- **stališč** - ter jih na podlagi le-teh Kotler in Keller (2009, str. 225) razvrščata med navdušene, naklonjene, neopredeljene, nenaklonjene in sovražne porabnike.



Slika 25: Segmentiranje porabnikov glede na pripravljenost za nakup (Kotler in Keller, 2009, str. 225)

Tržniki čedalje pogosteje združujejo več spremenljivk, da bi tako določili manjše, bolje opredeljene ciljne skupine porabnikov.

4.1.2 Osnove segmentiranja medorganizacijskega trga

Pri segmentiranju medorganizacijskih trgov uporabljajo tržniki nekatere osnove, ki se uporabljajo za porabniški trg, npr. geografske osnove, iskane koristi, stopnjo uporabe. Poleg teh osnov je treba upoštevati še nekatere dodatne, ki so naštet v tabeli 15. Pred odločitvijo, katere tržne segmente in katere kupce bodo oskrbovali, morajo tržniki poiskati odgovore na vprašanja.

Tabela 15: Osnove segmentiranja medorganizacijskega trga (Bonoma in Shapiro 1983; povzeto po Kotler, 2004, str. 296)

Demografske spremenljivke	
Panoga	Katere panoge naj oskrbujemo?
Velikost podjetja	Kako velika podjetja naj oskrbujemo?
Lokacija	Katera geografska območja naj oskrbujemo?
Operativne spremenljivke	
Tehnologija	Na katere tehnologije, ki jih uporablja kupec naj se osredotočimo?
Status (uporabnik ali neuporabnik)	Naj oskrbujemo močne, srednje, šibke uporabnike ali neuporabnike?
Zmožnosti kupca	Naj oskrbujemo kupce, ki potrebujejo velik ali majhen obseg storitev?
Pristopi k nabavi	
Organizacija nabavne funkcije	Naj oskrbujemo podjetja, ki imajo močno centralizirano ali decentralizirano nabavo?
Razmerje moči	Naj oskrbujemo podjetja, v katerih prevladuje tehnična miselnost, finančna miselnost?
Narava obstoječih odnosov	Naj oskrbujemo podjetja, s katerimi imamo tesne odnose, ali naj se preprosto usmerimo v najbolj privlačna podjetja?
Splošna nabavna politika	Naj oskrbujemo podjetja, ki dajejo prednost lizingu, pogodbenim storitvam, sistemskim nakupom ali nakupu na podlagi razpisa?
Nabavna merila	Naj oskrbujemo podjetja, ki iščejo kakovost? Storitve? Ceno?
Situacijski dejavniki	
Nujnost	Naj oskrbujemo podjetja, ki potrebujejo hitro in takojšnjo dobavo ali storitev?
Posebna uporaba	Naj se namesto na vse načine uporabe raje osredotočimo na določen način uporabe našega izdelka?
Velikost naročila	Naj se osredotočimo na majhna ali velika naročila?
Osebnostne lastnosti	
Podobnost kupca in prodajalca	Naj oskrbujemo podjetja, ki imajo podobne ljudi, vrednote, ljudi?
Stališče do tveganja	Naj oskrbujemo kupce, ki radi tvegajo, ali tiste, ki so bolj previdni?
Zvestoba	Naj oskrbujemo podjetja, ki so zelo zvesta svojim dobaviteljem?

Medorganizacijski tržniki ponavadi določijo segmente z zaporednim procesom segmentiranja. Podjetje izvede najprej makrosegmentiranje, v nadaljevanju pa trg mikrosegmentirajo.

Primer (Kotler 2004, str. 297): Podjetje, ki izdeluje aluminij v procesu makrosegmentiranja prouči, katere končne uporabnike lahko oskrbuje: avtomobilsko industrijo, stanovanjsko gradnjo ali izdelovalce pločevink za pijačo. Izbralo je podjetja, ki se ukvarjajo z gradnjo stanovanj, in skušalo ugotoviti, katera vrsta izdelka je najbolj zanimiva: gradbene komponente, polizdelki ali aluminijaste stanovanjske prikolice. Ko se je odločilo, osredotočiti se na gradbene komponente, je razmislilo, katere kupce naj izbere. Izbrali so velike kupce in jih v procesu mikrosegmentiranja razdelili na podlagi tega, ali je zanje najpomembnejša

cena, storitev ali kakovost. Ker je podjetje znano po visokokakovostnih storitvah, je izbralo tisti segment trga, ki daje prednost storitvam.

4.1.3 Postopek segmentiranja trga

Tržno segmentiranje odkriva priložnosti podjetij na tržnih segmentih. Vendar vsako segmentiranje ne daje rezultatov. Segmenti so oblikovani smiselno, če so merljivi, kar pomeni, da lahko posamezne značilnosti segmenta tudi merimo (npr. spol, starost, kupno moč...). Biti morajo dovolj veliki in donosni. Segmentiranje je smiselno, če se posamezni segmenti v resnici razlikujejo med seboj. Določeni naj bodo tako, da jih lahko učinkovito dosežemo, oskrbujemo in zanje oblikujemo uspešne trženjske programe. Tržniki zagovarjajo segmentiranje trga, ki temelji na potrebah (Kotler, 2004, str. 284-286).

Sedemstopenjski pristop k segmentiranju trga je opisan v tabeli 16.

Podjetje se mora usmeriti na najdonosnejše tržne segmente. Zato mora najprej ovrednotiti **dobičkonosni potencial** vsakega segmenta, ki je odvisen od velikosti in rasti segmenta. Zanimivi bodo predvsem tisti segmenti, ki so primerno veliki in dosegajo rast. Največji in najhitreje rastoči segmenti pa niso vedno najbolj privlačni, poudarjata Kotler in Keller (2009, str. 228), saj je običajno prav tam tudi največ konkurentov.

Tabela 16: Stopnje v postopku segmentiranja
(prirejeno po Best, 2000, str. 254)

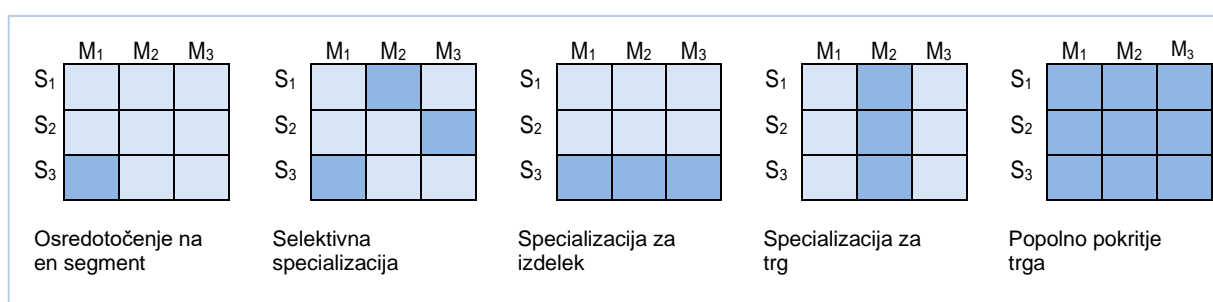
	Stopnja	Opis
1.	Segmentiranje na podlagi potreb	Porabnike razdelite v segmente na podlagi podobnih potreb in koristi, ki jih porabniki iščejo pri premagovanju določenega problema.
2.	Določanje segmentov	Za vsak segment, zasnovan na podlagi potreb, določite, kateri demografski podatki, podatki o življenjskem slogu in uporabi izdelka naredijo segment razločen in spoznaven.
3.	Privlačnost segmentov	Z uporabo vnaprej določenih meril privlačnosti (npr. rast trga, intenzivnost konkurence, dostopnost trga) ocenite privlačnost vsakega segmenta.
4.	Donosnost segmentov	Ugotovite donosnost posameznih segmentov.
5.	Pozicioniranje v segmentih	Za vsak segment oblikujte »ponujeno vrednost« in strategijo pozicioniranja glede na kakovost in ceno, tako da upoštevate edinstvene potrebe in lastnosti porabnikov v posameznem segmentu.
6.	Testiranje	Za vsak segment oblikujte serije vizualnih prikazov ponudbe, s čimer preverite privlačnost strategije pozicioniranja v posameznem segmentu.
7.	Strategija trženjskega spleta	Razširite strategijo pozicioniranja, tako da bo vključevala vse sestavine trženjskega spleta: izdelek, ceno tržne poti in trženjsko komuniciranje.

Tržniki morajo preučiti **strukturno privlačnost segmenta**. Tržni segment je manj privlačen, če je na njem že več močnih in agresivnih konkurentov ali če so na njem močni dobavitelji, ki nadzorujejo cene ali zmanjšujejo kakovost ali količine naročenega blaga. Prav tako bo tržni segment manj zanimiv, če so v njem relativno močni kupci, ki si bodo z veliko

pogajalsko močjo prizadevali npr. zniževati ceno ali povečati obseg storitev, s tem pa zmanjšati dobičkonosnost prodajalca (ibidem).

Podjetje mora pri izbiri tržnih segmentov upoštevati lastne **cilje in vire**. Nekatere privlačne segmente mora podjetje zavreči, ker se ne ujemajo z njegovimi dolgoročnimi cilji ali pa, ker ne razpolaga s sposobnostmi in viri, ki so potrebni za uspeh. Podjetje, ki želi uspeti na tržnem segmentu, mora sposobnosti in vire v primerjavi s konkurenti uporabiti na nadpovprečni način.

Po vrednotenju privlačnosti različnih tržnih segmentov se mora podjetje odločiti, katere in koliko segmentov bo oskrbovalo. Gre za izbiro ciljnega trga. **Ciljni trg** sestavlja skupina kupcev, ki ima potrebe in značilnosti, za katere se podjetje odloči, da jih bo oskrbovalo.



Slika 26: Modeli izbire ciljnega trga
(Abell, 1980; prirejeno po Kotler in Keller, 2009, str. 229)

V procesu izbire ciljnega trga se lahko podjetje odloča med petimi modeli izbire, ki jih prikazuje slika 26 (oznaka P je za izdelek, M za trg). Podjetje se lahko, poudarjata Kotler in Keller (2009, str. 229):

- **osredotoči na en segment** in izbere koncentrirano trženje (Podjetje dodobra spozna potrebe segmenta in doseže močno prisotnost na trgu. Obsega specializacijo proizvodnje, distribucije in tržnega komuniciranja, uživa prednosti ekonomije in ustvari prihranke pri poslovanju. Velika pomanjkljivost koncentriranega trženja je v tem, da je podjetje odvisno od enega tržnega segmenta. Če se povpraševanje na tem segmentu zmanjša, ne more kompenzirati izpada prodaje na drugih segmentih. *Primer: Julijana je bila prva izvirska voda polnjena v plastenke v Sloveniji. V zelo kratkem času so vsi ponudniki osvežilnih pijač dopolnili svojo ponudbo z naravno negazirano vodo. Konkurenca na trgu se je zaostрила, Julijani se je zmanjšala prodaja in čez čas je zaradi naraščajočih težav propadla.);*
- odloči za **selektivno specializacijo** in s tem zmanjša tveganje (Izbere nekaj segmentov, saj je vsak izmed njih privlačen in primeren. *Primer: Podjetje Giorgio Armani proizvaja oblačila, ki jih združuje v različne linije. Tako sta Giorgio Armani in Emporio Armani najprestižnejši liniji konfekcijskih ženskih in moških oblačil, ki ju, poleg linije visoke mode Giorgio Armani Privé, oblikuje Giorgio Armani sam, oblačila pa so naprodaj le v lastnih butikih po svetu. Oblačila linij Armani Collezioni, Armani Exchange and Armani Jeans so cenejše in so na voljo tudi v drugih trgovinah in blagovnih hišah);*
- **specializira za izdelek** in izbere nekaj segmentov. Primer je izdelovalec mikroskopov, ki prodaja izdelke osnovnim in srednjim šolam, univerzam, državnim in zasebnim laboratorijem. Podjetje izdeluje različne mikroskope za različne potrebe kupcev. Nevarna je možnost popolnoma nove tehnologije, ki bi izdelek nadomestila;

- **specializira za trg** in se osredotoči na zadovoljevanje različnih potreb posamezne skupine kupcev. Primer je podjetje, ki bolnišnicam prodaja širok splet izdelkov. Podjetje naleti na težave, če se razpoložljiva sredstva pri izbrani skupini kupcev omejijo;
- odloči za **popolno pokrivanje trga** in skuša oskrbovati vse kupce, z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo. Strategijo popolnega pokritja trga si lahko privoščijo samo največji, kot je npr. Coca-Cola na trgu pijač. Celotni trg lahko pokrijejo z diferenciranim ali nediferenciranim trženjem.

Pri **nediferenciranem trženju** podjetje zanemari razlike med tržnimi segmenti in na celotnem trgu nastopi z eno ponudbo. Podjetje oblikuje ponudbo in trženjski program, ki nagovarja največje mogoče število kupcev. Uporabi množično distribucijo in množično oglaševanje. Trudi se, da bi v zavesti porabnikov ustvaril superiorno podobo izdelka. Nediferencirano trženje pomeni nižje stroške raziskav in razvoja, proizvodnje, zalog, prevoza, trženjskih raziskav in trženjskega komuniciranja. Večina sodobnih tržnikov dvomi v uspešnost te strategije. Zastavlja se vprašanje, kako razviti izdelek oziroma blagovno znamko, ki bo zadovoljila potrebe vseh porabnikov.

Podjetje z uporabo strategije **diferenciranega trženja** pokriva več segmentov, vendar za vsak segment oblikuje različne izdelke. Telekom, na primer, ponuja različne naročniške pakete, namenjene različnim skupinam uporabnikov. Diferencirano trženje povečuje obseg prodaje in krepi pozicijo organizacije v vsakem tržnem segmentu. Tržniki upajo, da se bo na tak način okrepila tudi splošna identifikacija organizacije pri različnih porabnikih in povečala privrženost porabnikov. Tak način trženja zvišuje stroške poslovanja. Povečajo se stroški prilagajanja izdelkov zahtevam posameznih tržnih segmentov in proizvodni stroški, saj je dražje proizvesti deset enot desetih različnih izdelkov kot pa sto enot enega izdelka. Različni izdelki povečujejo tudi stroške zalog. Ker mora podjetje za vsak izdelek oblikovati ločen trženjski načrt, se povečajo splošni stroški. Različni tržni segmenti pa zahtevajo tudi različne programe trženjskega komuniciranja, kar povečuje stroške načrtovanja trženjskega komuniciranja in stroške zakupa medijskega prostora.

Podjetja morajo paziti, da ne pretiravajo s segmentiranjem. Tako je na primer Ferrero ciljni trg za svoj izdelek Duplo, ki je bil v začetku namenjen otrokom, razširil tudi na odrasle, prav tako Mars za izdelek Milkyway.

4.2 Oblikovanje strateških trženjskih ciljev

Ko opredeli podjetje svoje prednosti in slabosti in oceni priložnosti in nevarnosti, lahko nadaljuje razvoj specifičnih ciljev za načrtovano obdobje. Cilji podjetja, ki temeljijo na poslanstvu, določajo, kaj želi podjetje doseči. Večina podjetij skuša doseči splet ciljev, ki ga sestavljajo rast prodaje in dobička, povečanje tržnega deleža, inovacije, obvladovanje tveganja, ugled.

Vsak cilj vsebuje odgovore na vprašanja:

Kaj želimo doseči?

Koliko moramo doseči?

Kdaj moramo doseči?

Trženjske cilje razdelimo na cilje vezane na (Radonjič in Iršič, 2011, str. 342):

- tržni delež (skupno, po posameznih izdelkih, po skupinah izdelkov, po trgih itd.);

- obseg prodaje (posameznih izdelkih, po skupinah izdelkov, po porabnikih, po prodajnih območjih itd.);
- uspešnost organizacije (povečanje prodaje dobičkonosno zanimivejših izdelkov, zniževanje vlaganj v trženje itd.);
- na management izdelkov (skupni stroški, stroški razvoja novih izdelkov, stroški trženjskih raziskav, stroški embalaže itd.);
- trženjski splet (kombinacija elementov trženjskega spleta po izdelkih, trgih itd.);
- cene (prostorska diferencijacija cen, časovna diferencijacija cen itd.);
- distribucijo (nabavna logistika, prodajna logistika, interna in eksterna logistika itd.);
- trženjsko komuniciranje (cilji oglaševanja, cilji pospeševanja prodaje, cilji odnosov z javnostmi itd.).

Cilje je smiselno postavljati le na podlagi kakovostnih informacij.

4.3 Oblikovanje trženjskih strategij

Čeprav ima strategija trženja osrednjo vlogo v vsakem podjetju, pa večina avtorjev ne poda natančne definicije te besedne zveze. Oblikovanje trženjske strategije (oziroma trženjskih strategij) navadno vključujejo v nek širši koncept »*procesa upravljanja trženja*« (Kotler in Keller, 2009, str. 53; Kotler, 2004, str. 95; Aaker, 2001, str. 23), »*strateškega trženjskega procesa*« (Cravens in Piercy, 2006, str. 93) oziroma »*trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja*« (Potočnik, 2002, str. 42).

Strategija trženja je logična posledica nekih določenih zunanjih razmer in lastnih značilnosti podjetja. Sama strategija je osnova za načrtovanje bolj konkretnih trženjskih programov, ki naj bi neposredno vplivali na (ne)sprejemanje izdelka oziroma storitve pri ciljnem porabniku, zato jo je nemogoče odtujiti od vseh ostalih sestavin tega širše opredeljenega procesa.

»*Cilji kažejo, kaj želi doseči poslovna enota; strategija pa je načrt igre, kako do tja priti*«, poudarja Kotler (2004, str. 106). Trženjska strategija opredeljuje sredstva za uresničitev trženjskih ciljev. Vsaka poslovna enota mora določiti strategijo za doseganje ciljev, ki je sestavljena iz trženjske strategije ter temu primerne tehnološke strategije in strategije pridobivanja virov.

Pot za doseg zastavljenega cilja ni ena sama, izbor strategije pa je med drugim odvisen od naslednjih dejavnikov (Cravens in Piercy, 2006, str. 299):

- faza zrelosti trga/izdelka oziroma storitve,
- stopnja raznolikosti porabnikov,
- pozicija organizacije glede na trenutni proizvod oziroma storitev/trg,
- struktura in jakost konkurence,
- korporativni viri in zmožnosti,
- ekonomija obsega.

Pomembna odločitev glede strategije trženja je izbira generične strategije. Gre za temeljno usmeritev podjetja, le-te ne moremo pogosto menjati. Med ostale strategije, ki jih je potrebno vsake toliko časa prevetrili, pa štejemo strategije:

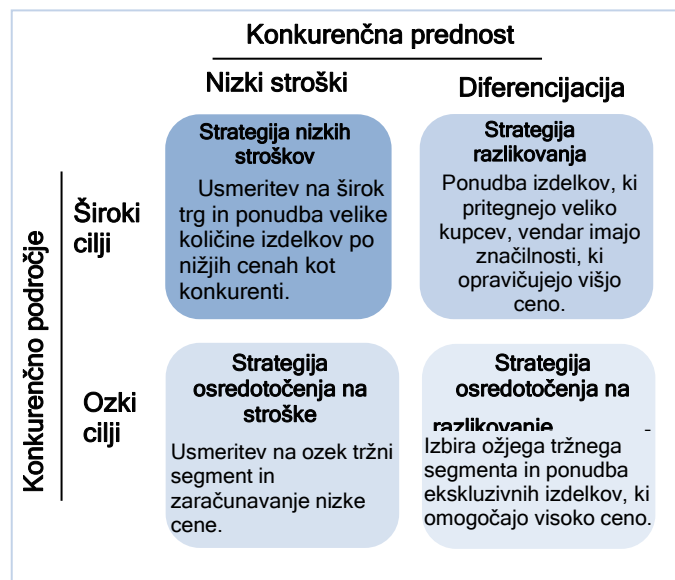
- glede na stopnje življenjskega cikla izdelka,
- glede na stopnjo razvoja trga ter
- glede na konkurenčni položaj organizacije.

Podjetja se zavedajo, da ne morejo dobičkonosno pokrivati potreb vseh porabnikov. Prav zato se odločajo za proizvodnjo izdelkov in storitev, ki ustrezajo le določenim skupinam porabnikov. Da bi podjetja ugotovila, kdo so ti porabniki, kako naj jim prilagodijo ponudbo svojih izdelkov in storitev, da bo stopnja njihovega zadovoljstva kar najvišja, in ob tem maksimirajo še dobiček podjetja, morajo tržiti ciljno. Proces ciljnega trženja, ki ga opisujemo v petem poglavju pa vključuje segmentiranje, izbiro ciljnih trgov in pozicioniranje.

4.3.1 Generične strategije trženja

Porter (2004a) je razvil model za oblikovanje poslovne strategije, ki ustreza številnim podjetjem v najrazličnejših dejavnostih. Po tem modelu podjetja najprej proučijo dejavnost, nato pa opredelijo možne vrzeli. Pri tem upoštevajo eno od generičnih strategij.

Model temelji na dveh konceptih: **konkurenčnem področju**, ki se nanaša na število aktivnosti in njihovo širino, in **konkurenčni prednosti**, ki obsegajo posebne koristi, ki jih ponuja izdelek, nižje stroške.



Slika 27: Porterjev generični strateški model (Porter, 2004a)

Porterjev model, prikazuje ga slika 27, povezuje ta dva koncepta v štirih strategijah (ibidem):

- **strategija nizkih stroškov**, s katero se podjetje usmerja na širok trg in poskuša postati vodilno podjetje z najnižjimi stroški v dejavnosti. Stroškovno učinkovitost dosegajo z ustrežno oskrbo surovin in reprodukcijskega materiala, tehnologijo in inženiringom. Podjetja nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim oziroma standardnim trženjskim spletom. Značilnosti njihovih proizvodov se ne spreminjajo pogosto. Nevarnost jim predstavljajo konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije - izboljšanje značilnosti in kakovosti proizvodov. V takih okoliščinah mora podjetje iskati rešitve z zniževanjem tržnih cen, kar je dolgoročno negativno, zato težko obdrži vodečo pozicijo na trgu;
- **strategija razlikovanja**, s katero ponuja podjetje izdelke, ki se od konkurenčnih razlikujejo v značilnostih. Gre za značilnosti, ki so pomembne z vidika kupcev, kar

omogoča podjetju višje prodajne cene, kot jih ima konkurenca. Podjetja se specializirajo za tiste prednosti oziroma posebnosti, s katerimi uspevajo na enem ali dveh konkurenčnih področjih. V teh primerih sledijo naročila ne glede na višje tržne cene. Tako lahko postanejo vodilne na področju kakovosti proizvoda, storitve ali tehnologije in s tem na določenem trgu. Slabost te strategije so lahko visoki stroški, zato morajo podjetja stalno iskati priložnosti za zniževanje le-teh;

- **strategija osredotočenja na stroške**, s katero se podjetje usmeri na ciljni segment namesto na celotni trg in skuša z osredotočenjem na stroške doseči konkurenčno prednost;
- **strategija osredotočenja na razlikovanje**, pri kateri skuša podjetje na izbranem segmentu doseči konkurenčno prednost z osredotočenjem na razlikovanje. Strategiji osredotočenja sta privlačni predvsem za podjetja z omejenimi viri. Slabost teh strategij predstavlja visoko tveganje sprememb ciljnih tržnih segmentov podjetja.

V praksi se le malo podjetij odloči le za eno od navedenih strategij, velika večina uporablja različne kombinacije med podanimi strategijami.

4.3.2 Strategije glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka

V življenju izdelka mora podjetje kar nekajkrat preoblikovati strategijo trženja, to pa zaradi tega, ker izdelek postopoma prehaja skozi različne stopnje interesov in zahtev porabnikov. Posledično zahteva vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka svojo strategijo trženja (tabela 17), poudarjajo Kotler in soavtorji (2008). Več o življenjskem ciklu izdelka v prvem poglavju četrtega dela.

Strategija rasti, ki vključuje bistveno manjše tveganje kot v tabeli navedene strategije, je **rast s pomočjo nakupa in prodaje licence**. Licenca je pravica do uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter tržnih ekspertiz, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oz. pravic industrijske lastnine in "know-howa".

Pri prodaji licence se podjetje odloči, da bo ponudilo svoj proizvod ali proizvodni proces drugim podjetjem v zameno za licenčnino. Cilj dajalca licence je lahko zgolj povečanje likvidnosti in pridobivanje finančnih sredstev. Razlogi dajalca licence so lahko tudi v tem, da si želi organizacija z uresničitvijo tovrstnega podjetniškega projekta hitro rasti; postaviti blagovno znamko in jo uveljaviti na do sedaj še nedostopnih trgih, povečati svoj tržni delež in si s tem povišati konkurenčni položaj na trgu. Na drugi strani pa podjetja, ki kupijo licenco, uporabljajo nove proizvode in tehnologije brez kakršnih koli stroškov lastnih raziskav. Tovrstna investicija, s katero lahko zelo hitro rastejo, jim ne predstavlja velikega tveganja, saj je preverjena na trgu (Tajnikar, 2000).

Podobna strategija rasti je **rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize**, le da gre tu za prodajo ne le tehnologije novega proizvoda in včasih trga, pač pa za prodajo "kompletnega posla" (proizvodov, storitev, podobe, prodajnega procesa, opreme, organizacije, sistema izobraževanja itd.), ki ga franšizor proda franšiziju. S pomočjo prodaje franšize lahko podjetje z znano blagovno znamko in s svojim poslovnim konceptom širi prodajo na nove trge. Z vidika porabnika je to zelo preprosta podjetniška oblika, ki omogoča podjetniku brez lastnih poslovnih idej, vendar z razpoložljivimi finančnimi sredstvi, ustanoviti podjetje, v katerem lahko ta kupljen poslovni koncept uresniči (ibidem).

Tabela 17: Strategije glede na stopnjo življenjskega cikla izdelka (Kotler, 2004, str. 330-343; Kotler et al. 2008, str. 571-582, Kotler et al., 2018, str. 325-326, Kotler et al. 2020, str. 333-334,)

Stopnja v življenjskem ciklu izdelka	Strategije
Uvajanje	<p>Strategija hitrega posnemanja smetane - uvajanje novega izdelka z visoko ceno (najvišji dobiček na enoto) in močnim trženjskim komuniciranjem (pospešeno prodiranje na trg). Primerna je za organizacije, ki želijo premagati konkurenco z uveljavitvijo svoje blagovne znamke in ki nastopajo na trgu, ki se izdelka pretežno še ne zaveda.</p> <p>Strategija počasnega posnemanja smetane uvaja nov izdelek z visoko ceno in šibkim trženjskim komuniciranjem. Primerna je za organizacije, ki jih ne ogroža močna konkurenca in nastopajo na trgih, ki se zavedajo obstoja izdelka.</p> <p>Strategija hitrega prodiranja pomeni uvajanje izdelka z nizko ceno in močnim trženjskim komuniciranjem. Uporabna je na velikih trgih, ki se izdelka ne zavedajo, s pretežno cenovno občutljivimi kupci, močno konkurenco, z naraščanjem obsega proizvodnje in padajočimi proizvodnimi stroški.</p> <p>Strategija počasnega prodiranja predvideva nizke cene in šibko tržno komuniciranje in je primerna za velike, cenovno občutljive trge z možnostjo konkurence in močnim zavedanjem o izdelku.</p>
Rast	Izboljšana kakovost izdelka, novi modeli in slog, novi tržni segmenti, nove tržne poti, oglaševanje za pridobitev naklonjenosti, nižanje cen
Zrelost	<p>Sprememba trga predvideva širitev trga s povečanjem števila porabnikov oziroma s povečano stopnjo porabe na porabnika. Večje število porabnikov doseže s pridobitvijo dotedanjih neporabnikov, vstopom na nove tržne segmente, pridobivanjem konkurentovih kupcev. Višjo stopnjo porabe pa lahko doseže s pogostejšo uporabo, spodbujanjem večje količine porabe ob eni priložnosti ter nove in bolj raznolike uporabe.</p> <p>Sprememba izdelka vključuje naslednje možne strategije: strategijo izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti, izboljšanje sloga.</p> <p>Sprememba trženjskega spleta (enega ali več elementov) lahko prav tako spodbudi prodajo, vendar pa ima le-ta pogostokrat pomanjkljivost, saj je te strategije možno hitro posnemati (npr. sprememba cene, dodatnih storitev in drugih elementov).</p>
Upadanje	Povečanje naložb organizacije (okrepitev konkurenčnega položaja), vzdrževanje ravnih naložb organizacije, selektivno zmanjševanje naložb organizacije, "žetev" ali "molzenje" naložb organizacije, hitra ukinitve dejavnosti s čim boljšo razporeditvijo tega dela premoženja

4.3.3 Strategije glede na stopnjo razvoja trga

Podjetja morajo, preden sprejmejo odločitev o izbiri primerne tržne strategije, dopolniti analize življenjskega cikla proizvoda s predvidevanji o razvojni poti trga. Stopnje v razvoju trga in njim pripadajoče strategije trženja so: stopnja pred nastankom trga, stopnja rasti in stopnja zrelosti ter stopnja upadanja trga.

Strategije delimo na: priložnosti za intenzivno rast, integrativno rast in diverzifikacijsko rast, vsaka pa zahteva določeno strategijo (Lambin, 1993, str. 294 – 302):

- **Strategije intenzivne rasti** uporabi podjetje, ki še ni izkoristilo vseh potencialov že obstoječih dejavnosti. Izbira lahko med:
 - **strategijo prodora na trg** – Podjetje išče priložnosti, kako povečati tržni delež na že obstoječih trgih. Sledi jim lahko s povečanjem povpraševanja (pridobiti neporabnike, povečati frekvenco porabe ter povprečno porabo med porabniki, izzvati nove načine porabe), strategijo povečanja tržnega deleža s pridobitvijo konkurentovih porabnikov (izboljšanje izdelka, repozicioniranje blagovne znamke, nižanje cen, promocijski napor), tržno »akvizicijo«, obrambo tržne pozicije, racionalizacijo trga, organizacijo trga.
 - **strategijo razvoja trga** – Podjetje skuša poiskati nove trge, katerih potrebe lahko zadovolji z že obstoječimi izdelki. Cilje skuša uresničiti preko treh alternativnih načinov: doseči nove porabnike znotraj istega geografskega trga (doseči druge demografske trge – na primer starejše kupce), doseči nove kupce preko novih prodajnih poti, geografska ekspanzija trga.
 - **strategijo razvoja izdelka** - Pomeni izboljšanje oziroma uvedbo novega izdelka na obstoječem trgu. To lahko naredi z uvajanjem novih funkcij izdelka, strategijo izboljšanja kvalitete, strategijo razširitve skupine izdelkov, pomladitev skupine izdelkov, obogatitev skupine izdelkov, racionalizacijo (standardizacija) skupine izdelkov.
- **Strategije integrativne rasti** skušajo izboljšati dobičkonosnost z nadzorom nad različnimi strateškimi aktivnostmi znotraj industrijske verige, kar lahko omogoči stabilnost zalog, nadzor distribucijske mreže, dostop do informacij in sinergij. Ločimo tri vrste povezovanj:
 - **povezovanje nazaj** omogoča, da podjetje obdrži oziroma zaščiti strateško pomembne vstopne materiale ali polproizvode, s tem da se poveže s pomembnimi dobavitelji;
 - **povezovanje naprej** pomeni povezovanje z lastnimi kupci (trgovci na debelo ali na drobno), kar med drugim omogoča boljši vpogled na potrebe končnega porabnika;
 - **horizontalno povezovanje** pomeni povezovanje s konkurenti in omogoča obvladovanje in nadzor nad nevarnim tekmečem, doseganje ekonomij obsega, sinergij.
- **Strategije rasti s pomočjo diverzifikacije** so smiselne, ko se podjetju ponujajo dobre priložnosti zunaj trenutnih dejavnosti oz. je nasprotna situacija znotraj obstoječih dejavnosti (močan položaj konkurenta, trg obstoječe dejavnosti je v upadanju). Podjetje lahko uporabi:
 - **koncentrično strategijo diverzifikacije** ter prodre med nove dejavnosti, ki pa so tehnološko in trženjsko skladne z že obstoječimi dejavnostmi ali
 - **čisto diverzifikacijo**, ki pomeni vstop organizacije v nove dejavnosti, ki z obstoječimi dejavnostmi niso povezane.

4.3.4 Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja

Kotler (2004, str. 254-272) loči glede na tržni delež in konkurenčne prednosti, ki jih ima določena organizacija, štiri različne strategije trženja:

- **Tržni vodje** so v svoji dejavnosti vodilna podjetja in imajo posledično največji tržni delež. Njihovo ime je tudi posledica dejstva, da so prvi - vodilni pri spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, pokrivanju tržnih poti ter jakosti tržnega komuniciranja.

Njihov cilj je obdržati oz. celo okrepiti svojo dominantno vlogo na trgu. V ta namen se lahko organizacija poslužuje naslednjih strategij:

- **strategije razširitve povpraševanja**, kar lahko doseže z novimi uporabniki, novimi načini uporabe ali večjo uporabo;
 - **obrambne strategije**, ki vključuje inovacije ali tehnološke prednosti, ki preplašijo konkurente, utrditev tržnega položaja preko intenzivne distribucije in pokritja vseh tržnih segmentov, neposredna utrditev položaja preko cenovnih vojn oziroma zelo intenzivnih oglaševalskih kampanij;
 - **strategije napada**, ki je smiselna, ko z večanjem tržnega deleža donosnost raste;
 - **strategije zmanjšanja tržnega deleža**, ki se uporablja, ko se želi podjetje izogniti protimonopolni politiki zaradi prevelikega tržnega deleža. Zmanjšanje tržnega deleža lahko doseže z dvigom cen, s krčenjem oglaševalskih in promocijskih akcij ipd.
- **Tržni izzivalci** so podjetja v vzponu, ki v panogah zasedajo visoka, a ne prva mesta, ki napadajo tržne vodje ali druge konkurente ter si prizadevajo za doseg večjega tržnega deleža in posledično višjega dobička. Odločajo se med različnimi napadalnimi strategijami, kot so npr: čelni napad, bočni napad, obkolitev, izogibanje ali gverilski napad, s temi lahko napadejo tržne vodje, podjetja enake velikosti oz. manjša podjetja.
 - **Tržni sledilci** se namesto za napad odločijo za sledenje tržnim vodjem, česar pa nikakor ne smemo enačiti s pasivno nagnjenostjo do kopiranja. Gre za podjetja, ki stremijo k temu, da obdržijo svoje kupce (ustvarjajo izrazite prednosti v lokaciji, storitvah), dosežejo visoke dobičke. Za takšna podjetja je značilna kreativna segmentacija trga (omejeno število segmentov, ki močno cenijo konkurenčne prednosti organizacije), učinkovita uporaba sredstev za raziskave in razvoj in stalno prisotna strokovnost. Z uporabo teh strategij prevzame podjetje vlogo ponarejevalca, klonerja, posnemovalca in prilagojevalca.
 - **Zapolnjevalci tržnih niš** so večinoma manjša podjetja, ki se izognejo napadom močnejših konkurentov z osredotočenjem na manjše trge, ki so za večja podjetja nezanemivi. Ker so visoko specializirani in zelo dobro poznajo svojega ciljnega porabnika, lahko postavljajo višje cene in posledično dosegajo visoke donose. Ker je takšna specializacija lahko tvegana (spremembe preferenc, napad konkurenta), je smiselno, da se usmerijo na več tržnih niš hkrati.

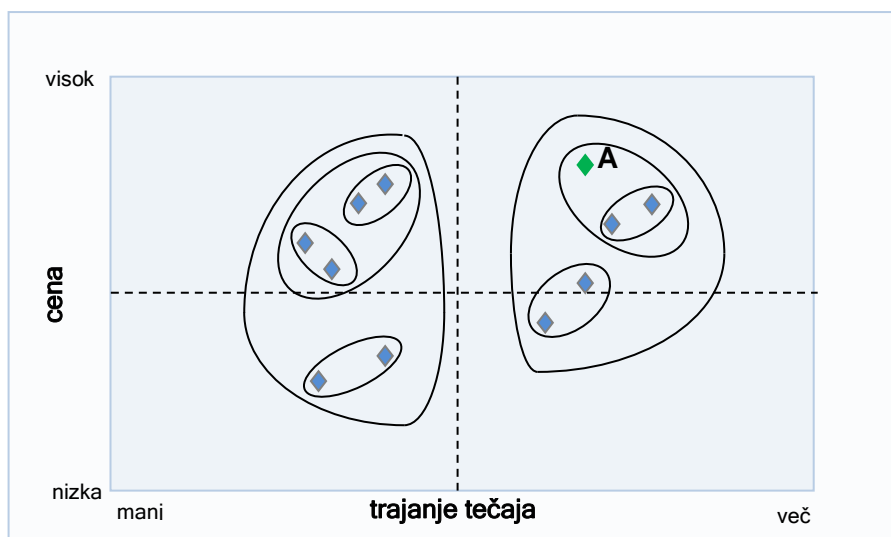
4.4 Strateško pozicioniranje

Po segmentiranju trga in odločitvi, na katere tržne segmente vstopiti, se morajo tržniki odločiti, kakšno pozicijo želijo doseči na teh segmentih. Podjetje izbere tiste skupine porabnikov, ki jih lahko superiorno zadovolji, torej pozicionira svojo ponudbo, tako da ciljni trg zazna njeno edinstvenost in podobo. Dejavnost oblikovanja take ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame posebno mesto, imenujemo **pozicioniranje**. Če se podjetje slabo pozicionira, potem porabniki ne vedo, kaj naj od njega pričakujejo (Kotler et al., 2018, str. 218).

Porabniki so preobremenjeni z informacijami o izdelkih in storitvah. Izdelka oziroma storitve ne morejo ocenjevati vsakič, ko sprejmejo nakupno odločitev. Za poenostavitev nakupnega procesa organizirajo izdelke in storitve v kategorije, kar pomeni, da izdelke, storitve in podjetja pozicionirajo v svojih mislih. **Pozicija izdelka** je niz zaznav, vtisov in čustev, ki jih porabnik razvije do izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki (Kotler et al., 2020, str. 215). Ker pozicionirajo porabniki izdelke s pomočjo tržnikov ali brez njih, seveda tržniki

pozicioniranja ne prepustijo slučaju. Izdelek, ki je slabo pozicioniran, zaznavajo porabniki kot enakega drugim izdelkom, kar pa ne daje razloga, da bi ga kupili.

Odločitev o pozicioniranju je pogosto usodna strateška odločitev za podjetje, blagovno znamko, izdelek oziroma storitev, saj utegne biti prav pozicija osrednja točka porabnikove zaznave in odločitve o izboru. Podjetja težijo k pridobivanju naklonjenosti najpomembnejših uporabnikov. Naklonjenost se lahko odraža v pozicioniranju določenega izdelka, storitve ali organizacije v podzavesti (ali spominu) uporabnika, kar lahko zajema več zaznav, vtisov ali celo občutkov, ki mu jih daje določeni izdelek ali storitev v primerjavi s konkurenčnimi.



Slika 28: Pozicioniranje izobraževalnih organizacij, ki ponujajo jezikovne tečaje s pomočjo percepcijskega zemljevida (Kodrin, 2007b, str. 58)

V procesu pozicioniranja tržniki na podlagi analize in diagnoze obstoječe pozicije podjetja, pozicij konkurenčnih podjetij in idealne pozicije izberejo najprimernejšo pozicijo podjetja tako, da opredelijo možne pozicije. Ko med alternativnimi pozicijami ugotovijo želeno pozicijo, opredelijo strategije za doseganje idealne pozicije.

Primer (Kodrin 2007a, 58-59): Izobraževalna organizacija A, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, razvija strategijo pozicioniranja v naslednjih korakih:

- *ocenjevanje trenutne pozicije - Za izobraževalno organizacijo je pomembno, da ugotovi, katere so tiste koristi v očeh ciljnih uporabnikov, ki jih ti uporabljajo, kadar primerjajo organizacije. Z raziskavo svojega konkurenčnega položaja na trgu, pri kateri je upoštevala, da sta bistveni koristi v očeh uporabnikov cena in trajanje jezikovnega tečaja, je prišla do rezultatov, kot jih s pomočjo percepcijskega zemljevida prikazuje slika 28. Linije povezujejo skupine izobraževalnih organizacij, ki so jih uporabniki zaznali kot zelo podobne.*
- *izbiranje zaželene pozicije - Ko izobraževalna organizacija oceni svojo trenutno pozicijo glede na konkurente, lahko ugotovi, da je pozicija že enaka zaželeni ali pa jasno oblikuje novo pozicijo in jo predstavi ciljnim javnostim. Če izobraževalna organizacija A meni, da je ciljni uporabniki ne zaznavajo tako, kot bi želela (za razliko od drugih dveh organizacij v skupini ponuja dražje in nekoliko krajše jezikovne tečaje), mora jasno izraziti, kako želi biti zaznana v očeh uporabnikov. Seveda izjava sama ni dovolj. Zaželeno pozicijo lahko doseže samo z uporabo pravilno načrtovane in izvedene strategije.*

- *načrtovanje in izvajanje strategije za doseg zaželene pozicije - Predpostavljamo, da želi organizacija A, da jo ciljni uporabniki zaznavajo kot organizacijo, ki izvaja jezikovne tečaje v majhnih skupinah s pomočjo najsodobnejše tehnologije. Zato so tečaji sicer nekoliko dražji (kot primerljivi), a so prav zaradi majhnih skupin in drugačnih metod enaki rezultati doseženi v krajšem času. Zaželeno ciljno pozicijo bo izobraževalna organizacija dosegla le v primeru, če bo svoje prednosti v podobi ustrezno oblikovanih sporočil (npr. v informativnem gradivu za potencialne uporabnike uporabijo fotografije majhnih skupin udeležencev v odlično opremljenih učilnicah) sporočila ciljnim uporabnikom.*

4.4.1 Strategije pozicioniranja

Konkurenčno pozicioniranje je umetnost oblikovanja predstave o razlikah med podjetjem in njegovimi konkurenti (Kotler et al., 2018, str. 213). Pri razvoju strategije konkurenčnega pozicioniranja je za podjetje nujno, da skrbno izbere oblike, po katerih se bo razlikovalo od konkurence.

Celostna strategija pozicioniranja blagovne znamke se nanaša na ponudbo vrednosti oziroma skupek vseh koristi za porabnika, na podlagi katerih se blagovna znamka razlikuje od konkurenčnih. Daje odgovor na vprašanje porabnika *"Zakaj bi moral kupiti prav vašo blagovno znamko?"* (Kotler et al., 2020, 218). Slika 29 prikazuje možne ponudbe vrednosti, ki so lahko temelj pozicioniranja.

		Cena		
		več	isto	manj
Koristi	več	več za več	več za isto	več za manj
	enako			enako za manj
	manj			manj za veliko manj

Slika 29: Možne ponudbe vrednosti (Kotler et al., 2020, str. 219)

Pozicioniranje po principu »več za več« se nanaša na izdelke oziroma storitve zvenceh blagovnih znamk, za katere so porabniki pripravljeni plačati visoke cene, kar omogoča podjetjem pokrivanje visokih stroškov. Gre visoko kakovostno in prestižno ponudbo izdelkov in storitev, ki predstavljajo statusni simbol, ko so npr. ure Rolex, avtomobili Mercedes, torbice Luis Vuitton, hoteli verige Four Seasons, kava Starbucks idr. Izbira te strategije lahko prinaša podjetjem visoke donose, ki vabijo posnemovalce. Ti zagotavljajo, da ponujajo izdelke in storitve enake kakovosti za nižjo ceno. Starbucks ima številne posnemovalce, kot sta npr. Costa Coffee in McDonald's, ki obljublajo kavo za sladokusce po bistveno nižjih cenah, kar, predvsem v času krize, privabi številne porabnike. Podjetje lahko ogrozi ponudbo vrednosti konkurentov tako, da ponudi »več za isto ceno«. Ponudba v veleblagovnicah kot so Galeries Lafayette v Parizu, Galleria Vittorio Emanuele

Il v Milanu ali Harrods v Londonu, se v nekaterih segmentih ne razlikuje od ponudbe blagovnih hiš z manj zvenečimi imeni, zagotavlja pa zaradi privlačnega ambienta edinstveno nakupno izkušnjo.

Legendarni slogan Renaultovega izjemno uspešnega Clia obljublja, da ima avtomobil »Vse kar imajo veliki« za bistveno nižjo ceno, kar potrjuje, da je ponudba vrednosti, ki temelji na »enako za manj«, zelo uspešna.

Vedno obstaja povpraševanje za izdelke, ki sicer ponujajo manj kot konkurenčni izdelki, a tudi stanejo manj. Ponudba vrednosti, ki temelji na »manj za veliko manj« privlači porabnike, ki so se za ugodno ceno pripravljeni odreči nekaterim, velikokrat nepomembnim in nepotrebnim značilnostim izdelka oziroma storitve. Veliko popotnikov išče skromnejše možnosti namestitve, saj niso pripravljeni plačati več za namestitvev, ki ponuja njim nepomembne dodatke kot so npr. restavracija v objektu, bazen ali senčniki na plaži.

Za porabnike najprivlačnejša ponudba vrednosti je »več za manj« kot npr. nakazuje slogan proizvajalca programske opreme »Microsoft 365 – več, kot pričakujete, za manj, kot si mislite«. Zavedati se moramo, da ponudba »več« običajno stane več, zato je podjetjem dolgoročno težko izpolniti obljubo »za manj«.

Podjetje lahko izbira med različnimi **strategijami pozicioniranja**, s katerimi poskuša zaželeno pozicijo doseči. Odloči se lahko za pozicioniranje na podlagi (Kodrin 2007a, 58-59):

- **lastnosti:** (Podjetje se pozicionira na podlagi lastnosti, kot je velikost ali število let obstoja. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, se lahko oglašuje, kot najstarejša organizacija ali organizacija z največ udeleženci izobraževanja ipd.*)
- **koristi:** (Izdelek, storitev ali podjetje je pozicionirano kot vodilno v določeni koristi. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, se lahko pozicionira kot organizacija, ki omogoča učenje tujega jezika z uporabo najsodobnejše tehnologije.*)
- **uporabnosti:** (Izdelek, storitev ali podjetje se lahko pozicionira kot najboljše za določeno uporabo. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, se lahko pozicionira kot organizacija za uporabnike, ki želijo obvladati osnove tujega jezika v enem mesecu.*)
- **uporabnika:** (Izdelek, storitev ali podjetje se lahko pozicionira kot najboljše za določenega uporabnika. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, lahko oglašuje, da je najboljša izobraževalna organizacija specilaizirana za poslovneže.*)
- **tekmeča:** (Izdelek, storitev ali podjetje se lahko pozicionira kot boljše od tekmecev. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, lahko poudarja, da uporablja pri učenju tujega jezika sodobnejše metode poučevanja kot druge organizacije.*)
- **vrste izdelka/storitve:** Izdelek oziroma storitev ali podjetje se pozicionira kot vodilno v določeni vrsti. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, se lahko namesto kot »izobraževalna organizacija« pozicionira kot »središče za samostojno učenje tujega jezika«, v katerem ni klasičnih skupin tečajnikov, temveč se uporabniki učijo jezika samostojno ob uporabi najsodobnejše tehnologije.)*
- **kakovosti ali cene:** Izdelek/storitev pozicioniramo kot izdelek/storitev z najboljšim razmerjem med kakovostjo in ceno. *Primer: izobraževalna organizacija, ki ponuja jezikovne tečaje za odrasle, se lahko pozicionira kot organizacija, ki nudi najdaljše tečaje, glede na ceno tečaja.*

Nekatera podjetja izberejo svojo strategijo pozicioniranja z lahkoto, druga se pri doseganju zaželene pozicije srečujejo s številnimi tekmeči. V takih primerih si mora vsako podjetje prizadevati, da bi se razlikovalo od druge organizacije.

4.4.2 Izbor in izvedba strategije pozicioniranja

Podjetje mora doseči razlikovanje svoje ponudbe tako, da zgradi edinstven sveženj konkurenčnih prednosti, ki so pomembne za zadosti veliko skupino porabnikov v tržnem segmentu. Tehnika pozicioniranja je, poudarjata sestavljena iz identifikacije niza mogočih konkurenčnih prednosti, na katerih je mogoče zgraditi pozicijo, izbora pravih konkurenčnih prednosti in učinkovitega komuniciranja in dobave izbrane pozicije na trgu skozi trženjski splet. (Kotler et al., 2018, str. 230)

4.4.2.1 Identifikacija mogočih konkurenčnih prednosti

Pri iskanju načinov razlikovanja morajo tržniki preučiti celotne izkušnje porabnikov z izdelki in storitvami organizacije. Tržnik mora začeti v prepričanju, da je prav vsak izdelek moč razlikovati od tekmecev. Podjetje lahko ustvari razlike na petih področjih, ki jih prikazuje tabela 18.

Tabela 18: Spremenljivke za razlikovanje ponudbe podjetja
(Kotler et al., 2020, str.216-217)

Izdelek	Storitve	Osebe	Tržne poti	Podoba
Oblika	preprosto naročanje	znanje	pokritje	simboli
Značilnosti	dostava	vljudnost	strokovnost	mediji
Delovanje	namestitvev	zbujanje zaupanja	uspešnost	ozračje
Skladnost	izobraževanje porabnikov	zanesljivost		dogodki
Trajnost		odzivnost		
Zanesljivost	svetovanje porabnikom	komunikativnost		
Popravljljivost	vzdrževanje in popravila			
Stil				
Oblikovanje	druge storitve			

Izdelki ponujajo različni obseg možnosti za razlikovanje. Na eni strani imamo izdelke, ki večjih razlik ne dovoljujejo (npr. pšenica, jeklo, piščanci...), na drugi strani imamo izdelke, ki ponujajo veliko možnosti za razlikovanje (oblačila, avtomobili...). Pri teh izdelkih lahko razlikovanje temelji na (Kotler et al., 2020, str. 217, Kotler, 2004, str. 317-328):

- *obliki*: izdelke lahko razlikujemo na podlagi velikosti, obrisa ali fizične sestave izdelka (npr. stekleničke Fructalovih sadnih sokov se po obliki in barvi razlikujejo od konkurenčnih),
- *značilnosti*: izdelkom lahko dodamo značilnosti, ki dopolnjujejo osrednjo funkcijo izdelka (npr. zobna ščetka, s katero lahko »očistimo« tudi jezik),
- *kakovosti delovanja*: izdelke lahko, glede na delovanje razvrstimo v kakovostne razrede: slabi, povprečni, dobri in superiorni (Kakovost delovanja se nanaša na raven delovanja osnovnih lastnosti izdelka),
- *kakovosti skladni z obljubami*: (Porabniki pričakujejo, da bo zaznana kakovost ustrezala obljubljeni - npr. potovalna agencija obljublja na potovanjih prevoz v nadstandardnih avtobusih. Če ne bo zagotovila takih avtobusov za prav vsa potovanja, ki jih organizira, bodo nekateri potniki razočarani.),
- *trajnosti*, ki se nanaša na pričakovani čas delovanja izdelka (Porabniki so pripravljeni za izdelke npr. hladilnik, pralni stroj ipd., ki slovijo po svoji trajnosti, plačati več.),

- *zanesljivosti*, ki pomeni, da bo izdelek v določenem obdobju deloval pravilno (Tudi to so porabniki prav tako pripravljene plačati.),
- *popravljenosti*, ki pomeni preprosto odpravo napak na izdelku (Porabniki raje izberejo izdelek, ki ga je moč preprosto popraviti - npr. tiskalnik, pri katerem lahko manjše napake v delovanju odpravijo sami.),
- *stil* zajema videz izdelka in vtis, ki ga izdelek pusti pri porabniku (Videz izdelka igra ključno vlogo pri izdelkih, kot so na primer avtomobil Jaguar, računalniki Apple, mobilni aparati Motorola...),
- *oblikovanju*, ki je v razmerah ostre konkurence pomemben način razlikovanja izdelkov, saj lahko prinese odločilno prednost pred tekmeci (To še posebej velja za oblačila, embalirano blago široke porabe, trajno opremo idr. Pogledi na to, kaj je dobro oblikovan izdelek, pa se razlikujejo. S stališča organizacije je dobro oblikovan izdelek tisti, ki ga ni težko izdelovati in distribuirati. S stališča porabnika je dobro oblikovan izdelek prijeten na pogled in ga ni težko odpreti, namestiti, uporabiti in zavreči.

Podjetje lahko konkurenčno prednost doseže tudi z dodajanjem in izboljševanjem kakovosti **storitev**. Storitve, ki spremljajo izdelke, se lahko nanašajo na *naročanje* (npr. uporabniki Ban@neta NKBM lahko po elektronski poti naročijo prekoračitev na transakcijskem računu ali napovedo dvig), *dostavo* (porabniki pričakujejo hitro, točno in skrbno dostavo, kot jo npr. zagotavlja Amazon), *namestitve*, ki zagotavlja uporabo zlasti tehničnih izdelkov, *izobraževanje in usposabljanje*, ki je namenjeno predvsem izpolnjevanju osebja, *svetovanje* porabnikom (npr. spletne strani organizacij, kjer lahko najdemo odgovore na vprašanja, ki jih običajno zastavljajo porabniki, oziroma zastavimo vprašanje), *vzdrževanje in popravila* (ibidem).

Podjetje lahko pridobi občutno konkurenčno prednost, če bolje strokovno izobražuje in izpopolnjuje svoje **osebje** kot njegovi konkurenti. Za bolj izobražene in strokovno usposobljene zaposlene je značilno, da imajo večje pristojnosti, so vljudnejši do strank, vzbujajo zaupanje, so bolj zanesljivi, se čutijo bolj odgovorne, bolje komunicirajo idr. Tako so na primer prodajalci Mercatorja vljudni, IBM-ovi zaposleni so strokovnjaki idr.

Konkurenčno prednost lahko podjetja dosežejo na podlagi oblikovanja **tržnih poti**, njihovega dosega, strokovnosti in uspešnosti. Porabnik lahko opravi tedenski nakup v najbližjem Mercatorjevem nakupovalnem centru ali pa se odloči za nakup preko Mercatorjeve spletne strani in mu blago na dom dostavijo.

Porabniki se različno odzovejo na podobo izdelkov in podjetij. **Podoba** je način, kako javnost zaznava podjetje ali njegove izdelke. Podobe ne smemo enačiti z identiteto. **Identiteta** je način, s katerim skuša podjetje identificirati ali pozicionirati sebe ali svoje izdelke in storitve. Podjetje oblikuje svojo identiteto, da bi v očeh javnosti oblikovalo svojo podobo o sebi. Identiteta bo uspešna, če jo sporočamo preko vseh dosegljivih komunikacijskih orodij in v vseh točkah porabnikovega stika z blagovno znamko. Biti mora sestavni del oglasov in izbranih medijev, ki sporočajo zgodbo, razpoloženje ali obljubo. Opazna naj bi bila tudi v letnih poročilih, brošurah, katalogih, embalaži in prostorih podjetja (ibidem).

Identiteto ustvarimo z močnimi **simboli**. Podjetje lahko izbere svoj simbol (npr. tri srca Radenske) ali domišljijско figuro (Podravkin petelin). Blagovna znamka je lahko zgrajena na podlagi znane osebe (npr. oblačila Victorie Beckham), podjetje lahko izbere svojo barvo (npr. rdeča in Coca Cola, rumena in IKEA) – ali pa poseben zvok oz. glasbo (npr. kava Day&Night). Za organizacijo je lahko koristno ponavljanje kratkega slogana (tag line), ki sledi imenu organizacije. Najboljši sosed Mercator obljublja »*Najboljšo ponudbo, najboljše cene*«, Tuš zatrjuje, da je »*Vedno boljši*«, Spar pa uporablja slogan »*Dobro zame*«. Bigbang

nam sporoča, da ima »*Vedno nekaj novega*«, Fructal poudarja »*V sodelovanju z naravo*«. Podjetje lahko svojo identiteto diferencirajo tudi s poudarjanjem posebnih značilnosti, kot so tradicija (npr. Vino Petrič - vina s tradicijo¹⁷), pionirstvo na določenem področju (npr. Prvo omrežje Slovenije – Telekom je bil prvi ponudnik fiksne telefonije v Sloveniji¹⁸), največje podjetje v panogi (je Pivovarna Laško Union je največja slovenska živilska družba¹⁹). Drug močan generator identitete je **fizično okolje**. Banka se pozicionira kot varna banka z arhitekturo stavbe, notranjim oblikovanjem, materiali, barvami ipd. Podjetje lahko gradi identiteto svoje blagovne znamke z organiziranjem in **sponzoriranjem** raznih dogodkov. Tržniki so imeli včasih najraje športne prireditve (npr. Coca- Cola je eden izmed sponzorjev olimpijskih iger), danes pa se odločajo tudi za druga prizorišča (npr. NovaKBM je generalna pokroviteljica SNG Maribor, festivala Lent ...).

Proces oblikovanja dobre podobe podjetja je dolgotrajen proces, sestavljen iz številnih korakov. Zdrava podoba podjetja bo v javnosti izzvala izrazito čustveno reakcijo, katere intenzivnost se bo s časom še povečevala. Dobro oblikovana in dalj časa trajajoča pozitivna podoba podjetja lahko preživi marsikateri pritisk, saj imajo uporabniki tako organizacijo radi in nočejo spremeniti mnenja o njej. Zdrava podoba izraža moč, porabniki pa imajo veliko zaupanje v trdna, stabilna in močna podjetja. Podjetje z že izoblikovano podobo ima v primerjavi s podjetjem, ki podobe v očeh uporabnikov še nima, poudarjata Olins in Selame (1998, str. 81), veliko prednost, saj se lahko ponaša z izkušnjami, zaupanjem in tradicijo.

4.4.2.2 Izbor prave konkurenčne prednosti

Pri pozicioniranju svojih izdelkov in storitev podjetje najprej identificira mogoče **konkurenčne prednosti**, na katerih lahko zgradi pozicijo. Prav tako se mora odločiti, koliko področij vključiti v pozicioniranje, ki ga predstavi porabnikom izdelkov oziroma storitev. (Kotler et al., 2020, str. 217).

Veliko tržnikov zagovarja poudarjanje ene same koristi, saj eno dosledno sporočilo komuniciranja olajša komuniciranje podjetja s ciljnim trgom. Mercedes, na primer, poudarja tehnično odličnost svojih vozil, Toyota poudarja varnost, Fiat privlačno oblikovanje ipd. Če organizacija dosledno vztraja pri enem pozicioniranju (npr. najbolj zanesljivo, najhitrejše, najvarnejše, najnižja cena, najboljša postrežba idr.) in obljubljenosti tudi izpolni, bo po vsej verjetnosti v tem pogledu postala najbolj znana in v spominu porabnikov.

Mnoga podjetja uspešno pozicionirajo svoje izdelke in storitve na podlagi poudarjanja več koristi. Procter&Gamble, na primer, poudarja tri koristi pralnega praška Ariel: učinkovito odstranjevanje madežev, zagotavljanje popolne beline tudi pri nizkih temperaturah in svež vonj.

S povečevanjem števila koristi, ki naj bi jih imel njihov izdelek, podjetja tvegajo, da bo pozicioniranje podjetja, izdelka, storitve ali blagovne znamke nejasno ali celo, da jim porabniki ne bodo verjeli. Podjetje se mora pri pozicioniranju izogniti *napakam*, kot npr. (Kotler, 2004, str. 311):

- *prešibko pozicioniranje* (Korist, ki jo poudarjajo podjetja pri pozicioniranju izdelka, mora biti v porabnikovih očeh dovolj velika);

¹⁷ URL: <https://www.facebook.com/pg/vinopetric/posts/> dostopno 29. 9. 2021

¹⁸ URL: <https://www.telekom.si/o-podjetju/predstavitev/prvo-omrezje> dostopno 29. 9. 2021/

¹⁹ URL: <https://ptujinfo.com/novica/politika-gospodarstvo/so-stajerska-podjetja-med-najvecjimi-zivilci-v-drzavi/79956> dostopno 29. 9. 2021

- *premočno pozicioniranje* (Porabniki imajo lahko preozko predstavo o blagovni znamki. Tako lahko porabnik misli, da v znameniti draguljarni Tiffany ni moč kupiti diamantnega prstana pod 4.000 EUR, čeprav jih lahko danes dobite tudi po ceni, ki je nižja od 1.000 EUR.);
- *nejasno pozicioniranje* (Podjetje lahko ponujajo preveč stvari hkrati ali pa prepogosto spreminja pozicioniranje, kar lahko povzroča, da so porabnikove predstave o blagovni znamki nejasne.);
- *dvomljivo pozicioniranje* (Porabniki lahko dvomijo o resničnosti obljub in trditev glede značilnosti izdelka, cene ali proizvajalca.).

Podjetje mora skrbno izbrati načine, kako se bo razlikovalo od konkurentov. Razlike morajo biti dovolj značilne, nadpovprečne, pomembne morajo biti s stališča porabnikov in take, da jih ponudnik lahko porabnikom jasno skomunicira. Podjetje naj izdelke diferencira tako, da si jih bodo ciljni porabniki lahko privoščili, seveda pa naj bodo za podjetje dobičkonosni (Kotler et al., 2020, str. 218).

4.4.2.3 Komuniciranje in dobava izbrane pozicije

Če želimo sporočati o pozicioniranju podjetja, blagovne znamke ali izdelka, mora trženjski načrt vključevati tudi **izjavo o pozicioniranju**. Izjava mora vključevati (Kotler et al., 2018, str. 235): Za (naš ciljni trg in potrebo), je (koncept) naše (blagovna znamka) to ... (bistvo razlikovanja).

Primer: »Tisti, ki počnejo več strani hkrati, potrebujejo pomoč pri shranjevanju, ki jo omogoča aplikacija Evernote, s katero preprosto zajamemo in pomnimo trenutke in ideje z uporabo računalnika, telefona, tablice ali spleta²⁰«.

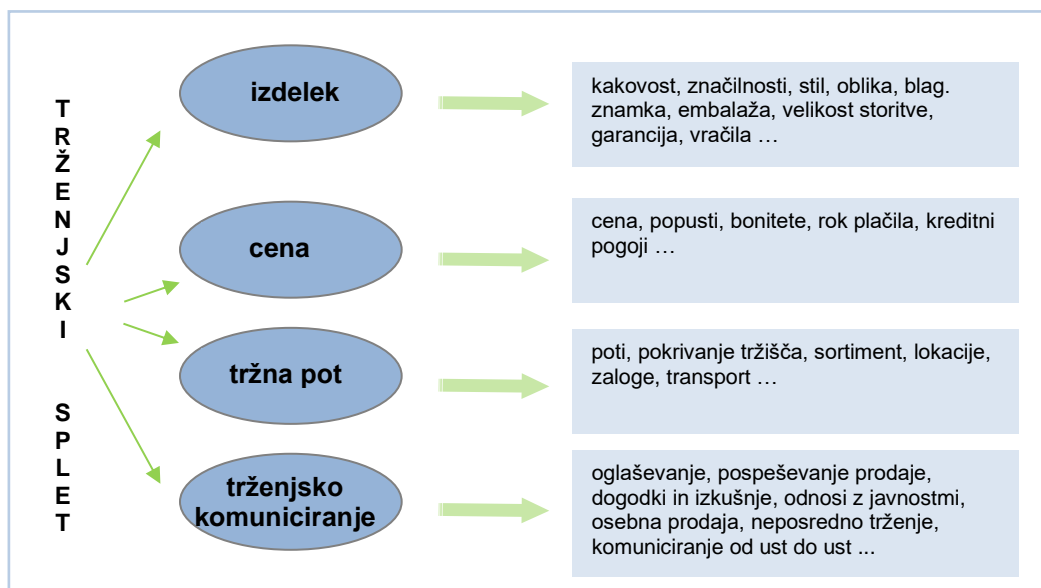
Izbrano strategijo pozicioniranja mora podpirati tudi trženjski splet za izdelek oziroma storitev. Če se podjetje odloči, da se bo pozicioniralo na visoki kakovosti izdelkov in storitev, potem mora takšno pozicijo tudi dobavljati. Izdelovati mora visoko kakovostne izdelke, ki jih spremljajo storitve ustrezne kakovosti. Postaviti mora ustrezno visoke cene, izdelke pa prodajati prek trgovcev na drobno, ki uživajo ugled na področju storitev. Razviti mora prodajna in oglaševalska sporočila, ki posredujejo nadpovprečno vrednost, in uporabljati medije visoke kakovosti. Samo tako bo podjetje zgradilo prepričljivo pozicijo visoke kakovosti izdelkov in storitev.

Po odločitvi o konkurenčni trženjski strategiji organizacija načrtuje podrobnosti trženjskega spleta.

4.5 Trženjski splet

Naloga tržnika je, da oblikuje program ali načrt trženja, da doseže zelene cilje. Program trženja sestavljajo številne odločitve o tem, kakšen splet trženjskih orodij uporabiti. **Trženjski splet** je skupek trženjskih orodij (npr. izdelek, cena, blagovna znamka, tržne poti, osebna prodaja, oglaševanje, promocija, embalaža, razstavljanje blaga, storitve idr.), ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje.

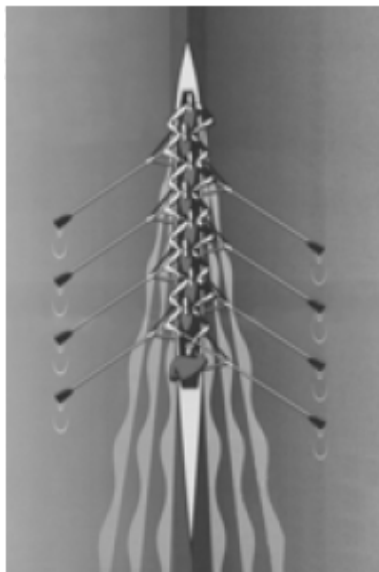
²⁰ "To busy multitaskers who need help remembering things, Evernote is a digital content management application that makes it easy to capture and remember moments and ideas from your everyday life using your computer, phone, tablet, and the web." (Kotler et al. 2018, str. 235).



Slika 30: Trženjski splet
(Kodrin, 2007a, str. 109)

Naloga tržnika je, da oblikuje program ali načrt trženja, da doseže želene cilje. Načrt trženja, s katerim tržniki konkretizirajo prihodnje delovanje podjetja in opredelijo prilagajanja spremembam na trgu sestavljajo tudi številne odločitve o tem, kakšen splet trženjskih orodij uporabiti. **Trženjski splet** je skupek trženjskih orodij, ki jih organizacija uporablja, da doseže svoje trženjske cilje. McCarthy (1960; povzeto po Lovelock in Wirtz, 2007, str. 31) je v šestdesetih letih dvajsetega stoletja ta orodja razvrstil v štiri skupine, ki jih je poimenoval štirje P trženja (slika 30). To so: izdelek (**p**roduct), cena (**p**rice), prodajna pot (**p**lace) in trženjsko komuniciranje (**p**romotion).

Tradicionalni štirje trženjski P zadoščajo za izdelke, medtem ko je potrebno zaradi narave storitev v storitvenih dejavnostih usmeriti pozornost na dodatne elemente trženjskega spleta. Za storitve velja, da niso zgolj prodajne transakcije, temveč proces, v katerem je strokovnost izvajalca storitve odločujoča za raven uporabnikovega zadovoljstva s storitvijo. Prav zato sta Booms in Bitner (1981; povzeto po Kotler, 2004, str. 450) v začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja predlagala tri dodatne P za trženje storitev: ljudje (people), fizični dokazi (physical evidence) in proces (proces). Razširjen trženjski splet za storitve prikazuje slika 31.



- Product elements (storitev)**
- Price and other costs of service (cena in drugi stroški)**
- Place and time (tržne poti in čas)**
- Promotion and education (trženjsko komuniciranje in izobraževanje)**
- Process (izvedba storitve)**
- People (ljudje)**
- Physical evidences (fizični, opredmeteni dokazi storitve)**
- Productivity and quality (produktivnost in kakovost)**

Slika 31: Elementi trženjskega spleta za storitve
(Lovelock in Wirtz, 2007, str. 24)

Posamezna orodja v okviru klasičnega trženjskega spleta bomo predstavili v četrtem delu v poglavjih ena do štiri.

IV. DEL – OPERATIVNI VIDIKI TRŽENJA

1 Ustvarjanje vrednosti za porabnika

Izdelek je osrednji element trženja, je vse, kar lahko ponudimo na trgu. S trženjskega vidika so izdelki v menjalnih procesih kakršnekoli kombinacije bitij in stvari, njihovega delovanja in rezultatov tega delovanja (Rcum, 2007 v Kodrin, 2012, str. 33).

Kadar tržniki oblikujejo, vzdržujejo ali spreminjajo vedenje ali stališča do osebe govorimo o **trženju oseb**. Osebe iz zabavnega življenja ali športa, kot npr. Luka Dončić, Lionel Messi, Natalie Portman, uporabljajo trženje za razvoj lastne kariere in povečanja prihodkov. Politiki tržijo sebe, stranko in njena programska izhodišča, da pridobijo volilne glasove. Dejavnosti, ki jih izvajamo z namenom, da oblikujemo, vzdržujemo ali spreminjamo vedenje ali stališča do določene organizacije, zajemajo **trženje organizacij**. Uporabljajo ga tako pridobitne kot tudi nepridobitne organizacije (Rdeči križ, II. gimnazija Maribor...). Zadnje predvsem z namenom, da pridobijo sredstva, člane ali da bi pritegnile pokrovitelje. **Trženje krajev** (Portorož, London...) obsega dejavnosti, ki jih izvajamo z namenom, da oblikujemo, vzdržujemo ali spreminjamo vedenje ali stališča do določenega kraja. Lahko gre za trženje poslovnih ali turističnih središč. Dejavnosti, ki jih izvajamo z namenom, da oblikujemo, vzdržujemo ali spreminjamo vedenje ali stališča do določene prireditve (Festival Lent, Radgonski kmetijski sejem ...) **imenujemo trženje prireditev**. Tržimo pa lahko tudi ideje oziroma zamisli. Možnosti je veliko, naj omenimo le trženje družbenih zamisli ali **družbeno trženje**, kot so na primer kampanje za večjo varnost v cestnem prometu, kampanje za varovanje zdravja, kampanje za ohranjanje naravnega okolja idr. (ibidem).

Izdelki so lahko fizični (npr. knjiga, kolo...) ali pa so to storitve (striženje las, tečaj nemščine...). Glede na trajnost razdelimo izdelke v trajne (gospodarski in gospodinjinski stroji, oprema...) in netrajne izdelke (reprodukcijski material, hrana...) ter storitve. Glede na to, komu so namenjeni, razdelimo izdelke na potrošne izdelke in izdelke za proizvodno porabo (surovine, investicijska oprema, dopolnilna oprema, izdelavni material, sestavni deli, pomožni material in proizvodne storitve). V besedilu uporabljamo pojem izdelek v najširšem smislu, ki zajema katerokoli ali vse te sestavine. Zaradi razlikovalnih posebnosti storitev jim namenjamo deseto poglavje. Ponudba podjetja pogosto vključuje otipljive izdelke ter storitve.

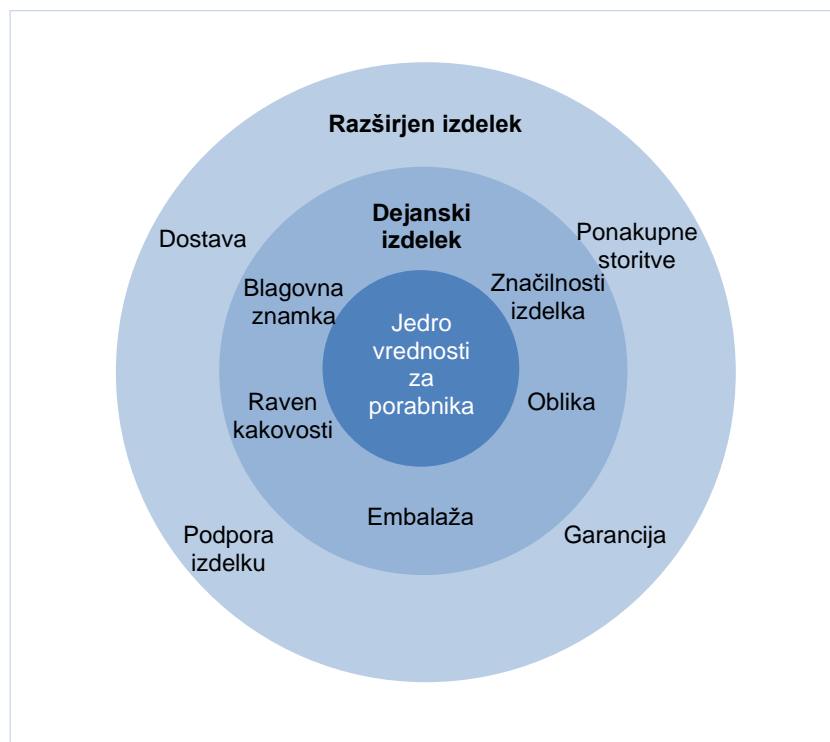
Izdelke za široko porabo razdelimo, glede na nakupovalne navade porabnikov najpogosteje na (Potočnik, 2002, str. 16):

- **izdelke vsakdanje rabe**, ki jih porabniki kupujejo pogosto, so poceni in jih hitro najdejo (kruh, mleko, moka, sladkor...). Porabniki nakupa teh izdelkov ne načrtujejo, niti ne primerjajo razpoložljivih izdelkov ali prodajalcev. Porabnik, ki daje prednost določeni blagovni znamki, bo v primeru, če njegove blagovne znamke ni na voljo, kupil nadomestni izdelek. Izdelki se prodajajo v supermarketih, hipermarketih, verigah prodajaln ipd. Ker se prodajajo v glavnem na samopostrežni način, je izredno pomembno trženjsko-komunikacijsko orodje embalaža;
- **izdelke, ki se kupujejo po predarku** in ki zahtevajo več naporov in načrtovanja nakupa (čevlji, oblačila, gospodinjinski aparati...). Porabniki porabijo precej časa za nakup, primerjajo značilnosti, kakovost, cene, prodajne pogoje idr. Čeprav so dražji od izdelkov vsakdanje rabe, večina uporabnikov ni zvesta določeni blagovni znamki.

V glavnem se prodajajo v specializiranih prodajalnah, blagovnicah in nakupovalnih centrih. Najpomembnejše komunikacijsko orodje je oglaševanje, ki ga v obliki skupnega oglaševanja izvajata proizvajalec in trgovec;

- **posebne izdelke** z eno ali več edinstvenimi značilnostmi (avtomobil, dražji nakit, stanovanja). Porabniki skrbno načrtujejo nakup, saj natančno poznajo izdelek in ne kupijo nadomestka. Porabijo veliko časa in napora, ne ocenjujejo alternativ in so trdno privrženi določeni blagovni znamki;
- **neiskane izdelke**, ki jih porabniki kupijo zaradi nenadne potrebe ali kot odziv na agresivno prodajo. Sicer porabniki teh izdelkov (življenjsko zavarovanje, enciklopedije) ne bi kupili. Prodajo teh izdelkov pospešuje prodajalec predvsem z osebnim prepričevanjem.

Kot načrtovalci izdelkov morajo tržniki razmišljati o izdelkih na treh ravneh (slika 32). Najosnovnejša raven (Levitt, 1980; v Kotler et al., 2020, str. 234-236) je jedro izdelka oziroma jedro vrednosti za porabnika. Porabniki, ki so kupili Applov iPad niso kupil le tabličnega računalnika. Kupili so zabavo, možnost izražanja in povezljivost s prijatelji in družino, kupili so mobilno okno v svet. Tržniki morajo pri načrtovanju izdelka najprej opredeliti vrednost, ki jo izdelek oziroma storitev zagotavlja porabniku.



Slika 32: Tri ravni izdelka
(Kotler et al., 2020, str. 234)

Na drugi ravni načrtovalci izdelka osnovno korist, ki je vedno neotipljiva, preoblikujejo tržniki v **dejanski izdelek**, ki posreduje korist porabniku. Razviti morajo attribute izdelkov oziroma storitev, obliko, raven kakovosti, blagovno znamko in embalažo. Da bi posredovali porabniku osnovno korist - povezanost z okoljem, so načrtovalci iPad-a v izdelku skrbno združili ime, sestavne dele, operacijski sistem, funkcije, slog, embalažo in druge značilnosti.

Okoli osnovne koristi in dejanskega izdelka zgradijo načrtovalci **razširjen izdelek** s ponudbo dodatnih storitev in ugodnosti za porabnike. iPad je več kot le digitalna naprava saj ponuja porabnikom popolno rešitev povezljivosti. Ob nakupu prejmejo porabniki garancijo, proizvajalec zagotavlja servis, na spletni strani izdelka pomoč porabnikom. Apple ponuja tudi dostop do aplikacij in dodatnih storitev.

Izdelek je veliko več kot pa le sveženj otipljivih značilnosti. Porabniki iščejo v izdelkih celosten niz koristi, ki zadovoljujejo njihove potrebe. V procesu razvoja izdelka morajo tržniki najprej identificirati jedrne potrebe porabnikov, ki jih bo izdelek zadovoljil in v skladu s temi oblikovati izdelek. Poiskati morajo načine, kako izdelek razširiti oziroma, katere koristi mu dodati, da bo potrebe porabnikov zadovoljil bolje, kakor konkurenčni izdelki. Proces razvoja novega izdelka je opisan v nadaljevanju.

1.1 Odločitve o izdelku

V procesu razvoja in trženja posameznih izdelkov je potrebno sprejeti odločitve o lastnostih izdelka, o blagovni znamki, o embalaranju in etiketiranju in o storitvah za podporo izdelku (slika 33). Razvoj izdelka zahteva opredelitev koristi, ki jih bo ponujal izdelek. Te koristi sporočamo porabniku preko **značilnosti izdelka** kot so značilnosti, kakovost in design.

Značilnosti izdelka so konkurenčno orodje za razlikovanje izdelka od izdelkov konkurentov. Najučinkovitejši način konkuriranja je biti prvi pri uvajanju nove značilnosti z veliko vrednostjo za uporabnika. Podjetje določi in izbere primerne nove značilnosti izdelka tako, da povpraša porabnike o tem, kaj menijo o izdelku, kje vidijo možnosti izboljšanja in kako ocenjujejo predlagane nove značilnosti. V naslednjem koraku podjetje primerja stroške podjetja v primeru dodajanja posamezne značilnosti in vrednost, ki jo ta značilnost predstavlja v očeh porabnika. Če na primer ugotovi, da bi se stroški proizvodnje avtomobila, ki bi mu dodali odmrzovanje zadnjega stekla povišali za 100 evrov, povprečen porabnik pa meni, da je ta značilnost vredna 200 evrov, podjetje na en evro povečanih stroškov ustvari dva evra povečane koristi v očeh porabnikov.

Kakovost je celota značilnosti izdelka, ki lahko zadovolji določeno potrebo. Da bi podjetje ostalo konkurenčno, mora trajno izboljševati kakovost. Visoka raven kakovosti pomeni kakovost delovanja izdelka, trajnost, zanesljivost idr. Podjetja si redko prizadevajo ponuditi najvišjo možno raven kakovosti, saj si lahko le malo porabnikov privošči tako kakovostne izdelke (npr. ure Rolex, avtomobile Ashton Martin...). Namesto tega podjetja raje izberejo raven kakovosti, ki ustreza potrebam ciljnega trga in ravnem kakovosti konkurenčnih izdelkov. Porabniki pričakujejo, da bo zaznana kakovost ustrezala obljubljeni.

V razmerah ostre konkurence je **oblikovanje izdelkov** pomemben način razlikovanja izdelkov, saj lahko prinese odločilno prednost pred tekmeci. Oblikovanje je lahko eno najmočnejših konkurenčnih orodij tržnikov. (npr. sodelovanje Gorenja s Pininfarino Ora-itom in Karim Rashidom). Oblikovanje ali design izdelka je širši koncept kot stil. Stil zajema videz izdelka in vtis, ki ga izdelek pusti pri porabniku. Tako lahko senzacionalen stil izdelka pritegne pozornost, ni pa nujno, da zagotavlja tudi boljše delovanje izdelka. Dobro oblikovanje prispeva tako h koristnosti izdelka kot tudi k njegovemu izgledu. Za razliko od stila je oblikovanje globlje od površja; dobro oblikovan izdelek se vtisne v srce izdelka.



Slika 33: Odločitve o izdelku
(Kodrin, 2007a, str. 116)

Ameriška agencija za trženje (AMA, 2021) poudarja, da je **blagovna znamka** ime, izraz, oblika, znak ali katerokoli druga značilnost, ki razlikuje izdelek ali storitev enega ponudnika od izdelka oziroma storitve drugih ponudnikov.

Blagovna znamka identificira proizvajalca ali prodajalca. Blagovna znamka sporoča *lastnosti* izdelka (npr. mercedes je dobro izdelan, dobro zasnovan in prestižen avto), *koristi*, ki jih prinaša izdelek (mercedes je trajen avto, kar pomeni, da ga dolgo ne bo treba zamenjati za novega), *vrednote* (mercedes se zavzema za visoko kakovost, varnost in prestiž), *kulturo* (mercedes zaznamuje nemško kulturo: organizirano, učinkovito...), *osebnost* (mercedes lahko nakazuje npr. pametnega šefa, leva, kralja živali...) in *uporabnika*, saj lahko nakaže vrsto uporabnika, ki kupuje ta izdelek (za volanom mercedesa pričakujemo direktorja srednjih let ne pa mlade tajnice).

Več o blagovni znamki je v poglavju 1.2.

Večino fizičnih izdelkov je potrebno embalirati in označiti. **Embaliranje** opredelimo kot vse dejavnosti oblikovanja in izdelovanja ovoja za izdelek. Ovoj ali škatla, v kateri se nahaja izdelek se imenuje embalaža, ki lahko vsebuje do tri ravni materialov. Tako je vsaka toaletna voda ali parum, ki ga kupimo v steklenički, ki predstavlja osnovno embalažo. Steklenička je v škatlici iz lepenke, ki pomeni sekundarno embalažo. Škatla iz valovite lepenke, v kateri je več ducatov škatlic, je transportna embalaža.

Dobro oblikovana embalaža predstavlja dodatno vrednost za kupca (dobro oblikovano škatlo od npr. bonboniere porabnik ne bo zavrgel, temveč jo bo uporabil) in promocijsko vrednost za proizvajalca. Embaliranje je izjemno pomembno komunikacijsko orodje vseh izdelkov, še posebej pa tistih, ki se prodajajo na samopostrežni način. Če upoštevamo, da je več kot polovica nakupov impulzivnih, bo v množici najrazličnejših izdelkov na prodajnih policah samopostrežnih prodajalnih pozornost pritegnil izdelek v embalaži, ki bo vzbudila pozornost, dobro opisala značilnosti izdelka, ustvarila zaupanje pri porabniku in ustvarila dober splošni vtis. Embalaža pripomore k takojšnjemu prepoznavanju podjetja ali blagovne znamke (npr. značilna steklenička Cockte). Koristi uporabnikom in dobiček podjetjem prinese inovativna embalaža (npr. tetrapak-embalaža švedske multinacionalke, ki omogoča distribucijo mleka, jogurtov, sokov in drugih pokvarljivih tekočin brez hlajenja).

Odločitve o embaliranju se nanašajo na velikost embalarne enote, obliko, material, barvo, besedilo, zaščitni znak ipd. Različni elementi embalaže morajo biti usklajeni z odločitvami o cenah, oglaševanju idr.

Proizvajalci morajo izdelke označiti. **Oznaka** je lahko preprosta nalepka na izdelku (npr. na pomarančah, bananah, steklenicah) ali dovršena grafika, ki je del embalaže. Označevanje izdelkov *identificira* blago ali blagovno znamko, npr. oznaka Uniquely from Slovenia za izdelke domače in obrtne obrti iz Slovenije, vsebuje *informacije* o izdelkih (npr. specifikacija sestavin, količina, rok trajanja, podatki o proizvajalcu, uvozniku, državi porekla...), *razvršča* izdelke po kakovosti (npr. sveža jajca), *opiše* način njihove uporabe (varna raba) in ne nazadnje z zanimivo grafično rešitvijo etikete *promovira* izdelke. Označevanje izdelkov podlega tudi pravni ureditvi področja (Zakon o varstvu potrošnikov). Pomembna sestavina etikete je črna koda, ki omogoča računalniško zajemanje podatkov o izdelku s pomočjo optičnega čitalca.

Ponudbo podjetja na trgu zaokrožujejo **storitve**. Podjetja uporabljajo podporne storitve, ki spremljajo izdelek kot eno izmed orodij za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Oblikovati jih mora tako, da dobičkonosno zadovolji potrebe svojih porabnikov.

Izdelke trajne rabe spremljajo storitve garancije, servisiranja in kreditiranja. Z **garancijo**, ki je zakonsko določena, mora proizvajalec natančno opredeliti, kaj bo naredil z izdelkom, če ne bo deloval. Običajni rok garancije za tehnične izdelke je eno leto, z daljšim garancijskim rokom pa skušajo podjetja pridobiti konkurenčno prednost pred tekmeci (npr. posamezni ponudniki avtomobilov, osebnih računalnikov ipd.). Zakonsko sta določena tudi **servisiranje** in razpoložljivost rezervnih delov. Konkurenčne prednosti ustvarjajo dobro razvita servisna mreža, hitra in natančna popravila ipd. Posebna finančna storitev je **kreditiranje** porabnikov, ki omogoča stalni tržni delež in večje število kupcev.

1.2 Blagovna znamka

Blagovna znamka je umetnost in temelj trženja. Je predvsem tržnikova obljuba o konsistentnem posredovanju specifičnega niza značilnosti, koristi in storitev porabnikom. Če izrazimo blagovno znamko z besedami, črkami ali številkami, ki jih lahko verbaliziramo, je ta del blagovne znamke ime blagovne znamke. Ime blagovne znamke zagotavlja razlikovanje izdelka od izdelkov tekmecev. Izraža kakovost v očeh porabnika in poenostavlja nakupni proces (Kotler et al., 2020, str. 240).

Simboli in oblike so tisti del blagovne znamke, ki je ne moremo verbalizirati in predstavljajo oznako blagovne znamke. Podjetja blagovne znamke pravno zaščitijo pri pristojnem uradu za zaščito patentov. Registrirana blagovna znamka (trade mark) daje lastniku izključno pravico do uporabe imena in oznake blagovne znamke.

Vidni elementi blagovne znamke pa pomenijo le majhen delež v celotni zgodbi o blagovni znamki, menijo Iršič in soavtorji (2019, str. 122-123), kar nadzorno prikazujejo s primerom ledene gore (slika 34). Vidni elementi blagovne znamke (logotip, ime, simbol, slogan in druga vizualna znamenja) so le vrh ledene gore, več kot 80 odstotkov blagovne znamke, ki tvori osnovni identitetni sistem blagovne znamke, pa je porabnikom na prvi pogled neviden. Prav ta nevidni del blagovne znamke, predstavlja bistvo blagovne znamke. Blagovna znamka je celovita entiteta kulture, čustev, razuma, vrednot in koristi, ki je predstavljena skozi edinstveno zgodbo. Vidni elementi blagovne znamke morajo biti usklajeni z identiteto blagovne znamke tako, da oblikujejo želene asociacije, povečujejo prepoznavnost in prispevajo k oblikovanju premoženja blagovne znamke (ibidem).



Slika 34: Ledena gora blagovne znamke
Vir: Iršič et al., 2019, str. 123

1.2.1 Strateške odločitve o blagovni znamki

Ključne odločitve, ki ji mora sprejeti podjetje v zvezi z blagovno znamko, poudarjajo Kotler in soavtorji (2020, str. 252), se nanašajo na pozicioniranje blagovne znamke, izbiro blagovne znamke, odločitve o nosilcu blagovne znamke in razvoj blagovne znamke (slika 35).

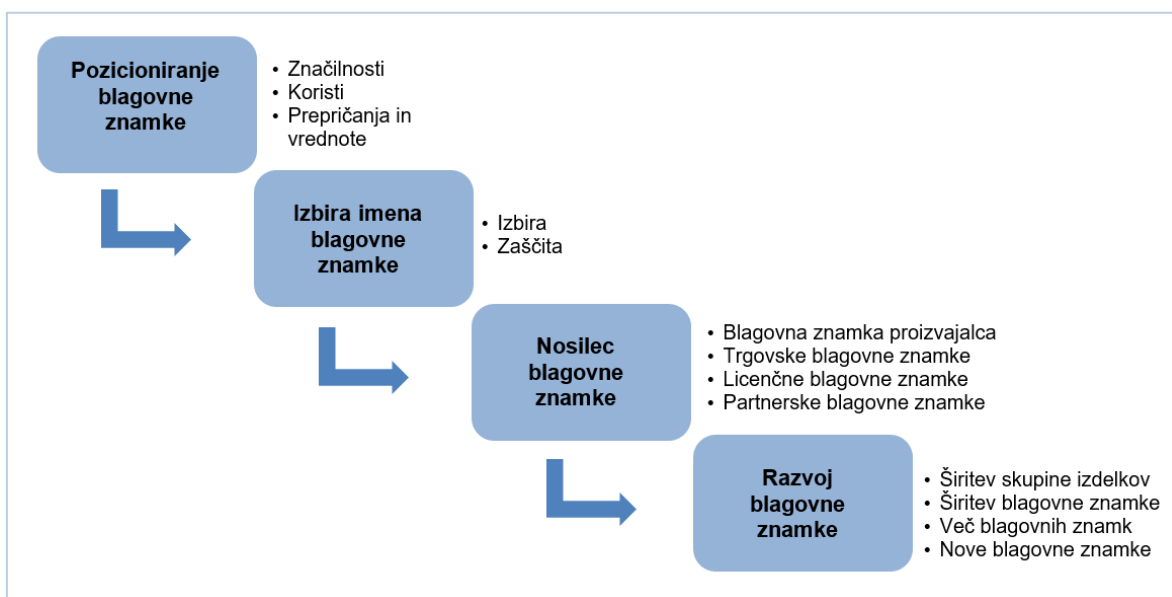
Tržniki lahko blagovno znamko **pozicionirano** na treh nivojih (Davies, 2002 v Kotler et al. 2020, str. 253). Pozicionirajo jo lahko glede na značilnosti izdelka, željene koristi ali glede na prepričanja in vrednote. Pozicioniranje blagovne znamke glede na *značilnosti izdelkov* je najmanj zaželen način pozicioniranja saj lahko konkurenti značilnosti izdelkov kot so kakovost, oblika, novosti idr. hitro kopirajo. Uspešnejše je pozicioniranje blagovne znamke je, če povežemo ime blagovne znamke z njenimi *koristmi*. Uspešno pozicionira blagovno znamko glede na koristi npr. FedEx, ki zagotavlja pravočasno dostavo. Najuspešnejše blagovne znamke se pozicionirajo glede na *prepričanja in vrednote* in tako pritegnejo porabnike na čustveni ravni.

Primer: Raziskava (Neff, 2015 v Kotler et al. 2020, str.253), ki jo naročilo podjetje Whirlpool je pokazala, da so gospodinjski aparati za porabnike več kot le »hladna kovina«. Pomenijo jim več, saj igrajo pomembno vlogo v vsakdanjem življenju porabnikov. Na podlagi izsledkov raziskave je Whirlpool pozicioniral blagovno znamko s sloganom »Every day – Care«, ki je temeljila na toplih čustvih in skrbi s pomočjo gospodinjskih aparatov Whirpool za ljudi, ki se imajo radi. Pozicioniranje so komunicirali s tremi oglasi. Prvi oglas je prikazoval očeta, ki pusti sporočilo ob kosilu, ki ga je pripravil za sina (spremlja ga Johnny Cash s skladbo »You are my sunshine« v ozadju), drugi oglas prikazuje pogovor mame in hčerke z Whirpoolovim pralno-sušilnim strojem v ozadju in tretji par, ki kuha večerjo. V samo šestih mesecih se je prodaja blagovne znamke Whirlpool povečala za 6,6 odstotka, Whirpoolov tržni delež se je povečal za 10 odstotkov, pozitivno razpoloženje družbenih medijev se je povečalo za šestkrat.

Izbira imena blagovne znamke temelji na štirih strategijah oblikovanja imena blagovnih znamk. Podjetje se lahko odloči in izbere blagovno znamko oziroma ime za *posamezni izdelek*. Na tak način oblikuje imena blagovnim znamkam na primer Henkel, ki proizvaja pralna praška Persil in Dixan, sredstvo za pranje volne Perwoll, mehčalec za perilo Silan idr. Če izdelek propade, ali se izkaže, da je slabe kakovosti, ime ali podoba podjetja nista oškodovana. Podjetje lahko oblikuje *krovna družinska imena* za vse izdelke podjetja, kar pomeni nižje stroške razvoja in oglaševanja. Tej politiki sledijo na primer Gorenje, Paloma idr. Tista podjetja, ki proizvajajo dokaj različne izdelke, določijo *krovna družinska imena za skupine izdelkov*. Tako proizvaja podjetje Inditex oblačila in dodatke za ženske, moške in otroke ter izdelke za dom pod blagovnimi znamkami Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Pull&Bear, Stradivarius in Uterqüe. Podjetja lahko *ime izdelka kombinirajo z imenom podjetja*. Tej politiki sledi na primer Kellogg's (Kellogg's Corn Flakes, Kellogg's Rice Krispies idr.).

Ko podjetje izbere strategijo imena blagovne znamke, mora izbrati specifično ime. Izbira lahko med imeni oseb (Honda, Rutar), življenjskim slogom (Pro natura), kakovostjo (Duracell) ali izmišljenim imenom (Meblo, IKEA). Ime blagovne znamke naj omeni koristi in vrsto izdelka ter njegove značilnosti. Naj bo preprosto in razločevalno, v drugih državah naj ime ne bi imelo slabega pomena (ibidem).

Mnogo podjetij si prizadeva poiskati tako ime blagovne znamke, ki bo edinstveno in bo postalo tesno povezano z vrsto izdelka. Taka imena so na primer: radenska, selotejp, harmonika, kerozin, aspirin, najlon, celofan, linolej, termos, jo-jo idr.



Slika 35: Strateške odločitve o blagovni znamki (Kotler et al. 2020, str. 252)

Blagovno znamko je potrebno **zaščititi** saj daje registracija znamke imetniku izključno pravico preprečiti tretjim, da bi brez njegovega soglasja za enak ali podoben izdelek ali storitve uporabljali znak, ki je enak ali zavajajoče podoben njegovemu. Če poslujejo samo v Sloveniji, prijavijo slovenska podjetja blagovno znamko na Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino. V primeru, da želijo podjetja blagovno znamko zaščititi v Evropski uniji, storijo to pri Uradu Evropske unije za intelektualno lastnino (EUIPO). Zaščita traja 10 let in se lahko neomejenokrat podaljša. Na mednarodni ravni, zlasti pri poslovanju zunaj

Evropske unije, zaščiti podjetje blagovno znamko pri Svetovni organizaciji za intelektualno lastnino (WIPO).

Proizvajalec ima več možnosti za to, kdo naj bo **nosilec blagovne znamke**. Izdelek lahko uvede na trg pod (Zupančič, 2005, str. 77):

- *blagovno znamko proizvajalca*, ki so dolgo časa prevladovali v prodaji na drobno. Na primer, Gorenje prodaja izdelke pod lastno blagovno znamko;
- *blagovno znamko trgovca*, kadar proda izdelke trgovcu, ki jim nadene lastno blagovno znamko. Ljubljanske mlekarne prodajajo mleko in mlečne izdelke pod lastno blagovno znamko, prodajajo pa jih tudi pod blagovno znamko trgovca (npr. Mercator, Spar ipd). Trgovci na drobno določajo cene izdelkom, ki jih prodajajo pod lastnimi trgovskimi znamkam nižje kot so cene primerljivih izdelkov z blagovnimi znamkami proizvajalca. Trgovske blagovne znamke predstavljajo z izboljševanjem kakovosti in s pridobivanjem zvestobe porabnikov močan izziv blagovnim znamkam proizvajalcev;
- *licenčno blagovno znamko*, ko se podjetje odloči, da bo proti plačilu licenčnine uporabljalo kupljeno blagovno znamko. Licenciranje imen in likov je predvsem v zadnjih letih velik in donosen posel. Skoraj polovica prodaje igrač na drobno predstavlja prodajo izdelkov, ki temeljijo na filmih in televizijskih oddajah, kot npr. Harry Potter, Nemo, Shrek...
- *partnersko blagovno znamko*, ko dvoje ali več podjetij združi napore in skupaj trži izdelek. Co-branding se pojavi, kadar se dve uveljavljeni blagovni znamki dveh različnih podjetij uporabljata na istem izdelku. V večini primerov eno podjetje daje licenco znane blagovne znamke drugemu podjetju, ki jo ta uporablja v kombinaciji z lastno blagovno znamko. Primer: bela tehnika Gorenje v sodelovanju Pininfarino oziroma Ora-itom, mobilni telefoni LG v sodelovanju s Prado ipd.

Podjetje mora sprejeti tudi odločitve o **razvoju blagovne znamke**. Odloča se med (prirejeno po Kotler et al., 2020, str. 257-259):

- *širitev skupine izdelkov*, ko obstoječe ime blagovne znamke razširi na nove velikosti (npr. Radenska lahko sortiment negazirane naravne vode v plastenkah dopolni z manjšo 2,5 dl plastenko) ali okuse (naravni vodi doda npr. okus ananasa) v obstoječi vrsti izdelkov;
- *širitev blagovne znamke*, ko uporabi obstoječo blagovno znamko, da uvede na trg nove izdelke. Elan ne proizvaja samo smuči, temveč je uspešno blagovno znamko uporabil tudi za športna oblačila idr.;
- *več blagovnih znamk* v skupini istovrstnih izdelkov in poskuša tako ustvariti različne značilnosti in apelirati na različne motive nakupa. Strategija več blagovnih znamk omogoča pridobiti več prostora na prodajnih policah in zaščititi svojo glavno blagovno znamko z obrambnimi blagovnimi znamkami. Seiko, na primer, ima različni blagovni znamki za svoje dražje (Seiko Lasalle) in cenejše ure (Pulsar), da bi obvaroval svoj položaj;
- *nove blagovne znamke*, kadar vstopa v novo izdelčno skupino in meni, da obstoječe blagovne znamke niso primerne.

Blagovne znamke se razlikujejo po moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu. Imamo blagovne znamke, ki jih pozna večina porabnikov, druge blagovne znamke so s precej visoko stopnjo zavedanja, potem so tu blagovne znamke z visoko stopnjo sprejemljivosti, pa tiste z visoko stopnjo preference in končno blagovne znamke z visoko stopnjo zvestobe.

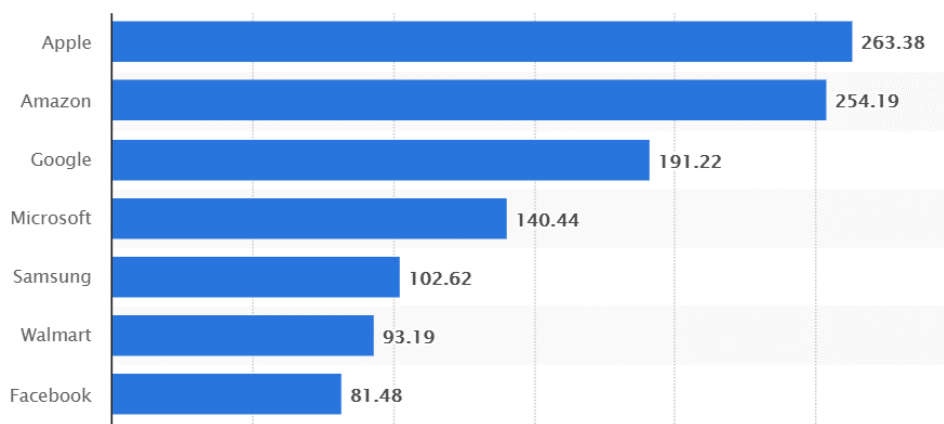
1.2.2 Premoženje blagovne znamke

Blagovne znamke se razlikujejo po moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu (slika 36). Imamo blagovne znamke, ki jih *pozna večina porabnikov*, druge blagovne znamke so s precej visoko stopnjo *zavedanja*, potem so tu blagovne znamke z visoko stopnjo *sprejemljivosti*, pa tiste z visoko stopnjo *preference* in končno blagovne znamke z visoko stopnjo *zvestobe*.

Močna blagovna znamka ima veliko premoženje. Premoženje blagovne znamke je del premoženja podjetja. **Premoženje blagovne znamke** se kaže v porabnikovem dajanju prednosti izdelku ene blagovne znamke pred drugim, čeprav sta v osnovi identična. Merilo premoženja blagovne znamke je v tem, koliko so porabniki pripravljeni plačati več za izdelek določene blagovne znamke.

Premoženje blagovne znamke je potrebno razlikovati od **vrednotenja blagovne znamke**, ki pomeni nalogo ocenjevanja celotne finančne vrednosti blagovne znamke. V številnih podjetjih je vrednost blagovne znamke več kot polovica tržne vrednosti podjetja.

Veliko premoženje blagovne znamke zagotavlja številne konkurenčne prednosti. Podjetje z močno blagovno znamko ima večjo pogajalsko moč pri pogajanju z distributerji in trgovci na drobno, saj porabniki pričakujejo, da imajo ta blagovno znamko v ponudbi. Ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost, lahko podjetje zaračuna višjo ceno. S pomočjo blagovne znamke vredne zaupanja podjetje lažje uvede na trg nove izdelke (npr. širitev blagovne znamke Marlboro na področje oblačil za moške). Blagovna znamka brani podjetje pred cenovno konkurenco (Kotler, 2004, str. 423).



Slika 36: Blagovne znamke po vrednosti, 2021
(Statista, 2021)

1.3 Odločitve o izdelčnem spletu

Izdelčni splet (sortiment izdelkov) je celota vseh izdelkov, ki jih ponuja podjetje. Medtem ko je na primer Henklov izdelčni splet zelo širok, saj obsega detergente za pranje perila, čistilna sredstva, zobne paste, lepila idr., ponuja Oda samo ustekleničeno naravno vodo. Izdelčni splet ima določeno širino, dolžino, globino in skladnost (Kotler et al., 2020, str. 244).

Širina izdelčnega spleta se nanaša na to, koliko izdelčnih skupin ima podjetje. Na primer trgovina z oblačili za moške ponuja srajce, suknjiče, hlače, nogavice, perilo, pokrivala,

kopalke ipd. **Dolžina** izdelčnega spleta je celotno število, artiklov v spletu. **Globina** izdelčnega spleta je število različic vsakega izdelka v skupini. Če je na primer zobna pasta določene blagovne znamke na voljo v dveh velikostih in treh formulah, ima globino šest. **Skladnost** izdelčnega spleta se nanaša na povezanost različnih skupin izdelkov v končni uporabi, zahtevah proizvodnje, tržnih poteh ali drugače (ibidem).

Štiri dimenzije izdelčnega spleta omogočajo podjetju, da širi poslovanje na štiri načine. Lahko doda nove skupine izdelkov, s čimer širi svoj izdelčni splet. Lahko podaljša vsako skupino izdelkov ali pa doda več različic vsakega izdelka in poglobi svoj izdelčni splet.

1.4 Razvoj novih izdelkov

Nov izdelek je izdelek, ki se na določenem trgu prvič pojavi. Gre za izvirne izdelke, izdelčne izboljšave, spremembe izdelkov in nove blagovne znamke, ki jih podjetja razvijajo z lastnim raziskovalnim delom.

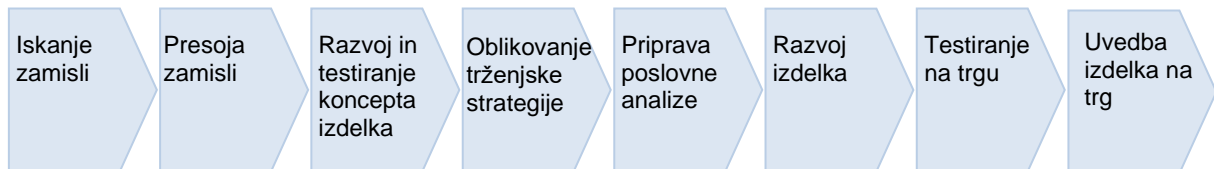
Razvijanje novih izdelkov je vedno tvegano, saj večina novih izdelkov propade že v času uvajanja. Razloge za to lahko so številni (tabela 19). Lahko se zgodi, da vodilni zaposleni kljub negativnim rezultatom raziskav vztrajajo pri uresničitvi zamisli o novem izdelku. Zamisel je lahko sicer dobra, a je trg precenjen. Vzroke za neuspeh lahko iščemo tudi v previsokih stroških razvoja, slabo oblikovanem izdelku, napačnem pozicioniranju, neuspešnem ali predragem oglaševanju, nezadostni pokritosti trga in napačnih odločitvah o tržnih poteh.

Razvijanje novega izdelka zavirajo številni dejavniki. Razvoj novih izdelkov zavira pomanjkanje zamisli o novih izdelkih. Na določenih področjih je za izboljšanje osnovnih izdelkov (npr. pralni praški) ostalo le malo možnosti. Pri nekaterih izdelkih so trgi razdrobljeni, kar pomeni manjšo prodajo in manjše dobičke. Novi izdelki morajo ustrezati merilom glede varnosti porabnika in okolja. Podjetje mora običajno razviti veliko zamisli, da najde eno, ki je vredna nadaljnega razvijanja, kar zvišuje stroške razvoja novega izdelka. Podjetja, ki sicer imajo dobre zamisli, lahko imajo težave s pridobivanjem potrebnega kapitala za raziskave in razvoj. Življenjski cikel izdelka je vse krajši. Uspešni izdelki hitro najdejo posnemovalce. Velikokrat tako hitro, da podjetje nima dovolj časa, da bi se mu vložena sredstva povrnila (Potočnik, 2005, str. 180).

Tabela 19: Razlogi in pomisleki v povezavi z razvijanjem novih izdelkov
(Potočnik, 2005, str. 180)

OSNOVE	DEJAVNIKI
1. Razlogi za razvijanje novih izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenca • tehnološki napredek • zastarevanje izdelkov • spremembe okusov in navad • čedalje krajši življenjski cikel izdelkov
2. Pomisleki glede razvijanja novih izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> • veliko tveganje • ustreznost idej • potrebne naložbe • stroški razvoja • obseg potencialnega povpraševanja
3. Organizacijska struktura	<ul style="list-style-type: none"> • razvojni oddelek • vodja izdelka (skupine izdelkov)

Uspešno uvajanje novih izdelkov je odvisno predvsem od zadostnega števila dobrih idej za nove izdelke, potrebnih denarnih sredstev in strokovnjakov ter višine stroškov razvoja novih izdelkov. Proces razvoja novih izdelkov, ki ga predstavljamo v nadaljevanju (slika 37) sestavljajo naslednji koraki (Kotler et al., 2020, str. 554-565): strategija novega izdelka, iskanje zamisli, ocenjevanje zamisli, testiranje koncepta izdelka, trženjska strategija, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje na trgu in uvajanje izdelka na trg.



Slika 37: Proces razvoja novega izdelka
(Kotler et al., 2020, str. 272)

Dobro oblikovana strategija novega izdelka, poudarjajo Kotler in soavtorji (2020, str. 273), daje smernice timu za razvoj novega izdelka tako, da so njihova prizadevanja usklajena in osredotočena, zagotavlja osnove za integracijo funkcij in oddelkov, omogoča razdelitev nalog med člane tima in zahteva proaktivno načrtovanje.

1.4.1 Iskanje zamisli

Razvoj novih izdelkov se prične s sistematičnim iskanjem zamisli za nove izdelke. Zamisli za nove izdelke dobimo pri komuniciranju z zaposlenimi, uporabniki, strokovnjaki, konkurenti, posredniki na tržni poti idr. Mnoge zamisli izhajajo iz notranjih virov podjetja. Vir obetavnih zamisli so zaposleni, poslovodstvo, če jih poslušamo in opazujemo, pa so pomemben vir novih zamisli porabniki naših izdelkov. Da bi prišlo do novih zamisli, je velikokrat dovolj, da podjetje podrobno analizira pritožbe, vprašanja in pobude porabnikov.

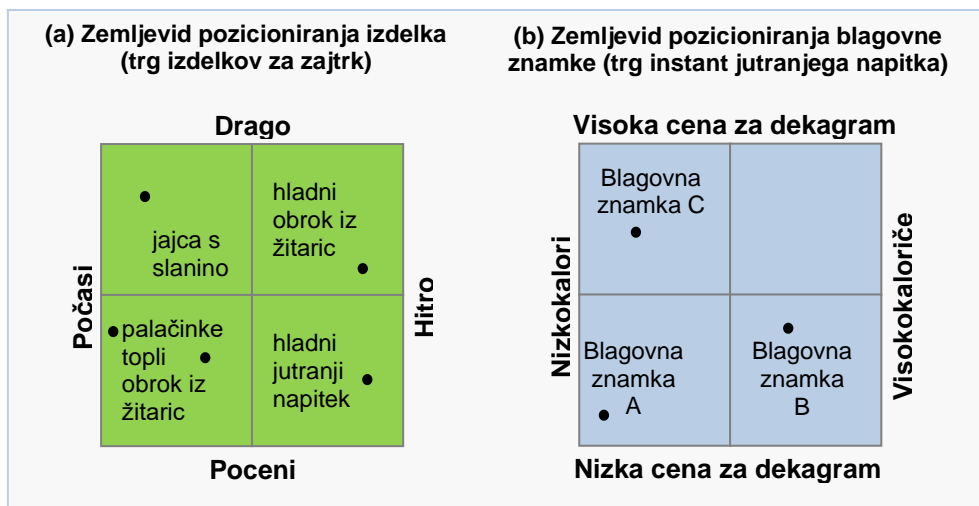
Do zamisli, katerih vir so porabniki, pa lahko pride podjetje tudi z raziskavo. Pomemben vir obetavnih zamisli so udeleženci na tržni poti do končnega porabnika. Posredniki so bližje trgu in zato primeren vir informacij o težavah porabnikov z izdelki in o priložnostih za nove izdelke. Dobavitelji obveščajo podjetje o novih materialih in tehnikah, ki jih podjetje lahko uporabi pri novih izdelkih. Vir novih idej so tudi strokovne revije, revije s področja trženja, sejmi, razstave, konference, seminarji, agencije za raziskavo trga in trženjsko komuniciranje, vladne agencije, izumitelji in drugi (ibidem).

1.4.2 Presoja zamisli

Namen zbiranja zamisli je zbrati čim večje število zamisli. Namen naslednje stopnje je zmanjšanje tega števila. Po zaključeni stopnji iskanja, moramo zbrane zamisli za nove izdelke pregledati in oceniti. V nekaterih podjetjih oblikujejo skupine za nove izdelke, ki vsako zamisel preučijo in zbrane zamisli pa potem razvrstijo v tri skupine: obetavne, obrobne in zavrjene. Zamisli, ki prestanejo preizkus, gredo v nadaljnji podrobnejši postopek ocenjevanja zamisli.

1.4.3 Razvoj in testiranje koncepta izdelka

Porabniki seveda ne kupujejo zamisli, ampak izdelke. Skoraj vsako zamisel lahko uresničimo v več konceptih izdelka oziroma v več izvedbenih različicah. **Koncept izdelka** je izdelana različica zamisli, izražena z izrazoslovjem porabnika.



Slika 38: Pozicioniranje izdelka in blagovne znamke (Kotler, 2004, str. 359)

Primer (Kotler 2004, str. 359-374): V podjetju razmišljajo, da bi začeli izdelovati prašek, ki bi ga porabniki dodali mleku in tako povečali hranljivo vrednost mleka in izboljšali okus. Zamisel o izdelku je mogoče pretvoriti v več konceptov izdelka: (1) instant napitek za odrasle, ki želijo hiter in hranljiv zajtrk (ta koncept vrste izdelka bi bil konkurenčen žitaricam za zajtrk, kavi in pecivu, jajcem...), (2) okusni opoldanski napitek za otroke (konkurenčni izdelki so osvežilne pijače, sadni sokovi...), (3) dopolnilo prehrani za starejše, ki ga popijejo pred spanjem. V primeru, da je koncept instant jutranjega obroka najboljša rešitev, določi podjetje položaj izdelke glede na druge izdelke. Pri izdelavi zemljevida pozicioniranja izdelka - slika 38a - uporabi dve razsežnosti: strošek in čas priprave. Instant jutranji napitek pomeni za uporabnika nizke stroške in hitro pripravo. Nasprotja lahko uporabijo pri komuniciranju o konceptu in pri njegovi promociji na trgu. Koncept izdelka mora podjetje sedaj spremeniti v koncept blagovne znamke. Trenutni položaj treh obstoječih blagovnih znamk prikazuje slika 38b. Podjetje se mora odločiti o ceni in kaloričnosti izdelka. Podjetje izdelka ne bo umestilo poleg že obstoječe blagovne znamke, razen v primeru, če je ta blagovna znamka šibka ali slabše kakovosti.

Naslednji korak je preskus koncepta pri uporabnikih.

Primer (ibidem): Izdelek je prašek, ki ga porabnik doda mleku za pripravo hitrega jutranjega napitka. ima potrebno hranilno vrednost, je prijetnega okusa in pripraven za uporabo. Ponudili bi ga v treh različnih okusih (čokolada, vanilja, jagoda), v ločenih zavitkih, po šest zavitkov v eni škatli za 2,49 dolarja.

Preizkušanje koncepta poteka tako, da možne porabnike vprašamo, kaj menijo o konceptu izdelka glede pričakovanih koristi, rešitve njihovega problema, zadovoljitve potrebe, primernosti cene, verjetnosti nakupa idr. Iz odgovorov uporabnikov tržniki ugotovijo, ali je

koncept izdelka za uporabnika privlačen, katerim izdelkom je izdelek konkurenčen in kateri porabniki so najboljše ciljna skupina.

1.4.4 Oblikovanje trženjske strategije

Po uspešnem preverjanju koncepta izdelka tržniki izdelajo predhodni načrt trženjske strategije, s pomočjo katerega kasneje podjetje uvede izdelek na ciljni trg. V prvem delu trženjskega načrta je opisana velikost, sestava in vedenje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček.

Primer (ibidem): Ciljni trg instant napitka so družine z otroki, ki so dovzetne za novo, prikladno, hranljivo in poceni obliko zajtrka. Blagovna znamka bo pozicionirana kot jutranji napitek z višjo ceno in boljše kakovosti. Za prvo leto načrtuje podjetje 500.000 zabojev oziroma 10 odstotkov trga, izguba pa ne sme presegati 1,3 milijona dolarjev. Predvidena prodaja v naslednjem letu je 700.000 zabojev ali 14 odstotkov trga in dobiček v višini 2,2 milijona dolarjev.

V drugem delu trženjskega strategije so opisani načrtovana cena, strategija tržnih poti in enoletni proračun za trženje.

Primer (ibidem): Izdelek bo podjetje ponudilo v treh okusih (čokolada, vanilia, jagoda), v ločenih zavitkih, po šest zavitkov v eni škatli za 2,49 dolarja. V enem zaboju je 48 škatel, cena zaboja za posrednika je 48 dolarjev. V prvih dveh mesecih dobijo trgovci na štiri kupljene zaboje en zaboj brezplačno in dodatek za oglaševanje. podjetje bo delilo brezplačne vzorce po domovih, v časopisih bo objavilo kupone za popust v višini 20 centov za zavitek. Celoten proračun pospeševanja prodaje bo znašal 2,9 milijona dolarjev. Za oglaševanje bo podjetje namenilo 6 milijonov dolarjev, polovico od tega za oglaševanje na državni, polovica za oglaševanje na lokalni ravni. Dve tretjini denarja je namenjeno oglaševanju na televiziji, tretjina v časopisih. V besedilu oglasa se poudarja hranljivost in prikladnost. koncept izvedbe oglasa se vrti okrog dečka, ki vsako jutro pije ta napitek in postaja večji in močnejši. V prvem letu ima podjetje na voljo 100.000 dolarjev za trženjske raziskave.

Tretji del trženjske strategije se nanaša na dolgoročno prodajo, cilje glede dobička ter strategijo trženjskega spleta v času.

Primer (ibidem): Podjetje namerava doseči 25-odstotni tržni delež in doseči 12-odstotni donos na vloženi kapital. Že v osnovi visoko kakovost izdelka bodo še izboljšali s pomočjo raziskav. Na začetku bo cena visoka, a se bo postopoma zniževala, kar bo omogočilo razširitev trga. Proračun za trženjsko komuniciranje bodo vsako leto povečali za 20 odstotkov in sicer tako, da bodo sredstva za pospeševanje prodaje in oglaševanje v začetku v razmerju 65:35, kasneje pa 50:50. Sredstva za trženjske raziskave bodo po prvem letu znižali na 60.000 dolarjev.

1.4.5 Priprava poslovne analize

Potem ko je vodstvo sprejelo trženjski koncept izdelka in trženjsko strategijo, lahko oceni poslovno privlačnost predloga. Poslovna analiza vključuje pregled prodaje, stroškov in projekcij dobička za novi izdelek. Če so napovedi zadovoljive, se koncept izdelka premakne v stopnjo razvoja izdelka.

Primer (ibidem): V podjetju so izdelali petletni načrt prodaje, stroškov in dobička za izdelek hitri jutranji napitek. Podatki so v tabeli 20.

Tabela 20: Načrtovani izkaz denarnega toka v petletnem obdobju (v tisočih dolarjev)

Vir: Kotler, 2004, str. 364

		Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
1.	Prihodek od prodaje	0	11.889	15.381	19.654	28.253	32.491
2.	Proizvodni stroški prodanih količin	0	3981	5150	6581	9461	10.880
3.	Kosmati dobiček	0	7908	10.231	13.073	18.792	21.611
4.	Stroški razvoja	-3500	0	0	0	0	0
5.	Stroški trženja	0	8000	6460	8255	11.866	13.646
6.	Splošni stroški	0	1189	1538	1965	2825	3249
7.	Bruto prispevek h kritju	-3500	-1281	2233	2853	4101	4716
8.	Dodatni prispevek h kritju	0	0	0	0	0	0
9.	Čisti prispevek h kritju	-3500	-1281	2233	2853	4101	4716
10.	Diskontirani prispevek h kritju (15%)	-3500	-1113	1691	1877	2343	2346
11.	Kumulativni diskontirani denarni tok	-3500	-4613	-2922	-1045	1298	3644

Prva vrstica prikazuje načrtovani prihodek, druga vrstica proizvodne stroške prodanih količin, tretja pričakovani kosmati dobiček (prihodek od prodaje – stroški prodanih količin), četrta pričakovane stroške razvoja, peta ocenjene točke trženja (stroški oglaševanja, pospeševanja prodaje, trženjske raziskave in sredstva namenjena za prodajno osebje in administracijo v trženju). Šesta vrstica prikazuje splošne stroške, razporejene na nov izdelek za pokrivanje njegovega deleža stroškov plač vodstvenih delavcev, ogrevanja, razsvetljave ipd., sedma vrstica prikazuje bruto prispevek h kritju (od kosmatega dobička odštejemo prejšnje tri postavke), osma prikazuje dodatni prispevek h kritju in pokaže vsako spremembo v prihodku od drugih izdelkov podjetja, ki jo povzroča uvedba novega izdelka (upoštevati je potrebno tako dodatni prihodek, kakor tudi izgubljeni dohodek). Deveta vrstica prikazuje čisti prispevek h kritju, deseta vrstica prikazuje diskontirani prispevek h kritju (to je sedanja vrednost vsakega prihodnjega prispevka, ki je izračunana ob upoštevanju 15-odstotne letne diskontne stopnje. 4.716.000 dolarjev, ki jih bo podjetje prejelo čez pet let je danes vredno 2.346.000 dolarjev, če lahko podjetje ustvari 15-odstotni donos z drugimi naložbami). Enajsta vrstica prikazuje kumulativni diskontirani denarni tok, ki je seštevek vseh letnih prispevkov v deseti vrstici. razberemo lahko, da bo podjetje ustvarilo največjo izgubo v prvem letu, da bo naložba povrnjena v treh letih in pol.

1.4.6 Razvoj izdelka

Na tej stopnji se izkaže, ali bo mogoče zamisel o izdelku pretvoriti v tehnično in komercialno izvedljiv izdelek. Če podjetje ugotovi, da to ni mogoče, so bili vsi napori in stroški zaman. V oddelku za razvoj razvijejo in testirajo več fizičnih različic izdelčnega koncepta. Njihov cilj je najti tak prototip, ki vsebuje ključne značilnosti opisane v izjavi o konceptu izdelka, ki bo pri normalni uporabi in v normalnih razmerah brezhibno deloval ter za katerega je mogoče izpeljati proizvodnjo v okviru predvidenih sredstev. Razvijanje in izdelava uspešnega prototipa lahko traja tudi več tednov, mesecev ali celo let. Ko so prototipi narejeni, morajo prestati še preverjanje funkcionalnosti in preverjanje pri porabnikih. *Preskus alfa* poteka

znotraj podjetja, ter preverja, kako deluje izdelek. Izboljšan prototip gre v *preskus beta*, ki ga izvajajo izbrani uporabniki (Kotler et al., 2020, str. 277).

1.4.7 Testiranje na trgu

Ko podjetje ugotovi, da je delovanje izdelka zadovoljivo, je potrebno izdelek tudi tržno razviti. Trženjski koncept izdelka sestavlja opis velikosti, strukture in nakupnega vedenja ciljnega trga, določitev cene, distribucije in stroškov trženja za nov izdelek ter opredelitev dolgoročnih prodajnih ciljev in načrtovanega dobička. Izdelek v podjetju opremijo z blagovno znamko in embalažo ter ga preverijo še na trgu.

Testno trženje daje tržniku izkušnje s trženjem izdelka še pred dejanskim uvajanjem izdelka na trg. Obseg testnega trženja je odvisen od vrednosti naložbe in tveganja ter od časovnih omejitev in stroškov raziskave. Za izdelke z velikim tveganjem, ki zahtevajo visoka vlaganja je preverjanje na trgu nujno. Podjetje lahko obseg preverjanja zmanjša, če je v časni stiski, na primer zaradi začetka sezone za izdelek.

Strokovna literatura (Kotler et al., 2020, str. 278) navaja številne metode preverjanja izdelkov na porabniškem trgu. Med njimi naj omenimo raziskavo prodaje v valovih, poskusno trženje na simultanjem trgu, poskusno trženje na nadzorovanem trgu, poskusna prodaja idr.

1.4.8 Uvajanje izdelka na trg.

Rezultati tržnega testiranja so podlaga za odločitve, ali bomo nov izdelek uvedli na trg ali ne. Pri tem mora podjetje sprejeti odločitve o času, kraju in načinu uvajanja.

Določitev časa za vstop izdelka na trg je pri uvedbi izdelka kritična točka. Podjetje lahko uvede izdelek na trg takoj in s tem zapre vrata konkurentom, vzporedno s konkurenti ali kasneje in tako počaka na napake konkurentov. Odločiti se mora, ali bo izdelek uvedlo v enem kraju, na enem ali več območij ali na celotnem domačem ali mednarodnem trgu. Podjetje mora oblikovati tudi akcijski načrt uvajanja novega izdelka na trg (Kotler et al., 2020, str. 278).

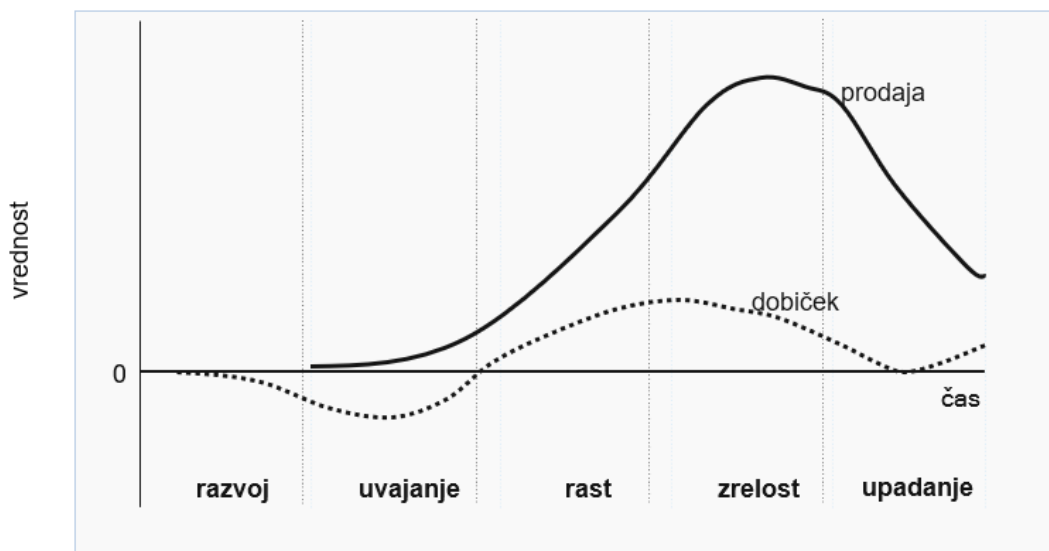
1.5 Življenjski cikel izdelka

Na trg prihajajo vedno novi izdelki, ki postopno zastarevajo, dokler ne izginejo s trga. Izdelki čedalje hitreje zastarevajo, njihov življenjski cikel je vse krajši. **Življenjski cikel** izdelka je pot, ki jo prodaja in dobiček opravi v času življenja izdelka. Krivulja življenjskega cikla izdelka je značilne zvonaste oblike. Življenjski cikel ima pet prepoznavnih stopenj (Kotler et al., 2018, str. 289): razvoj izdelka, njegovo uvajanje, rast, zrelost in upadanje (slika 39). Vendar vsi izdelki nimajo značilne oblike krivulje življenjskega cikla. Nekatere uvedejo hitro in hitro tudi odmrejo (npr. modne muhe), drugi ostanejo v fazi zrelosti zelo dolgo (npr. mali gospodinjski aparati).

Koncept življenjskega cikla izdelka uporabljajo tržniki kot koristen koncept za opis delovanja izdelkov in trgov. Uporaba življenjskega cikla izdelka za napovedovanje uspešnosti izdelka in razvijanje trženjskih strategij pa povzroča številne praktične probleme. Težko je opredeliti prav za vsak izdelek, v kateri fazi življenjskega cikla se nahaja in natančno določiti, kdaj se bo premaknil v naslednjo fazo, saj je dejavnike, ki vplivajo na premikanje izdelka zelo težko

natančno opredeliti. V praksi je tudi težko napovedovati raven prodaje prav za vsako fazo življenjskega cikla izdelka. Tudi za razvoj trženjske strategije je uporaba koncepta življenjskega cikla izdelka zelo težko opravilo, saj je strategija tako vzrok kot posledica življenjskega cikla izdelka. Trenutna pozicija izdelka v življenjskem ciklu izdelka narekuje najboljše trženjske strategije, uresničevanje teh strategij pa vpliva na uspešnost izdelka v kasnejših stopnjah življenjskega cikla izdelka.

Medtem ko smo stopnjo razvoja opisali že v predhodnem poglavju, opisujemo v nadaljevanju preostale štiri stopnje življenjskega cikla izdelka (povzeto po Kotler et al., 2018, str. 289-297).



Slika 39: Življenjski cikel izdelka

Vir: Kotler et al., 2018, str. 289

Uvajanje izdelka

Uvajanje novega izdelka je stopnja, ko se izdelek prvič pojavi na trgu. Rast prodaje je počasna, zato podjetje tudi proizvaja manjše količine izdelka. Porabniki izdelka ne poznajo, zato mora proizvajalec nameniti veliko sredstev za komuniciranje. Porabnike je potrebno informirati in jih pritegniti k prvemu nakupu izdelka. V tej fazi naj bi podjetje skušalo ustvariti zavedanje o izdelku in pripravljenost za prvi nakup. Veliko denarja potrebuje, da pritegne distributerje in oblikuje zaloge pri njih. Cene izdelka so običajno visoke, saj se izdelek proizvaja v majhnih serijah.

V tem obdobju dobička, zaradi visokih stroškov uvajanja izdelka na tržišče, ni oziroma je negativen.

Rast

V fazi rasti pripravljenost za nakup hitro narašča. Tisti porabniki, ki nove izdelke zgodaj sprejmejo, bodo nadaljevali z nakupi, kasnejši kupci jim bodo začeli slediti. Porabniki so izdelek sprejeli, poveča se bo prodaja in dobiček. Nove priložnosti bodo na trg privabile tudi konkurente. Pojavile se bodo nove različice izdelka in trg se bo širil. Cene bodo ostale nespremenjene ali pa se bodo rahlo znižale. Ker z večanjem obsega proizvodnje, proizvodnji stroški na enoto padajo in ker se stroški komuniciranja porazdelijo na širši obseg prodaje, se med fazo rasti dobički povečajo.

Strategija podjetja v tej fazi je kar najbolj povečati tržni delež. Podjetje izboljšuje izdelek, mu dodaja nove značilnosti in nove različice. Z izdelkom vstopa na nove segmente in poleg ustaljenih uporablja nove tržne poti. Z oglaševanjem izgrajuje prepričanje o izdelku in nakupu.

Zrelost

Ko se rast prodaje upočasni, stopi izdelek v fazo zrelosti. Večina porabnikov izdelek pozna in ga kupuje. V tem obdobju proizvajajo številni konkurenti enake ali podobne izdelke. Konkurenti pričnejo zniževati cene izdelku, povečajo proračune za oglaševanje in pospeševanje prodaje, konkurenca se zastruje. Podjetju se postopoma tržni delež zmanjšuje in nadaljnje povečanje prodaje je možno le z osvajanjem novih trgov. Podjetje si lahko pomaga tudi s povečano in pravilno usmerjeno trženjsko aktivnostjo do tistih porabnikov, ki še niso, pa bi lahko postali kupci izdelka. Dobiček se ustali, sčasoma pa se začne, zaradi porasta stroškov za komuniciranje, s katerim se izdelek brani pred konkurenco, zmanjševati. Podjetje si prizadeva ohraniti tržni delež in doseženo raven dobička.

Stopnja zrelosti traja praviloma najdalj. Obsega obdobje pojemajoče zrelosti, ko se začne stopnja rasti prodaje zmanjševati, obdobje stabilne zrelosti, ko se prodaja zaradi zasičenosti trga ustali in obdobje upadajoče zrelosti, ko se začne zmanjševati absolutna raven prodaje, porabniki pa se že obračajo k drugim izdelkom.

Nekatera podjetja opustijo izdelke, ki niso več tako donosni, vendar s tem zanemarijo možnosti, ki jih imajo zreli izdelki. Čeprav ostajajo mnogi izdelki v fazi zrelosti dolga obdobja nespremenjeni, pa se uspešnejši med njimi razvijajo tako, da zadovoljujejo spreminjajoče se potrebe porabnikov. Managerji poskušajo povečati prodajo izdelka s **spremembami izdelka**, tako da izboljšajo njegovo kakovost, značilnosti ali slog. Podjetje se lahko odloči za **spremembo trga**. Trg poskusi za svoje zrele blagovne znamke razširiti, tako da, ali pritegne nove uporabnike (Slovenske železnice skušajo pridobiti nove potnike, tako da jim prikažejo prednosti vožnje z vlakom napram vožnji z avtomobilom), ali pa skuša vstopiti v nove tržne segmente (Johnson&Johnson je šampon za dojenčke uspešno ponudil odraslim). Managerji lahko povečajo prodajo s spremembami drugih sestavin trženjskega spleta. Ugotoviti morajo, ali bi nove porabnike lahko pridobili z znižanjem cen, s spremenjenimi tržnimi potmi (nova prodajna mesta, spletna prodaja...).

Upadanje

V fazi upadanja se trg postopoma krči, prodaja hitro upada, dobiček se zmanjšuje. Konkurenca vse bolj pritiska na podjetje, na trgu se pojavljajo nadomestni izdelki. Ne glede na to, ali je odmiranje izdelka nastalo zaradi novih izdelkov konkurentov ali zaradi vse manjšega zanimanja porabnikov, ki sedaj čedalje manj uporabljajo zastareli izdelek, mora podjetje postopoma prenehati s proizvodnjo.

Prodaja se lahko zmanjšuje počasi, lahko pa tudi zelo hitro. Do upadanja prodaje pride iz več razlogov, predvsem pa zaradi tehnološkega napredka, uvajanja novih izdelkov, spremembe navad in okusa porabnikov, vse ostrejša konkurenca idr.

Zastarel izdelek jemlje preveč časa vodstvu, potrebuje pozornost prodajnega osebja in oglaševalskih dejavnosti. Ohranjanje šibkega izdelka povzroča zamude pri iskanju zamenjav in ustvarja neuravnoteženi izdelčni splet. Vztrajanje podjetja pri zastarelem izdelku je lahko zelo drago, poslabša ugled podjetja, znižuje trenutno donosnost in s tem ogroža prihodnji razvoj podjetja.

Podjetje mora oblikovati sistem, s pomočjo katerega bo določilo šibke izdelke. Ko identificira take izdelke, se lahko odloči, da jih *ohranja* brez sprememb zaradi upanja, da bodo konkurenti zapustili panogo. Lahko se odloči za *žetev* izdelka, kar pomeni zmanjšanje različnih stroškov (raziskav in razvoja, prodajnega osebja, nižja kakovost, manjši obseg podpornih stroškov, znižanje izdatkov za oglaševanje) v upanju, da porabniki tega ne bodo opazili. Podjetje se lahko odloči, da izdelek *opusti*.

2 Cena

Cena je ekonomska žrtev, ki jo mora porabnik sprejeti, če želi pridobiti izdelek ali storitev poudarja Dolan (1995) in ugotavlja, da porabnik primerja vedno primerja to žrtev z vrednostjo izdelka. Če sta temelj vsake ekonomske transakcije cena in vrednost, bo porabnik kupil izdelek le takrat, ko bo vrednost izdelka večja ali enaka ceni izdelka. Med alternativnimi izdelki bo porabnik izbral tistega, ki mu bo ponudil največjo pozitivno razliko med vrednostjo izdelka in njegovo ceno.

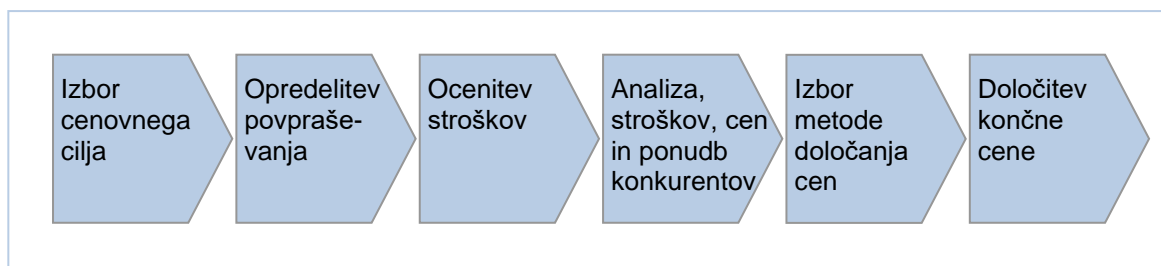
V ožjem smislu je cena znesek denarja, ki ga zaračuna podjetje za izdelek ali storitev. V širšem pomenu pa je cena vsota vseh vrednosti, ki jo porabnik menjuje za koristi, ki jih prinaša izdelek ali storitev (Kotler et al., 2020, str. 303).

Primer: Že Adam Smith (1996, str. 372) je trdil, da so »resnična cena nečesa, kar posameznik želi, vložen trud in težave, ki jih je moral premagati, da je to dosegel«.

Cena, ki jo na primer dijaki oziroma njihovi starši plačujejo v javnih šolah, se izraža v stroških za nabavo ali uporabo učbenikov, delovnih zvezkov, delovne obleke (poklicne šole) in druge učne opreme, stroških prevoza v šolo, stroških prehrane v šoli, bivanja v dijaških ali študentskih domovih, stroških ekskurzij idr. Nekatere šole zaračunavajo uporabnikom stroške nadstandardnih storitev. Del stroškov težko ovrednotimo v denarju, vendar nedvomno nastajajo: npr. čas in napor, ki ga udeleženci izobraževanja vlagajo v delo, pogoji, ki jih morajo izpolnjevati, in s tem povezan napor (število potrebnih točk za vpis, uspeh na predhodni stopnji izobraževanja idr.). Vendar pa to še ni vse, upoštevati moramo tudi oportunitetne stroške uporabnikov izobraževalnih storitev.

2.1 Proces oblikovanja cenovne politike

Podjetje mora določiti ceno v skladu z vrednostjo, ki jo posreduje porabniku. Pri določanju cenovne politike mora podjetje preučiti številne dejavnike. Proces določanja cene je sestavljen iz šestih korakov, ki jih opisujemo v nadaljevanju (Kotler in Keller, 2009, str. 376-407; Kotler, 2004, str. 473-488) in so prikazani na sliki 40.



Slika 40: Proces oblikovanja cenovne politike (Kotler, 2004, str. 472)

2.1.1 Izbor cenovnega cilja

S cenovnimi cilji podjetje določi, kaj želi doseči z oblikovanjem cene. Cenovni cilji morajo biti usklajeni s poslanstvom in cilji podjetja, morajo biti merljivi, tako da jih podjetje lahko ovrednoti.

Najširši in osnovni cilj oblikovanja cen je preživetje podjetja. Podjetje oblikuje ceno tako, da pokrije stroške in ustvari minimalni dobiček, včasih pa tudi kratkoročno izgubo. Politiko preživetja vodi podjetje takrat, kadar se sooča z močno konkurenco, ko ima prevelike zmogljivosti, ali pa se želje porabnikov prehitro spreminjajo. Če se tako podjetje ne bo uspelo prilagoditi razmeram na trgu, bo moralo prenehati poslovati.

Praviloma podjetje razvije tri glavne cilje. Podjetje si prizadeva za (Kotler in Keller, 2009, str. 383-384):

- **preživetje** takrat, kadar ima presežne zmogljivosti, močno konkurenco ali spremembe v povpraševanju (Podjetja bodo ostala na trgu, dokler s ceno pokrivajo variabilne stroške in vsaj del fiksnih stroškov. Seveda pa je preživetje lahko le kratkoročni cilj podjetja.);
- **povečanje dobička** tako, da oceni povpraševanje in stroške in izbere ceno, ki ustvarja maksimalni tekoči dobiček, denarni tok ali stopnjo donosnosti naložb (Ob poudarjanju tekoče uspešnosti lahko podjetje žrtvuje dolgoročno uspešnost, s tem ko zanemara učinke drugih spremenljivk trženjskega spleta - izdelek, tržne poti, trženjsko komuniciranje ; odzive konkurentov in pravne omejitve glede določanja cen.);
- **povečanje prodaje ali tržnega deleža** (Podjetje si za cilj lahko zastavi povečanje prodaje v odstotku v primerjavi z enakim preteklim obdobjem. Prizadeva si lahko tudi za povečanje tržnega deleža in sicer tako, da, kadar trg narašča, poveča prodajo bolj kot konkurenti ali pa pri nespremenjenem trgu s trženjskimi aktivnostmi izrine konkurente in pridobi njihove porabnike.);
- **posnemanje smetane** (Podjetja, ki razvijejo novo tehnologijo, dajejo prednost določanju visokih cen. To je smiselno v primerih, če je dovolj porabnikov, če visoka cena ne pritegne takoj večjega števila konkurentov in če visoka cena ustvarja podobo odličnega izdelka - npr. izjemna kakovost, popolna zanesljivost, modna novost.);
- **postati tržni vodja v kakovosti izdelka** (Veliko podjetij si prizadeva pozicionirati svoje izdelke kot luksuzne izdelke, ki pa so porabnikom dosegljivi. To so izdelki s strani porabnika zaznana visoko kakovostjo in ceno, ki je ravno tako visoka, da si jo uporabnik še lahko privošči.);
- **drugi cenovni cilji**, ki so značilni za npr. nepridobitne in javne organizacije (Cilj visokošolske organizacije, na primer je, da delno pokrije stroške, ker se zaveda, da je odvisna od sredstev ministrstva in prispevkov študentov, da pokrije vse stroške.).

Podjetja, ki ceno uporabljajo kot strateško orodje, bodo ne glede na specifične cilje podjetja, dosegla več kot tista, ki prepustijo, da stroški ali trg določijo njihove cene.

2.1.2 Razumevanje povpraševanja

Povpraševanje predstavljajo porabniki (posamezniki, podjetja, gospodinjstva, razne ustanove), ki so pripravljene kupiti določene količine nekega blaga pri določenih cenah.

Obseg povpraševanja posameznega porabnika (količina blaga, ki jo je pripravljen kupiti v določenem času) je odvisen od: potreb, želja, okusov, sestave gospodinjstva (starost,

spol...), navad, običajev, denarnega dohodka gospodinjstva in cene blaga, ki ga gospodinjstvo kupuje.

Tabela 21: Vrednosti koeficientov cenovne elastičnosti povpraševanja
(Kodrin, 2007a, str. 135)

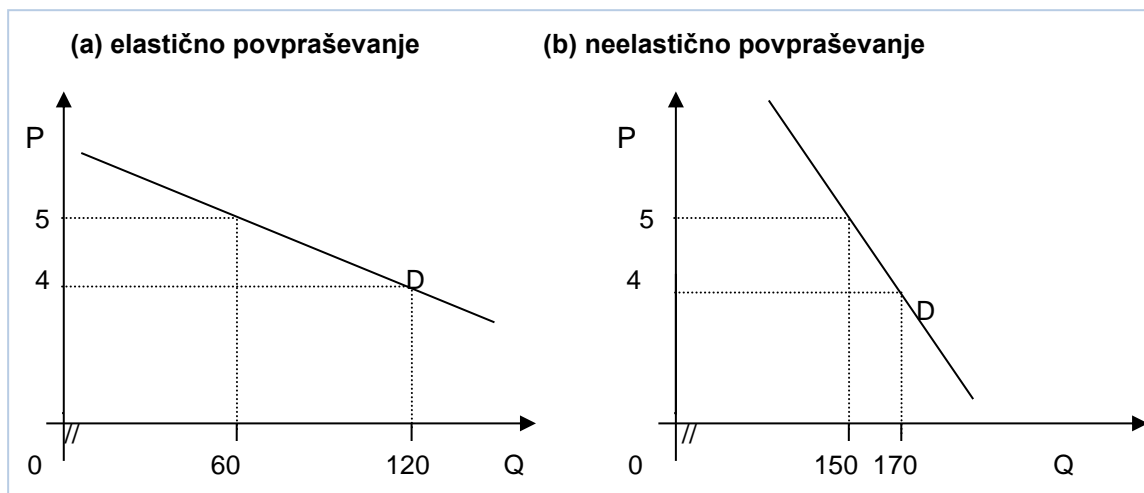
E=0	0<E<1	E=1	E>1	E=∞
Togo Povpraševanje	Neelastično povpraševanje	Usklajeno elastično povpraševanje	Elastično povpraševanje	Popolnoma elastično povpraševanje

V normalnem primeru sta povpraševanje in cena obratno sorazmerna. Višja, kot je cena, manjši je obseg povpraševanja. Kadar gre za prestižne izdelke (npr. parfumi, prestižne blagovne znamke konfekcije, nekaterih modnih dodatkov), pa je lahko odnos med ceno in količino povpraševanja tudi premo sorazmeren. Nekateri porabniki zaznavajo višjo ceno kot znak, da je izdelek boljši.

Za tržnike je posebno zanimiv odziv povpraševanja na spremembe cen. Ta odziv merimo s **koeficientom cenovne elastičnosti povpraševanja**, ki nam pove, za koliko odstotkov se spremeni obseg povpraševanja, če se spremeni cena za en odstotek. Izračunamo ga po obrazcu:

$$\text{cenovna elastičnost povpraševanja (E)} = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} \times \frac{P_1}{Q_1}$$

Absolutne vrednosti koeficienta se gibljejo med 0 in neskončno (tabela 27).



Slika 41: Vpliv koeficienta cenovne elastičnosti povpraševanja na prihodek pri spremembah cene
(Kodrin, 2007a, str. 136)

Podjetja imajo seveda raje porabnike, ki so cenovno manj občutljivi. Porabniki so cenovno manj občutljivi, če gre za izdelek, ki je nekaj posebnega in za katerega po mnenju porabnikov ni pravih nadomestnih izdelkov, oziroma kakovosti nadomestnih izdelkov ne morejo preprosto primerjati. Manj so občutljivi na spremembe v ceni, če predstavlja izdelek za izdelek manjši del porabnikovega dohodka ali če del stroškov nosi nekdo drug (npr. država, zavarovalnica idr.). Običajno so porabniki manj občutljivi tudi, če se izdelek

uporablja v povezavi s sredstvi, ki so jih že kupili (npr. dodatki za gospodinjske aparate, dodatna oprema za avtomobil...), če domnevajo, da je izdelek bolj kakovosten, prestižen ali ekskluziven, ali če gre za izdelek, ki ga ne morejo skladiščiti.

Tržniki morajo vedeti, kako elastično je povpraševanje po njihovih izdelkih. Proučimo dve krivulji povpraševanja na sliki 41. Pri krivulji povpraševanja (a) zvišanje cene s 4 na 5 pripelje do znatnega zmanjšanja povpraševanja od 120 na 60. Pri krivulji (b) se pri enakem zvišanju cene povpraševanje zmanjša le od 170 na 150.

Če se povpraševanje komaj spremeni ob majhni spremembi cene, pravimo, da je povpraševanje neelastično. Če se povpraševanje glede na spremembo cene občutno spremeni, je elastično. Bolj kot je povpraševanje neelastično, višjo ceno lahko postavimo izdelku ali storitvi in obratno. Vpliv elastičnosti na celotni izkupiček podjetja nam prikazuje tabela 22.

Tabela 22: Vpliv koeficienta cenovne elastičnosti povpraševanja na prihodek pri spremembah cene
(Kodrin, 2007a, str. 136)

Koeficient	Cena se zviša	Cena se zniža
$E > 1$	prihodek se zmanjša	prihodek se poveča
$E = 1$	prihodek ostane enak	prihodek ostane enak
$E < 1$	prihodek se poveča	prihodek se zmanjša

Cenovna elastičnost je odvisna od obsega in smeri pričakovanih cenovnih sprememb. Pri majhni spremembi cene je lahko zanemarljiva, pri večji spremembi pa občutna. Lahko je različna pri znižanju cene v primerjavi z zvišanjem cene in lahko obstaja območje ravnodušnosti do cene, znotraj katerega imajo spremembe majhen učinek ali nikakršnega učinka.

2.1.3 Ocenjevanje stroškov

Povpraševanje določa najvišjo ceno, ki jo podjetje lahko zaračuna za izdelek. Najnižjo ceno določajo stroški. Podjetje želi zaračunati ceno, ki pokrije stroške proizvodnje, distribucije in prodaje izdelka.

Glede na to, kako se s spreminjanjem obsega proizvodnje spreminjajo stroški, ločimo:

- **fiksne stroške**, ki jih ima proizvajalec ne glede na obseg proizvodnje, tudi tedaj, če sploh ne proizvaja (najemnina, stroški uprave in vodstva, zavarovalnine, obresti ipd.) in
- **variabilne stroške**, ki so odvisni od obsega proizvodnje (stroški plač proizvodnih delavcev, surovin, pogonske energije itd.).

Če vse stroške, ki se nanašajo na proizvodnjo določene količine dobrin v danem obdobju v podjetju, seštejejo, dobijo skupne ali **celotne stroške**. V podjetju se pogosto vprašajo, kadar že proizvajajo določeno količino izdelkov, za koliko bi se povečali celotni stroški s proizvodnjo dodatne količine izdelkov (npr. za eno enoto). Stroške dodatne enote imenujemo **mejni strošek**.

Poleg celotnih stroškov, ki predstavljajo znesek, ki ga mora plačati po končani proizvodnji, zanimajo podjetje **povprečni stroški** ali stroški na enoto. Dobimo jih tako, da celotne stroške delimo s številom izdelkov. Povprečne stroške podjetje neposredno primerja s ceno izdelka, saj želi zaračunati ceno, ki bo vsaj pokrila celotne stroške za dano raven proizvodnje.

Več o teoriji stroškov in oblikovanju cen na podlagi stroškov najdemo v strokovni literaturi s področja ekonomike.

2.1.4 Analiza stroškov, cen in ponudb konkurentov

Znotraj razpona cen, ki jih določajo stroški organizacije na eni strani in povpraševanje na trgu na drugi strani, mora podjetje upoštevati stroške, cene in morebitne odzive tekmecev na ceno. Podjetje mora upoštevati ceno najbližjega tekmeca. Če ugotovi, da ima njegov izdelek pozitivne razlike v primerjavi z izdelkom tekmeca, podjetje oceni njihovo vrednost za porabnika in to prišteje k ceni tekmeca. Obratno naredi v primeru, če ima izdelek tekmeca v primerjavi z njegovim izdelkom pozitivne razlike. Tedaj se podjetje odloči, ali bo zaračunalo več, enako ali manj kot tekmec. Seveda se mora podjetje zavedati, da lahko tekmeci kot odziv na njegovo ceno, cene kadarkoli spremenijo.

2.1.5 Izbira metode za določanje cen

Pri določanju cen uporabljajo podjetja nekaj temeljnih pristopov (Kotler, 2004, str. 480-486; Kotler in Keller, 2009, str. 390-395): določanje cene na podlagi pribitka, določanje cene na podlagi ciljnega donosa, določanje cene na podlagi zaznane vrednosti, določanje cene na podlagi vrednosti in določanje cene na podlagi trenutnih cen na trgu.

Določanje cene na podlagi pribitka

Pri določanju cene s pribitkom podjetje določen odstotek celotnih stroškov prišteje k tem stroškom, da dobi prodajno ceno. Ta pribitek se najpogosteje uporablja v trgovini kot pribitek na nabavno vrednost (marža) in pokriva vse stroške poslovanja in dobička.

Primer: Nabavna cena likalnika je 50,00 EUR. Ob upoštevanju 40-odstotnega pribitka na stroške je prodajna cena 70 EUR,00. Bruto pribitek trgovca na drobno (marža) je 20,00 EUR. Če so stroški poslovanja 17,00 EUR po prodanem likalniku, znaša pribitek dobička 3,00 EUR.

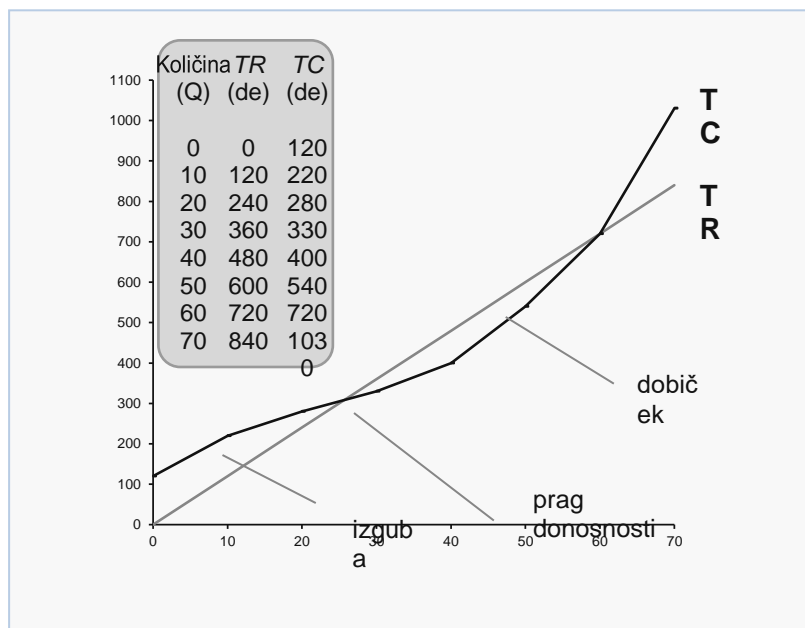
Ker poznajo proizvajalci svoje stroške bolje kot povpraševanje, je ta metoda priljubljena. Zavedati pa se morajo, da uporaba katerekoli metode določanja cene, ki ne bo upoštevala povpraševanja, ne bo pripeljala do optimalne cene.

Določanje cene na podlagi ciljnega donosa vsebuje ciljni dobiček, ki ga mora podjetje doseči. Proizvajalec najprej ugotovi prelomno točko oziroma količino, ki jo mora izdelati in prodati, da pokrije vse stroške, nato pa določi, kolikšna morata biti proizvodnja in prodaja, da bosta prinesli ciljni dobiček.

To metodo uporablja na primer podjetje, ki se odloči, da želi doseči 20-odstotni donos na vložke. Pri določanju cene na podlagi ciljnega donosa uporabljamo diagram pokritja, ki kaže skupne stroške in pričakovane skupne dohodke pri različnem obsegu prodaje (slika 61).

Prag pokritja pove, koliko izdelkov mora podjetje prodati po določeni ceni, da bodo vsi stroški pokriti. Pod to točko ustvarja podjetje izgubo, nad njo dobiček.

Primer: Iz slike 42 razberemo, da so fiksni stroški 120 denarnih enot, variabilni stroški pa so podani v tabeli. Če fiksne in variabilne stroške seštejemo, dobimo celotne stroške (TC), ki se z obsegom proizvodnje in prodaje povečujejo. Celotni dohodek organizacije s povečevanjem prodaje narašča, kar prikazuje krivulja celotnega dohodka (TR). Če želi organizacija doseči 20-odstotni donos, mora pri ceni 12 denarnih enot za kos, prodati 40 kosov in ustvariti 480 denarnih enot celotnega dohodka.



Slika 42: Diagram praga pokritja za določanje ciljne cene (Kodrin, 2007a, str. 138)

Določanje cene na podlagi kakovosti

Cena močno pozicionira izdelek v očeh porabnika. Med segmenti cena-kakovost lahko obstaja konkurenca. Slika 43 prikazuje devet strategij razmerja med ceno in kakovostjo. Diagonalne strategije 1, 5 in 9 lahko vse obstajajo sočasno na istem trgu.

Na tem trgu lahko eno podjetje ponuja izdelek visoke kakovosti po visoki ceni, drugo podjetje izdelek povprečne kakovosti po povprečni ceni in tretje podjetje izdelek nizke kakovosti po nizki ceni in to tako dolgo, dokler je trg sestavljen iz treh skupin porabnikov: tistih, ki se jim zdi pomembna kakovost, tistih, ki se jim zdi pomembna cena, in tistih, ki tehtajo oboje. Strategije 2, 3 in 6 uporabljajo organizacije, ki napadajo diagonalne položaje. Če bodo porabniki, ki se jim zdi pomembna kakovost, kupili pri njih, bodo prihranili denar. Strategije pozicioniranja 4, 7 in 8 pripeljejo do previsoke cene izdelka glede na njegovo kakovost.

Porabniki se bodo čutili opeharjene in bodo slabo mnenje delili z drugimi ali/in pa se bodo pritožili podjetju. (Kotler, 2004, str. 472)

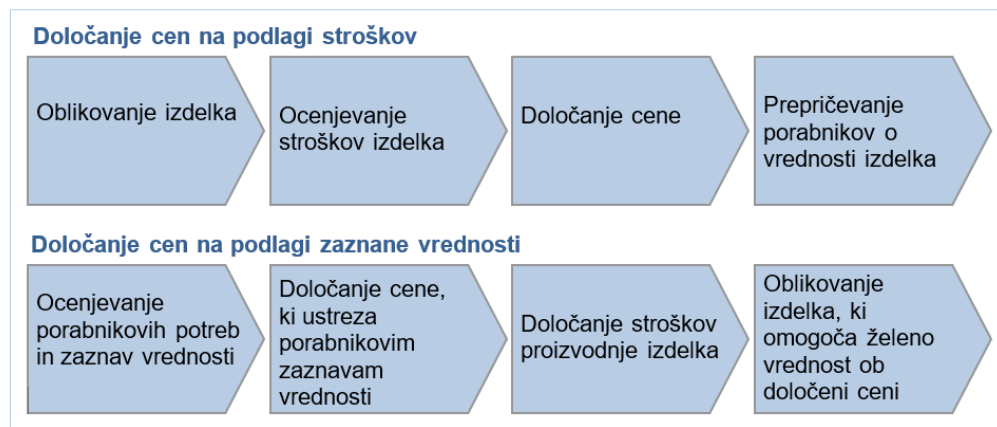
		Cena		
		Visoka	Srednja	Nizka
Kakovost izdelka	Visoka	1. Strategija visokih cen	2. strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija previsokih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija solidne vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Strategija lažnega varčevanja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

Slika 43: Strategije cena-kakovost (Kotler, 2004, str. 472)

Določanje cene na podlagi zaznane vrednosti

Pri določanju cen na podlagi stroškov je osnova za določitev cene izdelek. Podjetje oceni stroške, ki nastanejo z njegovo proizvodnjo, doda pribitek za dobiček in določi ceno. Naloga tržnikov je, da prepričajo porabnike, da cena opravičuje nakup izdelka.

Zaradi pomanjkljivosti cen, ki se oblikujejo izključno glede na stroške, se številna podjetja odločajo za oblikovanje cen na podlagi zaznane vrednosti pri porabniku. **Zaznana vrednost** je sestavljena iz številnih elementov, kot so porabnikova predstava o delovanju izdelka, sposobnosti posrednikov na tržni poti za njegovo dostavo, kakovost jamstev, podporne storitve in lastnosti, kot so dobaviteljev ugled, vrednost zaupanja in spoštovanje.



Slika 44: Določanje cen na podlagi stroškov in vrednosti (prirejeno po Kotler et al., 2020, str. 305)

Učinkovito določanje cen na podlagi porabnikovih zaznav temelji na razumevanju porabnikov, poznavanju njihovih potreb in zaznav vrednosti. Podjetje določi ceno na podlagi porabnikovega dojetja izdelka oziroma blagovne znamke in določi zgornjo mejo stroškov, ki jih tako določena cena še pokriva. Šele nato oblikuje podjetje izdelek, s katerim dostavi porabnikom željeno vrednost za določeno ceno (slika 44).

Ta metoda oblikovanja cen je najtežja, saj zahteva natančno oceno pričakovane vrednosti izdelka. Bistvo metode je v dejstvu, da porabnik pri izbiri tehta med koristmi in ceno. Zaradi subjektivnih zaznav porabnika podjetje zelo težko oceni in opredeli koristi, ki jih porabniki pričakujejo. Podjetja poskušajo določiti vrednost svoje ponudbe na podlagi presoje managerjev v podjetju, vrednosti podobnih izdelkov, metode skupinskih pogovorov, ankete, metode poskusa, analize podatkov iz preteklosti idr.

Ključ do določanja cen na podlagi zaznane vrednosti je, da posreduje podjetje več vrednosti kot tekmeci in da to potencialnim porabnikom tudi dokaže.

Določanje cene na podlagi trenutnih cen na trgu

Podjetje, ki uporabi metodo določanja cen na podlagi trenutnih cen na trgu, določi cene v največji meri na podlagi cen konkurentov. Enako ceno zaračunavajo običajno podjetja v oligopolnih panogah (jeklo, papir, umetna gnojila). Manjša podjetja običajno sledijo vodji v panogi in spreminjajo cene, kot spreminja cene tržni vodja in ne takrat, ko se spremenijo stroški podjetja ali povpraševanje na trgu.

Določanje cen na podlagi trenutnih cen je med podjetji priljubljeno. Kadar je stroške težko izmeriti ali pa je odziv tekmecev negotov, imajo podjetja občutek, da je cena na podlagi trenutnih cen na trgu dobra rešitev, saj naj bi odražala kolektivno modrost panoge.

Na voljo so seveda še številne druge metode določanja cen.

2.1.6 Izbor dokončne cene

Metode določanja cen zožijo razpon, v okviru katerega podjetje izbere končno ceno. Pri izboru končne cene upošteva podjetje dodatne dejavnike, kot so psihološko oblikovanje cen, določanje cen po načelu koristi in tveganja, vpliv drugih sestavin trženjskega spleta na ceno, cenovne politike podjetja in vpliv cene na druge.

Psihološko oblikovanje cen

Kadar podjetje določi ceno na podlagi čustvenih odzivov porabnikov, govorimo o psihološkem oblikovanju cen. Tak način oblikovanja cen je pogost na trgu potrošnih dobrin, na medorganizacijskih trgih pa ga skorajda ne poznajo. Tipične oblike psihološkega oblikovanja cen so prestižne cene, navidezno ugodne cene in referenčne cene (Potočnik, 2005, str. 236).

Prestižne cene oblikuje podjetje za izdelke visoke kakovosti ali za že uveljavljene blagovne znamke. Podobo prestižnega izdelka v očeh porabnikov podpre z drugimi elementi trženjskega spleta. V primeru, da proizvajalec takim izdelkom občutno zniža ceno, je cena neskladna s podobo izdelka (visoka kakovost, prestiž...). Prodaja se bo zato v začetku zmanjšala, nato pa bodo izdelek začeli kupovati kupci, ki ga poprej zaradi visoke cene niso kupovali.

Navidezno ugodne cene oblikuje podjetje tako, da pri porabniku ustvari vtis, da je cena ugodna. Podjetje predpostavlja, da bodo porabniki kupili več, če bodo določili ceno 9,99 EUR, kot pa če bi določili ceno 10,00 EUR. Podjetje se lahko, da bi obdržalo zveste porabnike, v razmerah, ko bi moralo zaradi naraščajočih stroškov zvišati ceno odloči, da obdrži ceno in raje zmanjša količino ali spremeni obliko izdelka (Proizvajalci po isti ceni kot je bilo potrebno plačati za 200 g izdelka sedaj prodajajo 180 g.). Številne raziskave so pokazale, da navidezno ugodne cene ne povečujejo prodaje.

Cena, ki je pri porabniku smiselno povezana s kakovostjo, je **referenčna cena**. Temelji na pojmovanju porabnika, da je cena kazalo kakovosti. Tak način določanja cen je učinkovit pri izdelkih, ki vplivajo na status porabnika, na primer draga oblačila, avtomobili ipd. Razmišljanje o referenčnih cenah se ustvari tudi z navedbo visoke cene, ki jo priporoča proizvajalec, ali z navedbo, da je bila prvotna cena izdelka precej višja, ali s poudarjanjem visoke cene pri konkurenci.

Določanje cen po načelu koristi in tveganja

Porabniki se lahko upirajo sprejeti ponudbo proizvajalca zaradi visoke ravni zaznanega tveganja, trdita Kotler in Keller (2009, str. 397). V takem primeru lahko podjetje obljubi, da bo prevzelo del ali celotno tveganje, če porabniku ne bo posredovalo celotne obljubljenе vrednosti (npr. povrnitev kupnine v primeru napitka Actimel).

Vpliv drugih sestavin trženjskega spleta na končno ceno

Končna cena mora upoštevati kakovost blagovne znamke in oglaševanja v primerjavi s konkurenco. Raziskava (Farris in Reibstein; povzeto po Kotler 2004, str. 487) je ugotovila, da so blagovne znamke s povprečno relativno kakovostjo in velikimi relativnimi proračuni sposobne doseči višje cene, kar kaže na to, da so porabniki za zaznane blagovne znamke pripravljeni plačati več kot za nezaznane. Najvišje cene so dosegle blagovne znamke z visoko relativno kakovostjo in velikim relativnim oglaševanjem, nasprotno pa so najnižje cene dosegle blagovne znamke z nizko kakovostjo in nizkim oglaševanjem. Pozitivna povezava med visokimi cenami in velikim oglaševanjem je najmočnejša v kasnejših fazah življenjskega cikla izdelka v primeru tržnih vodij.

Podjetje mora pri določanju končne cene upoštevati tudi odzive drugih na predvideno ceno. Vprašati se mora, ali bo cena ustrezala tudi distributerjem in trgovskim posrednikom, ali bo prodajno osebje pripravljeno prodajati po taki ceni, kako se bodo odzvali konkurenti, dobavitelji, vlada.

2.2 Prilagajanje cen

Podjetja običajno prilagajajo svoje cene na račun številnih razlik med porabniki in spreminjajočih se razmer. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere strategije prilagajanja cen, ki jih lahko uporabijo podjetja (Kotler, 2004, str. 488-495; Kotler in Keller, 2009, str. 397-402, Kotler et al., 2018, str. 335-340, Kotler et al., 2020, str. 328-331): določanje cen za nove izdelke, določanje cen za povezane izdelke in prilagajanje cen.

2.2.1 Cenovne strategije za nove izdelke

Določanje cen za izdelke in storitve, ki prvič vstopajo na trg, je za podjetja najtežje. Na voljo imajo dve strategiji in sicer strategijo hitrega prodiranja na trg in strategijo posnemanja smetane (Kotler et al. 2020, str. 332-333), ki smo ju na kratko pojasnili že v tabeli 17 v točki 4.3.2.

Podjetje, ki se izbere **strategijo posnemanja smetane**, postavi visoke začetne cene izdelkov oziroma storitev. To strategijo uporabljajo podjetja, ki uvajajo na trg visoko kakovostne in inovativne izdelke, ki jih doslej še ni bilo na trgu, ter imajo visoko podobo v očeh porabnikov. Podjetje Apple, npr., postavlja visoke začetne cene za vse svoje izdelke,

iPhone, iPad in računalnike Mac, ki jih nato počasi spušča vse, dokler se na trgu ne pojavi nov model izdelka.

Nasprotno se, podjetja, ki izberejo strategijo hitrega prodiranja na trg, odločijo za postavitve nizkih cen. Strategija je primerna, kadar so ciljni porabniki podjetja cenovno občutljivi. Zaradi velikih količin prodanih izdelkov in s tem ekonomije obsega, dosegajo podjetja nižje stroške na enoto v primerjavi s konkurenco, kar jim omogoča še dodatna znižanja cen. To strategijo uporabljajo številni diskontni trgovci pri nas in posvetu. Strategija je primerna le takrat, kadar nizke cene onemogočajo vstop konkurentov, kar omogoča podjetju, da ohranja svojo pozicijo.

2.2.2 Cenovne strategije za splet izdelkov

Logiko določanja cen je potrebno prilagoditi, če je izdelek del spleta. Pri določanju cen za splet izdelkov mora podjetje sprejeti odločitev, ki maksimira dobičke celotnega spleta izdelkov.

Podjetja običajno razvijejo **skupine izdelkov** in ne posameznih izdelkov in uvedejo cenovne stopnje. Na primer Comtron ponuja različne osebne računalnike namenjene specifičnim trgom, kar mu omogoča, da uravnoteži donose.

Podjetja ponujajo neobvezne izdelke, značilnosti in storitve skupaj z glavnim izdelkom. Določanje **cen za neobvezne dodatke** je težavna naloga, saj se mora podjetje odločiti, katere izdelke bi vključila v standardno ponudbo in katere ponuditi kot opcijo. Na primer kupec avtomobila lahko naroči meglenke, strešno okno, avtomatsko klima napravo, zatemnjena stekla ipd. Ponudba pa se lahko hitro spremeni, saj lahko proizvajalec del te opreme v naslednji prodajni akciji ponudi v osnovnem modelu.

Nekatere izdelke je mogoče uporabljati le skupaj s pomožnimi izdelki. V tem primeru uporablja podjetje določanje **cen za pomožne izdelke**. Proizvajalci običajno določijo cene glavnih izdelkov nizko, na pomožne izdelke pa dajejo visoke pribitke. Na primer proizvajalci ink-jet tiskalnikov oblikujejo sorazmerno nizke cene samih tiskalnikov, cene kartuš s črnili pa so relativno visoke. Določiti previsoko ceno pomožnemu izdelku je nevarno, saj vzpodbudi nastanek »piratov«, ki ponarejajo pomožne izdelke, v našem primeru kartuše, in jih porabnikom prodajajo po bistveno nižjih cenah, kot bi jih plačali za originalne izdelke.

Pri proizvodnji nekaterih izdelkov, na primer nafte, sladkorja, mesnih izdelkov, kemičnih izdelkov, nastajajo stranski izdelki. Pri določanju **cen za stranske izdelke** bo proizvajalec poiskal trg za stranske izdelke in jih poskušal prodati po kakršnikoli ceni, ki je višja od stroškov skladiščenja in dobave stranskih izdelkov. Ta praksa omogoča proizvajalcu znižanje cene glavnega izdelka.

Proizvajalci pogosto povežejo več svojih izdelkov v sveženj, **ceno za sveženj izdelkov** pa določijo nižje, kot bi bila vsota cen posamičnih izdelkov v svežnju. Primer je cena dodatne opreme pri avtomobilih, ki jo povežejo v paket. Cena za sveženj lahko pospešuje prodajo izdelkov, ki jih porabniki sicer ne bi kupili ali pa bi jih kupili manj. Cena svežnja mora biti dovolj nizka, da prihranki ob nakupu tudi v resnici vzpodbudijo nakup (npr. gledališki, koncertni, filmski abonma, hotelski paketi...).

2.2.3 Cenovne strategije prilagajanja cen

Večina podjetij prilagaja osnovne cene tako, da dodaja popuste in ugodnosti.

Določanje cen po geografskih območjih

Podjetje se odloča o tem, kako bo določilo cene za različne porabnike na različnih lokacijah in v različnih državah. Tako se lahko podjetje odloči, da bo bolj oddaljenim porabnikom zaračunalo višje cene in tako pokrilo višje prevozne stroške.

Cene se lahko razlikujejo tudi glede na način plačila (gotovina, kartica). Veliko kupcev na medorganizacijskem trgu želi plačati nakupe z drugimi izdelki, kar imenujemo kompenzacijska menjava. Nekateri avtorji trdijo (Kotler, 2004, str. 489), da predstavlja kompenzacijska menjava, ki nastopa v različnih oblikah, tudi 15 do 25 odstotkov svetovne trgovine. Kompenzacijska menjava lahko poteka v obliki neposredne menjave blaga za blago (barter), dogovora o kompenzaciji (delno plačilo v blagu), dogovora o protidobavi ali dogovora o protinakupu.

Določanje promocijskih cen

Podjetje lahko v želji, da spodbudi čimprejšnji nakup, uporabi različne tehnike določanja cen.

Supermarketi in blagovnice pogosto znižajo **cene vodilnim izdelkom**, da spodbudijo dodaten obisk prodajalne. Proizvajalci vodilnih blagovnih znamk običajno temu nasprotujejo, saj lahko škoduje podobi blagovne znamke in povzroči pritožbe drugih trgovcev. Prodajalci določajo **cene ob posebnih priložnostih**, na primer v jeseni cene ozimnice, praznične cene ipd. Da bi spodbudili nakupe v določenem obdobju, ponudijo prodajalci **gotovinske popuste**. Popusti lahko pomagajo odpraviti velike zaloge brez znižanja cene. Prodajalci lahko ponudijo obročno odplačevanje izdelkov oziroma **kreditiranje**, kar spodbudi nakupe dražjih izdelkov. Nekateri prodajalci določajo umetno visoke cene in nato cene znižajo. **Psihološki popusti** (npr. prej 300,00 EUR, sedaj samo 200,00 EUR) na umetno visoke cene niso v skladu z dobrimi poslovnimi običaji.

Določanje razločevalnih cen

Če proda podjetje izdelek po dveh ali več cenah, ki ne odražajo sorazmerne razlike v stroških, govorimo o cenovnem razločevanju. Ločimo naslednje vrste cenovnih razločevanj:

- Pri cenovnem razločevanju **prve stopnje** zaračuna prodajalec različno ceno vsakemu porabniku, kar je odvisno od intenzivnosti njegovega povpraševanja.
- Za cenovno razločevanje **druge stopnje** je značilno, da prodajalec manj zaračuna porabnikom, ki kupijo večjo količino.
- Pri cenovnem razlikovanju tretje stopnje zaračuna prodajalec različne zneske različnim skupinam porabnikov. Na primer - cene vstopnic za gledališke predstave se razlikujejo za mladino in upokoјence, cene se razlikujejo za različne izvedbe izdelka (npr. cena mineralne vode v majhni plastenki je višja kot cena mineralne vode v enoinpollitrski plastenki), cene se razlikujejo glede na prodajno pot (npr. koka ima različne cene, kar je odvisno od tega, ali jo kupimo iz avtomata, v bifeju ali dobri restavraciji), cene se razlikujejo na podlagi časa (npr. prodajalne, ki so odprte tudi ponoči, imajo višje cene), cene se razlikujejo zaradi lokacije (npr. cene vstopnic za koncert se razlikujejo glede na oddaljenost od odra, kakovost zvoka idr.).

Da bi bilo cenovno razločevanje uspešno, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Trg, na katerem želimo uvesti različne cene, se mora dati segmentirati, pri tem pa člani nižjega cenovnega segmenta ne smejo imeti možnosti preprodaje izdelka oziroma storitve višjemu cenovnemu segmentu. Pomembno je, da razločevanje cen ne povzroči upora pri uporabnikih in da je seveda zakonito. Za podjetje je razločevanje cen smiselno, kadar stroški segmentiranja in oblikovanja politik za trg ne presežejo koristi, ki jih razločevanje cen prinaša.

Cenovni popusti in dodatki za posebne storitve

Večina podjetij prilagodi svoje osnovne cene tako, da nagradi porabnike za določene odzive. Te prilagoditve imenujemo cenovni popusti in dodatki za posebne storitve.

Poznamo različne popuste. Gotovinski popusti za hitro plačilo so **skonti**. Do skonta (npr. 3-odstotni popust na takojšnje plačilo) morajo biti upravičeni vsi kupci, ki izpolnijo pogoje. Znižane cene kupcem za velike količine odobrimo s **količinskimi popusti**. Na primer, cena izdelka je 10,00 EUR za kos do sto kosov. Pri nakupu nad sto kosov podjetje odobrava 5-odstotni količinski popust. Tudi količinske popuste je potrebno ponuditi vsem kupcem. Količinski popust vzpodbudi kupce, da kupijo večjo količino od enega prodajalca. Za izvedbo določenih funkcij ali opravil, ki bi jih sicer moral opraviti sam, ponuja prodajalec partnerjem na tržni poti **funkcionalni (trgovinski) popust**. Opravila se lahko nanašajo na skladiščenje izdelkov, testiranje izdelkov, za uvajanje novega izdelka na trg idr. **Sezonski popusti** so znižanja cen kupcem, ki kupujejo izven sezone. Z njimi proizvajalec vzpodbuja zgodnja naročila (npr. naročila športnih artiklov), omogočajo pa mu proizvodnjo skozi vse leto (npr. popusti na bivanje v hotelu izven sezone).

Z **dodatki za posebne storitve** pridobi proizvajalec sodelovanje preprodajalca v posebnih programih. Dodatno plačilo pri prodaji staro za novo se odobri za vračilo starega izdelka ob nakupu novega. Dodatki za trženjsko komuniciranje nagrajujejo trgovske posrednike za sodelovanje pri oglaševanju in programih pospeševanja prodaje.

Strategija dinamičnih in spletnih cen

Da bi dosegla značilnosti in potrebe individualnih porabnikov, podjetja v okviru dinamičnih cen nenehno prilagajajo cene.

Dinamično določanje cen ponuja tržnikom številne prednosti. Spletni prodajalci, kot je npr. Amazon, z rudarjenjem podatkov, zasleduje specifične želje svojih porabnikov, ocenjuje njihova sredstva, in v trenutku prilagodi ponudbo in ceno porabnikovemu nakupnemu vedenju.

Strategija dinamičnih cen pa ne uporabljajo le spletni trgovci, tudi trgovci sicer in mnoge storitvene organizacije prilagajajo cene dnevno ali celo večkrat na dan. Dinamično se spreminjajo cene letalskih vozovnic, nočitev v hotelih, cene dnevnikov na golf igriščih idr.

3 Tržne poti

Sistem partnerjev in zvez, ki jih podjetje ustvari, da pridobi svoje ponudbe, imenujemo **mreža za dostavo vrednosti**. Sestavljajo jo podjetje, ponudniki, distributerji in nenazadnje porabniki. Tržniki so se včasih osredotočili predvsem na tisti del mreže vrednosti, ki gleda naprej proti porabniku. Za podjetje je nujno, da sodeluje in vpliva na aktivnosti organizacije na tržni poti nazaj in postane skrbnik mreže ne pa samo skrbnik izdelkov in porabnikov. **Tržno pot** (prodajno pot, distribucijska pot, distribucijski kanal) sestavljajo različni posredniki, ki omogočajo gibanje izdelkov od proizvajalcev do porabnikov (Kotler et al., 2020, str. 381).

Od tržne poti moramo razlikovati prevozno pot. Po **prevozni poti** se izdelek fizično giblje. Če se izdelek giblje po tržni poti, ni nujno, da se hkrati premika tudi po prevozni poti. Vsak udeleženec na tržni poti lahko izdelek tudi samo preproda naprej vse do zadnjega kupca in šele ta da nalog za prevoz izdelka v namembni kraj. Prevoz izdelkov lahko poteka po železnici, ki je najpomembnejši nacionalni prevoznik, stroškovno ugoden za transport razsutih tovorov, s tovornjaki, ki so prilagodljivi pri poti in času ter učinkoviti pri krajših prevozih blaga visoke vrednosti po cesti, z ladjami, kar je sicer počasi, a poceni in prav zato najprimernejša oblika prevoza razsutih tovorov nizke vrednosti in nepokvarljivega blaga; in z letali, kar je idealno, če je potrebno v kratkem času premagati velike razdalje. Nekatero blago, kot na primer nafta, naravni plin in kemične snovi, se lahko od vira do trgov giblje tudi po cevovodih.

3.1 Posredniki na tržni poti

Večina proizvajalcev uporablja za posredovanje blaga na trg **posrednike**. Glede na to, da se s tem odreče delu nadzora nad tem, kako in komu prodaja izdelke, se zastavlja vprašanje, zakaj bi proizvajalec prenesel del prodaje na posrednike. Vzroki za to so v prednostih, ki jih prinaša neposredno trženje. Z vključevanjem posrednikov se predvsem zmanjšuje število pogajanj (slika 45).

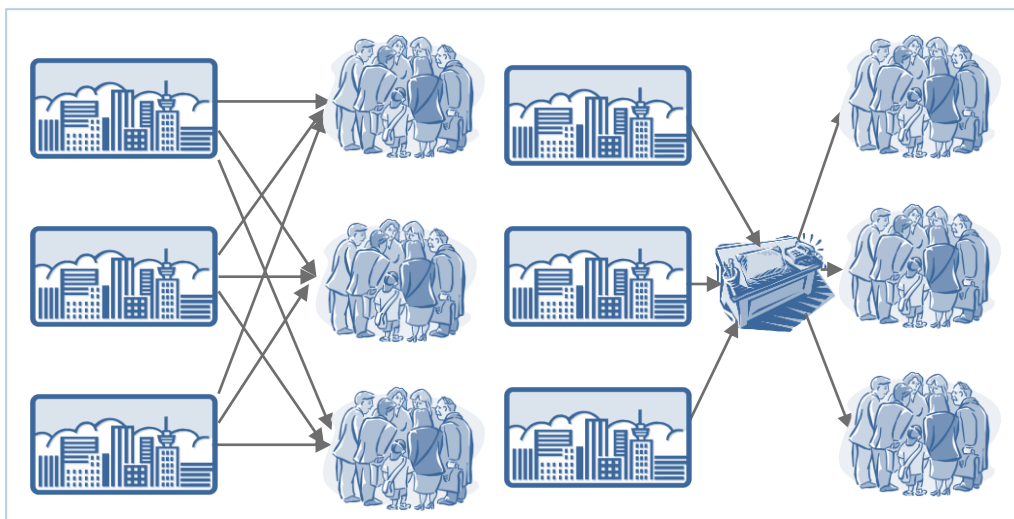
Proizvajalci se za posrednike velikokrat odločajo, ker jim za neposredno trženje primanjkuje finančnih sredstev (celo največji proizvajalci avtomobilov bi težko oblikovali lastno prodajno mrežo prodajaln) ali pa jim naložbe v osnovno dejavnost prinašajo veliko večji donos kot naložbe v lastno prodajno mrežo. V nekaterih primerih neposredno trženje ni izvedljivo zaradi narave izdelka (različni drobni izdelki, kot so npr. vžigalice, žvečilni gumiji...). S tem, ko vključijo posrednike, proizvajalci bolje zadovoljijo potrebe porabnika.

Posredniki so običajno učinkovitejši pri omogočanju široke razpoložljivosti in dostopnosti izdelkov na ciljnim trgu, s tem pa ponujajo podjetju več, kot bi le-to lahko samo doseglo na trgu. Razlogi za to so v vzpostavljenih zvezah, številnih izkušnjah in v specializaciji, ki prinaša prihranke obsega.

Na tržni poti se izdelki gibljejo od proizvajalca do porabnika, pri tem pa premagujejo razlike v času, kraju, prostoru in lastništvu. Posamezni členi na tržni poti opravljajo številne funkcije (Kotler et al., 2020, str. 353):

- zbirajo informacije o sedanjih in morebitnih kupcih, konkurentih in drugih udeležencih;
- da bi vzpodbudili nakup izdelkov, oblikujejo in posredujejo prepričljiva sporočila;

- dosegajo sporazume o ceni in drugih pogojih, kar omogoča prenos lastništva ali posesti;
- dajejo naročila proizvajalcem;
- pridobivajo sredstva za financiranje zalog;
- prevzemajo tveganja povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti;
- skrbijo za skladiščenje in premik izdelkov;
- skrbijo za plačilo računov s strani kupcev prek bank in drugih finančnih institucij;
- nadzirajo dejanski prenos lastništva z ene osebe oziroma organizacije na drugo.



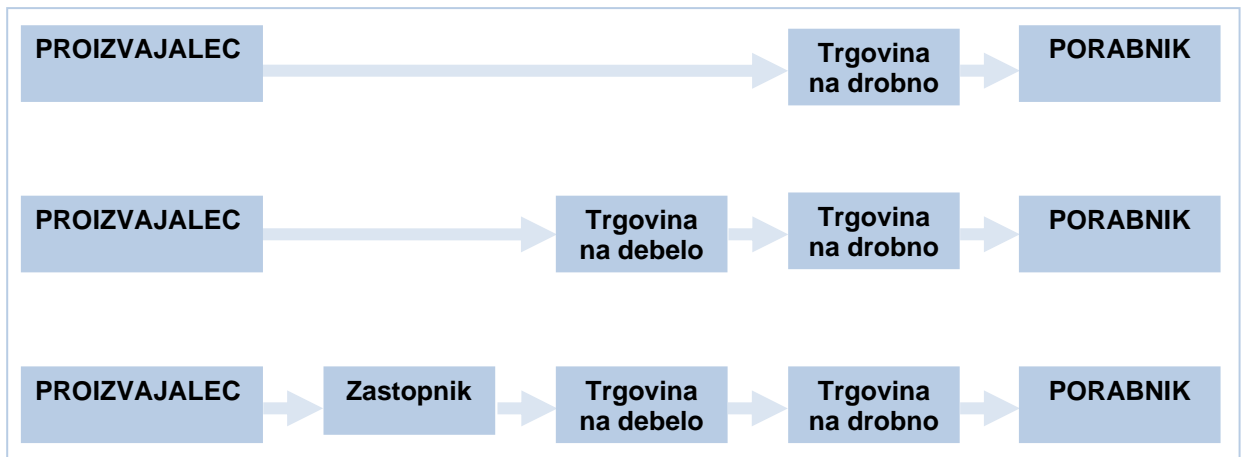
Slika 45: Zmanjšanje števila transakcij na tržni poti z vključevanjem trgovca (prirejeno po Kotler et al., 2020, str. 353)

Večina proizvajalcev uporablja za posredovanje blaga na trg posrednike. Glede na vlogo, ki jo posredniki imajo, ločimo:

- **trgovske posrednike**, ki kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga prodajajo naprej (Poznamo trgovce na debelo, ki kupujejo blago zaradi nadaljnje prodaje trgovcem, predelovalcem in velikim potrošnikom, in trgovce na drobno, ki kupujejo blago z namenom, da ga prodajo končnim uporabnikom.);
- **zastopnike**, kot so predstavniki proizvajalcev, prodajni agenti, ki pa ne prevzemajo izdelkov v svojo last (Iščejo kupce in se pogajajo v imenu podjetij.);
- **pospeševalce**, kot so prevozna podjetja, skladišča, banke, oglaševalske agencije (Pomagajo pri posredovanju blaga, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last in se ne pogajajo o nakupih ali prodajah.).

Tržno pot sestavljajo medsebojno povezana podjetja, preko katerih se giblje izdelek. Del vsake poti sta proizvajalec in porabnik, dolžino tržne poti med njima pa opredeljuje število ravni posrednikov oziroma členov na tržni poti. Različno dolge tržne poti izdelkov prikazuje slika 64. Ničelno raven poti oziroma **neposredno tržno** pot predstavlja proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu kupcu. Najpogostejši primeri so prodaja od vrat do vrat (Amway, Avon, BoFrost...), prodaja na daljavo po pošti, telefonu ali katalogu (Svet knjige...) in prodaja v lastnih prodajalnah proizvajalca (Zara, Alpina...). **Posredna prodajna** pot nastane takrat, ko se vključi med proizvajalca in porabnika eden ali več posrednikov. Medtem ko tržna pot ene ravni vključuje eno vrsto prodajnega posrednika, običajno trgovca na drobno, ima tržna pot dveh ravni dve vrsti posrednikov. Na trgih potrošnih dobrin sta to običajno trgovec na debelo in trgovec na drobno. Tržna pot treh ravni ima tri vrste posrednikov.

Tudi v primeru **medorganizacijskega trženja** je tržna pot med proizvajalcem in organizacijskim kupcem lahko neposredna ali posredna. Neposredna pot je takrat, kadar uporabi proizvajalec izdelkov, ki so namenjeni nadaljnji proizvodnji svoje prodajno osebje za neposredno prodajo industrijskim kupcem. Za posredno tržno pot je značilno, da prodaja proizvajalec preko industrijskih distributerjev, predstavnikov ali prodajnih predstavništev direktno industrijskim kupcem (tržna pot z ena ravno) ali posredno industrijskim kupcem (tržne poti druge ali tretje ravni).



Slika 46: Tržne poti na trgu potrošnih dobrin
(Kotler et al., 2020, str. 354)

Posredniki na tržni poti opravljajo številne storitve, med katere štejemo skladiščenje blaga, prevoz blaga, špediterske storitve, storitve zavarovanja blaga, nadzor kakovosti in količine blaga, storitve blagovnih borz, tržnic, franšizing, kreditiranje porabnikov, aktivnosti pospeševanja prodaje in številne druge.

3.2 Odločitve o tržni poti

Odločitve o tržni poti sodijo med najpomembnejše odločitve v podjetju, saj vplivajo izbrane tržne poti na vse druge trženjske odločitve v podjetju. Od tega, ali podjetje prodaja svoje izdelke preko velikih trgovcev ali specializiranih prodajalnih, je odvisna njegova cenovna politika. Odločitve podjetja o oglaševanju in prodajnem osebju so odvisne od tega, koliko motivacije potrebujejo trgovci. S sprejetjem odločitev o tržni poti sprejme podjetje tudi določene dolgoročne obveznosti do posameznih členov na tržni poti. Novo podjetje običajno začne na lokalni ravni. Na omejenem trgu uporablja obstoječe posrednike: prodajne zastopnike, trgovce na debelo, trgovce na drobno, prevoznike in skladišča. Če je uspešno, se lahko širi na nove trge in uporabi različne poti na različnih trgih. Neposredno prodajo trgovcem na drobno na manjših trgih lahko kombinira s prodajo preko distributerjev na večjih trgih.

Načrtovanje tržnih poti se prične z opredelitvijo, katere trge bo skušalo podjetje pridobiti in kakšne cilje želi doseči. Na izbiro prodajne poti vplivajo lastnosti izdelka (hitro pokvarljivo blago zahteva krajšo prodajno pot), širina sortimenta in vrednost izdelka (dražje izdelke je lažje prodajati neposredno, na primer AMC posoda, Speedy sesalniki za prah ipd.), stroški prodaje (prodaja trgovini na debelo zahteva manjše zaloge in s tem manjša finančna

sredstva za njihovo vzdrževanje), prodajne poti konkurence, sposobnosti posrednikov pri opravljanju posredniških funkcij, kot so skladiščenje, kreditiranje, pospeševanje prodaje. Proizvajalec mora izbrati tako pot distribucije blaga, da bo prišlo blago v kar najbolj ugodnem času, na primeren način in s kar najnižjimi stroški do potrošnika.

Tržna pot je najbolj učinkovita takrat, kadar je vsakemu članu na tržni poti dodeljena naloga, ki jo lahko najbolje opravi, in kadar vsi člani sodelujejo za doseganje skupnih ciljev tržne poti in zadovoljitev ciljnega trga. Nekateri izdelki zahtevajo široko razvejano (npr. mleko, kruh, časopisi), drugi pa usmerjeno distribucijo (npr. luksuzni izdelki). Glede na število posrednikov se lahko podjetja odločajo za intenzivno distribucijo, ekskluzivno distribucijo in selektivno distribucijo (Kotler et al., 2018, str. 371).

Intenzivna distribucija je najširša oblika distribucije, pri kateri skuša podjetje uporabiti vse razpoložljive tržne poti. Primerna je za prodajo izdelkov vsakdanje rabe, ki jih porabniki običajno kupujejo v najbližji prodajalni, alternativ pa ne iščejo. Proizvajalci skušajo zagotoviti popolno pokritje trga in s tem maksimalno dostopnost porabnikom do izdelkov, zato prodajajo svoje izdelke povsod. Pomanjkljivost te oblike distribucije je v neprepoznavnosti v množici ponudbe podobnih izdelkov.

Ekskluzivna distribucija pomeni, da proizvajalec za določeno geografsko območje določi količino izdelkov, ki jo je na tem območju mogoče prodati, hkrati pa skrbno izbere manjše število trgovskih organizacij, ki imajo pravico na tem območju izdelke prodajati. To pravico pogosto spremlja zahteva po ekskluzivnem poslovanju, saj prodajalci ne smejo prodajati konkurenčnih blagovnih znamk. Z dogovorom o ekskluzivni distribuciji pričakuje proizvajalec agresivno prodajo, hkrati pa ohranja nadzor nad cenami, promocijo, kreditiranjem in drugimi storitvami. S to obliko distribucije želi proizvajalec poudariti podobo izdelka in okrepiti ugled blagovne znamke, zato lahko trgovsko podjetje zaračuna višjo maržo. Ekskluzivno distribucijo najdemo pri prodaji novih avtomobilov, nekaterih gospodinjskih aparatov (npr. Miele), nekaterih blagovnih znamk konfekcije (Hermes, Louis Vuitton, Zara), kozmetike (Vichy) idr.

Selektivna distribucija pomeni, da proizvajalec uporablja več kot le enega posrednika, a manj kot vse. Podjetje se odloči za nekatere načrtno izbrane tržne poti. Selektivna distribucija zagotavlja proizvajalcu zadovoljivo pokrivanje trga ob manjših stroških kot pri intenzivni distribuciji. Omogoča mu, da razvije dobre poslovne povezave z izbranimi trgovskimi podjetji.

Ocenjevanje alternativ tržne poti je potrebno, da bi med možnimi izbrali tisto tržno pot, ki bi najbolj zadovoljila dolgoročne cilje podjetja. Vsako alternativo ocenijo v podjetju po ekonomskih merilih, merilih možnega nadzora in prilagodljivosti (Kotler et al., 2018, str. 514-516). **Ekonomska merila** ocenjevanja alternativnih tržnih poti se nanašajo na obseg prodaje in stroške. Večina proizvodnih podjetij je prepričana, da je za medorganizacijsko prodajo bolje organizirati lastno prodajno osebje, ki izdelke pozna, hkrati pa je bolj motivirano, saj je njihova varnost odvisna od uspešnosti podjetja. V naslednjem koraku podjetje oceni stroške alternativnih tržnih poti. Poti z najnižjimi stroški so običajno poti z malo stika med prodajalcem in kupcem. Medtem ko so za manjše proizvajalce trgovski posredniki praviloma cenejši, velja za velika podjetja, pri katerih je obseg prodaje velik, da je bolje razviti lastne prodajne oddelke, filiale in predstavništva za prodajo velikim odjemalcem in trgovskim podjetjem. **Merila kontrole** se nanašajo na možnost nadzora gibanja izdelkov na tržni poti. Prodajni zastopnik, ki je neodvisno podjetje in želi maksimirati dobiček, se lahko osredotoča na kupce, ki največ kupijo, in ne na kupce, ki kupijo izdelke določenega proizvajalca. Kadar so trgovski posredniki močnejši udeleženci tržne poti, bo proizvajalec uporabljal **merila prilagodljivosti**. S pogajanji skuša proizvajalec doseči enakopraven položaj. Na hitro spreminjajočih se, nestanovitnih ali negotovih trgih potrebuje proizvajalec strukture in politike tržnih poti, ki zagotavljajo veliko prilagodljivosti.

3.3 Dinamika tržnih poti

V preteklosti so bile tržne poti le ohlapne zbirke neodvisnih podjetij. **Ustaljeno tržno pot** sestavljajo neodvisni proizvajalec, trgovec (ali več trgovcev) na debelo in trgovec na drobno. Vsak je samostojno podjetje, ki si prizadeva maksimirati dobiček, tudi če zmanjšuje dobiček tržne poti kot celote. Enega najpomembnejših dosežkov v razvoju tržnih poti predstavljajo navpični, vodoravni in večkanalni trženjski sistemi (Kotler et al., 2018, str. 263-365, Kotler et al., 2020, str. 356-358).

Navpični trženjski sistem (NTS) sestavljajo proizvajalec, trgovec (ali več trgovcev) na debelo in trgovec na drobno, ki delujejo kot enoten sistem. En udeleženec na tržni poti je lastnik drugih, ima z njimi pogodbo ali razpolaga s toliko moči, da vsi sodelujejo. NTS so nastali kot posledica poskusov močnih udeležencev na tržni poti, da bi nadzirali vedenje in preprečevali ter odpravljali spore, ki nastanejo, če samostojni udeleženci zasledujejo samo svoje cilje. V NTS lahko prevladuje vsak izmed sodelujočih: proizvajalec, trgovec na debelo ali trgovec na drobno. Prevladujoči udeleženec ustvarja vodstvo v kanalu. NTS dosegajo prihranke s pogajalsko močjo, obsegom in odpravljanjem podvojenih storitev.

Obstajajo tri vrste navpičnih trženjskih sistemov (ibidem):

- **Korporacijski navpični trženjski sistemi** združujejo zaporedne faze proizvodnje in distribucije pod enim lastnikom. Usklajevanje in urejanje sporov se opravlja prek tržnih poti podjetja. Na primer - Gorenje celoten sortiment izdelkov koncerna prodaja preko svoji podjetij in predstavništev v tujini.
- **Pogodbeni navpični trženjski sistem** sestavljajo neodvisna podjetja z različnih ravni proizvodnje in distribucije, ki povežejo svoje programe na podlagi pogodbe z namenom, da bi tako dosegla večje prihranke ali večjo prodajo. Pogodbeni navpični trženjski sistemi, ki so ena najpomembnejših smeri v gospodarstvu, lahko delujejo v obliki prostovoljnih verig (Trgovci na debelo organizirajo prostovoljne verige neodvisnih trgovcev na drobno, da bi jim pomagali v tekmi z velikimi trgovskimi verigami. Tako ureditev ima v delu svojega poslovanja tudi Tuš.), zadrug trgovcev na drobno (Trgovci na drobno organizirajo sami poslovno enoto, ki opravlja posle trgovine na debelo.) in franšizne organizacije (Dajalec franšize lahko poveže več zaporednih stopenj v proizvodno-distribucijskem procesu.). Franšizni sistem trgovine na drobno lahko organizira proizvajalec (npr. proizvajalci avtomobilov in prodaja vozil) ali storitveno podjetje (npr. McDonalds, Hertz, Avis...). Oblika franšize je tudi franšizni sistem trgovine na debelo (npr. podjetje Coca-Cola daje licenco polnilnicam steklenic-trgovcem na debelo-ki kupijo sirupe, pijačo gazirajo, ustekleničijo in prodajajo trgovcem na drobno na lokalnih trgih).
- **Dirigirani navpični trženjski sistemi** usklajujejo zaporedne stopnje proizvodnje in distribucije prek enega izmed členov na tržni poti. Sodelovanje in podporo posrednikov si lahko zagotovijo proizvajalci pomembnih blagovnih znamk. Kavno Barcaffa Droge Portorož najdemo pri vsakem ponudniku kave v Sloveniji, saj ima ta blagovna znamka na domačem trgu izrazito prednost.

Vodoravni trženjski sistem je sistem, v katerem dve ali več nepovezanih podjetij združi vire in programe, da bi izkoristila trženjsko priložnost. Veliko verig supermarketov ima na primer dogovore z bankami, da v prodajalnah ponujajo bančne storitve.

Sistem več tržnih poti nastane, ko podjetje uporablja dve ali več tržnih poti, da bi s svojo ponudbo doseglo enega ali več tržnih segmentov. Z dodajanjem tržnih poti, poudarja Kotler

in soavtorji (2020, str. 358) doseže podjetje boljšo pokritost trga, ima nižje skupne stroške prodaje (npr. Obiske trgovskih potnikov pri manjših porabnikih nadomešča s telefonsko prodajo.) in prodaja je bolj prilagojena potrebam porabnika .

Tudi v primeru dobrega načrtovanja tržnih poti lahko prihaja med udeleženci na tržni poti do sporov. **Navpični spor** na tržni poti je spor med različnimi ravnmi na isti tržni poti. Proizvajalec je na primer lahko v sporu s svojimi trgovskimi posredniki, ker mu skušajo vsiliti politiko storitev, cen ali oglaševanja. Spor med udeleženci na isti ravni tržne poti je **vodoravni spor**. Do spora lahko pride na primer med trgovci na drobno zaradi ravnanja (npr. agresivna prodaja, preveč oglaševanja, slabo opravljanje storitev...) drugih trgovcev na drobno.

Spori so lahko tudi več smerni, če proizvajalec ustanovi eno ali več poti, ki prodajajo istemu trgu. Spori lahko nastanejo, če na primer začne proizvajalec blagovne znamke, ki je svoje izdelke prodajal v blagovnicah, odpirati lastne prodajalne ali če začne izdelke, ki jih je poprej prodajal samo preko neodvisnih trgovcev, prodajati tudi v trgovskih verigah. Eden glavnih primerov več smernega spora na tržni poti je danes dilema podjetij, ali naj dodajo elektronsko trženje. Podjetja poskušajo pridobiti privolitve posrednikov na najrazličnejše načine. Nekatera se odločijo, da ponudijo preko spleta druge izdelke ali druge blagovne znamke, druga se odločijo, da ponudijo partnerjem v fizičnem svetu višje provizije, tretja pa preko spletnih mest zbirajo le naročila, trgovci na drobno pa pošiljke dostavljajo in zbirajo plačila.

3.4 Trženjska logistika

Trženjska logistika predstavlja premik izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe. Vključuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje vseh tokov, ki nastajajo pri tem gibanju. Glavni cilj tržne logistike je, da pride izdelek ob najnižjih možnih stroških ob pravem času na pravi kraj.

Tradicionalna fizična distribucija je pričela z izdelkom in tovarno in je potem poskušala najti poceni rešitve za dostavo izdelka porabnikom. Danes dajejo tržniki prednost zasnovi, ki prične z ugotavljanjem potreb porabnikov, in se nato vrača k tovarni. Logistika se ne ukvarja samo z zunanjo distribucijo (premikanje blaga od proizvajalca do porabnika), temveč obsega tudi nabavno logistiko (premikanje blaga od dobaviteljev do tovarne). Vključuje upravljanje celotne dobavne verige, tokove dodajanja vrednosti od dobaviteljev do porabnikov. Naloga vodje logistike je usklajevanje dejavnosti dobaviteljev, nabavnih agentov, tržnikov, posameznih členov tržne poti in porabnikov. Te dejavnosti vključujejo napovedovanje, informacijske sisteme, nabavo, načrtovanje proizvodnje, procesiranje naročil, načrtovanje zaloga, skladiščenje in prevoze (Zupančič, 2005, str. 133).

Glede trženjske logistike mora podjetje sprejeti štiri glavne odločitve. Odgovoriti mora na vprašanja: kako naj ravna z naročili (obdelava naročil), kje naj bodo locirane zaloge (skladiščenje), koliko zaloga imeti (zaloge) in kako poslati blago (prevoz).

Naročilo je možno posredovati na več načinov: po pošti, telefonu, preko prodajnega osebja, z elektronsko pošto ali z elektronsko izmenjavo podatkov. Po prejemu je potrebno naročilo hitro in natančno obdelati. Z učinkovito **obdelavo naročila** pridobita podjetje in kupec. Kupec pričakuje pravočasno in točno dostavo, celovito izpolnitev naročila in točno izstavljen račun. Danes že večina podjetij uporablja računalniške sisteme za procesiranje naročil, ki po potrditvi prejema naročila v nekaj sekundah preverijo boniteto kupca in ali so naročeni

izdelki na zalogi. Računalnik nato izda nalog za odpremo, izstavi račun kupcu, ažurira zaloge, pošlje naročilo v proizvodnjo za dopolnitev zalog in obvesti prodajalca, da realizacija naročila poteka.

Podjetje **skladišči** končne izdelke, dokler jih ne proda ter tako pomaga ublažiti razlike med proizvodnjo in količinami, ki jih želi trg. Podjetje se mora odločiti, kakšne vrste skladišč potrebuje in kje naj bodo nameščena. Več lokacij skladišč omogoča, da bo blago kupcem dostavljeno hitreje, hkrati pa zvišuje stroške skladiščenja. Sodobna skladišča so avtomatizirana z naprednimi sistemi za ravnanje z materiali. Centralni računalnik, ki jih nadzira, prebere naročila, usmerja viličarje in dvigala, da zberejo izdelke glede na njihove črtno kode, jih prenesejo do nakladalnih ramp in izda račune.

Zaloge omogočajo, da podjetje izpolni naročila kupcev. Stroški zalog naraščajo po naraščajoči stopnji, ko se raven postrežbe približuje 100 odstotkom. Vodstvo podjetja mora vedeti, za koliko bi se povečala prodaja in dobiček, če bi podjetje imelo večje zaloge in bi obljubilo hitrejše izpolnjevanje naročil. Podjetja znižujejo stroške zalog z različnim obravnavanjem izdelkov v zalogi. Izdelke v zalogi razvrstijo glede na tveganje in priložnost. Razlikujejo izdelke, ki pomenijo ozko grlo (veliko tveganje, majhna priložnost), kritične izdelke (veliko tveganje, velika priložnost), generične izdelke (majhno tveganje, velika priložnost) in odvečne izdelke (majhno tveganje, majhna priložnost) (Copacino 1997, str. 556). Izdelke, ki se hitro obračajo, skladiščijo podjetja v skladiščih, ki so bližje kupcem, izdelke, ki se obračajo počasi, pa v centralnem skladišču.

Tudi izbira **prevoza** vpliva na ceno, pravočasno dostavo in stanje blaga ob prispetju. Kot smo povedali v začetku poglavja, lahko podjetje izbira med prevozom z železnico, letalom, ladjo, kamionom ali po cevovodu. Pri izbiri načina prevoza se lahko podjetja odločajo med lastnim prevozom (lastni avtopark), pogodbenim (samostojni prevoznik, ki prodaja storitve po pogodbi) in navadnimi prevozniki (podjetje, ki oskrbuje kupce s storitvami na določenih točkah po voznem redu in je na voljo vsem pošiljateljcem po običajnih cenah).

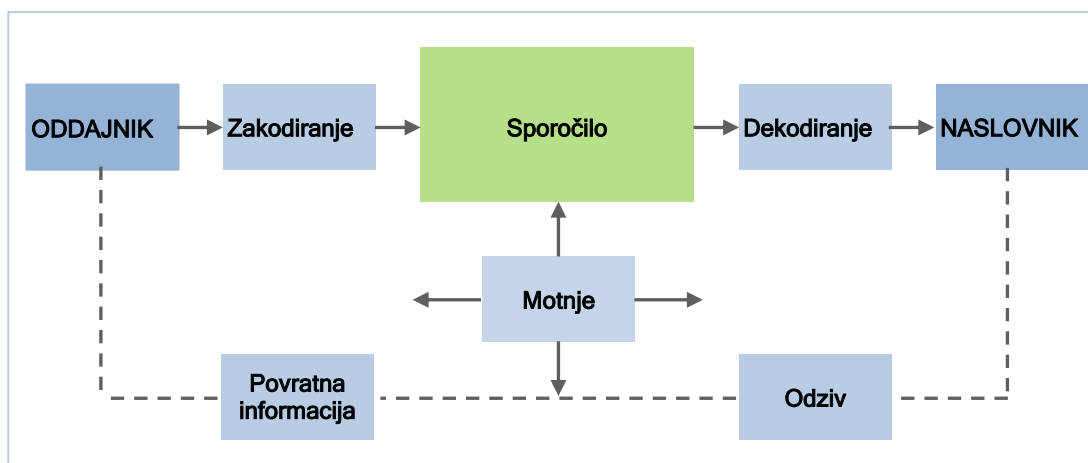
4 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti podjetja, s katerimi ta obvešča in prepričuje porabnike na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih. Gre za interaktivni dialog med podjetjem in porabniki, ki poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in po porabi.

Za učinkovito trženjsko komuniciranje mora podjetje načrtovati, usklajevati, natančno izvajati in nadzirati vse komunikacijske aktivnosti. Trženjsko komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi prenašamo informacije o izdelku, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup.

4.1 Komuniciranje

Tržniki morajo razumeti temeljne prvine v procesu komuniciranja. Prvine komunikacijskega modela prikazuje slika 47.

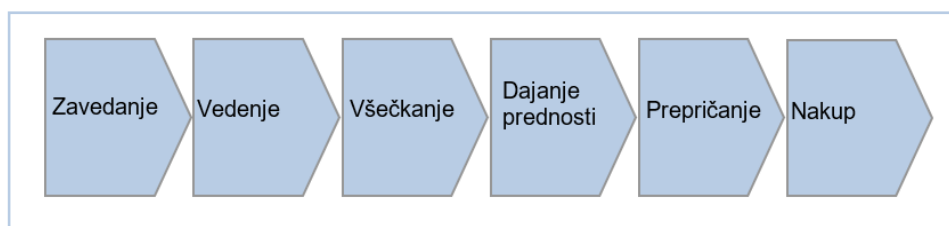


Slika 47: Prvine v procesu komuniciranja
(Kotler et al., 2018, str. 431)

Model poudarja ključne dejavnike v procesu komuniciranja. Poglavitna udeleženca v procesu komuniciranja sta *oddajnik* in *naslovnik*, *sporočilo* in *komunikacijska pot* pa predstavljata komunikacijski orodji. *Zakodiranje*, *razkodiranje*, *povratna informacija* in *odziv* so komunikacijske funkcije. Oddajnik sporočila mora vedeti, katere naslovnike želi doseči in kakšne odzive želi od njega. Sporočilo mora zakodirati in poslati skozi medije, ki dosega ciljno občinstvo tako, da jih naslovniki lahko razkodirajo. Da bo lahko spremljal odzive, mora omogočiti tudi povratne poti. Komunikacijo med oddajnikom in naslovnikom lahko ovirajo naključna in konkurenčna sporočila, ki jim pravimo *motnje* (Kotler et al., 2018, str. 432-432).

Postopek oblikovanja programa komuniciranja se prične z jasno **opredelitvijo ciljnega občinstva**. Občinstvo lahko sestavljajo posamezniki, skupine, posebne javnosti ali pa splošna javnost. Ciljno občinstvo bistveno vpliva na odločitve o tem, kaj, kako, kdaj, kje in komu bo sporočal. Podjetje mora najprej ugotoviti, kakšno podobo imajo ljudje o podjetju,

njegovih izdelkih in konkurentih. *Podoba* so prepričanja, vrednote, stališča, asociacije, stereotipi in vtisi, ki jih ima nekdo o nekem predmetu. Podoba močno vpliva na odnos ljudi do nekega predmeta in na odzive nanj. Če se ugotovljena podoba občinstva razlikuje od želene, mora vodstvo podjetja najprej opredeliti želena podoba in jo sporočiti občinstvu. Zavedati pa se je potrebno, da so podobe trdovratne in da se ohranijo še dolgo potem, ko se je podjetje spremenilo. Ko si ljudje enkrat izoblikujejo določeno podobo, zaznavajo tisto, kar je v skladu s to podobo. Šele zelo nasprotna informacija jim zbudijo dvome.



Slika 48: Koraki v oblikovanju uspešnega komuniciranja
(Kotler et al., 2020, str. 427)

Ko opredelijo ciljno občinstvo, izberejo tržniki **cilje komuniciranja**. Čeprav je končni cilj trženjskega komuniciranja nakup izdelka ali storitve, se tržniki zavedajo, da je nakupni proces dolgotrajen proces, v katerem porabnik sprejme vrsto odločitev. Kotler s soavtorji ugotavlja (2020, str. 427), da se ciljno občinstvo v določenem trenutku nahaja na eni od stopenj pripravljenosti na nakup, ki jih prikazuje slika 48. Če se ciljno občinstvo izdelka ali storitve sploh ne zaveda, ali pa ve zelo malo o njem, potem je nujno, da ustvarijo tržniki s komuniciranjem zavedanje in vedenje o izdelku oziroma storitvi. Kadar porabniki vedo za izdelek, zanima tržnike, kakšni so porabnikovi občutki v zvezi z njim. Pomembno je, da je porabnikom izdelek oziroma storitev všeč in sicer bolj, kot so jim všeč konkurenčni izdelki oziroma storitve in da so porabniki o tem tudi prepričani. Tržniki vplivajo na prepričanja porabnikov s pomočjo orodij trženjskega komuniciranja. Velikokrat so porabniki sicer prepričani, a izdelka oziroma storitve ne kupijo. Takrat porabnike spodbudijo s promocijskimi cenami, ki vključujejo popuste, kupone in posebne ponudbe, in objavljanjem pozitivnih mnenj porabnikov na spletnih straneh in socialnih omrežjih.

Ko sporočevalec opredeli želeni odziv, mora **oblikovati sporočilo**. Idealno sporočilo pritegne *pozornost*, ohrani *zanimanje*, vzpodbudi *željo* in povzroči *dejanje* (model AIDA). Model vsebuje želene lastnosti kateregakoli komuniciranja, saj v praksi le redko sporočilo popelje porabnika od zavedanja do nakupa. Pri oblikovanju sporočila morajo tržniki nameniti pozornost vsebini sporočila (kaj povedati), zgradbi sporočila (kako to logično povedati), obliki sporočila (kako zasnovati simbolni okvir) in viru sporočila (kdo naj sporočilo posreduje). Pri določanju *vsebine* sporočila iščejo tržniki poziv, temo oziroma idejo. Pozivi porabnikom so lahko (Kotler et al., 2018, str. 433-434):

- *razumski* (poudarjajo koristnost izdelka, kakovost, ekonomičnost, vrednost ali zmogljivost),
- *čustveni* (skušajo vzbuditi pozitivna ali negativna čustva, ki naj vplivajo na nakup, kot npr. strah, krivda, sram, humor, ljubezen, veselje, ponos) ali
- *moralni* (usmerjeni so v porabnikov občutek za pravilno in primerno). Uspešnost sporočila je odvisna od vsebine pa tudi od njegove zgradbe.

V naslednjem koraku je potrebno določiti *strukturo* sporočila. Najboljši oglasi postavijo vprašanja in prepustijo porabnikom, da izoblikujejo lastne sklepe. Preveč očitno ponujeni

sklep lahko namreč zmanjša privlačnost izdelka oziroma povzroči slabše sprejemanje izdelka pri porabnikih. Tržniki se morajo odločiti tudi, ali predstaviti najpomembnejši argument, zakaj naj bi porabnik kupil izdelek, na začetku ali na koncu sporočila. Pomembna pa je tudi odločitev, ali v sporočilu predstaviti le prednosti izdelka ali opozoriti tudi na pomanjkljivosti. Čeprav so običajno uspešnejša sporočila, ki poudarjajo le prednosti izdelkov oziroma storitev, naj bi bila sporočila, ki opozarjajo tu na šibke točke uspešna predvsem takrat, kadar so namenjena javnost, ki o izdelku že veliko ve oziroma se že zaveda njegovih pomanjkljivosti. Izjemno uspešen oglas ustne vode Listerin se je glasil »*Listerin ima dvakrat na dan slab okus*«²¹ (Kotler et al., 2020, str. 429).

Da bo sporočilo učinkovito, mora imeti tudi primerno *obliko*. Pri tiskanem oglasu mora sporočevalec določiti naslov, besedilo, ilustracijo in barvo. Za glasbeni oglas je potrebno izbrati besede, glasovne značilnosti, glasbo. Če pa je sporočilo posredovano po televiziji, je treba naštetemu dodati še telesno izražanje (izraz, gibi, urejenost...).

Oblikovanju sporočila sledi **izbiranje komunikacijskih poti**. Poti so lahko osebne ali neosebne. Osebne poti vključujejo osebno komuniciranje med dvema ali več osebami, ki lahko poteka iz oči v oči, med eno osebo in občinstvom, po telefonu ali po elektronski pošti. Osebne komunikacijske poti podjetja vzpodbujajo na različne načine, da delujejo v njihovem imenu (Kotler et al. 2020, str. 430, Kotler et al., 2018, str. 435-436):

- raziskave kažejo, da so najvplivnejši način komuniciranja prav *govorice*. Še posebej pomembne so takrat, kadar gre za dražje izdelke povezane z visoko stopnjo tveganja. Več kot 80% porabnikov priznava, da na njihov nakup vplivajo predvsem mnenja prijateljev in sorodnikov, 72% porabnikov pa v procesu sprejemanja nakupne odločitve upošteva mnenja in recenzije izdelkov, ki jih najdejo na različnih zaupanja vrednih spletnih mestih.
- *buzz marketing* je način širjenja govoric s pomočjo vplivnih posameznikov, ki jih izberejo podjetja. Promocijski program podjetje l'Oréal s ciljem povečati zavedanje o blagovni znamki izdelka l'Oréal Sublime Mousse, je vključeval 2500 vplivnih modno ozaveščenih ambasadurjev blagovne znake, ki so prejeli izdelek. Rabo izdelka in svoje izkušnje so vplivni posamezniki delili s svojimi sledilci.

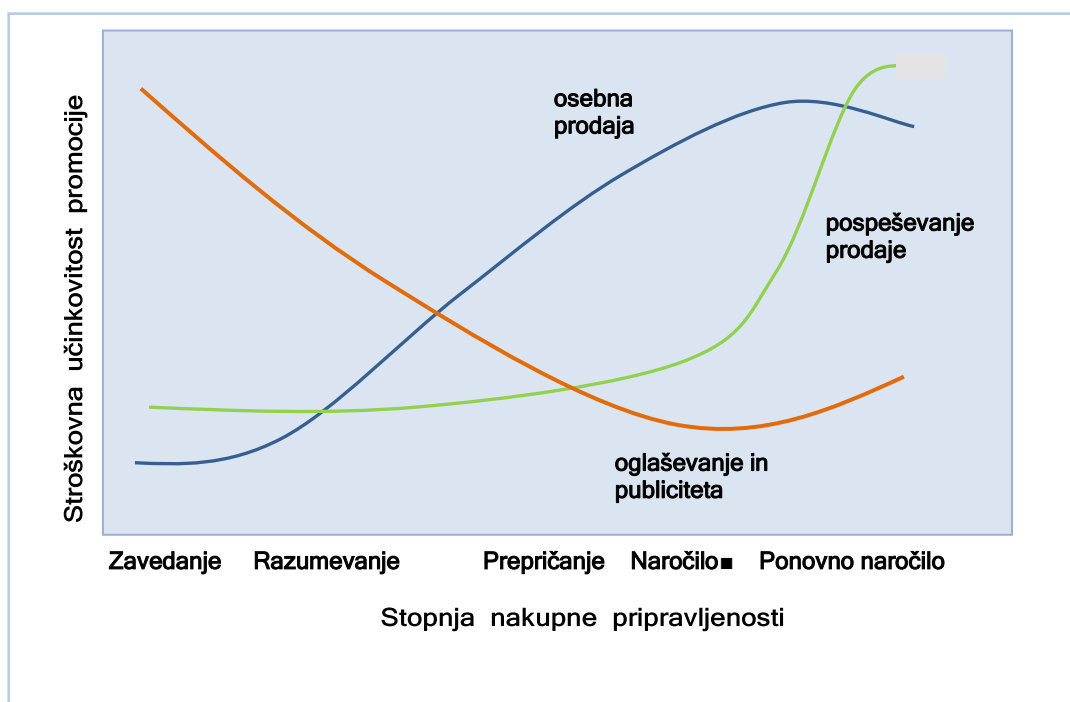
Med neosebne komunikacijske poti sodijo *mediji* (tiskani-časopisi, revije, pošta, radio in televizija, omrežni-telefon, kabel, satelit, brezžični, elektronski-avdiotrakovi, videotrakovi, videoplošče, zgoščenke, spletne strani, in prikazovalni-plakati, veliki plakati, oznake), *ozračja*, ki jih ustvarjajo ustrezno opremljena okolja in *dogodki* (medijske konference, otvoritve, dnevi odprtih vrat...) (ibidem).

Večjo pozornost vzbudijo sporočila, ki jih posreduje zanimiv *vir*. Pomembno je, da mu ljudje zaupajo. Verodostojnost vira je odvisna od njegove izkušnosti, zanesljivosti in všečnosti. Podjetja uporabijo npr. za oglaševanje vplivne znane osebnosti (npr. Magnifico in Spar, Jan Plestenjak in Mercator, Lado Bizovičar in Hofer idr.). Podjetja morajo biti pri izbiri zvezdnikov previdna, izbira napačnega posrednika lahko povzroči zadrego in oslabi podobo blagovne znamke (npr. Lance Armstrong in Nike (Kotler et al., 2018, str. 434-435).

Določitev višine sredstev za trženjsko komuniciranje je ena najtežjih trženjski odločitev. Podjetja namenjajo za trženjsko komuniciranje zelo različne vsote denarja. To je lahko od 5 do 10 odstotkov vrednosti prodaje v proizvodnji industrijske opreme do tudi 30 do 50 odstotkov vrednosti prodaje v kozmetični industriji (Kotler in Keller, 2009, str. 484). Podjetja

²¹ Ang. »Listerine tastes bad twice a day«.

lahko določijo višino proračuna za trženjsko komuniciranje glede na višino razpoložljivih sredstev, s čimer pa zanemarjajo naložbeno vlogo trženjskega komuniciranja in njegov učinek na obseg prodaje. Veliko podjetij določi višino izdatkov za trženjsko komuniciranje kot delež od prodaje, druge pa se primerjajo s konkurenti. Podjetja lahko določijo višino proračuna tudi tako, da opredelijo posamične cilje, določijo naloge, ki jih je potrebno izpeljati za doseganje teh ciljev in ocenijo stroške izvajanja nalog. Vsota teh stroškov je podlaga za predlog proračuna za trženjsko komuniciranje.



Slika 49: Stroškovna učinkovitost različnih orodij trženjskega komuniciranja po stopnjah nakupne pripravljenosti (Kotler, 2004, str. 582)

V naslednjem koraku izbere podjetje **splet orodij za trženjsko komuniciranje**. Celotni proračun za trženjsko komuniciranje mora podjetje razdeliti med pet orodij trženjskega komuniciranja: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in publiciteta, osebno prodajo in neposredno in spletno trženje. Posamezna orodja bomo natančneje pojasnili v nadaljevanju tega poglavja.

Pri odločanju o izbiri posameznega orodja trženjskega komuniciranja morajo podjetja upoštevati vrsto izdelčnega spleta (razporeditev orodij trženjskega komuniciranja se razlikuje med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi), stopnjo nakupne pripravljenosti (uporabnost posameznega orodja prikazuje slika 49), in stopnjo v življenjskem ciklu izdelka, saj se orodja za trženjsko komuniciranje razlikujejo glede na stroškovno učinkovitost na različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka. Medtem ko sta na stopnji uvajanja stroškovno najučinkovitejša oglaševanje in publiciteta, ima v stopnji rasti pomembno vlogo sporočanje od ust do ust. Na stopnji zrelosti se poveča moč pospeševanja prodaje, pomen oglaševanja in publicitete pa upada.

Podjetja imajo na voljo dve **temeljni strategiji komuniciranja**: strategijo potiska in strategijo vleke, ki se razlikujeta glede na to, koliko napora podjetje vključi v komuniciranje

(Kotler et al., 2018, str. 410). V primeru **strategije potiska** bo proizvajalec uporabil svoje prodajno osebje in sredstva za pospeševanje prodaje trgovcem, da bi prepričal posrednike, naj imajo, promovirajo in prodajajo izdelek končnim porabnikom. Strategija potiska je ustrezna predvsem za impulzivne izdelke, če kupci dobro razumejo koristi izdelka, niso zvesti blagovnim znamkam in če sprejmejo odločitev o blagovni znamki šele na prodajnem mestu. Če se bo proizvajalec odločil za **strategijo vleke**, bo uporabil oglaševanje in pospeševanje prodaje, da spodbudi porabnike k temu, da od trgovcev zahtevajo izdelek, ti pa bodo naročili izdelek pri proizvajalcu. Strategijo vleke bo proizvajalec uporabil takrat, kadar porabniki zaznavajo razlike med blagovnimi znamkami, sprejmejo odločitev o blagovni znamki, preden gredo v prodajalno, ter za izdelke, pri katerih obstaja visoka stopnja zvestobe blagovni znamki in visoka vpletenost porabnika v nakup.

Zadnji korak v oblikovanju uspešnega komuniciranja predstavlja **merjenje rezultatov komuniciranja**. Vodstvo podjetja želi poznati rezultate in prihodke, ki so posledica naložb v komuniciranje. Zato mora sporočevalec po udejanjanju promocijskega načrta izmeriti njegov učinek na ciljno občinstvo.

4.2 Oglaševanje

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev, ki je plačana s strani znanega naročnika. Oglasi so stroškovno učinkovit način razširjanja sporočil različnih vsebin. Oglaševalci niso le podjetja, temveč tudi nepridobitne, vladne in dobrodelne organizacije, ki usmerjajo sporočila na ciljno občinstvo.

Pri oblikovanju oglaševalskega programa morajo tržniki sprejeti pet poglavitnih odločitev, ki jih poznamo »kot pet M«: opredeliti cilje oglaševanja (mission), določiti proračun za oglaševanje (money), izbrati oglasno sporočilo (message), izbrati medije (media) in izmeriti rezultate oglaševanja (measurement) (Kotler in Keller, 2009, str. 498-514).

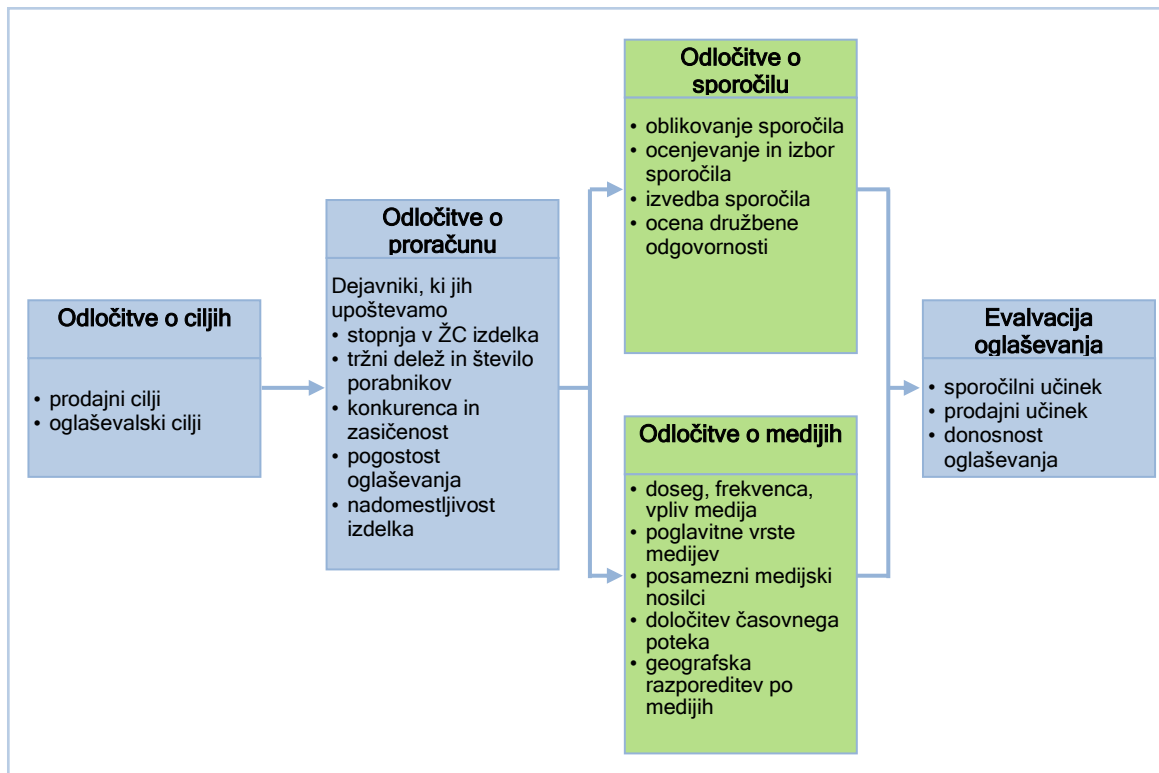
Cilji oglaševanja morajo izhajati iz odločitev o ciljnem trgu, tržnem pozicioniranju in trženjskem spletu. Z oglaševanjem lahko dosežemo različne komunikacijske in prodajne cilje. Cilje oglaševanja, ki so usmerjeni na različne stopnje v hierarhiji odzivanja (glej sliko 50), razvrstimo glede na to, ali je njihov cilj obvestiti, prepričati, opomniti ali potrditi.

Namen *obveščanja* je ustvariti zavedanje in poznavanje novega izdelka ali novih značilnosti obstoječega izdelka. Namen *prepričevalnega* oglaševanja je ustvariti všečnost, preferenco, prepričanje in nakup. Oblika *prepričevalnega* oglaševanja je primerjalno oglaševanje, ki neposredno primerja značilnosti dveh ali več blagovnih znamk. Namen *opominjevalnega* oglaševanja je spodbuditi ponovni nakup izdelka ali storitve, namen *potrditvenega* oglaševanja pa prepričati sedanje porabnike, da so dobro izbrali. Izbira cilja oglaševanja mora izhajati iz natančne analize trenutnega trženjskega stanja.

Po opredelitvi ciljev oglaševanja v podjetju določijo **proračun oglaševanja** za vsak izdelek in za vsak trg. Pri določanju proračuna oglaševanja mora podjetje upoštevati (Schultz et al.; v Kotler in Keller, 2009, str. 499-500):

- stopnjo v življenjskem ciklu izdelka - novim izdelkom dodelijo podjetja več sredstev, saj morajo porabnike seznaniti z izdelkom in doseči prvi nakup;
- tržni delež in število porabnikov - graditev tržnega deleža zahteva več denarja v proračunu kot npr. ohranjanje položaja blagovne znamke z visokim tržnim deležem;
- konkurenco in zasičenost - potreba po oglaševanju je večja, če je konkurenca močna in/ali pa trg zasičen;

- število ponovitev oglasa vpliva na višino proračuna;
- nadomestljivost izdelkov - če želi podjetje oblikovati diferencirano podobo, mora v skupini nizkodiferenciranih izdelkov (npr. brezalkoholne pijače, pivo) močneje oglaševati.



Slika 50: Pet poglavitnih odločitev pri oblikovanju programa oglaševanja (Kotler et al., 2020, str. 451, Kotler in Keller, 2009, str. 498)

V naslednjem koraku razvijejo v podjetju **oglaševalsko strategijo**, ki se nanaša na izbiro oglasnega sporočila in izbiro medijev. Oglaševalske kampanje se glede na ustvarjalnost zelo razlikujejo. Pri oblikovanju kreativne strategije gredo oglaševalci skozi štiri stopnje (Kotler et al., 2020, str.455-469, Kotler, 2004, str. 592-598):

- **Oblikovanje sporočila:** oglaševalski strokovnjaki so predlagali različne pristope za snovanje uspešnega sporočila. Ne glede na to, kateri pristop v podjetju uporabijo, se morajo oblikovalci oglasov pogovarjati s porabniki, posredniki in strokovnjaki. Oglaševanje je uspešno, če je komunikacija dobra in pritegne porabnike. Porabnik si mora zapomniti ne le oglas, temveč tudi blagovno znamko in sporočilo oglasa. Vsebina oglasnega sporočila mora temeljiti na motivacijah in podobah, ki si jih ustvarijo porabniki. Oglaševalec naj oblikuje več različic oglasa, saj je verjetnost, da bodo med njimi odlični, tako večja. Seveda zahteva več različic tudi več časa, kar povečuje stroške. Na srečo pa stroški oblikovanja grobih različic z uporabo sodobne tehnologije hitro padajo.
- **Ocenjevanje in izbira sporočila:** dober oglas je običajno osredotočen na eno temeljno prodajno vrednost: zaželenost, ekskluzivnost ali verodostojnost. Da bi ugotovil, kateri poziv deluje pri določenem ciljnem občinstvu, mora oglaševalec izvesti tržno raziskavo. Ko oglaševalec najde uspešen poziv, pripravi izhodišča za kreativno strategijo, ki pomeni izpolnitev *izjave pozicioniranja* (glejte poglavje 4.4 v Strateško

trženje), in vsebujejo: ključno sporočilo, ciljno občinstvo, komunikacijske cilje (narediti, vedeti, verjeti), koristi, ki naj bi jih obljubili, podporo obljubam in uporabljene medije.

- **Izvedba sporočila:** učinek sporočila ni odvisen samo od tega, kaj pove, temveč tudi od tega, kako pove. Oglasi lahko merijo na razumsko pozicioniranje (npr. perilo je čistejše), drugi na čustveno (npr. oglas za avtomobil, ki prikazuje prizore iz narave). Na učinek oglasa vpliva izvedbeni *stil* (izsek iz življenja, življenjski stil, domišljija, vzdušje ali podoba, glasbeni oglas, osebnostni simbol, mnenje strokovnjaka, znanstveni dokazi in pričevanja), *ton* oglasa (pozitiven ton, humor ipd.), *besede*, ki morajo biti skrbno izbrane (Če je tema sporočila: »Peljite se raje z vlakom namesto z avtomobilom«, potem je veliko učinkovitejše besedilo: »Peljite se z vlakom, vožnjo pa prepustite nam.«) in *oblikovne prvine* (npr. velikost, barva, ilustracije).
- **Ocena družbene odgovornosti:** oglaševalci morajo več časa skrbeti za to, da njihovo kreativno oglaševanje ne prestopi zakonskih in pa tudi družbenih norm. Čeprav si večina tržnikov prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo s porabniki, prihaja do zlorab. Oglaševanje lahko kaj hitro postane oblika splošnega pritiska na porabnika. Z oglaševanjem lahko oglaševalci ustvarjajo lažne vrednote pri porabnikih, jih s tem diferencirajo in ustvarjajo nezaželeno potrošniško miselnost. Z vsebino in obliko oglaševanja je povezan etično-estetski vidik oglaševanja. Oglasna sporočila so velikokrat pod splošno uveljavljenimi etičnimi vrednotami, nedomiselna in neestetika. Oglasi morajo biti usmerjeni k porabnikovemu občutku za pravilno, primerno, sporočila ne smejo zavajati ali lagati.

Tabela 23: Značilnosti poglavitnih vrst medijev
(Kotler et al. , 2018, str. 466, Iršič et al. 2019, str. 193, Kodrin, 2010, str. 161)

MEDIJ	PREDNOSTI	SLABOSTI	STROŠKI
Časopis	Prožnost, brezčasnost, pokritje krajevnega trga, široka sprejemljivost, veliko zaupanje	Kratka življenjska doba, nizka kakovost reprodukcije	nizki
Revije	Visoka prebivalstvena selektivnost, verodostojnost in prestižnost, visoko kakovostna reprodukcija, dolga življenjska doba	Dolgotrajno nagovarjanje oglasa k nakupu, nekaj izvodov gre v nič, pozicioniranje ni zagotovljeno	nizki
Pošta	Izbrano občinstvo, prožnost, ni konkurence med oglasi znotraj istega medija, osebni pristop	Sorazmerno visoki stroški, podoba »pošte za v smeti«	visoki
Televizija	Združuje sliko, zvok in gibanje, visoka pozornost, privlačnost, visok doseg, daje vtis prestiža	Visoki celotni stroški, kratke izpostavitve, splošno občinstvo, nevarnost preklapanja med kanali	izredno visoki
Radio	Množična uporaba, visoka zemljepisna in prebivalstvena selektivnost, možnost prilagajanja oglasa, nizki stroški	Samo zvočna predstavitev, manjša pozornost kot pri televiziji, kratke izpostavitve	nizki
Na prostem	Hitra vizualna komunikacija preprostih zamisli, veliko ponovljenih izpostavitvev, nizki stroški, majhna konkurenca	Splošna javnost, omejitve ustvarjalnosti, kratek čas izpostavljenosti	nizki
Splet in digitalni mediji	Natančna možnost doseganja natančno določenih ciljnih segmentov, takojšnja možnost povratne komunikacije (npr. všeček), interaktivnost	Majhna učinkovitost, ciljna javnost lahko ignorira ali spregleda oglas, omejenost na uporabnike spleta, problematična uporaba osebnih podatkov	nizki

Ko je oglaševalec izbral sporočilo, mora izbrati medije za prenos tega sporočila. Sprejeti mora odločitve o dosegu, številu izpostavitvev in vpliv medija, izbrati med pglavitnimi vrstami medijev, določiti posamezne medijske nosilce, opredeliti časovni potek oglaševanja in geografsko razporediti oglaševanje po medijih

Izbira medijev pomeni iskanje najbolj ekonomičnih medijev za prenos sporočila ciljnemu občinstvu. Ker si oglaševalec prizadeva doseči določen oglaševalski cilj in odziv ciljnega občinstva, mora ugotoviti, kakšen doseg in frekvenca sta potrebni. *Doseg* je mera v odstotkih števila ljudi ali gospodinjstev, izpostavljenih mediju vsaj enkrat v določenem časovnem obdobju. Na primer, oglaševalec si prizadeva doseči 75 odstotkov ciljnega trga v treh mesecih oglaševalske kampanje. *Frekvenca* je mera, ki pove število izpostavitvev povprečne osebe ali gospodinjstva sporočilu v določenem časovnem obdobju. Na primer: oglaševalec želi štirikratno povprečno izpostavitvev sporočilu.

Mnenja o tem, koliko izpostavitvev ciljnega občinstva je potrebnih za uspeh oglaševanja, so deljena. Nekateri so mnenja, da je potrebno veliko izpostavitvev, drugi poudarjajo, da se porabniki po nekaj izpostavitvah bodisi odzovejo bodisi jih začne oglas motiti ali pa ga ne zaznajo več.

Tabela 24: Slovenski tiskani mediji glede na doseg v letih 1018-1019
(Mediana TGI podatki o branosti tiskanih medijev, 2019)

Tiskani mediji	Doseg (v 000)	% dosega
Nedeljski dnevnik	218,8	13,8%
Slovenske novice	206,3	13,0%
Ona	169,9	10,7%
Delo	152,7	9,6%
Pilot	125,4	7,9%
Delo in dom	125,6	7,9%
Moj dom	120,1	7,6%
Abc zdravja	115,3	7,3%
Vikend	114,3	7,2%
Večer	111,5	7,0%
Motorevija	110,8	7,0%

Medijski načrtovalec mora poznati značilnosti pglavitnih vrst medijev glede dosega, frekvence in oglasnega vtisa. *Oglasni vtis* je kakovostna vrednost izpostavitve v nekem mediju (Vpliv oglasa za čevlje za treking bo večji v revijah za popotnike, npr. Horizont, kot v Story). Načrtovalci pri izbiri medijev upoštevajo *medijske navade ciljnega občinstva*, *značilnosti izdelka* (npr. parfume je najbolje oglaševati v barvnih revijah, detergent za pomivanje posode na televiziji), *značilnosti sporočila* (za oglas, ki napoveduje razprodajo pojutrišnjem, je najprimernejši časopis ali radio, sporočilo z veliko tehničnih podatkov zahteva revijo, neposredno pošto ali elektronsko pošto) in *stroške* (televizijsko oglaševanje je zelo drago, medtem ko je oglaševanje v časopisu sorazmerno poceni).

Zamislite o vplivu medijev in stroških je potrebno redno preverjati. Nenehno nastajajo tudi *novi mediji*. Pojavljajo se oglasni članki oziroma tiskani oglasi, ki vključujejo uredniško vsebino in jih s težavo razločimo od časopisnih in revijskih člankov (Na primer tiskani oglasi za kozmetiko v revijah za ženske - Elle, Cosmopolitan...). Na televiziji opazimo informativne oglase, ki delujejo kot 30-minutne televizijske oddaje (Na primer informativni oglas za Pekarno Pečjak na RTV Slovenija). Stroški posameznega medija se prav tako spreminjajo, pri tem pa so pravo merilo stroški na tisoč izpostavitvev.

Tabela 25: Cena oglasnega časa v letih 1018-1019
(Miladinović, M., 2020)

Televizijska hiša	Cena v EUR/sek
POP TV	6,7 - 227
Kanal A	6,7 – 80
TV Slovenija 1	6 – 48
TV Slovenija 2	3 – 12
TV Slovenija 3	1 – 3,6
TV Celje	3,3 - 5

Za vsako izbrano vrsto medijev mora medijski načrtovalec izbrati stroškovno najučinkovitejše **medijske nosilce**.

Primer: Recimo, da stane celostranski barvni oglas v časopisu Delo 5.000,00 EUR in da ga bere 250.000 bralcev, je strošek dosega vsake skupine 1.000 bralcev 20,00 EUR. Isti oglas v reviji Kapital lahko stane samo 1.000,00 EUR, vendar doseže le 20.000 bralcev, kar pomeni, da znašajo stroški vsake skupine 1.000 bralcev 50,00 EUR. Medijski načrtovalec razvrsti vse primerne tiskane medije glede na strošek na tisoč oseb in daje prednost tistim z nižjimi stroški.

Medijski načrtovalci uporabljajo v želji, da bi ustvarili čim boljše medijske spletne, čedalje bolj zapletena merila medijske učinkovitosti.

V naslednjem koraku mora načrtovalec medijev določiti **časovni potek oglaševanja**. Na *mikroravni* se to nanaša na razporejanje izdatkov znotraj kratkega obdobja za doseganje čim večjega oglasnega vtisa, na *makroravni* pa glede na sezone in poslovne cikle.

Pri uvajanju novega izdelka lahko oglaševalec izbira med *neprekinjenim oglaševanjem*, pri katerem so izpostavitve razporejene enakomerno skozi določeno obdobje, ali *osredotočenim oglaševanjem*, ko se celotna vsota za oglaševanje porabi hkrati. V primeru, ko izvaja oglaševanje le določeno obdobje, ki mu sledi prekinitvev, nato pa ponovno oglašuje, se je oglaševalec odločil za *prekinjeno oglaševanje*. Izbere pa lahko tudi *utripajoče oglaševanje*, ki je pravzaprav neprekinjeno, a na nizki ravni, ki ga od časa do časa okrepijo z močnejšim oglaševanjem (Kotler in Keller, 2009, str. 512-513).

Proračun za oglaševanje pa mora podjetje razporediti tudi **geografsko**. Če se oglasi pojavljajo na državnih televizijskih mrežah (npr. RTV Slovenija), radiu (npr. Slovenija 1, Val 202) oziroma dnevnikih in revijah, ki jih berejo po vsej državi (npr. Delo, Jana, Mladina...), pravimo da podjetje oglašuje na »državni ravni«. Podjetje pa lahko oglašuje tudi samo na regionalni ravni, ko kupi oglasni prostor v regionalnih izdajah dnevnikov (npr. Večer) ali na

regionalnih radijskih (npr. Štajerski val, Radio Maribor...) oziroma televizijskih postajah (npr. NET TV). Na krajevni ravni oglašuje, ko kupi oglasni prostor v krajevnih časopisih (npr. Mariborčan), radiu (npr. Radio City) ali zunanjih površinah.

Dobro oglaševanje in nadzor sta odvisna od **meritev uspešnosti oglaševanja**. V programu oglaševanja je potrebno redno ocenjevati komunikacijske učinke in tudi prodajne učinke oglaševanja. Ali je oglas dobro posredovan, nam povedo raziskave *sporočilne učinkovitosti*. To se ugotavlja s preizkušanjem besedila, preden je oglas objavljen v medijih, in potem, ko je natisnjen in predvajan. Meri se lahko odziv porabnikov, priklic vsebine niza oglasov, ali pa se z laboratorijskimi preizkusi merijo fiziološki odzivi porabnikov na posamezni oglas.

Raziskave *prodajne učinkovitosti* oglaševanja je običajno težje opraviti in meriti. Na prodajo vplivajo poleg oglaševanja še številni drugi dejavniki, kot so značilnosti izdelka, cena, razpoložljivost. Raziskovalci skušajo izmeriti prodajni učinek z analizo podatkov iz preteklosti, tako da s pomočjo različnih statističnih tehnik vzpostavijo zvezo med prodajo in oglaševalskimi izdatki v preteklosti. Drugi raziskovalci za merjenje prodajnega učinka uporabljajo vzorčne raziskave.

Kljub temu da spletni uporabniki običajno niso naklonjeni oglaševanju, so oglasi objavljeni tudi na spletu. Najpogostejša oblika **spletnega oglaševanja** so reklamni trakovi ali pasice (banner). Pasica je reklamni trak na spletni strani, ki je običajno povezan z oglaševalčevo stranjo. Podjetja plačujejo, da so njihove pasice objavljene na ustreznih spletnih mestih. Ko se podjetje odloči za oglaševanje s pasicami na spletnih straneh, se mora zavedati, da se to oglaševanje razlikuje od oglaševanja v tradicionalnih medijih. Pasice so najbolj učinkovite, ko jih posameznik vidi prvič. Osnovno merilo učinkovitosti oglaševanja s pasicami je odstotek ljudi, ki na njih klikne. Čedalje več podjetij pa kot merilo učinkovitosti upošteva doseženo prodajo obiskovalcem, ki so kliknili na pasico. Še bolj moteči za uporabnika so oglasi v pojavnem oknu (pop-up ad). Tak oglas je sestavljen iz manjšega okna s poljubno vsebino, ki se pojavi na oknu spletnega brskalnika, ko obiščemo oz. zapustimo željeno stran.

Oglasi v e-poštnih publikacijah (opt-in oglasi) so se izkazali za bolj učinkovite od pasic in oglasov v pojavnem oknu, zato lahko že opazimo selitev oglaševalskih akcij od pasic na oglase v e-poštnih publikacijah. Glavni razlog je v tem, da so pasice in pojavna okna postala moteč element spletnih strani in jih obiskovalci preprosto ignorirajo. Kakovostne e-poštne publikacije naročniki bolj natančno prebirajo in za to porabijo veliko več časa kot za ogled spletnih strani. Zato je vložek v oglase v e-poštnih publikacijah učinkovitejši.

Oglasi v iskalnikih se pojavijo, ko uporabnik vpiše ključno besedo, velikokrat so povezani z iskalnim pojmom. Posamezne iskalne pojme lahko podjetje zakupi. V tem primeru se ob iskanju določenega pojma na prvem mestu prikaže ime podjetja oziroma njegov oglas.

Deljenje video vsebin je način oglaševanja, ko podjetje oglas naloži na spletno stran, kot je npr. YouTube, in s tem omogoči, da je oglas viden uporabnikom spletne strani.

Internet je prinesel na področje oglaševanja veliko prednost, saj je mogoče učinkovitost oglaševanja na njem natančno meriti. Ne glede na to, kako podjetje oglašuje svoje spletne strani, se lahko s pomočjo analize obiskovalcev spletnih strani in odziva na ponudbe sproti prepriča o (ne)uspešnosti posamezne oglaševalske akcije.

Pogosta oblika oglaševanja je tudi **umeščanje izdelkov**. Podjetje v tem primeru izdelka oziroma storitve ne oglašuje neposredno, temveč ga umesti v vsebino televizijske oddaje,

nadaljevanke, filma, glasbenega spota ali prireditve. Ker je v tem primeru medij za prenos sporočila določena vsebina, gledalci pa so bolj pozorni na vsebino kot na oglase, ima umeščanje izdelkov velik učinek. Primeri uspešnega umeščanja izdelkov v filme so npr. Heineken v Skyfall, Nike v Back to the future, Reebok v Jerry Maguire idr.

4.3 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi vključujejo vrsto programov, ki so oblikovani za ohranjanje ali izboljšanje podobe podjetja in njegovih izdelkov. **Javnost je** katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima ali vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje. (Kotler et al. 2020, str. 469)

Primer: Vsaka organizacija, tudi izobraževalna, na nek način komunicira s številnimi zunanjimi in notranjimi javnostmi, zato mora vedeti, katere so njene ključne javnosti in kakšne so značilnosti posamezne javnosti (slika 51).



Slika 51: Ciljne javnosti splošne gimnazije (Kodrin, 2007a, str. 49)

Javnosti razvrstimo v (Wragg 1993, str. 23):

- funkcionalne javnosti, ki omogočajo podjetju, da dosega zastavljene cilje
(Primer: v izobraževalnih organizacijah sodijo v to skupino zaposleni in udeleženci izobraževanja),
- javnosti omogočanja, ki podjetju omogočijo delovanje v družbi
(Primer: pri izobraževalnih organizacijah so to ministrstvo, lokalni organi oblasti, solastniki ipd.).

- difuzne javnosti, kamor sodijo npr. mediji,
- normativne javnosti, ki jih predstavljajo podjetja s sorodno dejavnostjo.

Staro ime za trženjske odnose z javnostmi je publiciteta, katere naloga je bila zgolj v tem, da zagotovi prostor – v nasprotju s plačanim prostorom – v tiskanih in elektronskih medijih. Prostor so uporabili za javne predstavitve izdelkov, storitev, zamisli, oseb ali podjetij ali pa so širili različne trditve. Trženjski odnosi z javnostmi so opredeljeni širše, saj igrajo pomembno vlogo pri naslednjih nalogah (Broom in Sha, 2013 v Kotler et al., 2020, str. 469):

- odnosi s tiskom: ustvarjajo in umeščajo informacije o izdelkih, storitvah in osebah
- publiciteta izdelkov in blagovnih znamk: objavljane informacij o posameznih izdelkih in blagovnih znamkah.
- javni sektor: gradnja in vzdrževanje odnosov v nacionalni ali lokalni skupnosti.
- lobiranje: z ustvarjanjem in vzdrževanjem odnosov z zakonodajalci in vladnimi uradniki vplivati na zakonodajo.
- odnosi z investitorji: se nanašajo na vzdrževanje odnosov z delničarji in drugimi subjekti v finančnem okolju.
- razvoj: z namenom pridobivanja finančnih sredstev in prostovoljcev sodelujejo podjetja z donatorji in člani neprofitnih organizacij.

V številnih primerih so se trženjski odnosi z javnostmi izkazali za stroškovno učinkovitejše od oglaševanja. Ustvarjalni odnosi z javnostmi vplivajo na javno zavest in stanejo le delček tega, kar stane oglaševanje. Podjetju ni treba plačati za medijski prostor, plača le osebe, da razvije in pošlje v obtok zgodbe ter izpelje določene dogodke. Strokovnjaki zatrjujejo, da na porabnike petkrat bolj vplivajo uredniški članki kot oglaševanje. »*Odnosi z javnostmi so v nasprotju z oglaševanjem verodostojni. Ljudje verjamejo v tisto, kar preberejo v časopisih ali revijah, kar slišijo na radiu in vidijo na televiziji*«, sta prepričana Riesova (2003, str. 85), ki nadaljujeta: »*Potrošniki so v splošnem ozkosrčni, nezaupljivi in izjemno nevidni. Večja kot je količina oglaševanja, bolj se po priporočila in nasvete zatekajo k neodvisnim, nepristranskim, uglednim virom. Torej k prijateljem, sosedom in seveda najraznovrstnejšim medijem. Le redko se po informacije zatečejo k oglasom*«.

Ko vodstvo podjetja razmišlja, kje in kako bi uporabili trženjske odnose z javnostmi, mora opredeliti cilje, izbrati sporočila in nosilce, izpeljati načrt in oceniti rezultate. (Kotler et al., 2020, str. 471)

S trženjskimi odnosi z javnostmi lahko dosegamo številne **cilje**. Gradimo lahko *zavedanje* o izdelku, osebi, zamisli ali podjetju, *verodostojnost*, tako da damo sporočilo preko uredniških člankov, *spodbujamo navdušenje prodajnega osebja in posrednikov* z zgodbami o novem izdelku, še preden ga uvedemo. Ker stanejo trženjski odnosi z javnostmi manj kot neposredna pošta in oglaševanje, lahko z njimi tudi *znižujemo stroške trženjskega komuniciranja*.

Tržniki morajo **izbrati sporočila in nosilce** trženjskih odnosov z javnostmi. Poiskati ali razviti je potrebno zanimive zgodbe o izdelku ali storitvi ali organizirati dogodke, ki so vredni omembe v medijih. Nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo z zbiranjem denarja, so razvile širok nabor posebnih dogodkov, kot so praznovanja obletnic, umetniške razstave, dražbe, dobrodelne prireditve, plesi, večerje, tombole, sejmi, prodaje peciva, tekmovanja, modne revije, potovanja idr. Orodja trženjskih odnosov z javnostmi so zbrana v tabeli 26.

Naslednji korak trženjskih odnosov z javnostmi je **izpeljava načrta**. Med glavnimi aduti odgovornih v podjetju za trženjske odnose z javnostmi so osebni odnosi z uredniki. Tržniki za odnose z javnostmi gledajo na urednike kot na trg, ki ga je potrebno zadovoljiti, da bodo še naprej pripravljene objavljati njihove zgodbe. Končno je potrebno tudi **ovrednotiti rezultate** trženjskih odnosov z javnostmi., kar je izredno težko, saj jih vedno uporabljamo hkrati z drugimi orodji trženjskega komuniciranja. Najlaže izmerimo uspešnost trženjskih odnosov z javnostmi s številom izpostavitve medijskemu nosilcu. To merilo ni ravno zadovoljivo, saj ne moremo dokazati, koliko ljudi je zgodbo v časopisu dejansko prebralo.

Tabela 26: Poglavitna orodja za trženjske odnose z javnostmi
(Kotler, 2004, str. 618)

<p>Publikacije: Podjetja se v veliki meri opirajo na objavo gradiv, da tako dosežejo ciljne javnosti in vplivajo na svoje ciljne trge. To vključuje letna poročila, brošure članke, informativna glasila in revije ter avdiovizualno gradivo.</p>
<p>Dogodki: Podjetja lahko pritegnejo pozornost na nove izdelke ali druge dejavnosti s tem, da organizirajo posebne dogodke, kot so tiskovne konference, seminarji, izleti, poslovni sejmi, razstave, tekmovanja in natečaji ter obletnice, ki bodo dosegli ciljno občinstvo.</p>
<p>Sponsorstva: Podjetja lahko predstavljajo svojo blagovno znamko ali ime podjetja s sponzoriranjem športnih in kulturnih dogodkov in posebej cenjenih dobrih namenov.</p>
<p>Novice: Ena od glavnih nalog strokovnjakov za odnose z javnostmi je, da najdejo ali ustvarijo ugodne vesti o podjetju, njegovih izdelkih in ljudeh ter pridobijo medije, da sprejmejo obvestila za javnost ter se udeležijo tiskovnih konferenc.</p>
<p>Govori: Vodilni v podjetju morajo čedalje pogosteje odgovarjati na vprašanja medijev ali govoriti na poslovnih združenjih in prodajnih srečanjih. Vsi ti nastopi gradijo podobo podjetja.</p>
<p>Dejavnosti za javno dobro: Podjetja lahko gradijo dobro ime (popravijo javno razpoloženje) z denarnimi prispevki in časom, ki ga porabijo v dobre namene.</p>
<p>Mediji za ustvarjanje celostne podobe: Podjetja potrebujejo celostno podobo, ki jo javnost takoj prepozna. Celostno podobo sestavljajo logotip podjetja, pisarniški papir, brošure, znaki, poslovni obrazci, vizitke, zgradbe, uniforme in pravila oblačenja.</p>

Časi, ko se je z oglaševanjem v množičnih medijih dalo nagovoriti vse ciljne skupine in doseči vse trženjske cilje, so za vselej mimo. V poslovnem okolju, v katerem je stroškovna učinkovitost iz dneva v dan pomembnejša, vse bolj razsipno tradicionalno oglaševanje ni več dovolj za uresničitev poslovnih ciljev podjetij. Podjetja v svojih proračunih tradicionalnemu oglaševanju ne namenjajo več dominantne vloge in se raje odločajo za drugačne načine komuniciranja s porabniki. Kot zelo uspešne ter učinkovite komunikacijske poti se v vse večji meri uveljavljajo dogodki.

»**Dogodki za javnost**²² so fenomen, izhajajo pa iz priložnosti, ki niso rutinske in vsakodnevne, hkrati pa vsebujejo pristočasne (zabavne), kulturne, osebne ali organizacijske cilje, ki ne sovpadajo z običajnimi aktivnostmi vsakdanjega življenja«,

²² ang. special events

poudarjata Shone in Perry (2004, str. 3) in dodajata: »Njihov namen je zabavati, praznovati, poučevati ali izzvati določene izkušnje skupine ljudi«.

Podjetja lahko sponzorirajo dogodke ali pa dogodke oblikujejo sama. Uspešno sponzoriranje dogodka se po mnenju Kotlerja in Kellerja (2009, str. 521-522) prične z izbiro primerne dogodka, nadaljuje z oblikovanjem optimalnega programa sponzoriranja in zaključi z merjenjem rezultatov sponzoriranja.

Podjetja se poslužujejo dogodkov kot orodja trženjskega komuniciranja za:

- identifikacijo ciljnega trga ali življenjskega sloga,
- povečevanje zavedanja o izdelku, blagovni znamki ali podjetju,
- ustvarjanje doživetij in vzbujanje čustev,
- izkazovanje predanosti skupnosti ali družbenim problemom,
- zabavo ključnih kupcev ali nagrado zaposlenim,
- diferenciacijo izdelkov od konkurenčnih izdelkov,
- ustvarjanje novih priložnosti za prodajo izdelkov in
- pomoč podjetju pri izpostavljanju koristi izdelka s pridobivanjem pozornosti.

Medtem ko so dogodki po naravi nerutinski, so tehnike, ki jih uporabljamo za organizacijo in upravljanje dogodkov, rutinske. Shone in Parry (2004, str. 6) razlikujeta tri ravni dejavnosti dogodkov:

- dogodki izdelka so običajno osredotočeni na povečanje prodaje izdelka (To so npr. demonstracije kuhanja, podpisovanje knjig, otvoritev nove trgovine ipd.);
- korporativni dogodki, ki jih pogosto organizira podjetje v namen zabave (Dogodki, kot so dan odprtih vrat, obiski tovarne ipd. ustvarjajo veliko lokalno medijsko pokritost.);
- dogodki skupnosti so aktivnosti, ki prispevajo k življenju lokalne skupnosti (Podjetje si prizadeva povečati naklonjenost in vključenost v lokalno skupnost s sponzoriranjem lokalnih dogodkov, kot na primer tekov, kandidatur, prireditev idr.).

Glede na velikost in obseg razlikujemo (Baldwin, 2006, str. 17-21):

- mega dogodke, ki so tako veliki, da zadevajo celotna gospodarstva in se pojavljajo v globalnih medijih (Za dogodke, kot so npr. olimpijske igre, svetovna prvenstva, svetovne razstave ipd., je značilna vsesplošna pozornost in široka medijska pokritost.);
- prepoznavni dogodki se nanašajo na tradicijo ali pa jo sami ustvarjajo (Primeri takih dogodkov so: karneval v Riu, Tour de France, Salzburški poletni festival idr.);
- pomembni dogodki so sposobni pritegniti veliko število ljudi, medijsko pozornost in prinesiti gospodarske koristi (V to skupino sodijo pomembna mednarodna športna tekmovanja - npr. Svetovni pokal v alpskem smučanju, kulturne prireditve - npr. Festival Lent in poslovni dogodki - npr. mednarodne konference).

Vsem ravnem dogodkov je skupna predvsem živa izkušnja porabnika, ki ima v primerjavi z oglaševanjem, pospeševanjem prodaje ali odnosi z javnostmi veliko večjo čustveno in spominsko vrednost. Tudi osebna prodaja ima za razliko od dogodka pomanjkljivost odkrite tržne naravnosti. Dogodek je veliko bolj subtilen, predstavlja okvir za upravljanje izkušenj porabnikov.

4.4 Osebna prodaja

Kotler in Keller (2009, str. 489) poudarjata, da je »osebna prodaja najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri krepitvi referenc, prepričevanju kupca in odločitvi za nakup« in navajata naslednje posebne lastnosti:

- osebni stik: vzpostavi se takojšen in vzajemni odnos med kupcem in prodajalcem, v katerem lahko vsak opazuje reakcije drugega;
- poglobljanje razmerja: omogoča vse vrste odnosov, od površinskega razmerja prodajalec-kupec do globjega prijateljstva;
- odziv: kupec čuti nekakšno obveznost, ker je poslušal prodajalca.



Slika 52: Koraki v osebni prodaji
(Kotler in Keller, 2009, str. 561)

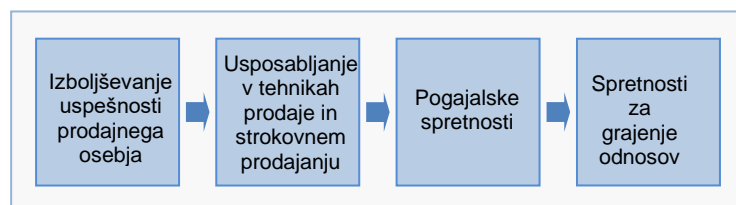
Po mnenju Kotlerja in soavtorjev (2020, str. 495-498) sestoji vsak uspešen prodajni nastop iz naslednjih korakov (slika 52):

- iskanje in opredeljevanje mogočih uporabnikov, v katerem podjetja prepoznajo morebitne porabnike s pomočjo virov podatkov (imeniki, časopisi...), stojnic na poslovnih sejmih, s katerimi spodbujajo naključne obiske, sedanjih odjemalcev, ki predlagajo nove odjemalce, vzpostavijo stike s podjetji, v katere so včlanjeni bodoči porabniki, razvijajo govorne in pisne dejavnosti, ki pritegnejo bodoče porabnike, uporabljajo telefon, pošto in internet, da pridobijo namige o mogočih porabnikih idr.;
- priprava na obisk: prodajalec mora čim več izvedeti o morebitnem odjemalcu, po informacije se lahko zateče k standardnim virom, znanjem in drugim;
- začetek pogovora: prodajalec mora razmisliti o primernem pozdravu, biti mora vljuden, pozoren do kupca in se izogibati posebnostim v vedenju ali oblačenju;

- predstavitev in prikaz: prodajalec pove kupcu zgodbo o izdelku oziroma storitvi, ki jo ponuja, pri tem naj uporablja pristop FABV in poudarja značilnosti (features), prednosti (advantages), koristi (benefits) in vrednost (value);
- premagovanje ugovorov: porabniki se običajno ne strinjajo s prodajalcem glede cene, značilnosti izdelka, časa dobave..., prodajalci morajo biti na ugovore pripravljeni, porabnike morajo spodbuditi, da pojasnijo razloge za nestrinjanje ter tako velikokrat sami ugotovijo, da pravzaprav nimajo pravih argumentov za ugovarjanje;
- sklenitev posla vključuje dogovore in dejanja v zvezi z naročilom;
- ponakupno spremljanje porabnika in ohranjanje odnosov sta nujna za zagotavljanje zadovoljstva porabnika, prodajalci preverjajo zadovoljstvo porabnika z izdelkom ali storitvijo s klicem, SMS sporočilom ali elektronsko pošto.

Osebna prodaja temelji na neposredni komunikaciji med prodajalcem in porabnikom in zahteva dobre komunikacijske sposobnosti, če želi prodajalec prepričati potencialnega porabnika o koristih in prednostih, ki bi jih le-ta imel, če bi se odločil za nakup. Pomembno za uspešno in učinkovito prodajo je, da se prodajalec vživi v razmišljanje, strahove in pričakovanja porabnika.

Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti prodajnega osebja in njegove uspešnosti za uspešnost podjetja, namenjajo veliko denarja za izobraževanje in usposabljanje svojih prodajalcev. Za izboljševanje uspešnosti prodajnega osebja je ključno njihovo usposabljanje v tehnikah prodaje, pridobivanje pogajalskih spretnosti in spretnosti za grajenje odnosov s porabniki (slika 53).



Slika 53: Izboljševanje uspešnosti prodajnega osebja
(Kotler et al., 2004, str. 653)

Kotler poudarja (2004, str. 653) da, »*vs*i prodajnoizobraževalni pristopi skušajo spreobrniti prodajalca, da postane namesto pasivnega prejemnika naročil pridobitnik naročil«. Pristop usmerjen h kupcem usposablja prodajalce za premagovanje kupčevih problemov. Prodajalci se naučijo poslušati kupce, s spretno zastavljenimi vprašanji opredelijo njihove potrebe in najdejo ustrezne rešitve v obliki izdelkov ali storitev podjetja.

Da bi pritegnili visokokakovostne prodajalce, morajo v podjetju razviti učinkovit in privlačen način **nagrajevanja**. Prodajalci želijo redne dohodke, posebne nagrade za nadpovprečne dosežke in ustrezno plačilo za izkušnje in delovno dobo. Podjetje mora določiti štiri sestavine nagrajevanja prodajnega osebja: stalni znesek, spremenljivi znesek, dodatek za stroške in posebne ugodnosti (Kotler et al., 2020, str. 490). Medtem ko stalni znesek (plača) zadovolji potrebo prodajalca po stabilnosti dohodka, je spremenljivi znesek, ki vsebuje lahko provizijo, bonuse ali udeležbo v dobičku, namenjen spodbujanju in nagrajevanju prizadevnejših prodajalcev. Z dodatkom za stroške pokrivajo prodajalci stroške potovanja, bivanja, prehrane in reprezentance. Posebne ugodnosti, kot so plačan letni dopust,

bolniška, nadomestila v primeru nesreče, življenjsko zavarovanje in pokojnina pa zagotavljajo prodajalcu varnost in povečujejo zadovoljstvo pri delu.

Raziskave kažejo (ibidem), da je najbolj cenjena nagrada, ki motivira prodajalce, plača, sledi ji napredovanje, nato osebna rast in občutek dosežka. Najmanj cenjene nagrade so bile všečnost in spoštovanje, priznanje in varnost. Ugotovitve kažejo, da se pomembnost motivatorjev spreminja glede na demografske značilnosti prodajalcev. Medtem ko najbolj cenijo denarne nagrade starejši prodajalci z daljšo delovno dobo in tisti, ki imajo velike družine, cenijo mlajši prodajalci, ki niso poročeni ali imajo malo družino ter običajno višjo izobrazbo, nagrade višjega reda, kot so priznanje, všečnost in spoštovanje, občutek dosežka.

Učinkovitost prodajnega osebja **ocenjujejo** v podjetju na podlagi različnih virov informacij in s formalnim ocenjevanjem (Kotler et al., 2018, str. 489). Vodstvo pridobi informacije o prodajnem osebju na različne načine. Najpomembnejši vir informacij so prodajna poročila, ki vključujejo načrt delovanja in poročila o rezultatih delovanja. Iz poročil lahko vodje prodaje razberejo ključne kazalce o uspešnosti prodaje, in sicer (Kotler, 2004, str. 651):

- povprečno število prodajnih obiskov na prodajalca na dan,
- povprečno trajanje prodajnega obiska,
- povprečen prihodek na prodajni obisk,
- povprečne stroške na prodajni obisk,
- stroške reprezentance na prodajni obisk,
- odstotek naročil na sto prodajnih obiskov,
- število novih odjemalcev na obdobje,
- število izgubljenih odjemalcev na obdobje in
- strošek prodajnega osebja, izražen kot odstotek od celotne prodaje.

Poročila prodajnega osebja predstavljajo podlago za formalno ocenjevanje. V podjetju lahko prodajalce ocenjujejo tako, da primerjajo sedanje delovanje s preteklim, pri tem pa uporabijo navedene ključne kazalce o uspešnosti prodaje. Ocenjujejo lahko prodajalčevo poznavanje podjetja, izdelkov, odjemalcev, konkurentov, območja in odgovornosti. Predmet ocene so lahko osebne značilnosti prodajalcev, kot so splošno obnašanje, zunanji videz, govor in značaj. Ocenjevalec lahko preveri tudi, ali prodajalec pozna zakone in predpise in ali jih upošteva (ibidem).

Zaključimo lahko, da je osebna prodaja zelo učinkovita oblika trženjskega komuniciranja, saj je njena moč in uporabnost prav v tem, da potencialnega porabnika pelje, spodbudi v neposredno akcijo. Omogoča tudi pojasnjevanje, razlago, spodbujanje... S tem se pri potencialnem porabniku razjasnijo dileme, nejasnosti, dvomi in vprašanja. Tako se laže in hitreje odloči.

4.5 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij, pretežno kratkotrajnih, s katerimi podjetje spodbuja in izzove večje oziroma hitrejše nakupe določenega izdelka ali storitve. Medtem ko ponudi oglaševanje razlog za nakup, vsebuje pospeševanje prodaje spodbudo za nakup. Pospeševanje prodaje uporablja večina podjetij, proizvajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno, poslovna združenja in nepridobitne organizacije (Kotler et al., 2018, str. 496).

Ponudniki uporabljajo razne spodbude za pospeševanje prodaje, da bi pritegnili k prvemu nakupu, nagradili zveste kupce in povečali stopnjo ponovnih nakupov pri občasnih kupcih.

Pritegne tudi tiste kupce, ki sicer pogosto menjajo blagovne znamke in iščejo nizke cene, a je malo verjetno, da bi iz njih pospeševanje prodaje naredilo zveste porabnike ene blagovne znamke.

Tabela 27: Poglavitna orodja pospeševanje prodaje porabnikom
(Kotler, 2004, str. 612)

<p>Vzorci: Brezplačna ponudba določene količine izdelka ali storitve. Lahko ga dostavimo na dom, pošljemo po pošti, izročimo v prodajalni, ga pritrdimo na drug izdelek ali pa je sestavni del oglasne ponudbe.</p>
<p>Kuponi: Potrdila, ki dajejo prinašalcu pravico do navedenega prihranka ob nakupu določenega izdelka. Kuponi se lahko pošljejo po pošti, priloženi ali pripeti so lahko k drugim izdelkom ali pa priloženi k oglasom v revijah in časopisih.</p>
<p>Ponudbe za vračilo dela kupnine (rabati): Ponujajo cenovno znižanje po nakupu, vendar ne v sami prodajalni. Porabnik pošlje določeno dokazilo proizvajalcu, ki mu povrne del kupnine.</p>
<p>Cenovni paketi: Omogočijo prihranke porabnikom zaradi znižanja redne cene, kar je napisano na nalepki ali embalaži. <i>Paket po znižani ceni</i> vsebuje le eno vrsto izdelka, ki je na prodaj po znižani ceni (npr. dva za ceno enega). <i>Vezani paket</i> vsebuje dva sorodna izdelka skupaj (npr. detergent in mehčalec perila).</p>
<p>Darila: Blago, ki ga ponudimo razmeroma poceni ali brezplačno kot vzpodbudo za nakup določenega izdelka. <i>Priloženo darilo</i> je priloženo izdelku v embalaži ali na njej (npr. glavniki reviji). <i>Brezplačno darilo</i> po pošti je poslano porabnikom, ki pošljejo dokazilo o nakupu, na primer pokrov škatle ali črtno kodo. <i>Darilo s poplačilom</i> je izdelek, ki ga prodajajo pod redno ceno tistim porabnikom, ki to želijo.</p>
<p>Programi zvestobe: Programi, ki ponujajo nagrade, vezane na pogostost in obseg nakupov izdelkov ali storitev določenega podjetja.</p>
<p>Nagrade (tekmovanja, žrebanja, igre): Nagrade so ponudbe priložnosti, da dobimo gotovino, potovanja ali blago, ker smo nekaj kupili. <i>Tekmovanje</i> zahteva, da se porabniki pojavijo ter pošljejo prispevek, ki ga nato komisija oceni in izbere najboljši. Pri <i>žrebanju</i> se od porabnikov pričakuje, da pošljejo svoja imena za žrebanje. Pri <i>igrah</i> dobijo porabniki pri vsakem nakupu nekaj – številke za tombolo, manjkajoče črke – kar jim utegne pomagati, da dobijo nagrado.</p>
<p>Nagrada stalnim strankam: Nagrade v gotovini ali drugih oblikah, ki so sorazmerne stalnosti nakupov pri nekem prodajalcu ali skupini prodajalcev.</p>
<p>Brezplačni preskusi: Morebitne kupce povabimo, naj brezplačno preizkusijo izdelek v upanju, da ga bodo kupili.</p>
<p>Garancije: Izrečene ali naznačene obljube ponudnika, da bo izdelek v določenem času deloval, kot je navedeno v specifikaciji; v nasprotnem primeru ga bo ponudnik popravil ali povrnil kupcu denar.</p>
<p>Vezano pospeševanje prodaje: Dve ali več blagovnih znamk ali podjetij se povežejo glede kuponov, vračila gotovine ali tekmovanj, da bi tako povečali svojo moč za pritegnitev kupcev.</p>
<p>Križno pospeševanje prodaje: Uporaba ene blagovne znamke za oglaševanje druge nekonkurenčne blagovne znamke.</p>
<p>Razstavljenje izdelkov na prodajnem mestu in predstavitev delovanja izdelkov: Ti prikazi ali predstavitve potekajo na prodajnih ali nakupnih mestih.</p>

V zvezi s pospeševanjem prodaje sprejmejo v podjetju več pomembnih odločitev. Podjetje mora najprej opredeliti svoje cilje, izbrati orodja, razviti program, ga vnaprej preskusiti, izpeljati in nadzorovati.

Cilji pospeševanja prodaje so izpeljani iz širših ciljev trženjskega komuniciranja, ti pa so izpeljani iz trženjskih ciljev podjetja v zvezi z izdelkom. Cilji pospeševanja prodaje porabnikom se lahko nanašajo na primer na spodbujanje prvega nakupa, spodbujanje nakupa večjih enot idr. Cilji pospeševanja prodaje trgovcem na drobno so prepričati trgovce na drobno, da vključijo nove izdelke v svoj prodajni sortiment, ohranjajo večje zaloge idr. Cilji pospeševanja prodaje prodajnemu osebju vključujejo spodbuditi njihovo podporo novemu izdelku, spodbuditi pridobivanje novih kupcev idr.

V naslednjem koraku tržniki izberejo orodja za pospeševanja prodaje, ki se razlikujejo glede na to, komu je pospeševanja prodaje namenjeno. Poglavitna **orodja pospeševanja prodaje porabnikom** so navedena v tabeli 27. Orodja pospeševanja prodaje porabnikom se razlikujejo glede na to, ali spodbujajo pripadnost blagovni znamki (npr. brezplačni vzorci, nagrade za pogostost nakupa idr.) in tistimi, ki nimajo takega učinka. Raziskave kažejo (Kotler in Keller, 2009, str. 516), da je pospeševanja prodaje najuspešnejše, če ga uporabimo skupaj z oglaševanjem.

V obdobju, ko se navade porabnikov spreminjajo, prihajajo v ospredje manj običajne oblike pospeševanja prodaje. Akcijam, kot je »*če kupiš enega, dobiš drugega zastonj*«, so se nekateri evropski trgovci že skoraj odpovedali, trdi Kruharjeva (2009, str. 46) in dodaja, da so vedno bolj priljubljeni kuponi ugodnosti. Poznavalci menijo, da so kuponi bolj prefinjen način spodbujanja porabnikov, brez nevarnosti škodovanja blagovni znamki. »*Če se vrhunski izdelek prodaja po nižji ceni, se potrošnik začne spraševati o njegovi vrednosti*«, dodaja Kruharjeva (ibidem). Kupone lahko trgovec predstavi kot predstavitevno ponudbo novim kupcem oziroma kot nagrado obstoječim kupcem.

Tabela 28: Poglavitna orodja pospeševanje prodaje v trgovini (Iršič et al., 2019, str. 199-200, Kotler, 2004, str. 613)

<p>Popusti (glede na račun ali glede na cenik): Neposredni popust na ceno v ceniku pri vsakem nakupu kartona izdelkov v določenem časovnem obdobju.</p>
<p>Dodatek za posebne storitve: Znesek, ki ga dobi trgovec kot nadomestilo za to, da nekako predstavlja izdelek. Dodatek za oglaševanje nadomesti trgovcu stroške oglaševanja proizvajalčevega izdelka. Dodatek za razstavljanje pa nadomesti trgovcu stroške prikazovanja izdelka na prodajnem mestu.</p>
<p>Brezplačno blago: Ponudbe dodatne količine blaga za posrednike, ki kupijo določeno količino, ali posebne okuse ali velikosti.</p>

Orodja, ki jih uporabljajo proizvajalci za pospeševanja prodaje trgovini, so prikazana v tabeli 28. S pospeševanjem prodaje trgovcem želijo proizvajalci prepričati trgovce na debelo in trgovce na drobno, da imajo blagovno znamko v asortimentu in jih prepričati, da je imajo na zalogi več kot običajno. Proizvajalci želijo spodbuditi trgovce, da pospešujejo prodajo blagovne znamke, tako da predstavijo njene značilnosti, jo na prodajnem mestu poudarijo in ji znižajo ceno.

Podjetja pospešujejo prodajo tudi drugim podjetjem ali prodajnemu osebju. **Orodja pospeševanja prodaje drugim podjetjem ali prodajnemu osebju** so v tabeli 29. Ta orodja uporabljajo podjetja za spodbujanje novih povpraševanj, za ustvarjanje vtisa pri odjemalcih in za spodbujanje prodajnega osebja.

Tabela 29: Poglavitna orodja pospeševanja prodaje drugim podjetjem ali prodajnemu osebju
(Kotler in Keller, 2009, str. 519)

Poslovni sejmi in shodi:

Panožna združenja prirejajo letne poslovne sejme in shode. Medorganizacijski tržniki utegnejo za poslovne sejme porabiti do 35 odstotkov svojega letnega proračuna za trženjsko komuniciranje. Vsako leto je veliko poslovnih sejmov, ki pritegnejo povprečno od nekaj tisoč do 70.000 ljudi. Prodajalci, ki se teh sejmov udeležujejo, pričakujejo različne koristi, kot so pridobivanje novih povpraševanj, ohranjanje stikov s kupci, uvajanje novih izdelkov, srečevanje novih kupcev, povečanje prodaje obstoječim kupcem ter izobraževanje kupce s pomočjo publikacij, filmov in drugega avdiovizualnega gradiva.

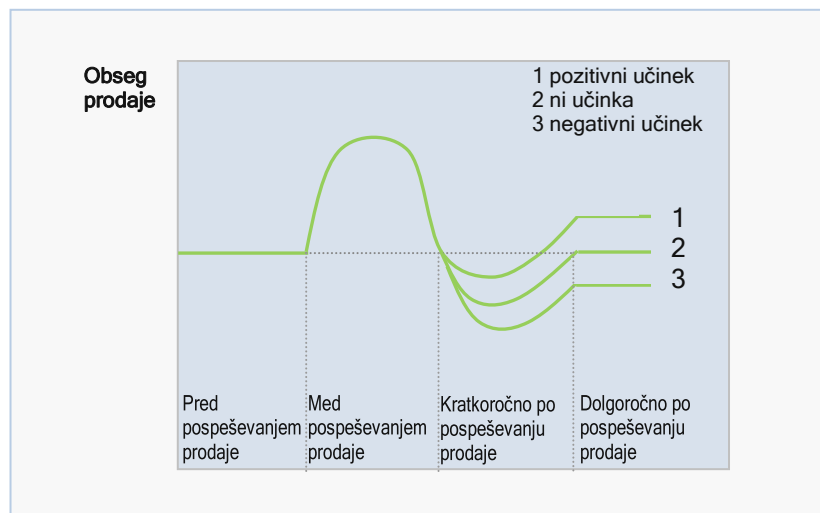
Prodajna tekmovanja:

Namen prodajnega tekmovanja je spodbuditi prodajno osebje k povečanju prodajnih rezultatov v določenem obdobju z nagradami (denar, potovanja, darila ali točke) za tiste, ki se izkažejo.

Posebno oglaševanje:

Posebno oglaševanje je podarjanje uporabnih, nedragih predmetov z imenom podjetja, naslovom in včasih tudi oglasnim sporočilom morebitnim kupcem in obstoječim strankam s strani prodajalcev. Ponavadi gre za kemične svinčnike, koledarje, obeske za ključe, žepne svetilke, torbe za nakupovanje, notesnike

Po izbiri orodja pospeševanja prodaje v podjetju **razvijejo program** pospeševanja prodaje. Program pospeševanja prodaje mora vsebovati odločitve o velikosti ponujene spodbude (minimalna spodbuda je potrebna, sicer učinka ni), pogojih za udeležbo (spodbude lahko ponudimo vsem ali pa samo nekaterim), trajanju pospeševanja prodaje, prenosniku za razširjanje (kupon za 20 centov je mogoče razdeljevati s samim zavitkom, v prodajalni, po pošti idr.), času izvajanja in proračunu pospeševanja prodaje. Stroški posamezne akcije pospeševanja prodaje vključujejo administrativne stroške in stroške spodbud.



Slika 54: Učinek pospeševanja prodaje na obseg prodaje
(Potočnik, 2002, str. 341)

Čeprav je večina programov pospeševanja prodaje oblikovana na podlagi izkušenj, je vseeno potrebno **preveriti**, ali so orodja primerna, ali je velikost spodbude optimalna, ali je primeren čas izvajanja. Tržniki morajo pripraviti **načrt za izvedbo in nadzor** nad vsako akcijo izvajanja pospeševanja prodaje. Načrt mora vključevati čas za pripravo in čas za

samo izvedbo akcije pospeševanja prodaje. Za **vrednotenje programa** pospeševanja prodaje lahko proizvajalci uporabijo prodajne podatke, ankete pri porabnikih in vzorčne raziskave. V splošnem je pospeševanje prodaje koristno za izgradnjo odnosov s porabniki in posredniki na tržni poti. Prvenstveno naj bi učvrstilo pozicijo izdelka in gradilo dolgoročne odnose s porabniki in posredniki na tržni poti in ne le kratkoročno povečalo prodajo (slika 54).

4.6 Neposredno in digitalno trženje

Neposredno trženje in **digitalno trženje** vključujeta neposredno sodelovanje z izbranimi porabniki oziroma skupnostmi porabnikov z namenom ustvariti takojšen odziv hkrati pa zgraditi trajne odnose s porabniki. Podjetja uporabljajo neposredno trženje za prilagajanje svoje ponudbe potrebam in interesom ozko opredeljenih segmentov oziroma posameznih porabnikov. Na ta način povečujejo podjetja vpletenost porabnikov, ustvarjajo skupnost blagovne znamke in povečujejo prodajo (Kotler et al. 2018, str. 512).

Neposredno trženje ima za uporabnika številne prednosti. Nakupovanje od doma je zabavno, udobno in ne povzroča stresa. Porabnikom ponuja večjo izbiro blaga, hkrati pa jim prihrani čas. Primerjajo lahko ponudbe različnih ponudnikov (npr. katalogi, spletna mesta idr.). Neposredno trženje ima prednosti tudi za ponudnike. Tržniki lahko porabnikom prilagodijo in poosebijo svoja sporočila. S pomočjo sproti ažuriranih baz podatkov o individualnih porabnikih, ki vključujejo demografske, geografske, psihografske in vedenjske podatke, pošljejo svoje ponudbe tistim, ki jih te dejansko zanimajo. S porabniki lahko vzpostavijo trajen odnos. Kljub naštetim prednostim ima neposredno trženje pogosto v proračunu za trženjsko komuniciranje le majhen delež.

Sodobne poti za neposredno trženje so elektronske. Elektronsko trženje daje možnost vsem oblikam trženjskega komuniciranja, tudi neposrednemu trženju. S pomočjo digitalne tehnologije lahko tržniki kadarkoli in kjerkoli vzpostavijo interaktivni odnos s porabniki. V nadaljevanju opisujemo temeljne značilnosti najpogostejših oblik digitalnega trženja in nekatere klasične oblike neposrednega trženja.

4.6.1 Spletno trženje

Spletno trženje se osredotoča na uporabo informacijske infrastrukture, kjer se odvija interakcija med podjetji in porabniki. Ta interakcija se navezuje na aktivnosti in procese, ki jih izvajajo v podjetju z namenom oblikovanja, distribuiranja, komuniciranja izdelkov in storitev porabnikom. K spletnemu trženju uvrščamo vse oblike digitalnega trženja kot so spletne strani podjetij, oglaševanje in promocije na spletu, elektronska sporočila, spletni videi in blogi.

Spletne strani

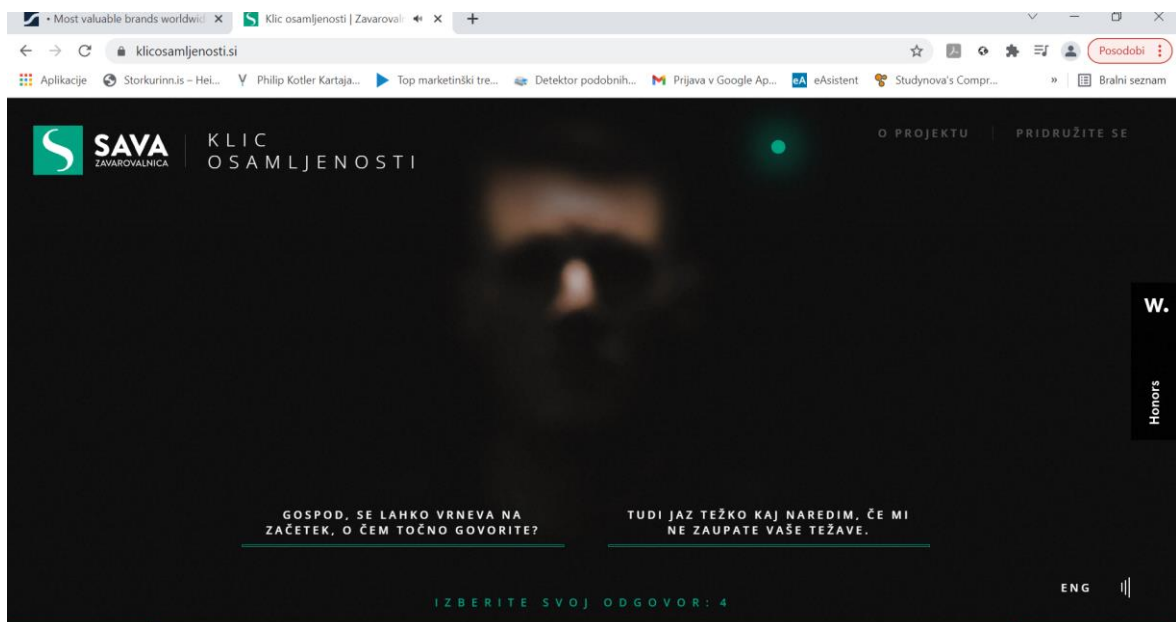
Dobra spletna stran je za podjetje nujna in pri njegovem trženju nepogrešljiva. Za kakšen način predstavitve podjetja in ponudbe izdelkov in storitev se podjetij odloči, je odvisno od narave podjetja, njegovega trženja, velikokrat pa tudi od preferenc lastnikov.

Izdelava spletnega mesta je delo, ki zahteva veliko znanja, izkušnje in veliko časa. Zato je dobro, da podjetje, ki se odloča o nastopu na spletu razmisli, ali ima dovolj znanja, da to nalogo opravi sama ali pa jo bo zaupala podjetju, ki se s tem ukvarja profesionalno. Pri oblikovanju spletnih mest se srečujemo s številnimi vprašanji, kot so npr. tista, v tabeli 30.

Tabela 30: Vprašanja za vzpostavitev prisotnosti na spletu
(www.Customers.com/)

<p>Pritegniti in obdržati obiskovalce Kako lahko več morebitnim obiskovalcem predstavimo spletno mesto in jih pritegnemo k obisku? Kako lahko s pomočjo trženja razširimo ustno izročilo? Kako lahko obiskovalce pripravimo do ponovnega obiska? Kako lahko naše spletno mesto spremenimo v resnično doživetje? Kako zgradimo trden odnos s kupci? Kako lahko zberemo in uporabimo podatke o kupcih za prodajo sorodnih izdelkov in izdelkov višjega cenovnega razreda? Koliko naj zapravimo za oblikovanje in trženje našega spletnega mesta?</p>
<p>Spletno oglaševanje Kako lahko oglašujemo na spletu? Kako naj za objavo oglasov oziroma za pokroviteljstvo izberemo pravo spletno mesto?</p>
<p>Razmerja s trgovci na drobno Kako lahko prodajamo neposredno in vendarle ohranimo trgovce na drobno zadovoljne? Kako naj usklajujemo svoje spletno trgovanje ter prodaje in storitve v lastnih prodajalnah? V kolikšni meri bodo naše spletno trgovanje in konkurenčni e-trgovci prizadeli naše delovanje v trgovini na drobno?</p>
<p>Oblikovanje in vzdrževanje donosnega spletnega mesta Kako naj izberemo in ravnamo z dobavitelji in partnerji? Naj bo spletno mesto oblikovano v podjetju ali zunaj njega? Kako bomo prišli do sredstev in podpore vodilnih? Kako naj se borimo proti cenovnim pritiskom in preglednosti cen na spletu? Kateri model prihodkov in dobička je najbolj smiseln?</p>

Porabniki bodo spletno mesto ocenili na podlagi privlačnosti (ustrezna oblika in velikost črk, količina in razporejenost vsebine in uporaba barv) in preprostosti uporabe (kratek čas nalaganja vsebine, razumljivost prve strani, enostaven dostop do posameznih vsebin).



Slika 55: Nagrajena spletna stran klicosamljenosti.si naročnika Zavarovalnica Triglav
(<https://klicosamljenosti.si/o-projektu>)

Vračanje na spletno stran je odvisno od vsebine. Vsebine, ki privlačijo nove obiskovalce in

zagotavljajo vračanje, so: poglobljene informacije s povezavami na druga mesta, zanimive in sveže novice, brezplačne ponudbe obiskovalcem, tekmovanja, žrebanja, šale idr.

Ker si večina uporabnikov spleta pri iskanju informacij s spletnimi brskalniki kot so npr. Google, Firefox idr., ogleda le prvo stran z rezultati iskanj, je izredno pomembno, da je spletna stran prijazna iskalnikom. To se lahko doseže z izbiro tistih ključnih besed, s pomočjo katerih uporabniki spleta z iskalniki iščejo določene vsebine, ali pa s pomočjo povezav. Aktivnosti, s katerimi se spletna stran podjetja dvigne v rezultatih iskalnikov, imenujemo optimizacija spletne strani.

Spletne strani postajajo eno izmed ključnih komunikacijskih orodij pri poslovanju podjetij, ugotavljajo pri Gospodarski zbornici Slovenije (<http://netko.gzs.si>) in prav zato že več let podeljujejo podjetjem, ustanovam, uradom, skupnostim ter posameznikom, ki izstopajo s kakovostjo svojih spletnih strani nagrado Netko za najboljšo spletno stran. Cilj nagrade je spodbujanje uporabe interneta kot komunikacijsko-poslovnega orodja in dvig kakovosti spletnih rešitev na različnih tematskih področjih. Med nagrajenci v letu 2021 je dobila posebno nagrado in bila hkrati tudi razglašena za najboljšo spletno stran v kategoriji družbena odgovornost, spletna stran klicosamljenosti.si naročnika Zavarovalnica Triglav (slika 55).

Elektronska sporočila

Svetovni splet ponuja tržnikom in porabnikom priložnosti za precej večjo interakcijo in individualizacijo. Včasih so podjetja pošiljala splošne medije (ogläse, revije ipd.), danes lahko ta podjetja pošljejo vsebino, ki jo lahko porabniki sami še naprej individualizirajo.

Primer: Hotelska veriga Hilton pošilja uporabnikom njihovih storitev redna elektronska sporočila z aktualnimi ponudbami. S klikom na posamezne ponudbe na osnovni strani lahko porabniki izbirajo tiste, ki jih zanimajo, in si jih podrobneje ogledajo. Preko spletne strani podjetja, ki si jo uporabnik po želji individualizira tako, da prikazuje samo tiste vsebine, ki ga dejansko zanimajo, lahko opravijo tudi rezervacije hotelov, vodijo evidenco nočitev, zbranih nagradnih točk, načrtov potovanj ipd.

Strokovnjaki tržnikom, ki uporabljajo za neposredno trženje svetovni splet, svetujejo, naj posebej vsebino elektronskih sporočil. Porabniku naj dajo razlog, da se bo na prejeto elektronsko sporočilo odzval. Za to lahko uporabijo spodbude, kot so nagradne igre s takojšnjim dobitkom, lov na zanimive predmete idr. Preko elektronskih sporočil naj neposredni tržniki ponudijo nekaj, kar porabnik ne more dobiti z neposredno pošto. Na primer: Ryanair pošilja elektronsko pošto s ponudbo poceni letalskih vozovnic, turistična agencija Sonček pošilja last-minute ponudbo cenovno ugodnih počitniških paketov. Oblikovalci programov elektronskega trženja morajo porabnikom omogočiti, da se lahko kadarkoli odjavijo z liste prejemnikov elektronskih sporočil.

Blogi

Vse bolj pomemben način komuniciranja od ust do ust so **blogi**²³, spletni dnevnik (e-dnevnik oziroma spletna stran), ki ga lahko uporablja vsak, ki zna uporabljati svetovni splet. Namen bloga je objava vsebin, tekstov in slik na spletu v obliki dnevnika, ki je na vpogled vsem uporabnikom spleta. Uporaba bloga je izjemno prijazna do tistega, ki blog piše, in do njegovih obiskovalcev.

²³ blog (weblog) ali spletnik kot najdemo na nekaterih slovenskih straneh namenjenim blogerjem in bloganju.

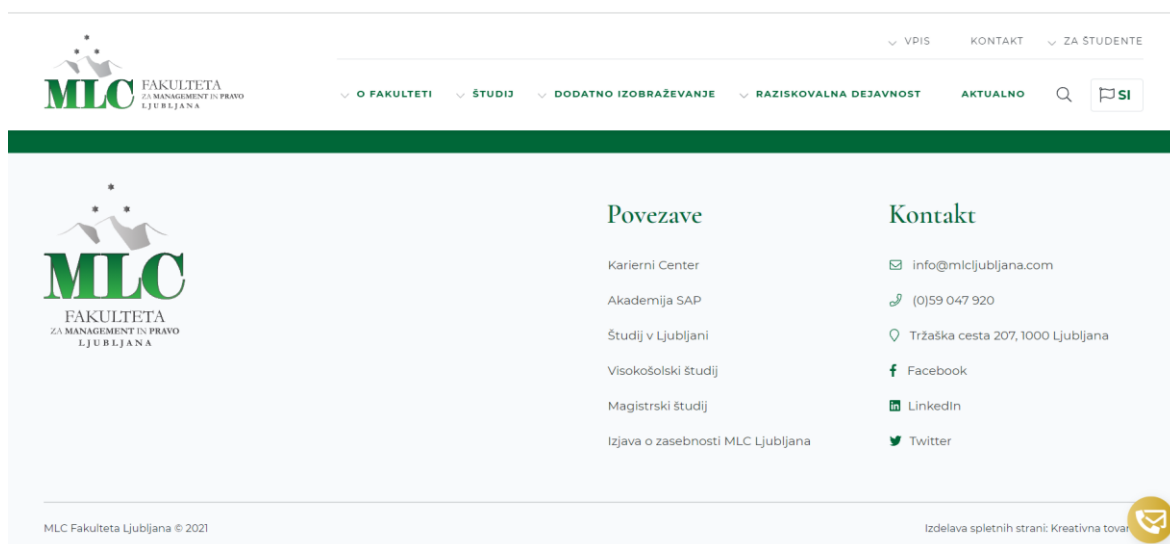
Predvsem enostavnost oblikovanja ločuje blog od običajne spletne strani, od foruma pa se razlikuje v tem, da so uporabniki foruma med sabo enakovredni, pri blogu pa temo izbere avtor ali avtorska skupina, obiskovalci pa le komentirajo.

4.6.2 Socialna omrežja

Vse pomembnejša je tudi integracija spletnih strani v socialna omrežja kot so Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn in druge. Socialna omrežja so postala središča dogajanja na spletu, saj uporabniki velik del svojega časa preživijo v spletnih skupnostih. Omogočajo druženje, zabavo, predstavljajo pa tudi vedno bolj relevanten vir informacij. Zaradi svoje zasnove so izredno pomembna za podjetja, saj lahko preko socialnih omrežij podjetja komunicirajo direktno s svojimi porabniki in to na način, ki je uporabnikom blizu. Preko socialnih omrežij obveščajo podjetja porabnike o novih izdelkih, cenah, nakupnih pogojih ipd., hkrati pa povečujejo svojo prepoznavnost.

Razširjenost uporabe socialnih omrežij je, predvsem med mladimi, velika. Podatki kažejo, da ima 82 odstotkov prebivalcev Slovenije v starosti od 16 do 74 let svoj profil na vsaj enem socialnem omrežju, kar je nekaj čez 1,25 milijona vseh prebivalcev (približno 6 od 10 prebivalcev). V prvem četrtletju 2011 je v spletnih socialnih omrežjih sodeloval vsak tretji Slovenec star med 10 in 74 let. Največ rednih uporabnikov spletnih socialnih omrežij je bilo v Sloveniji med mladimi, starimi od 16 do 24 let (79 %). Med učenci, dijaki in študenti je bilo rednih uporabnikov spletnih socialnih omrežij 81 %, med zaposlenimi 37 %, med upokojevcami pa le 4 % .

Podjetja, ki se zavedajo razširjenosti in pomena socialnih omrežij na svojih spletnih straneh (slika 56) vabijo porabnike na spletna omrežja, na katerih imajo ustvarjene svoje profile.



Slika 56: Spletna stran MLC Fakultete za management in pravo Ljubljana ([https://www.mlcljubljana.com/ /](https://www.mlcljubljana.com/))

Namen socialnih omrežij ni oglaševanje, pri katerem gre za izrazito enosmerno komunikacijo. Socialna omrežja temeljijo na dvosmerni komunikaciji, saj omogočajo dialog med podjetjem in uporabnikom omrežja. Dialog med podjetjem in uporabnikom je

transparenten in osredotočen na uporabnika.

4.6.3 Mobilno trženje

Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije prihaja do vse večjega prenosa na mobilne naprave. Vsaj en mobilni telefon je v 2018 v Sloveniji imelo 96 % gospodinjstev. Zasebnih in poslovnih uporabnikov slovenskega mobilnega omrežja je bilo ob koncu leta 2018 pa že skoraj 2,5 milijona (SURS, 2020). Mobilnost je znanilec mnogo širšega trenda, ki ga je Moore (ibidem) poimenoval »sistem vključitve²⁴«. Tak način stika z uporabniki se močno razlikuje od tradicionalnega modela, ki temelji na zapisih o preteklih dogodkih. Temelji na mobilnosti, družbenosti in računalništvu v oblaku ter prinaša aplikacije in pametne rešitve naravnost v uporabnikov kontekst uporabe. Vsebinsko uporabne aplikacije in pametne rešitve pomagajo uporabniku pri takojšnjih odločitvah v trenutku uporabe.

Mobilne aplikacije so programi, ki delujejo na mobilnih napravah. Dostop do mobilnih aplikacij je za uporabnike enostaven, saj potrebujejo le pametni mobilni telefon ali tablični računalnik. Aplikacijo si potrošniki naložijo sami, po lastni želji, glede na vsebino, ki jih zanima. Nekatero mobilno aplikacijo so brezplačne, druge morajo uporabniki kupiti. Do mobilnih aplikacij dostopamo uporabniki preko spletnih trgovin kot so npr. App Store, Android Market, Google Play idr. Mobilne aplikacije omogočajo podjetjem interaktivnost. Tako posredujejo podjetja uporabniku le tiste informacije, ki le-te dejansko zanimajo. Mobilne aplikacije omogočajo podjetjem ozko usmerjenost k ciljni skupini, hkrati pa predstavljajo potencial, da prek njih vzpostavijo tesno vez s svojimi uporabniki .

Mobilne telefone ne uporabljamo več le za telefoniranje in pošiljanje kratkih sporočil, z mobilnim telefonom se povezujemo na splet, poslušamo glasbo, gledamo televizijo, z njegovo pomočjo najdemo kraj, na katerem imamo sestanek, uporabljamo ga za hranjenje podatkov, plačevanje izdatkov, z mobilnim telefonom beležimo pretečene kilometre in porabljene kalorije.

Tržniki vključujejo mobilne telefone v programe neposrednega trženja s pošiljanjem sporočil s prodajnimi in drugimi ponudbami, promocijami pri igrah na mobilnih telefonih, nagradnimi igrami idr. Z generiranjem kod QR²⁵, ki jih ponudniki uporabijo pri komuniciranju z uporabniki preko klasičnih medijev kot so časopisi, revije, plakati, letakih ipd., olajšajo uporabnikom do spletnih vsebin podjetja. Kadar želi uporabnik dodatne informacije o podjetju, blagovni znamki, izdelku ali storitve, ne rabi več prepisovati spletnega naslova z oglasnega sporočila, npr. v reviji, temveč preprosto skenira v ta namen generirano QR kodo. Gre za pravzaprav za dvodimenzionalno črtno kodo, ki vsebuje URL naslov spletne strani. Uporabnik s kamero posname kodo in če je na njegovem telefonu naložen čitalec, bo le ta sam prebral naslov in povezal uporabnika na spletno stran. Potrebna programska oprema je brezplačno dosegljiva za skoraj vse modele telefonov.

Z mobilnimi telefoni lahko tudi plačujemo. Z uporabo NFC²⁶ tehnologije, ki omogoča izmenjavo podatkov na razdalji do 10 cm, lahko mobilni telefon uporabljamo kot brezkontaktno kartico. Pričakujemo lahko, da bodo elektronske vstopnice in elektronske letalske karte zamenjale tiskane, z mobilnim telefonom bomo odklepali hotelsko sobo,

²⁴ Ang. »system of engagement«

²⁵ Ang. Quick Response Code

²⁶ Ang. Near Field Communication

stanovanje, pisarno in avtomobil.

4.6.4 Klasične oblike neposrednega trženja

Od klasičnih oblik neposrednega trženja omenjamo in pojasnjujemo temeljne značilnosti le za tiste, ki se najpogosteje izvajajo.

Akviziterstvo

Najstarejšo obliko neposrednega trženja predstavlja akviziterstvo. Gre za prodajo na terenu oziroma prodajo od vrat do vrat ali na srečanjih. Prednost osebne prodaje je, da pride prodajalec na dom ali na delovno mesto, predstavi delovanje izdelka in vzpostavi neposredni stik s kupcem. Slaba stran takega načina prodaje za podjetje so visoki stroški (tudi do 50% provizije, drago izobraževanje prodajalcev), nezaupljivost do tujcev s strani porabnikov. Primeri: Tupperware, Amway, Golden Products, Bo frost idr.

V vsaki prodajni situaciji gre za medosebni odnos med dvema človekoma (ali več), med katerima poteka dvosmerna komunikacija. Prodajanje je dvosmerna osebna komunikacija, s katero želimo doseči načrtovane prodajne cilje. Gre za pogovor med prodajalcem in kupcem, ki ga sestavlja več stopenj. Na vsak prodajni razgovor se mora prodajalec dobro **pripraviti**, kar pomeni, da se mora seznaniti s potrebami, navadami in posebnostmi morebitnega kupca. Določiti si mora realne cilje in se pripraviti na **začetek** razgovora. Prvi vtis je pogosto usoden. Prodajalec naj poskuša pridobiti kupčevo pozornost, raziskati potrebe kupca in ga pripraviti, da spregovori o sebi. V postopku **predstavitve** naj prodajalec govori o prednostih, ki jih prinaša izdelek kupcu, ne pa le o lastnostih izdelka. Koristna je uporaba avdiovizualnih pripomočkov, argumentov, referenc ipd. **Ugovorom** kupca naj prodajalec prisluhne, ugotovi, ali so res pravi razlog za obotavljanje in vljudno odgovori. Prodajalec mora izbrati pravi trenutek in način **zaključka** prodajnega razgovora. Pri tem naj bo pozoren na nakupne signale s strani kupca in različne načine zaključevanja. (Možina in Zupančič, 2002, str. 206)

Neposredna pošta

Neposredna pošta vključuje pošiljanje ponudb, obvestil, opominov ali česa drugega posameznikom. Neposredni tržniki s pomočjo posebej izbranih seznamov razpošiljajo pošiljke v obliki pisem, letakov, zloženek in drugih oblik »prodajalcev s perutničkami«. Neposredna pošta je priljubljen medij, ker omogoča visoko stopnjo selektivnosti, je lahko poosebljena, je prožna ter dovoljuje zgodnje preverjanje in merjenje odziva. Strošek za dosego tisoč ljudi je sicer višji kot pri množičnih medijih, so pa tisti, ki jih dosežemo veliko verjetnejši kupci. Po pošti se prodaja predvsem blago, za katerega se kupec lahko odloči na osnovi slike in opisa.

Do nedavnega so vsa poštna sporočila uporabljala papir in se je z njimi ukvarjala poštna služba. Danes pa se uporabljajo tudi druge, sodobnejše oblike dostave poštnih sporočil. **Elektronska pošta** omogoča uporabnikom pošiljanje sporočil neposredno z enega računalnika na drugega. Sporočila lahko prihajajo neprestano, se skladiščijo, dokler jih prejemnik ne odpokliče. Elektronskih sporočil je čedalje več, zato raste uporaba programov za izločanje nepomembnih sporočil. Pošiljanje **SMS sporočil** preko mobilnih telefonov je nov način pošiljanja kratkih sporočil uporabnikom mobilnih telefonov. Tudi ta sporočila lahko prihajajo neprestano in se skladiščijo v uporabnikovem mobilniku.

Kataloška prodaja

Kataloška prodaja poteka s pomočjo katalogov, ki jih prodajalec pošlje potencialnemu kupcu, ali pa so katalogi na voljo v prodajalnah. Na tak način se prodaja najrazličnejše blago, predvsem pa knjige, igrače, predmeti za gospodinjstvo, konfekcija ipd. (npr. Zara, Svet knjige...).



Slika 57: Spletni katalog podjetja Zara Home
(<https://www.zarahome.com/si/>)

Nekateri veliki trgovci na drobno ponujajo preko katalogov celotni sortiment blaga. Uveljavljajo pa se tudi specializirani katalogi, ki zadovoljujejo potrebe visoko specializiranih tržnih vrzeli. Številni potrošniki radi listajo po katalogih in so jih velikokrat pripravljene tudi plačati. Nekatera podjetja dopolnjujejo klasične tiskane kataloge s **spletnimi katalogi**, ki omogočajo ogledovanje, izbiranje in naročanje blaga s pomočjo spleta (slika 57).

Telefonska prodaja

Telefonska prodaja, ki pomeni uporabo telefona za prodajo neposredno porabnikom, je postala eno glavnih komunikacijskih orodij neposrednega trženja. Tržniki uporabljajo izhodne telefonske klice za neposredno prodajo porabnikom (npr. Bofrost), vhodni klici na brezplačnih številkah (080) pa se uporabljajo za sprejem naročil iz televizijskih in radijskih oglasov. Sodobni računalniški sistemi omogočajo avtomatsko izbiranje telefonske številke, predvajanje posnetega sporočila in prevzem naročila, kar zmanjšuje stroške prodaje.

Prodaja po televiziji

Prodaja po televiziji nudi podporo telefonskemu trženju, saj daje možnost, da porabnik izdelek najprej vidi in ga potem naroči na brezplačni telefonski številki. Gledalci televizije si ogledajo tudi do pol ure dolga reklamna sporočila, ki prepričljivo opisujejo izdelek in njegove koristi. Takšno oglaševanje z neposrednim odzivom preko telefona je še posebej učinkovito za prodajo glasbenih zgoščenk, malih gospodinjskih aparatov, pripomočkov za hujšanje idr. Druga možnost so nakupovalni televizijski kanali, kjer je celoten program posvečen prodaji blaga in storitev. Gledalci tudi tukaj naročajo preko brezplačnih telefonskih števil (080). Telefonski operaterji, ki sprejmejo naročilo, usmerjajo ta naročila prodajalcem preko računalniških povezav.

Stvarno kazalo

A

akviziterstvo, 168
 analiza notranjega okolja, 77
 analiza podatkov, 57
 analiza prednosti in slabosti, 75
 analiza swot, 77
 analiza zunanjega okolja, 77

B

BCG matrika, 80
 blagovna znamka, 110
 premoženje, 115
 razvoj, 114
 blagovna znamka, 111
 ime, 113
 blagovna znamka
 nosilec, 114
 blog, 165
 boston consulting group, 80

C

cena, 124
 cenovne strategije, 132
 cenovni cilj, 125
 cilji podjetja, 91
 ciljni trg, 90
 ciljni trgi, 17
 ciljno občinstvo, 143

D

dejanski izdelek, 108
 dejavniki nakupnega vedenja porabnikov, 63
 demografsko okolje, 27
 demografsko segmentiranje, 84
 diferencirano trženje, 91
 digitalna antropologija, 42
 digitalno trženje, 20
 dinamična raziskava, 40
 distribucija, 139
 dobavitelji, 26
 družbena odgovornost, 149
 družbeno odgovorna usmeritev, 18
 družbeno poslušanje, 43
 družbeno-kulturno okolje, 28, 74

E

elektronska sporočila, 165
 embaliranje, 110
 etični potrošnik, 24

F

fokusna skupina, 45

G

generične strategije, 92, 93
 generične strategije trženja, 93
 geografsko segmentiranje, 84
 globalizacija, 22
 globalizacija trženja, 22
 globalno podjetje, 22
 gospodarsko okolje, 28, 74

I

impulzivni nakupi, 60
 internacionalizacija, 22
 interpretacija podatkov, 57
 intraktivno trženje, 163
 izdelčna usmeritev, 16
 izdelčni splet, 115
 izvedba raziskovalnega projekta, 37

J

javnost, 153

K

kakovost, 109
 kataloška prodaja, 168
 koeficient cenovne elastičnosti
 povpraševanja, 126
 komuniciranje, 143
 komunikacijske poti, 145
 koncept družbeno odgovornega trženja
 18
 koncept izdelka, 16
 koncept socialnega trženja, 19
 koncept trajnostnega trženja, 24
 konkurenčne prednosti, 103
 konkurenti, 26
 kultura, 63
 kvalitativne metode, 41
 kvalitativne raziskave, 43
 kvantitativne raziskave, 47

kvotni vzorec, 56

L

logistika, 141

M

makro okolje, 26, 27, 74
matrika priložnosti in nevarnosti, 79
medij, 150
medorganizacijski trg, 67
megapodatki, 39
metoda opazovanja, 41
metoda spraševanja, 41
mikro okolje, 26
množično trženje, 82
mobilne aplikacije, 167
mobilni telefon, 167
mobilno trženje, 167
mobilno trženje, 20
motiv, 66

N

nakupno vedenje, 59
nakupno vedenje podjetij, 67
namerni vzorec, 55
naravno okolje, 27
navpični trženjski sistem, 140
neposredna pošta, 168
neposredno trženje, 163
nestrukturirano spraševanje, 43
netnografija, 43
nov izdelek, 116

O

obrambne strategije, 97
odnosi z javnostmi, 153
oglaševalska strategija, 148
oglaševanje, 147
operativno trženje, 72
organizacija globalnega trženja, 23
orodja pospeševanja prodaje, 162
orodja za trženjske odnose z javnostmi, 155
osebna prodaja, 157
osnove segmentiranja, 85
ožje okolje, 26

P

percepcijski zemljevid, 98
petstopenjski model procesa trženja, 12
podatkovno rudarjenje, 53
poglobljeni intervju, 44
politično-pravno okolje, 28, 74

poročilo o raziskovalnem projektu, 58
porterjev generični strateški model, 93
pospeševanje prodaje, 159, 161
posrednik, 136
posredniki, 26
postopek segmentiranja trga, 89
povpraševanje, 125
pozicija, 97
pozicioniranje, 97, 99
premoženje blagovne znamke, 115
prepričanje, 67
prilagajanje cen, 132
priložnostni vzorec, 55
primarni podatki, 30, 31, 40
priprava raziskovalnega projekta, 35
proces nakupnega odločanja porabnika, 60
proces trženjskih raziskav, 36
prodaja po televiziji, 169
prodajna usmeritev, 16
prodajno obdobje, 14
prodajno osebje, 158
program trženja, 23
proizvodna usmeritev, 16
proizvodna usmerjenost, 14
psihografsko segmentiranje, 85

R

ravni izdelka, 108
raziskava konkurentov, 35
raziskava trga, 32
raziskovalni projekt, 35
razširjen izdelek, 109
razvoj novega izdelka, 116

S

segment, 82, 90
segmentiranje, 82, 87, 88
sekundarni podatki, 30, 31, 38
selektivna distribucija, 139
sistem notranjih podatkov podjetja, 31
sistem trženjskega obveščanja, 31
sistem trženjskega raziskovanja, 32
socialna omrežja, 166
spletna analitika, 52
spletna fokusna skupina, 47
spletna stran, 163
spletno oglaševanje, 152
sporočilo, 144, 149
stališče, 67
standardizirani viri trženjskih podatkov, 39
statična raziskava, 40

- statistična enota, 53
 statistična množica, 53
 statistična populacija, 53
 strategija osredotočenja na različnost, 94
 strategija osredotočenja na stroške, 94
 strategija prodora na trg, 96
 strategija različnosti, 93
 strategija razvoja izdelka, 96
 strategija razvoja trga, 96
 strategija trženja, 92
 strategija vleke, 147
 strategija vodenja v stroških, 93
 strategije glede na konkurenčni položaj podjetja, 96
 strategije glede na stopnjo razvoja trga, 95
 strategije glede na stopnjo življenjskega cikla izdelka, 95
 strategije integrativne rasti, 96
 strategije intenzivne rasti, 96
 strategije potiska, 146
 strategije pozicioniranja, 100
 strategije rasti s pomočjo, 96
 strateška analiza, 74
 strateška diagnoza, 77
 strateška poslovna enota, 73
 strateške razsežnosti trženja, 72
 strateško pozicioniranje, 97
 strateško trženje, 72
 strateško trženje, 73
 strateško trženjsko načrtovanje, 82
 stroški, 127
 strukturirano spraševanje, 47
 subkulturne skupine, 64
 swot, 77
 swot analiza, 77
- T**
 telefonska prodaja, 169
 trajnostni razvoj, 24
 trajnostno trženje, 24
 trg, 11
 trženje, 9
 trženje nepridobitnih organizacij, 21
 trženjska usmeritev, 17
 trženjske priložnosti, 74
 trženjske raziskave, 33
- trženjski informacijski sistem, 30
 trženjski koncept, 17
 trženjski splet, 105
 trženjsko komuniciranje, 146
 trženjsko obdobje, 14
 trženjsko obveščanje, 31
 trženjsko raziskovanje, 32
 trženjsko usmerjeno strateško načrtovanje, 72
 tržna pot, 136
 tržna vrzel, 83
 tržni izzivalci, 97
 tržni sledilci, 97
 tržni vodja, 96
 tržnik, 10
- U**
 usklajeno trženje, 17
 ustvarjanje vrednosti za porabnika, 107
 vedenjsko segmentiranje, 86
 verjetnostno vzorčenje, 54
- V**
 viri podatkov, 30
 vprašalnik, 50
 vrednota, 86
 vstop na trg, 23
 vzorčenje, 53
- Z**
 zadovoljstvo, 11
 zaključek raziskovalnega projekta, 38
 zapleteno nakupno vedenje, 59
 zapolnjevalci tržnih niš, 97
 zastopnik, 137
 zaznano vrednost., 10
 zaznave, 66
 značilnosti izdelka, 109
 znanstveno- tehnološko okolju, 28
 znanstveno-tehnološko okolje, 74, 78
 zunanje okolje, 26
- Ž**
 življenjski cikel izdelka, 116, 121
 življenjski slog, 65, 85
 življenjski standard, 65

Literatura in viri

1. AAKER, D., KUMAR, V. in DAY, G. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-36340-5.
2. AAKER, D. (2001). *Strategic market management*. New York: John Wiley. ISBN 0-471-41572-3
3. ACADEMIA. (2012). Spletna stran. Pridobljeno 17. 8. 2012. s spletne strani <http://www.academia.si/>.
4. Ackoff, R. (1987). Mission statements. V: *Planning Review*, let. 15. 30-31. ISSN 0094064X.
5. Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired*, let. 12(10), pridobljeno 1. 7. 2009 s spletne strani <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html/>.
6. Anderson, R. in Rosenbloom, B. (1992). The world class sales manager: adapting to global megatrends. *Journal of Global Marketing*, 5(4), 11-22.
7. APPLE. (2012). iPhone AppStore. Pridobljeno 16. 8. 2012 s spletne strani <http://www.iphoneworld.ca/news/2008/09/09/over-100-million-apps-downloaded-from-iphone-appstore>.
8. Armstrong, G. in Kotler, P. (2000). *Marketing – an introduction*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-012771-X.
9. Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action*. Cincinnati: South–Western College Publishing. ISBN 0-538-86770-1.
10. BARBIECOLLECTOR. (1998). Barbie. Pridobljeno 16. 8. 2007 s spletne strani www.barbiecollector.com/collecting/story2.asp/.
11. Best, R. (2000). *Market-Based Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 0-13-014546-7.
12. Bitner, M. J., Booms, B. H. in Tetrault, M. S. (1990). The service encounters: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
13. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. Pridobljeno 26. 8. 2008 s spletne strani: http://www.hs.iastate.edu/online/classweb/Spring2008/AESHM/AESHM545/References/5_Feb25_28/Bitner_Servicescapes%20the%20impact%20of%20physical.pdf
14. Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-69358-1.
15. Bolton, R. N. in Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55 (1), 1-9.
16. Bowdin, G. (2006). *Events management*. Oxford, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-6533-5.
17. BrandZ. Top 100 most valuable global brands. (2010). Pridobljeno 10. 6. 2011 s spletne strani http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf.
18. BREZOVEC, A. in NEMEC RUDEŽ, H. (2009). *Marketing v turizmu*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica. ISBN 978-961-6469-42-5.
19. Brunner, T. A., Stöcklin, M. in Opwis, K. (2008). Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers. *European Journal of Marketing*, 42, (9-10), 1095-1105.
20. Bryant, B. E. in Cha, J. (1996). Crossing the threshold. *Marketing Research*, 19 (4), 491-504.
21. Bunc, M. (2007). *Globalni integrirani marketing*. Ljubljana: DZS. ISBN 978-961-02-0003-1.
22. BURKE, A. (2012). Key trends from Mobile World Congress 2012. *Marketing*. Pridobljeno 18. 8. 2012 s spletne strani <http://www.marketingmag.com.au/blogs/key-trends-from-mobile-world-congress-2012-11858/>.
23. B2 d.o.o. (2012). Pridobljeno 1.10. 2012 s spletne strani <http://www.b2.eu/>.
24. Chaffey, D. (2003). *Internet marketing: Strategy, implementation and practice*. Boston: Prentice Hall. ISBN 0-273-65883-2.
25. Chandler, C. H. (1989). Quality: beyond customer satisfaction. *Quality Progress*, 22 (2), 30-33.
26. Churchill, G. A. jr. in Iacobucci, D. (2005). *Marketing research: methodological foundations*. South Western: Thomson. ISBN 0-324-22509-1.

27. Copacino, W. (1997). Supply chain management. Boca Raton, St. Lucie Press. ISBN 1-57444-074-8.
28. Cravens, D. in Piercy, N. (2006). Strategic marketing. Boston: McGraw Hill. ISBN 0-07-296634-3.
29. ČERNUTA, L. (2011). Uporaba informacijsko - komunikacijske tehnologije v gospodinjstvih in pri posameznikih, podrobni podatki, Slovenija, 2011 - končni podatki. Pridobljeno 17. 8. 2012 s spletne strani (http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4384).
30. Devetak, G. 2000. Evropski marketing storitev. Kranj: Moderna organizacija. ISBN 961-232-109-4.
31. Devetak, G. 2001. Vloga, mesto in pomen segmentiranja, pozicioniranja in izbiranja ciljnih trgov. Organizacija, 34(9), 563-568. ISSN 1318-5454.
32. Devonshire-ELLIS, C. (2007). The practical application of foreign direct investment into China. China Briefing, 8(6), 3–11.
33. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. in Ferrell, O. C. (2006). Marketing: concepts and strategies. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0-618.53203-X.
34. Digitalreport. Digital 2021 April Global Statshot Report. (2021). Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://datareportal.com/reports/digital-2021-april-global-statshot>.
35. Doyle, P. (1998). Marketing management and strategy. London: Prentice Hall Europe. ISBN 0-13-262239-4.
36. Drucker, P. (1974). Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row. ISBN 0-06-011092-9.
37. DRUCKER, P. (1990). Management in non-profit organizations. New York: Harper-Collins.
38. Engel, J., Blackwell, R. in Minard, P. (1994). Consumer behavior. Fort Worth: Dryden. ISBN 9780030984648.
39. ESOMAR. (1986). Mednarodni kodeks trženjske in družboslovne raziskovalne prakse. Pridobljeno 2. 7. 2012 s spletne strani <http://www.dmslo.si/media/esomarjev.kodeks.pdf>.
40. FAIRMONT HOTEL. Spletna stran. (2008), Pridobljeno 12. 8. 2008 s spletne strani <http://www.fairmont.com/sanfrancisco/>.
41. Flick, U. (2002). An introduction to qualitative research. London: Sage Publications. ISBN 0-7619-7435-0.
42. GFK GRAL ITEO. (2007). Raziskava turizma v Evropi. Pridobljeno 24.6.2007 s spletne strani www.gfk.si/files/sto_petra.ppt/ dostopno.
43. GLAS, M. (2001). Ekonomija. Ljubljana: DZS. ISBN 86-341-0775-2.
44. GORENJE. (2012). Poslanstvo. Pridobljeno 12.8.2012 s spletne strani http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje/vizija_poslanstvo_vrednote/.
45. Gospodarska zbornica Slovenije. (2011). Netko. Pridobljeno 17. 8. 2012 s spletne strani http://netko.gzs.si/slo/o_netku.
46. Grönroos, C. (1990). Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Lexington: Lexington Books. ISBN 0669200352.
47. Grönroos, C. (2000). Service management and marketing: a customer relationship management approach. New York: J. Wiley. ISBN 0-471-72034-8.
48. Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: From the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of the new marketing paradigm. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-4463-X.
49. HENKEL. (2009). Filozofija. Pridobljeno 30.6. 2009 s spletne strani www.henkel.si/cps/rde/xchg/henkel_sis/hs.xsl/171_2948_SIS_HTML.htm/.
50. Hennon, P. in Nitecki, D. A. (2001). Service quality: a concept not fully explored. Library Trends, 49(4), 687–709. ISSN 1559-0682.
51. Høst, V. in Knie ANDERSEN, M. (2001). Customer satisfaction, antecedents and consequences in mortgage credit companies. International Journal of Bank marketing, 22(1), 26-42. ISSN 0265-2323.
52. IBM. (2021). Data mining. Pridobljeno 22. 9. 2021 s spletne strani <https://www.ibm.com/cloud/learn/data-mining>
53. IRŠIČ, M., MILFELNER, B., PISNIK, A. (2019). Marketing, Temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju. Harlow: Pearson.
54. Javni zavod ARNES. (2011). Spletna stran. Pridobljeno 17. 8. 2012 s spletne strani <https://www.varninainternetu.si/>.

55. Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill. ISBN 0-07-710708-X.
56. Johns, N. in Lee-ROSS, D. (1998). *Research methods in service Industry management*. London: Cassel. ISBN 0-304-33513-4.
57. JOVIĆ, D. (2012). Mobilnost je nov obraz vključenosti. Pridobljeno 17. 8. 2012 s spletne strani http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/201269/mobilnost_je_nov_obraz_vkljucenosti.pdf
58. Kalakota, R. in Whinston, A. (1997). *Electronic commerce: A Manager's Guide*. Reading: Addison-Wesley. ISBN 0-201-88067-9.
59. Kodrin, L. (2007a). Trženje. Celje: Visoka komercialna šola. ISBN 978-961-6603-30-0.
60. KODRIN, L. (2007b). Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev : model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah: doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
61. KODRIN, L. (2008). Trženje storitev. Celje: Visoka komercialna šola. ISBN 8-961-6603-63-8.
62. KODRIN, L., KREGAR BRUS, A. in ŠUSTER ERJAVEC, H. (2009). Trženje. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede. ISBN 978-961-6825-09-2.
63. KODRIN, L. (2010). Trženje v turizmu. Celje:Fakulteta za komercialne in poslovne vede. ISBN 978-961-6825-09-2.
64. KODRIN, L. (2011a). Trženje in tržno komuniciranje. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 3. 7. 2012 s spletne strani http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje_in_trzno_komuniciranje-Kodrin.pdf.
65. KODRIN, L. (2011b). Trženje storitev. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 3.7. 2012 http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje_storitev-Kodrin.pdf.
66. KODRIN, L. (2011c). Obvladovanje prodaje. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede. ISBN 978-961-6825-40-5.
67. KONEČNIK, M. (2003). Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije. *Organizacija*, 36(5), 320–326. ISSN 1581-1832.
68. KONEČNIK RUZZIER, M. (2007). Trženje v turizmu. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave. ISBN 978-961-6709-00-2.
69. KORDIŠ, R. (2011). Sovražim pop up oglase! Pridobljeno 14. 8. 2012 s spletne strani <http://www.had.si/blog/2011/01/08/pop-up-oglasi>.
70. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga. ISBN 961-210-043-8.
71. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba. ISBN 9958-9326-2-8.
72. Kotler, P. in FOX, K. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-668989-2.
73. Kotler, P., JAIN, D. in MEASINCEE, S. (2002). *Marketing Moves: a new approach to profits*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-600-5.
74. Kotler, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. in WONG, V. (2005). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education. ISBN 0-273-68456-6.
75. Kotler, P., ARMSTRONG, G., WONG, V. in SAUNDERS, J. (2008). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education. ISBN 0-273-71156-8.
76. Kotler, P. in Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-81-203-3570-7.
77. KOTLER, P., KARTAYA, H., SETIAWAN, I. (2017). *Marketing 4.0, Moving from Traditional to Digital*. John Willey Sons, Inc.
78. KOTLER, P. ARMSTRONG, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson Education Ltd.
79. KOTLER, P. ARMSTRONG, G., HARRIS, L. C., HE, H. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson Education Ltd.
80. KRAFT&WERK. (2012). Zavrtimo skupaj. Pridobljeno 14. 8. 2012 s spletne strani www.marketingmagazin.si/akcija/zavrtimo-skupaj/.
81. KRUHAR, S. 2009. Je promocija res vse, kar si kupci zdaj želijo? *Marketing magazin*, 29(339), str. 46-47.
82. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 22. 8. 2012 s spletne strani <http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Marketing%20Myopia.pdf>.
83. Li, C. in Bernoff, J. (2008). *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Boston, Mass.: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-2500-7.

85. Lovelock, C. (1994). *Product plus: how product + service = competitive advantage*. New York: McGraw–Hill. ISBN 0-07-038798-2.
86. Lovelock, C. (1996). *Services marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 0134613775.
87. Lovelock, C. in Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-676875-X.
88. Lovelock, C. in Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-040467-5.
89. Lovelock, C. in Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-187552-3.
90. LOVELOCK, C. in WIRTZ, J. (2011). *Services Marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall. ISBN 0-13-611874-9.
91. Malhotra, N. in Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 0-273-69530-4.
92. MARKETING TEACHER. (2009). TIM action model. Pridobljeno 30. 6. 2012 s spletne strani http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm/.
93. Masterman, G. in Wood, E. (2006). *Innovative marketing communications: strategies for the events industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-6361-8.
94. McDaniel, C. in Sates, R. (1998). *Marketing research essential*. Cincinnati, Ohio: Southwestern College Publishing. ISBN 9780538876698.
95. MCDONALD, M. in DE CHERNATONY, L. (2000). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Butterworth–Heinemann. ISBN 0-7506-2240-7.
96. MEDIANA. (2002). Segmentiranje trga kupcev superg. Pridobljeno 14. 8. 2007 s spletne strani http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5645,5656,8481/.
97. MEDIANA (2019). Mediana TGI podatki o branosti tiskanih medijev. Pridobljeno 22. 9. 2021 s spletne strani <https://www.mediana.si/mediana-tgi-podatki-o-branosti-tiskanih-medijev/>
98. MIDDLETON, V., FYAN, A. in MORGAN, M. (2009). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann. ISBN 978-0-7506-8693-8.
99. MILADINOVIĆ, M. (2020). Tv oglasi: cenik, trendi, ideje in ponudniki za oglaševanje na televiziji. Pridobljeno 22. 9. 2021 s spletne <https://omisli.si/nasvet-strokovnjaka/oglasovanje/tv-oglasni-cenik-trendi-ideje-in-ponudniki-za-oglasovanje-na-televiziji/>.
100. Mobile Marketing Association. (2021). Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://www.mmaglobal.com/learning-library>.
101. MONETA. (2007) Moneta. Pridobljeno 25. 8. 2007 s spletne strani www.moneta.si/placina_mesta/ponudnik/2868/.
102. Možina, S. in Župančič, V. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo. ISBN 961-6347-34-9.
103. MRŠE, Alenka. (2011). Mobilne aplikacije, primeri iz Ovi trgovine. Pridobljeno 17. 8. 2012 s spletne strani <http://www.dmslo.si/media/47-fokus-dms-mrse-caric.pdf>.
104. MUMEL, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. ISBN 86-80085-93-6.
105. NASH, L. (1988). Misson Statements-Mirrors and Windows. *Harvard Business Review*, 66(3-4), 155–156. ISSN 0017-8012.
106. Olins, W. in Selame, E. (1998). *The corporate identity audit: a set of objective measurement tools for your company's image and reputation*. Cambridge: Cambridge Strategy Publications. ISBN 9780273647126
107. ORBIT HOTEL. (2008). Spletna stran. Pridobljeno 12. 8. 2008 s spletne strani <http://www.orbithotel.com/>.
108. ORGANIZACIJA ZDRUŽENIH NARODOV. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Pridobljeno 16. 8. 2012 s spletne strani <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.
109. ORGANIZACIJA ZDRUŽENIH NARODOV. (2011). *World Population to reach 10 billion by 2100 if Fertility in all Countries Converges to Replacement Level*. Pridobljeno 18. 7. 2011 s spletne strani: http://esa.un.org/unpd/wpp/Other-Information/Press_Release_WPP2010.pdf.
110. OSTERC, Ž. (2012). Kako podjetja danes uporabljajo mobilni splet ter aplikacije in kaj zamujajo /pregled in praktični primeri. Pridobljeno 17. 8. 2012 s spletne strani http://www.dmslo.si/media/54.marketinski_fokus_hardlab.pdf

111. Peljhan, J. (2003). Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave: magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
112. PETRIČ. (2007). Vina Petrič. Pridobljeno 31. 8. 2007 s spletne strani www.vino-petric.com/.
113. Piercy, N. (2000). Marketing-led strategic change: transforming the process of going to market. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-4382-X.
114. POPULATION REFERENCE BURO. (2011). 2011 world population data sheet. Pridobljeno 18. 7. 2011 s spletne strani http://www.prb.org/pdf11/2011population-data-sheet_eng.pdf.
115. Porter, M. (2004a). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. New York : Free Press. ISBN 0-7432-6087-2.
116. Porter, M. (2004b). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press. ISBN 0-7432-6088-0.
117. POTOČNIK, V. (2000). Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik. ISBN 86-7061-342-5.
118. Potočnik, V. (2002). Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV založba. ISBN 86-7061-278-X.
119. Potočnik, V. (2005). Temelji trženja: s primeri iz prakse. 2. dopolnjena izd. 1. natis. Ljubljana: GV založba. ISBN 86-7061-374-3.
120. Radonjič, D. in Iršič, M. (2006). Raziskava marketinga. Ljubljana: GV Založba. ISBN 86-7061-439-1.
121. Rayport, J. in Jaworski, B. (2001). E-commerce. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN.0-07-246521-2.
122. RIES, A. in RIES, L. (2003). Zaton oglaševanja in vzpon PR. Ljubljana: GV Založba. ISBN 86-7061-328-X.
123. RTV Slovenija. (2012). Pridobljeno 1. 10. 2012 s spletne strani <https://twitter.com/rtvslo/>.
124. Shone, A. in PERRY, B. (2004). Successful event management: a practical handbook. London: Thomson Learning. ISBN 1-84480-076-8.
125. SiStat. (2021). Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl>.
126. SKUPINA Mercator. (2012). Pridobljeno 1. 9. 2012 s spletne strani <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/strategija-poslovanja/>.
127. SLOAN, P., LEGRAND, W. in CHEN, J. S. (2009). Sustainability in the hospitality industry: principles of sustainable operations. Amsterdam: Butterworth-Heinemann: Elsevier. ISBN 978-0-7506-7968-8.
128. Smith, A. (1996). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Chicago: Encyclopedia Britannica. ISBN 0-85229-531-6.
129. Snoj, B. (1998). Management storitev. Koper: Visoka šola za management. ISBN 961-6268-18-X.
130. Solomon, M. (2007). Consumer behavior: buying, having, and being. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-218694-2.
131. SPIRIT. (2021). Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://www.podjetniski-portal.si/moj-spletni-prirocnik/clanki/18576-brezplacen-dostop-do-trzno-analitske-baze-podatkov-mat-market-analysis-tools>
132. SPOT. (2021). Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://spot.gov.si/sl/>.
133. STATISTA. (2021). Most valuable brands worldwide in 2021. Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://www.statista.com/statistics/264875/brand-value-of-the-25-most-valuable-brands/>.
134. Stern, B. (1994). Revised communication model for advertising: multiple dimensions source, the message, and the recipient. V: Journal of Advertising, junij 1994, let. 23, šte. 6. Str. 5-15. ISSN: 0091-3367.
135. SURS. (2021). Letos od 6. do 8. februarja potekajo svetovni dnevi brez pametnega telefona. Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9355>.
136. SURS. (2020a). Razvitost digitalne družbe v Sloveniji v času pandemije. Pridobljeno 22. 8. 2021 s spletne strani <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9136>.
137. SURS. (2020b). Nove mobilne tehnologije – nove navade, nove pasti? Pridobljeno 29. 9. 2021 s spletne strani <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/8626>
138. TajnikaR, M. (2000). Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov. Koper:Visoka šola za management. ISBN 961-6347-23-3
139. TechTarget (2021). Pridobljeno 29. 8. 2021 s spletne strani <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/Web-analytics>

140. VALICON. (2019). Uporaba družbenih omrežij in storitev klepeta v Sloveniji 2018–2019. Pridobljeno 22. 8. 2021 sv spletne strani <https://www.valicon.net/sl/2020/01/uporaba-druzbenih-omrezij-in-storitev-klepeta-v-sloveniji-2018-2019/>
141. VIDIC, F. (2000). Trženje za podjetnike. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo. ISBN 961-6347-17-9.
142. WEITZ, B. in WENSLEY, R. (2002). Handbook of marketing. London: Sage. ISBN 0-7619-5682-4.
143. WILSON, I. (1992). Realizing the power of strategic vision. V: Long Range Planning, let. 25., št.5. Str. 18-28. ISSN: 0024-6301.
144. WOMMA. (2006). *Word of mouth 101: an introduction to word of mouth marketing*. Pridobljeno 2. 8. 2009 s spletne strani <http://www.womma.org/wom101/>.
145. WOMMA. (2009). *White paper*. Pridobljeno 1.8.2009 s spletne strani [http://www.womma.org/content/womma_wom101.pdf]
146. WRAGG, D. (1993). Targeting media relations: a step-by-step guide to cost-effective public relations. London: Kogan Page. ISBN 0-7494-0825-1.
147. ZAGORC, F. (2011). Chindia - kdo je hitrejši, Indija ali Kitajska?. Izvozno okno. Pridobljeno 15. 3. 2012, http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Chindia_-_kdo_je_hitrejsi_Indija_ali_Kitajska_14359.aspx.
148. ZEITHAML, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85. ISSN 0092-0703.
149. ZEITHAML, V. in BITNER, M. J. (1996). Services marketing. New York: McGraw–Hill. ISBN 007-124496-4.
150. ZEITHAML, V. in BITNER, M. J. (2003). Services marketing: integrating customer focus across the firm. Boston: McGraw–Hill. ISBN 0-07-247142-5.
151. ZEITHAML, V., BITNER, M. J. in GREMLER, D. (2006). Services marketing: integrating customer focus across firm. New York: McGraw Hill. ISBN 007-124496-4.
152. ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. in BERRY, L.. 1990. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, London: Collier Macmillan. ISBN 0-02-935701-2.
153. ZUPANČIČ, V. (2005). Marketing. Maribor: Doba Epis.