

Matjaž Iršič

STRATEŠKI MARKETING



temeljni koncepti



metodologija



uporaba



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Strateški marketing

Temeljni koncepti, metodologija in uporaba

Avtor

Matjaž Iršič

Februar 2024

Naslov <i>Title</i>	Strateški marketing <i>Strategic Marketing</i>
Podnaslov <i>Subtitle</i>	Temeljni koncepti, metodologija in uporaba <i>Fundamental Concepts, Methodology and Application</i>
Avtor <i>Author</i>	Matjaž Iršič (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Recenzija <i>Review</i>	Tomaž Kolar (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta) Borut Milfelner (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Lektoriranje <i>Language editing</i>	Marjeta Vozlič
Tehnična urednika <i>Technical editors</i>	Marina Bajić (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba) Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače. Matjaž Iršič (avtor), 2024
Grafika na ovitku <i>Cover graphics</i>	Tezno, Maribor, foto: Rene Šešerko, 2022 Poslovnež, foto: Hunters Race, unsplash.com, 2017
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Sloški trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Ekonomsko-poslovna fakulteta Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija https://www.epf.um.si/
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/843
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, februar 2024



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ University of Maribor, University Press

Besedilo / Text © Iršič, 2024

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

339.138:005(075.8)(0.034.2)

IRŠIČ, Matjaž
Strateški marketing [Elektronski vir] : temeljni koncepti, metodologija in uporaba / avtor Matjaž Iršič. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2024

Način dostopa (URL) : <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/843>
ISBN 978-961-286-827-7 (Pdf)
doi: 10.18690/um.epf.1.2024
COBISS.SI-ID 185388803

ISBN 978-961-286-827-7 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.epf.1.2024>

Cena Brezplačni izvod
Price

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Iršič, M. (2024). *Strateški marketing: temeljni koncepti,*
Attribution *metodologija in uporaba.* Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.epf.1.2024

Kazalo

Predgovor	1
Uvod	5
1. DEL: UVOD V STRATEŠKI MARKETING	9
1 Temeljna izhodišča pri proučevanju marketinga v 21. stoletju	11
1.1 Razvoj opredelitve marketinga	11
1.2 Miselne naravnosti pri izvajanju marketinških aktivnosti	13
1.3 Razsežnosti marketinga	15
1.4 Pomembnejši trendi v marketinškem okolju	20
2 Strateški marketing in njegova povezanost s strateškim menedžmentom organizacije	29
2.1 Opredelitev strateškega marketinga, strateškega menedžmenta marketinga ter taktično-operativnega marketinga	29
2.2 Povezanost strateškega marketinga s strateškim delovanjem organizacije	33
2.3 Strategije razvoja organizacije	42
2.4 Proces strateškega marketinga	50
Literatura	53
2. DEL: STRATEŠKA ANALIZA IN DIAGNOZA	57
3 Analiza notranjega okolja organizacije	59
3.1 Resursi in kompetence organizacije	60
3.1.1 Resursi organizacije	60
3.1.2 Kompetence organizacije	63
3.2 Konkurenčne prednosti organizacije	66
3.2.1 Izhodišča za razumevanje konkurenčnih prednosti	66
3.2.2 Pomembnejši konceptualni pogledi na izvor konkurenčne prednosti	70
3.3 Vrednotenje marketinške uspešnosti	74
3.3.1 Kvantitativne in kvalitativne marketinške metrike	75
3.3.2 Konkurenčno vzporejanje	81

4	Analiza zunanjega okolja organizacije	85
4.1	Vplivni dejavniki zunanjega okolja.....	85
4.2	Analiza odjemalcev	90
4.2.1	Značilnosti odjemalcev in dejavniki njihovega ožjega in širšega okolja	91
4.2.2	Nakupni proces in vloga odjemalcev v njem	94
4.2.3	Analiza vrednosti izdelka v očeh odjemalca.....	99
4.2.4	Analiza zadovoljstva, zvestobe in dobičkonosnosti odjemalcev	108
4.3	Analiza konkurentov	121
4.3.1	Opredelitev konkurentov in konkuriranja	121
4.3.2	Vsebina analize konkurentov	122
4.4	Analiza celostnih značilnosti trgov	135
4.4.1	Opredelitev trga.....	135
4.4.2	Velikost in rast trga.....	139
4.5	Analiza širšega zunanjega okolja.....	148
4.5.1	Naravno okolje	148
4.5.2	Demografsko okolje	149
4.5.3	Ekonomsko okolje.....	151
4.5.4	Tehnološko okolje	151
4.5.5	Politično-pravno okolje.....	152
4.5.6	Sociokulturno okolje	153
5	Strateška diagnoza.....	155
5.1	Pojem in vsebina strateške diagnoze	155
5.2	Metoda SWOT analize	156
5.2.1	Opredelitev strateških prednosti in pomanjkljivosti.....	159
5.2.2	Opredelitev strateških priložnosti in nevarnosti.....	161
5.2.3	Pomen SWOT analize kot strateškega orodja za doseganje konkurenčne prednosti organizacije	165
5.3	Metoda življenjskega ciklusa	168
5.4	Metoda portfolio analize.....	172
5.4.1	BCG portfolio model.....	174
5.4.2	GE / McKinsey portfolio model.....	180
5.5	Druge metode diagnosticiranja	185
5.5.1	Metoda PIMS - analize	185
5.5.2	Metoda analize verige vrednosti.....	187
5.5.3	Metoda analize vrzeli	189
	Literatura.....	190
3. DEL: STRATEŠKO NAČRTOVANJE MARKETINGA.....		195
6	Segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov.....	197
6.1	Značilnosti segmentiranja trga	198
6.1.1	Opredelitev segmentiranja trga ter njegove prednosti in pomanjkljivosti	198
6.1.2	Pogoji za uspešno in učinkovito segmentiranje trga.....	202
6.2	Osnove za segmentiranje trgov	203

6.2.1	Osnove za segmentiranje odjemalcev	204
6.2.2	Osnove za segmentiranje potreb in načinov zadovoljevanja potreb	213
6.3	Proces segmentiranja trga	214
6.4	Določanje ciljnih trgov	224
7	Oblikovanje strateških ciljev marketinga	231
7.1	Značilnosti strateških ciljev marketinga in njihova vloga v organizaciji	231
7.2	Proces oblikovanja strateških ciljev marketinga	235
8	Oblikovanje generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga	243
8.1	Opredelitev strategije marketinga	243
8.1.1	Pojem in razsežnosti strategije marketinga	243
8.1.2	Strategija marketinga in tržno naravnani menedžment	245
8.1.3	Proces oblikovanja strategij marketinga	247
8.1.4	Vloga in položaj strategije marketinga v organizaciji	254
8.1.5	Razvrščanje strategij marketinga	256
8.2	Generične strategije	258
8.2.1	Strategija vodstva v stroških	260
8.2.2	Strategija razlikovanja	270
8.2.3	»Hibridna« strategija	284
8.2.4	Strategija osredotočenja	286
8.2.5	Strategija pravočasnega nastopa na trgu	290
8.3	Temeljne strategije marketinga	295
8.3.1	Ofenzivne in defenzivne strategije	298
8.3.2	Temeljne strategije marketinga glede na tržni položaj organizacije	315
8.3.3	Temeljne strategije marketinga na upadajočih, sovražnih in globalnih trgih	327
8.3.4	Posebnosti temeljnih strategij marketinga, s katerimi poskuša organizacija ohraniti in izboljševati dolgoročne odnose z odjemalci	341
9	Strateško pozicioniranje	347
9.1	Pojmovne in vsebinske razsežnosti strateškega pozicioniranja	347
9.1.1	Koncept podobe (imidža)	348
9.1.2	Opredelitve, koncepti in značilnosti strateškega pozicioniranja	351
9.2	Proces strateškega pozicioniranja	353
9.2.1	Analiza in diagnoza obstoječe in idealne podobe	354
9.2.2	Analiza možne podobe in opredelitev ciljne podobe	362
9.2.3	Opredelitev strategije pozicioniranja	365
9.2.4	Opredelitev sporočanja o pozicioniranju	368
10	Oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga	373
10.1	Strateške marketinške odločitve na področju izdelka	374
10.1.1	Strateške odločitve v zvezi s posameznimi sestavinami izdelka	376
10.1.2	Strateške odločitve v okviru celovitega življenjskega ciklusa izdelka	381
10.2	Strateške marketinške odločitve na področju cen	393
10.2.1	Dejavniki, ki vplivajo na strateške odločitve o ceni	395
10.2.2	Strategije na področju cen	410
10.3	Strateške marketinške odločitve na področju marketinških poti	418

10.3.1	Odločitve o sestavinah celotnega sistema marketinških poti določenega izdelka	421
10.3.2	Odločitve o pokrivanju ciljnih skupin odjemalcev z marketinškimi potmi	426
10.3.3	Temeljni dejavniki, ki vplivajo na strateške odločitve na področju marketinških poti	428
10.3.4	Strateški trendi na področju marketinških poti.....	430
10.4	Strateške marketinške odločitve na področju komuniciranja v marketingu	433
10.4.1	Proces komuniciranja in orodja komuniciranja v marketingu.....	433
10.4.2	Strateške odločitve na področju komuniciranja v marketingu	437
10.4.3	Strateški vidiki komuniciranja v marketingu v digitalni dobi	450
11	Izdelava strateškega marketinškega načrta.....	455
11.1	Značilnosti strateškega marketinškega načrta	455
11.2	Vsebina strateškega marketinškega načrta	459
11.2.1	Situacijska analiza	459
11.2.2	SWOT analiza	461
11.2.3	Oblikovanje strateških smeri razvoja organizacije	462
11.2.4	Oblikovanje strategij marketinškega spleta (instrumentalnih strategij marketinga)	463
11.2.5	Marketinški proračun	464
11.2.6	Analiza predvidene tržne in finančne uspešnosti	465
11.2.7	Vrednotenje uspešnosti.....	466
	Literatura.....	467
	O avtorju.....	475

Predgovor

Knjiga *Strateški marketing – temeljni koncepti, metodologija in uporaba* je rezultat večletnega raziskovalnega dela. Leta 2011 je bilo izdano do takrat prvo celovito delo s področja strateškega marketinga v slovenskem prostoru, avtorjev Dušana Radonjiča in Matjaža Iršiča, *Strateški marketing*, ki je izšlo v založbi Pozoj, pričujoča knjiga pa predstavlja njegovo vsebinsko kot tudi strukturno in metodološko nadgradnjo.

Bralcu smo želeli ponuditi celovit pregled temeljnih konceptov na področju strateškega marketinga, ki v povezavi s svojo metodologijo in možnostmi uporabe v organizacijah omogoča boljše razumevanje njihovega pomena v okviru marketinga kot celote, pri čemer smo izhajali iz strateškega marketinga kot procesa.

V zasnovi knjige izhajamo iz predpostavke:

- da sta teorija in praksa neločljiva dela celote, zato knjiga vsebuje teoretična in praktična znanja in je namenjena tako študentom kot menedžerjem v organizacijah ter
- da je bralec do neke mere že seznanjen s ključnimi oziroma najpomembnejšimi koncepti marketinga ter pozna vsebino temeljnih marketinških pojmov, zato se v njihove opredelitve v vsebini knjige ne spuščamo podrobneje, čeprav smo nekatere temeljne opredelitve, ki so

pomembne za lažje razumevanje besedila, kljub temu pojasnjevali tudi v besedilu »pod črto«.

Knjiga je napisana tako, da upošteva načelo splošne veljavnosti vsebine, zato smo se izogibali poudarjanju nepomembnih posebnosti strateškega marketinga, značilnih za posamezno organizacijo.

Ker se tudi na področju strateškega marketinga organizacije soočajo z dejavniki okolja, ki so rezultat digitalne dobe, v kateri živimo, smo povsod, kjer je to pomembno, izpostavili tudi tovrstne posebnosti in probleme.

Za lažje razumevanje vsebine smo besedilo tam, kjer smo bili mnenja, da je to potrebno, dopolnili s kratkimi konkretnimi primeri ter slikami.

Vsebina knjige temelji na številnih novejših in tradicionalnih relevantnih virih (knjige in znanstveni članki), ki omogočajo bralcu celovit vpogled v prepletanje prevladujočih konceptov na področju strateškega marketinga.

Knjigo sestavljajo trije medsebojno dopolnjujoči deli, ki pojasnjujejo strateški marketing v organizacijah kot proces.

Prvi del predstavlja uvod v strateški marketing, v okviru katerega opredelimo temeljna izhodišča pri proučevanju marketinga v 21. stoletju, strateški marketing ter njegovo povezanost s strateškim menedžmentom organizacije.

Drugi del obsega strateško analizo in diagnozo. Podrobneje proučujemo analizo notranjega okolja organizacije (njene resurse) ter analizo njenega zunanjega okolja (analizo odjemalcev, konkurentov, celostnih značilnosti trgov ter širšega zunanjega okolja). Proučevanje strateške diagnoze predstavlja v tem delu nadgradnjo strateške analize s prikazom najpomembnejših metodoloških orodij strateškega marketinškega diagnosticiranja.

V tretjem delu prikazujemo značilnosti posameznih stopenj v procesu strateškega načrtovanja marketinga, ki vključujejo segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov, oblikovanje strateških ciljev marketinga, oblikovanje generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga, strateško pozicioniranje, oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga ter izdelavo strateškega marketinškega načrta.

Zavedamo se, da je področje strateškega marketinga vsebinsko zelo obsežno, zato je bilo treba zaradi ohranjanja razumljivosti in preglednosti vsebine upoštevati določene omejitve. Med njimi velja izpostaviti predvsem to, da smo pri pisanju izhajali iz aktivnosti strateškega marketinga organizacij na njihovih prodajnih trgih, čeprav je mogoče številne tovrstne aktivnosti, kljub določenim posebnostim, smiselno udejanjati tudi na njihovih nabavnih trgih.

Knjiga je namenjena dodiplomskim in podiplomskim študentom, menedžerjem in strokovnjakom za marketing v katerihkoli organizacijah ter strokovnjakom na drugih področjih znanj, ki potrebujejo tudi znanja s področja strateškega marketinga.

Uvod

Tako kot vsa živa bitja, se tudi organizacije ves čas svojega obstoja soočajo s problemi preživetja, rasti in razvoja. Preučevanje menjave kot prevladujočega alternativnega načina zadovoljevanja njihovih potreb, s katerimi poskušajo reševati omenjene probleme, predstavlja jedro marketinga kot organizacijske funkcije, aktivnosti (procesa) in sistema v organizacijah, ne glede na njihovo miselno naravnost oziroma na njihov odnos do okolja, v katerem delujejo.

Primarni cilj marketinga je oblikovati dolgoročne in vzajemno koristne menjalne odnose med udeleženci v teh odnosih. Pojavi se že s prvo družbeno delitvijo dela v zgodovini družbe, ko posamezniki in različne družbene skupine pričnejo med seboj menjavati vrednosti s ciljem zadovoljevanja svojih specifičnih potreb in želja, z razvojem družbe pa se pojavne oblike menjalnih procesov tudi ves čas spreminjajo in prilagajajo novo nastalim razmeram in zahtevam okolja.

Organizacije so se pogosto v preteklosti pa tudi še danes pri razreševanju teh svojih problemov v okviru menjalnih procesov pogosto zatekale zgolj k iskanju vsakodnevnih in predvsem kratkoročno naravnanih rešitev oziroma so sprejemale v zvezi s tem bolj operativne odločitve.

Hitro spreminjajoče se okolje in naraščanje stopnje intenzivnosti konkurence na trgih sčasoma vedno bolj postavlja v ospredje potrebo po doseganju konkurenčne prednosti v menjalnih odnosih, saj uspešno in učinkovito doseganje ciljev preživetja, rasti in razvoja ni več samoumevno in preprosto.

Številne organizacije pravočasno spoznajo, da bodo uspešne na trgu le, če bodo razmišljale dolgoročno ter svoje resurse usmerile tudi v doseganje dolgoročnih in strateških ciljev ter temu primerno tudi »profesionalizirale« zaposlene v okviru svoje marketinške funkcije v organizaciji. Tako kot na področju marketinga, se »strateški« način razmišljanja pojavi tudi v okviru drugih poslovnih aktivnosti organizacije (v proizvodnji, v financah in podobno).

Razvoj strateškega menedžmenta marketinga ima svoje korenine v začetku 19. stoletja. Aaker (2001, 9-11) na primer omenja naslednje stopnje razvoja strateškega razmišljanja v organizacijah:

- **predračunavanje**; poudarek je predvsem na nadzoru odklonov v poslovanju in na menedžmentu kompleksnosti poslovnega sistema; bistvo je v pripravi letnega predračuna poslovanja;
- **dolgoročno načrtovanje**; poudarek je na napovedovanju rasti in proučevanju trendov iz preteklosti; proces načrtovanja zajema napovedovanje prodaje, oceno stroškov, tehnologijo in podobno; posledično je naloga strateškega načrtovanja v tej stopnji predvsem opredeljevanje ustreznih človeških in drugih resursov, ki so potrebni za razvoj;
- **strateško načrtovanje**; v svojem konceptu vključuje spreminjajoče strateške pristope in resurse – premoženje in sposobnosti organizacije; temelji na kontinuiranem usklajevanju neskladja med napovedmi iz preteklosti in novimi trendi; pomembnejše mesto v organizacijah najde tudi raziskovanje trga;
- **strateški menedžment marketinga**; temelji na ugotovitvi, da je načrtovanje ciklov neustrezno, ker tak sistem ne more uspešno parirati hitrim tehnološkim in drugim spremembam v okolju (na primer na področju sprememb v povpraševanju); strateške odločitve torej morajo biti sprejete izven načrtovanega cikla; to narekuje tudi razvoj in uporabo metod in sistemov, ki omogočajo hitro odzivanje organizacije na spremembe v okolju; ta stopnja strateškega menedžmenta torej sloni na naravnosti na

trg, v proaktivno razmišljanje, na pomembnost informacijskega sistema, na podjetništvu, daljšem časovnem horizontu načrtovanja, na empiričnih raziskavah ter interdisciplinarnem razvoju.

Strateški način razmišljanja organizacij torej zahteva tudi na področju marketinga prehod od kratkoročnega in vsakodnevnega načrtovanja, izvajanja in nadzora številnih marketinških aktivnosti (taktično-operativnih aktivnosti) k strateški naravnosti in sprejemanju strateških marketinških odločitev, ki so usmerjene k oblikovanju, ohranjanju in povečevanju trajne konkurenčne prednosti organizacije na njenih trgih.

Strateške marketinške odločitve temeljijo na poslanstvu, viziji in temeljnih ciljih organizacije, iz katerih izhajajo strategije razvoja organizacije ter na njihovi podlagi strateški cilji marketinga in načini doseganja teh ciljev (strategije marketinga).

Da bi bile organizacije s svojim strateškim načinom delovanja na področju menedžmenta marketinga uspešne in učinkovite, morajo poskrbeti za to, da bodo vedno našle in izkoristile na stežaj odprta »strateška okna« na trgu, ki se bodo pojavila takrat, ko bodo njene strateške konkurenčne prednosti usklajene s priložnostmi v zunanjem okolju, ob sprejemljivi stopnji tveganja, obvladljivih nevarnostih ter uspešnem zmanjševanju njenih pomanjkljivosti v notranjem okolju.

Za uresničevanje tega cilja pa morajo organizacije poskrbeti s kontinuiranim sistematičnim spoznavanjem svojega notranjega in zunanjega okolja ter poznavanjem ključnih dejavnikov njihove uspešnosti na posameznih trgih. Ob upoštevanju omejitev, ki izhajajo iz njihovih razpoložljivih resursov, pa naj bi oblikovale takšne strateške cilje marketinga in udeleževale takšne strategije marketinga, ki jim bodo omogočale dolgoročno uspešnost na trgu.



UVOD V STRATEŠKI MARKETING

1.
DEL



1 Temeljna izhodišča pri proučevanju marketinga v 21. stoletju

1.1 Razvoj opredelitve marketinga

Pred opredelitvijo marketinga, ki je bila formulirana leta 1985, je ameriško združenje za marketing AMA (»American Marketing Association«) opredeljevalo **marketing** kot »izvajanje poslovnih aktivnosti, ki usmerjajo tok blaga in storitev¹ od proizvajalca do odjemalca oziroma uporabnika«² (Hunt, 2002, 9).

Leta 1969 Kotler in Levy predlagata, da je potrebno opredelitev marketinga razširiti tudi na negospodarske organizacije³ (cerkve, bolnišnice, policijske oddelke, javne šole) (Kotler in Levy, 1969, 10-15). Logično in posledično torej vključita v koncept marketinga tudi nepridobitne organizacije.

¹ V pričujočem delu uporabljamo izraz »**izdelek**« kot objekt menjave v širokem (holističnem) pomenu besede, s čimer mislimo na katero koli vrednost, ki nastopa v menjalnem procesu, torej katero koli pojavno obliko izdelka (na primer blago, storitve, osebe, ideje, prostor, pravice, znanje, informacije).

² V pričujočem delu uporabljamo dosledno izraz »**odjemalec**«, ki je krovni pojem in zajema kupca in / ali uporabnika, razen v primerih, kadar se vsebina nanaša zgolj na kupca ali uporabnika izdelka. Odjemalec je lahko fizična oseba (posameznik) ali pravna oseba (organizacija). Z izrazom »odjemalec« pa smiselno razumemo tudi druge interesne udeležence v okolju (različne deležnike, angl. stakeholders).

³ V pričujočem delu uporabljamo izraz »**organizacija**« v najširšem smislu, s čimer razumemo katero koli družbeno skupino, ki menjava vrednosti s svojim okoljem (na primer podjetje, zavod, klub, društvo, združenje, zveza, cerkvena organizacija, institucija).

Luck (1969) kritično presoja razpravo Kotlerja in Levy-ja in vztraja, da je smiselno marketing omejiti na tiste poslovne procese in aktivnosti, katerih rezultat je tržna transakcija. Kotler in Levy obtožita Luck-a ozkoglednosti (angl. »myopia«) in dodata, da se bistvo marketinga nahaja v splošni ideji menjave in ne v tezi o tržni transakciji (Luck, 1969, 53-55).

Razvijanje marketinškega koncepta postane intenzivnejše v letu 1971, ko revija *Journal of Marketing* posveti svoj letnik tematiki o spreminjajoči se družbeni in okoljski vlogi marketinga. Kotler in Zaltman (1971) prvič opredelita pojem »družbenega marketinga« (Kotler in Zaltman, 1971, 3-12), Mindak in Bybee (1971) vključita opredelitev »marketinške tehnologije« (Mindak in Bybee, 1971, 13-18), Zaltman in Vertinsky (1971) aplicirata marketinški koncept na zdravstvenih storitvah (Zaltman in Vertinsky, 1971, 19-27), Farley in Leavitt (1971) marketinški koncept povežeta s problemi populacije (Farley in Leavitt, 1971, 28-33), Zikmund in Stanton (1971) pa z recikliranjem trdih odpadkov (Zikmund in Stanton, 1971, 34-39).

Kotler leto kasneje (1972) razširi svojo zgodnjo opredelitev »razširjenega koncepta marketinga« in oblikuje »generični« koncept marketinga. Predlaga, da je bistvo marketinga »transakcija«, ki jo definira kot »menjavo vrednosti med dvema stranema«. Kotlerjev »generični« koncept pravi: »Marketing se še posebej ukvarja z odgovorom na vprašanje, kako kreirati, spodbujati (stimulirati), olajševati in vrednotiti transakcijo«, ter da je »marketing zavestno ustvarjanje želene reakcije ciljne skupine z oblikovanjem in ponujanjem določenih (uporabnih) vrednosti« (Kotler, 1972, 11).

AMA leta 1985 opredeli naslednjo definicijo menedžmenta marketinga: »Marketing menedžment je proces načrtovanja in izvajanja koncepcije, oblikovanja cen, promocije in distribucije idej, blaga in storitev, z namenom ustvarjanja menjav, ki zadovoljujejo cilje posameznikov in organizacij« (Hunt, 2002, 17).

Dejstvo je, da se opredelitve marketinga različnih avtorjev razlikujejo tudi glede na to, iz katerih izhodišč izhajajo pri opredeljevanju marketinga. Marketing lahko danes namreč razumemo kot splet ciljnih aktivnosti oziroma proces, kot znanost (vedo, teorijo), kot veščino ali spretnost, kot sistem, kot poslovno funkcijo, kot koncept oziroma miselnost ali filozofijo ter ne nazadnje kot organizacijsko strukturo.

Opredelitev marketinga organizacije AMA iz leta 2004 širi dotedanjo opredelitev in pravi, da je "marketing organizacijska funkcija in skupek procesov ustvarjanja, komuniciranja in dostavljanja vrednosti odjemalcem ter menedžmenta odnosov z odjemalci na načine, ki so koristni za organizacijo in njene "zainteresirane segmente javnosti" (deležnike, angl. "stakeholderje") (Kotler, Keller, 2006, 6). Ista organizacija nato leta 2007 opredeljuje marketing kot aktivnost, skupek institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dostavljanje in menjavanje ponudb (celovito pojmovanih izdelkov), ki imajo vrednost za kupce / uporabnike, stranke, partnerje in družbo kot celoto (Snoj in Gabrijan, 2015, 54).

Leta 2007 je Gronroos (predstavnik skandinavske šole marketinga) predstavil novo opredelitev marketinga, ki je bistveno bliže holističnemu pristopu in vključuje vrednost za odjemalca, marketing povezav (angl. »relationship marketing«), marketing storitev in koncept obljub (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2009, 6-7): »Marketing je naravnost na odjemalca, ki jo prežemajo organizacijske funkcije in procesi, usmerjena pa je k izpolnjevanju marketinških obljub na osnovi ponudbe vrednosti. Le-ta mora omogočiti izpolnitev posameznikovih pričakovanj na osnovi obljub ter izpolnitev tovrstnih pričakovanj na osnovi podpore tistim procesom, ki generirajo vrednost za odjemalca (s kreiranjem in dostavo vrednosti) v organizaciji kot tudi drugim procesom, ki so ključni za ostale deležnike organizacije.«

1.2 Miselne naravnosti pri izvajanju marketinških aktivnosti

Kotler opredeljuje pet medsebojno izključljivih miselnih naravnosti (filozofij, načinov razmišljanja), v okviru katerih organizacije izvajajo svoje marketinške aktivnosti (Kotler, 1994, 15-30; Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2009, 25): proizvodno naravnost, naravnost na izdelke, prodajno naravnost, klasično marketinško naravnost ter podružbljeno (družbeno odgovorno) marketinško naravnost. Prve tri sodijo med **»zaprte« naravnosti**, saj organizacija pri izvajanju marketinških aktivnosti izhaja iz svojih potreb in ne potreb zunanjega marketinškega okolja, torej gre za razmišljanje »od znotraj navzven« medtem ko sta zadnji dve omenjeni naravnosti **»odprti« naravnosti**, saj organizacija pri izvajanju marketinških aktivnosti upošteva zahteve zunanjega okolja, jih preučuje in se jim prilagaja.

Proizvodna naravnost je ena najstarejših poslovnih naravnosti. Organizacije, ki udeležujejo tako naravnost, izhajajo iz predpostavke, da bodo odjemalci kupovali predvsem poceni izdelke, ki so vsesplošno dosegljivi. Menedžment v organizaciji zato želi predvsem doseči večjo produktivnost proizvodnje in razviti široko distribucijsko mrežo. Proizvodna naravnost je uspešna v dveh primerih: prvič, kadar je povpraševanje po izdelku večje od ponudbe (na primer danes je to ponekod v manj razvitih deželah) in drugič, kadar so stroški izdelka visoki in jih mora organizacija z višjo produktivnostjo znižati (učinek »ekonomije obsega«), da bi se lahko širila na trgu⁴.

Organizacije, ki so pri svojem poslovanju **naravnane na izdelek**, so prepričane, da se odjemalci odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Menedžerji v takšnih organizacijah so osredotočeni predvsem na izdelavo superiornih izdelkov in jih ves čas izboljšujejo. Občasno postanejo celo »zaljubljeni« v svoje izdelke in pri tem pozabijo na dejanske želje in potrebe odjemalcev. Naravnost na izdelek vodi k »marketinški kratkovidnosti« (angl. »marketing myopia«), saj se osredotočajo na izdelek, njegove funkcionalne značilnosti in ne na potrebo odjemalcev. Zavedati se namreč moramo, da odjemalci kupujejo koristi izdelkov, njihovo uporabno vrednost, rešitve problemov, ne pa izdelkov »samih po sebi«.

Prodajna naravnost je prav tako zelo pogosto prisotna v poslovnem okolju. Njen osnovni cilj je predvsem ustvariti prodajo, ne pa razumeti odjemalca in njegove potrebe. Menedžerji v takšnih organizacijah predpostavljajo, da odjemalci sami po sebi ne bodo kupili dovolj izdelkov, zato je potrebno z agresivno prodajo in marketinškim komuniciranjem povečati prodajno učinkovitost in dobičkonosnost. Takšno naravnost uporabljajo organizacije največkrat pri prodaji »neiskanih« izdelkov, izdelkov, ki jih ljudje običajno nimajo namena kupiti (na primer nekatere oblike zavarovanj, enciklopedije, nagrobne parcele) ali pa takrat, kadar se soočajo s presežnimi proizvodnimi zmogljivostmi po načelu: »potrebno je prodati, kar smo proizvedli in ne proizvesti tisto, kar trg potrebuje«.

⁴ O alternativnih opredelitvah pojma »trg« pišemo v podglavju 4.4 Analiza celostnih značilnosti trgov, kjer posebej izpostavljam tudi celovito marketinško opredelitev trga. Zaradi lažjega razumevanja uporabljamo v večini primerov v besedilu najbolj razširjeno ter v teoriji in praksi uporabljeno opredelitev pojma »trg« kot celoto ponudnikov in povpraševalcev, ki so povezani z dejansko ali možno izvedbo posla v zvezi z določenim izdelkom.

Klasična marketinška naravnost je v nasprotju s prejšnjimi naravnostmi. Njene osrednje teze so se izkristalizirale sredi petdesetih let 20. stoletja. Omenjena naravnost trdi, da je ključ do uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti želje in potrebe ciljnih trgov in so pri oblikovanju, vodenju, posredovanju ter komuniciranju želenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od konkurentov⁵. V nasprotju s prejšnjimi naravnostmi ni naloga marketinške naravnosti najti primernega odjemalca za izdelek, ki ga je organizacija proizvedla, temveč proizvesti in dostaviti takšen izdelek, ki ga odjemalec potrebuje, hoče oziroma želi.

Podružbljena (družbeno odgovorna) marketinška naravnost pomeni širjenje klasične marketinške naravnosti. Temeljna teza podružbljene marketinške naravnosti je, da mora organizacija doseči soglasje med željami in potrebami odjemalcev na eni strani ter interesi in dolgoročno blaginjo družbe kot celote na drugi strani. Naloga organizacije je torej, da ugotovi, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga, posreduje želeno zadovoljstvo bolje in bolj učinkovito kot konkurenti na način, ki ohranja ali celo poveča blaginjo odjemalca ter družbe kot celote.

1.3 Razsežnosti marketinga

Teoretsko-vsebinski okvir marketinga kot znanstvene discipline, pa tudi njegova uporaba v praksi, po mnenju mnogih avtorjev in raziskovalcev s tega področja, danes bistveno presega svojo prvotno oziroma izvorno opredelitev. Dejstvo je, da so aktivnosti marketinga v mnogo čem interdisciplinarne, kar pa pomeni, da je za uspešno in učinkovito udejanjanje marketinške naravnosti potrebna njena vpetost in povezanost z drugimi aktivnostmi v organizaciji ter z drugimi področji družbenega razvoja in znanosti v zunanjem okolju organizacije (holistični pogled na marketing).

Že veliko strokovnjakov s področja marketinga je s številnimi empiričnimi raziskavami dokazalo, da organizacije, ki udejanjajo marketinško naravnost, dosegajo superiorno uspešnost. Vendar je tudi med njimi pomembna razlika. Večina tistih organizacij, ki so marketinško naravnane, udejanja **reaktivno marketinško naravnost**, kar pomeni, da razume izražene potrebe in hotenja ciljnih skupin ter jih uspešno zadovoljuje (Jaworski in Kohli, 1993). Nekateri kritiki pa menijo, da

⁵ Z izrazom »konkurenti« neke organizacije razumemo vse tiste organizacije, ki menjavajo oziroma hočejo menjati izdelke z istimi ciljnimi skupinami (Šnoj in Gabrijan, 2015, 125). To pa pomeni, da se konkurenti neke organizacije ne nahajajo nujno v isti ali enaki panogi (dejavnosti), temveč širše v poslovnem okolju.

takšna naravnost temelji na nizki ravni razvoja inovacij. Narver in njegovi sodelavci razlagajo, da je mogoča višja raven razvoja inovacij le, če so organizacije razen odkrivanja in zadovoljevanja izraženih potreb ciljnih skupin naravnane na odjemalčeve latentne (skrite) potrebe, ki vplivajo na procese kreiranja vrednosti v organizaciji (Beverland, Farrelly in Woodhatch, 2007). V tem primeru govorimo o **proaktivni marketinški naravnosti**. Za organizacije, ki se poslužujejo obeh naravnosti, pravimo, da razvijajo **celotno tržno naravnost**⁶ (Kotler, Keller, 2006, 16). Vsebinske značilnosti obeh oblik marketinške naravnosti so podrobneje razvidne s slike 1.1.

Tržna naravnost (angl. market orientation) spada med sposobnosti organizacije, je temelj kulture učečih se organizacij (Slater in Narver, 1995) in jo lahko razumemo kot celoto miselnih in vedenjskih sestavin, ki zajema naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente ter medfunkcijsko koordinacijo⁷ (Kohli in Jaworski, 1990).

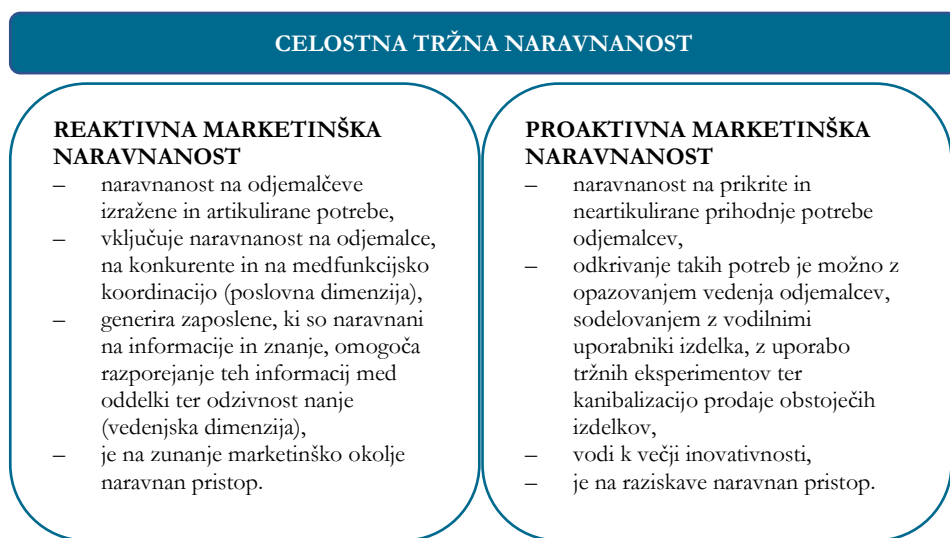
Empirične marketinške raziskave so pokazale, da je tržna naravnost pozitivno povezana z uspešnim delovanjem organizacij (Snoj, Gabrijan in Milfelner, 2010). Tiste organizacije, ki so tržno naravnost začele razvijati pred konkurenti, imajo večjo trajno konkurenčno prednost, ustvarjajo večje prihodke s prodajo in večji dobiček (Kumar in drugi, 2011, 16).

Marketinška naravnost organizacij se je v preteklosti prevladujoče uveljavljala in bila usmerjena predvsem na prodajni trg (prodajni marketing), medtem ko vedno bolj pridobiva na veljavi tudi njegova uporaba na nabavnem trgu (**nabavni marketing**) ter mnenje o marketingu kot »uravnovešeni« aktivnosti nabave in prodaje (**»uravnovešeni« marketing**, angl. balanced marketing). Dejstvo je namreč, da so dobavitelji organizacije na njenih nabavnih trgih v bistvu odjemalci protivrednosti, ki jim jo ta organizacije ponuja v zameno za izdelke, po katerih

⁶ Z izrazom »**tržna naravnost**« številni avtorji razumejo predvsem »odprte« miselne naravnosti organizacij.

⁷ Za naravnost na odjemalce je značilno, da izvajalci marketinga v organizacijah poskušajo povezati probleme odjemalcev z obstoječimi ali novimi izdelki, ki bodo reševali te probleme, naravnost na konkurente pomeni, da izvajalci marketinga upoštevajo pri svojih marketinških odločitvah delovanje obstoječih in možnih konkurentov, medfunkcijska koordinacija pa pomeni, da organizacija omogoča združevanje, kombiniranje, prepletanje, sodelovanje, povezovanje in koordiniranje vseh razpoložljivih resursov v celoto z namenom uresničevanja sinergije (Snoj in Gabrijan, 2015, 181).

povprašuje. To pa pomeni, da je smiselna skrb organizacije tudi za zadovoljevanje njihovih potreb, želja in hotenj.⁸



Slika 1.1: Značilnosti reaktivne in proaktivne marketinške naravnosti

Vir: povzeto po (Zhang in Duan, 2010)

»Zgodnji« marketing je usmerjen predvsem k proučevanju menjalnih odnosov med organizacijami in njenimi končnimi odjemalci (gospodinjstva in posamezniki), kasneje pa se proučevanje razširi še na med-organizacijske trge (proučevanje menjalnih odnosov med organizacijami; med-organizacijski marketing (angl. business-to-business marketing ali B2B marketing). Za med-organizacijske trge so značilne nekatere posebnosti, ki so narekovale razvoj **med-organizacijskega marketinga**. Mednje po mnenju Kotlerja (1994, 206-207) sodijo predvsem: malo število organiziranih skupin odjemalcev, večji kupci (upoštevajoč vrednost nakupa), tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem, geografska osredotočenost odjemalcev, izpeljano povpraševanje (povpraševanje po med-organizacijskih izdelkih ima za podlago povpraševanje po izdelkih končnih odjemalcev; neelastično povpraševanje, nestalno povpraševanje, strokovni pristop pri nakupu, na nakupne odločitve pogosto vpliva več ljudi (nakupni centri v organizacijah)⁹. Razen

⁸ Zaradi poenostavitve in večje preglednosti se vsebina te knjige nanaša na strateški marketing organizacij na prodajnem trgu, vendar pa je vse zapisano mogoče smiselno uporabiti tudi pri strateškem marketingu na nabavnih trgih organizacij.

⁹ Več o nakupnih odločitvah in »nakupnih centrih« glej v poglavju 4.2.

omenjene aktivnosti med organizacijami srečujemo še vrsto drugih različic marketinga s svojimi akronimi, na primer C2C (marketing med odjemalcema angl. customer to customer marketing), G2C (marketing med vladnimi organi in odjemalci, angl. government to customer marketing).

Naraščajoča vloga in pomen storitev kot specifične pojavne oblike izdelka v družbi vpliva na potrebo po spoznavanju posebnosti storitev v menjalnih procesih (**marketing storitev**). Ker je smiselno posplošiti aktivnosti marketinga na vse vrednosti, ki nastopajo v menjalnih procesih, porušimo neustrezen koncept ločevanja marketinga na blago in storitve. To je tudi toliko bolj smiselno zato, ker z razvojem potreb ciljnih skupin načini zadovoljevanja njihovih potreb (= izdelki) niso zgolj »čisti« fizični (otipljivi, snovni) izdelki (oziroma blago) ali »čiste« storitve (povsem neotipljive oblike izdelkov), temveč zgolj kombinacije bolj ali manj otipljivih koristi, zadovoljstev ter kombinacije procesov in fizičnih sestavin. To pomeni, da obstajajo za vse objekte menjave določene skupne (»generične«) značilnosti, kljub temu pa imajo storitve še določene posebne lastnosti, ki narekujejo potrebo po posebnih marketinških pristopih in s tem razvoju marketinga storitev.

Rast izdatkov za marketinške aktivnosti organizacij v mnogo čem narekuje potrebo po racionalni izrabi razpoložljivih sredstev; velik delež med izdatki predstavljajo tudi napor na področju iskanja, identificiranja, analiziranja, vzpostavljanja stikov ter ohranjanja odnosov z odjemalci; kaj hitro se izkaže, da je ohranjanje stikov z obstoječimi odjemalci bistveno cenejše kot kontinuirano iskanje novih odjemalcev; predvsem kot rezultat tovrstnega racionaliziranja na področju ekonomike delovanja aktivnosti marketinga, se uveljavi na področju marketinga posebna strategija razvijanja dolgoročnih odnosov z odjemalci, ki preraste v koncept **marketinga povezav oziroma marketinga, ki temelji na odnosih** (angl. relationship marketing).

Medtem ko je **transakcijski marketing** (marketing, ki temelji na transakciji) usmerjen predvsem v pridobivanje novih odjemalcev in je naravnano na preučevanje menjalnih razmerij v enkratni transakciji, pa je koncept marketinga povezav zasnovan na osredotočenosti na ohranjanje odjemalcev in razvijanju dolgoročnih odnosov z njimi, na kreiranju in dostavi superiorne vrednosti za odjemalce, tako da zadovoljujejo njihove potrebe bolje kot konkurenti, na visoki stopnji komuniciranja z njimi, pri čemer je v ospredju kakovost, ki se nanaša na celovito obvladovanje sestavnih delov izvedbe in ne zgolj na postopke in končni rezultat (Payne, 1994, 12).

Seveda je graditev odnosov proces, ki se začne že zelo zgodaj. Začne se z ugotavljanjem potreb in hotenj odjemalcev in nadaljuje z razvojem visokokakovostnih izdelkov, s katerimi lahko potrebe odjemalcev ustrezno zadovoljimo. Graditev odnosov se nadaljuje z odličnimi storitvami med nakupom in po njem ter vključuje razvoj programov, ki spodbujajo ponovne nakupe in zvestobo odjemalcev. Občasno je treba izdelke tudi spremeniti ali prilagoditi posameznim odjemalcem. Prav takšno početje je še zlasti pomembno, saj zelo krepi odnose z odjemalci (Iršič, Milfelner, Pisnik, 2019, 40).

Povečevanje konkurenčnosti in zmanjševanje državne regulative na področju javnega sektorja in drugih nepridobitnih dejavnosti spodbudi tudi številne tovrstne organizacije k bolj zavzeti uporabi marketinških pristopov. Temeljno izhodišče pri obravnavanju **marketinga nepridobitnih organizacij** je osnovni in izhodiščni cilj takih organizacij, ki ni povezan z maksimiranjem dobička. V to skupino sodijo predvsem organizacije, ki nastopajo na trgu zaradi posebnega družbenega ali zasebnega interesa s ciljem zadovoljitve posebnih individualnih ali skupnih potreb in želj odjemalcev kot posameznikov ali družbe kot celote, svoje delovanje, ki vključuje potrebne vire, pa si omogočajo bodisi sami bodisi jim jih namenja kaka druga organizacija ali družbeni oziroma državni organ.

Čeprav Kotler in Zaltman že leta 1971 prvič opozorita na pomen »družbenega marketinga«, le-ta postaja vedno bolj pomemben dejavnik pospeševanja uporabe zelenih družbenih vrednot in vedenja. Potreba po uresničevanju takšnega marketinškega pristopa je vplivala na razvoj koncepta **družbenega marketinga**, ki ga lahko definiramo kot »...uporabo marketinških načel in tehnik s ciljem vplivanja na ciljno javnost, da le-ta prostovoljno sprejme, zavrne, spremeni ali opusti določeno vedenje v korist posameznikov, skupin ali družbe kot celote« (Kotler, Roberto, Lee, 2002, 5).

Zelo blizu omenjenemu konceptu družbenega marketinga je koncept **»zelenega« marketinga**. Organizacija, ki ga izvaja, teži k ohranjanju in izboljševanju naravnega okolja. Razvojno ga je mogoče razvrstiti v tri obdobja: v ekološki marketing (osredotočenost na okoljske probleme kot sta na primer onesnaževanje ozračja in vpliv pesticidov na okolje), v okoljski marketing (osredotočenost na zagovarjanje »čistih« tehnologij ter ciljanje na »zelen« odjemalce) in v trajnostni marketing, ki se osredotoča na trajnostni razvoj in trajnostno gospodarjenje, v katerem so upoštevani vsi stroški proizvodnje in uporabljanja (Snoj, Gabrijan, 2015, 29).

Tradicionalna marketinška znanja se vse bolj preusmerjajo v usklajevanje vrednot, potreb, pričakovanj in preferenc med dvema osnovnima skupinama trgov organizacij in sicer zunanjih (eksternih) trgov in notranjih (internih) trgov (Snoj, Gabrijan, 2002, 181), kar je narekovalo potrebo po razvijanju področja notranjega marketinga (internega marketinga). **Notranji marketing** v organizacijah je proces zavestnega ustvarjanja reakcije ciljnih skupin v organizaciji z oblikovanjem in ponujanjem uporabnih vrednosti, saj je eden izmed pogojev za uspešno zadovoljevanje hotenj in potreb zunanjih ciljnih skupin (odjemalcev na trgu) opredeljevanje in zadovoljevanje hotenj in potreb notranjih ciljnih skupin (ciljnih skupin v organizaciji: zaposlenih na različnih ravneh delovanja organizacije, lastnikov, interesnih skupin v organizaciji). Izhodiščna ideja koncepta notranjega marketinga je torej ta, da lahko vsi udeleženci v menjavah v okviru organizacije ustvarjajo uporabno vrednost (Snoj, Gabrijan, 2015, 45).

Ne nazadnje velja še omeniti pomemben trend globalizacije v družbi, kar se kaže tudi na področju razvoja marketinga in izvajanja marketinga številnih organizacij na globalnih trgih (**globalni marketing**). Poznavanje in upoštevanje dejavnikov globalnega širšega okolja na eni strani ter prilagajanje specifičnim značilnostim lokalnega okolja je v takih primerih ključno za uspešnost marketinga na teh trgih.

V 21. stoletju pa se organizacije in posamezniki soočamo s pospešenim in nenehnim razmahom digitalne (informacijske in komunikacijske) tehnologije, ki posega v vse pore človekovega življenja in ustvarjanja, zato lahko govorimo o **digitalni dobi**. Ta pojav ima pomemben vpliv tudi na marketing, čemur posvečamo zaradi njegove pomembnosti posebno podpoglavje v nadaljevanju¹⁰.

1.4 Pomembnejši trendi v marketinškem okolju

Marketinško okolje se kontinuirano spreminja, s tem pa se spreminjajo tudi pogoji in dejavniki, ki vplivajo na izvajanje strateških in taktično-operativnih aktivnosti marketinga. Spremembe je mogoče zaslediti na številnih področjih okolja, so različno intenzivne, hitre in različno vplivajo na marketing.

¹⁰ Turbulentni razvoj družbe je na področju marketinga osnova za nastajanje še drugih »izvedenk« marketinga, kot na primer marketing, naravnani na vrzeli (angl. niche marketing); marketing, ukrojen po meri (angl. customized marketing); makromarketing; marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom (angl. cause related marketing); mrežni marketing (angl. networking marketing); e-marketing; marketing na podlagi podatkovnih baz (angl. data-base marketing); »nevromarketing« (Snoj in Gabrijan, 2015, 38-39).

Med bolj »dramatičnimi« spremembami, s katerimi smo vstopili v 21. stoletje, velja še posebej izpostaviti spremembe na področju tehnologij (predvsem na področju biotehnologije, komunikacij in robotike), ki so povečale možnost hitrega razvoja novih izdelkov, skrajševanje življenjskih ciklusov izdelkov, izboljšanje poslovnih procesov v številnih gospodarskih in negospodarskih dejavnostih, pojav digitalne informacijsko-komunikacijske tehnologije ter s tem možnost uporabe novih medijev na področju komuniciranja pa je drastično posegel v značilnosti menjalnih procesov in odnosov na trgu, preoblikoval vedenje odjemalcev in drugih ciljnih skupin

Prav spremembe na področju tehnologij so botrovale povečanemu pomenu **hitrosti**, ki postaja vedno bolj pomembna dimenzija konkurenčne prednosti organizacije na turbulentnih in hitro spreminjajočih se trgih. Razlogi za povečan pomen hitrosti so predvsem:

- *Skrajševanje življenjskega cikla izdelka*, organizacije morajo v večini primerov svoje nove izdelke uvajati na trg, še preden ugasne popularnost izdelkov, ki so jih uvajali pred tem. Če tega ob tako močni konkurenci, ki danes obstaja, ne stori pravočasno, bo gotovo pri zapoznelem uvajanju novega izdelka izgubila velik del dobička. Lahko pa se tudi zgodi, da novi izdelek ne bo nikoli več navdušil odjemalce tako, kot bi jih, če bi se pojavil, preden je konkurenca uvajala svoje nove izdelke. To torej pomeni, da je hitrost inovacijskih procesov¹¹ pomemben dejavnik, ki prispeva k uspehu organizacije.
- *Dobiček od novih izdelkov*, dobiček od novih izdelkov zavzema vedno večji delež v strukturi ustvarjenega dobička organizacij. Že pred desetletji so ugotovili, da je na primer v 80-tih letih 20. stoletja dobiček od novih izdelkov zajemal eno tretjino ustvarjenega dobička v primerjavi z 70-timi leti 20. stoletja, ko je dobiček od novih izdelkov zajemal le eno petino ustvarjenega dobička. V začetku 21. stoletja je v razvitih ekonomijah delež dobička od novih izdelkov bistveno večji v strukturi ustvarjenega profita in predstavlja vitalni del razvoja organizacij.

¹¹ Super hitra inovacija nadomešča tradicionalne postopke načrtovanja novih izdelkov s tem, da se usmeri k hitrim odgovorom na posamezne tržne izzive s tehnološkim razvojem, ki je usmerjen predvsem v znanstveno raziskovanje z namenom, da se odkrijejo nove tehnologije, oziroma tehnološki postopki. Razvoj novih izdelkov temelji na uporabi omenjenega tehnološkega razvoja, čemur sledi razvoj trga, vendar na ta način, da se hitrost razume kot nadomestek za razvoj izdelkov na osnovi dolgoročnih napovedi. Na ta način se v novih izdelkih zrcali nova tehnologija.

- *Več konkurence na rastočih trgih*; stopnja konkurenčnosti je v korelaciji s stopnjo razvitosti trga. Temu primerna je borba za osvojitve ustreznega tržnega deleža, ki lahko ob konkurenčni ceni zagotovi dobičkonosnost v čim krajšem času. Zlasti je to pomembno na rastočih trgih, kjer je povpraševanje v porastu, zamujanje pa pomeni slabšanje tržnega položaja in moči organizacije.
- *Močno prisotno kopiranje*; v preteklosti je bilo relativno dovolj časa za testiranje trga, danes pa primanjkuje časa za pomembne strateške odločitve, pomanjkanje časa pa spodbuja konkurenco, da krade ideje. Ko organizacija, ki testira novitete, analizira rezultate, drugi konkurenti delujejo tudi v smeri kraje idej od drugih ponudnikov.
- *Pridobivanje mesta na prodajnih policah*; veliko izdelkov zaseda veliko prostora na policah, zato je borba za ugoden položaj na nakupnem mestu (angl. point of purchase - POP) dokaj ostra. Vsak ponudnik želi biti opažen predvsem v očeh povpraševalca, ki na policah išče to, kar potrebuje. Manjši in zapozneli ponudniki so včasih izločeni in s tem ostajajo bolj anonimni, ker jih odjemalci preprosto ne opazijo.
- *Manj zaupanja napovedovanju*; zmanjšuje se pomembnost dolgoročnim napovedovanjem, saj pogoste napake pri napovedovanju pogosto povsem razrednotijo določene strategije.

Kotler, Kartajaya in Setiawan (2017, 17-45) oblikujejo tri pomembnejše skupine makro in mikro trendov v marketinškem okolju:

- trend od »izključenosti k »vključenosti«,
- trend od vertikalnega k horizontalnemu in
- trend od posamičnega k družbenemu.

Trend od »izključenosti« k »vključenosti« zajema:

- prehod od hegemonije gospodarstev k multilateralni strukturi moči, saj je ekonomska moč držav vedno bolj razpršena (povečevanje tržne moči nekaterih azijskih gospodarstev (Indija in Kitajska) na eni strani in usihanje gospodarske moči do pred nekaj desetletij najrazvitejših gospodarstev, na primer ZDA in najbolj razvitih evropskih držav);

- spremembe v demografski strukturi: vedno večji je vpliv populacije mladih, bolj produktivnih z naraščajočo ravniyo dohodka ter na drugi strani povečevanje deleža starejšega prebivalstva;
- zmanjševanje politične moči Zahoda;
- možnost avtomatizacije in miniaturizacije v organizacijah (ter ukrojitev izdelka po meri odjemalca) z nižjimi stroški na novo nastajajočih trgih;
- uveljavljanje vzvratnih inovacij, ki omogočajo razvoj in uvajanje novih izdelkov na novo nastajajočih trgih preden se prične njihova prodaja drugod;
- digitalno tehnologijo in posledično uporabo interneta, ki omogočata možnost hitrejšega, lažjega in enostavnejšega razvoja manj razvitih ali novih trgov z »duplikati« oziroma »kloni« posameznih dejavnosti, ki so se v preteklosti uveljavile v razvitem svetu (na primer Amazon v ZDA je inspiriral podjetnike v Indiji k ustanovitvi Flipkart.com) zaradi digitalne tehnologije (na primer uporabe interneta);
- brisanje meja med posameznimi dejavnostmi; pojavlja se konvergenca in integracija dveh ali več dejavnosti, s čim nastajajo meta trgi (na primer medicinski centri se povezujejo s turistično dejavnostjo); integracija lahko poteka vertikalno (med organizacijami na različnih ravneh oskrbne verige, na primer med organizacijo in njenim dobaviteljem, ali pa horizontalno (med organizacijami na enaki ravni oskrbne verige, to je med konkurenti);
- povezovanje posameznikov in organizacij s pomočjo številnih družbenih omrežij.

Trend od vertikalnega k horizontalnemu zajema:

- povečevanje konkurenčnosti tistih organizacij, ki se znajo povezati s skupnostmi odjemalcev, partnerji in konkurenti s ciljem so-kreiranja vrednosti;
- prehod od vertikalnih inovacij (od organizacij na trg) k horizontalnim inovacijam, ki pomenijo iskanje zunanjih virov ter prehod od raziskovalno razvojnih modelov inoviranja k povezovalno razvojnim modelom inoviranja (to pomeni, da trg priskrbi ideje, organizacije pa jih realizirajo);
- prehod od vertikalnega komuniciranja (ponudba znamk izdelkov širšega obsega) k horizontalnemu komuniciranju (ponudba znamk, s katerimi organizacije oskrbujejo tržne niše);

- intenziviranje konkuriranja med različnimi dejavnostmi (konkuriranje na ravni potrebe; na primer taksi službe konkurirajo turističnim organizacijam);
- prehod od vertikalnega k horizontalnemu zaupanju odjemalcev, kar pomeni, da na odjemalce ne vplivajo več pretežno formalne oblike marketinškega komuniciranja organizacij, temveč skupnosti posameznikov in družbene skupine, mnenjski vodje, vplivneži (na primer prijatelji, družina, Facebook »feni«, sledilci na Twitterju) ter skupnostni sistemi vrednotenja (na primer Trip Advisor za turistične storitve);
- prehod od vertikalnega k horizontalnemu odnosu med odjemalci in znamkami izdelkov, saj so odjemalci vse bolj v vlogi vrstnikov in prijateljev znamke.

Trend od posamičnega k družbenemu zajema:

- naraščajoč pomen družbene konformacije, saj odjemalci vedno bolj upoštevajo mnenja drugih posameznikov, delijo svoja mnenja in izkušnje, njihove osebne nakupne odločitve torej postajajo vedno bolj družbene odločitve;
- povezljivost odjemalcev z mobilnimi telekomunikacijskimi napravami in povezljivost naprav med seboj (angl. Internet of Things – IoT), ki omogoča odjemalcem dostop do več informacij in s tem sprejemanje boljših odločitev zanje;
- vključevanje odjemalcev v sisteme kreiranja marketinških sporočil.

V digitalni dobi se pojavijo digitalni mediji (predvsem internet, digitalna telefonija, IP televizija), digitalne naprave (na primer pametni telefoni, tablični računalniki), nova programska orodja (na primer Google Analytics, GPS) ter družbena omrežja (na primer Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, različni blogi, forumi, klepetalnice), ki omogočajo družbi, da je nenehno povezana, zaradi česar imajo njeni uporabniki veliko več možnosti za komuniciranje. To pa velja tudi za izvajalce marketinga ter njihove odjemalce. Naravnost izvajalcev marketinga v zgodnje sprejemanje najnovejših tehnologij pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost marketinga in obratno (Sharma in Sheth, 2010, 123), kar je povzročilo, da se organizacije intenzivno poslužujejo digitalne tehnologije tudi v menjalnih procesih.

Digitalna tehnologija je spremenila načine komuniciranja, angažiranja, sodelovanja in dela v marketingu. Njen razvoj je omogočil, da organizacije, izvajalci različnih marketinških aktivnosti (na primer prodajalci, izvajalci marketinškega komuniciranja) na eni strani ter odjemalci na drugi strani medsebojno interaktivno komunicirajo po številnih elektronskih kanalih ter povprašujejo po številnih izdelkih v spletnih prodajalnah. Odjemalci so povečali nadzor nad komuniciranjem prek družbenih medijev in nadzor nad nakupnimi odločitvami tako, da po internetu raziščejo alternative, preden navežejo stik s prodajalci (Zahay 2014, 268).

Zaradi digitalno podprte tehnologije se v praksi vse bolj uporablja izraz **digitalni marketing**, s katerim v splošnem opredeljujemo načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadzor celote marketinških aktivnosti s pomočjo digitalnih komunikacijskih in prodajnih poti. Le te ne temeljijo zgolj samo na uporabi interneta, temveč vključujejo tudi druge komunikacijske in prodajne poti (e-sporočila, mobilna sporočila, bloganje, podcasting, video streaming, brezžična besedilna sporočila, takojšnje sporočanje) (Chaffey in Chadwick, 2016, 11), pri čemer je eden izmed ključnih ciljev izvajalca marketinga ojačati interakcijo z odjemalci in doseči njihovo večjo vpletenost v marketinški proces (Zahay, 2015, 5).

Kotler, Kartajaya in Setiawan (2017, 7-14) navajajo, da postajajo odjemalci v digitalni dobi vedno bolj vpleteni v procese proizvodnje in menjave izdelkov, ki jih potrebujejo in želijo, bolj zaupajo prijateljem in vplivnežem na družbenih omrežjih kot formalnim oblikam marketinškega komuniciranja izvajalcev marketinga, iščejo nasvete pred nakupno odločitvijo z uporabo kombinacije digitalnih medijev (angl. online) in »tradicionalnih« komunikacijskih in prodajnih poti (angl. offline).

Odjemalčeva vpletenost v tovrstne procese povečuje pomen uporabniške izkušnje, ki vpliva na odločitev odjemalcev o njihovi zvestobi do določene blagovne znamke izdelka, o tem, ali bodo na družbenih omrežjih zagovorniki te znamke ali pa bodo širili negativno informacijo o njej (komuniciranje »od ust do ust« oziroma angl. »word-of-mouth« communication – WOM).

Digitalna tehnologija omogoča odjemalcem ne samo da podrobno raziščejo izdelke, temveč tudi, da v ta proces vključijo izvajalce marketinga in druge odjemalce, ki lahko prispevajo koristne informacije (Garretson, 2008 v: Crittenden, Peterson in Albaum, 2010, 104). Zaradi takega razvoja so postale pomembne internetne skupnosti znamk kot posledica delovanja družbenih in strokovnih omrežij, izmenjave videovsebin in

»mikrobloganja« (Tsimonis in Dimitriadis 2014, 35). Člani teh skupnosti znamk med seboj izmenjujejo mnenja o znamkah in vplivajo na oblikovanje njihove podobe in na njihovo marketinško uspešnost.

Ključni učinki digitalne tehnologije v odnosu med izvajalci marketinga in marketinškim okoljem (predvsem odjemalci) so zlasti naslednji (Ryan, 2017, 16-17):

- *Inter-povezanost* (mrežna digitalna tehnologija omogoča njihovim uporabnikom hitreje povezovanje med seboj: prek e-pošte, instantnega sporočanja, mobilnega sporočanja, spletnih socialnih omrežij kot so Facebook, MySpace, LinkedIn, Twitter ter premoščanje časovne in prostorske omejenosti).
- *Povečevanje informiranosti* (hitro in enostavno oblikovanje, objavljane in dostopanje do informacij).
- *Naraščanje prečiščevanja informacij* (uporabniki začenjajo filtrirati informacije, ki se jim zdijo pomembne in ignorirajo tiste, ki jim niso, zato se lahko izognejo katerikoli neželjeni marketinški komunikaciji).
- *Združevanje niš* (obilica in raznovrstnost vsebin na internetu omogočata uporabnikom sodelovanje in oblikovanje lastnih interesov ali hobijev na osnovi različnih identitet, ki jih prevzemajo; združevanje podobno mislečih posameznikov v manjše – nišne - interesne skupine oziroma virtualne skupnosti, ki omogočajo virusno širjenje informacij).
- *Naraščanje mikro-objavljanja zasebnih vsebin* (interaktivna in povezana narava digitalnih medijev dopušča, da se uporabniki izražajo na spletu; to se dogaja na mnenjskih forumih, blogih, foto-galerijah, glasovnih forumih in podobno; uporabniki objavljajo svoja mnenja ali vprašanja, preden se odločijo za nakup).
- *Pojav »pro-potrošnika«* (odjemalci proaktivno odločajo o izdelkih in storitvah, vpleteni so v določanje in oblikovanje izdelkov in storitev po meri, ki jim ustrezajo, zato tradicionalna masovna proizvodnja in koncept masovnega marketinga hitro postajata zastarela koncepta).
- *Pojav »kjerkoli, kadarkoli, na zahtevo«* (odjemalčeve želje in zahteve postajajo čedalje hitreje zadovoljene, odjemalci namreč zahtevajo takojšnje zadovoljstvo).

Za izvajalce marketinga v digitalni dobi je torej izjemno pomembno, da »poslušajo« odjemalce, ko se pogovarjajo med seboj, jih s tem natančneje spoznajo ter posledično gradijo odnose z njimi. To pa pomeni, da morajo biti nenehno na voljo vsakemu odjemalcu in odgovarjati na njegova sporočila kadarkoli in kjerkoli. S tem narašča tudi potreba po vedno več podatkih o odjemalcih. Tak naraščajoči sklad podatkov imenujemo tudi **»mega-podatki«** (angl. big data), ki jih morajo izvajalci marketinga pretvoriti v koristne informacije za odločanje na vseh področjih poslovanja.

2 Strateški marketing in njegova povezanost s strateškim menedžmentom organizacije

2.1 Opredelitev strateškega marketinga, strateškega menedžmenta marketinga ter taktično-operativnega marketinga

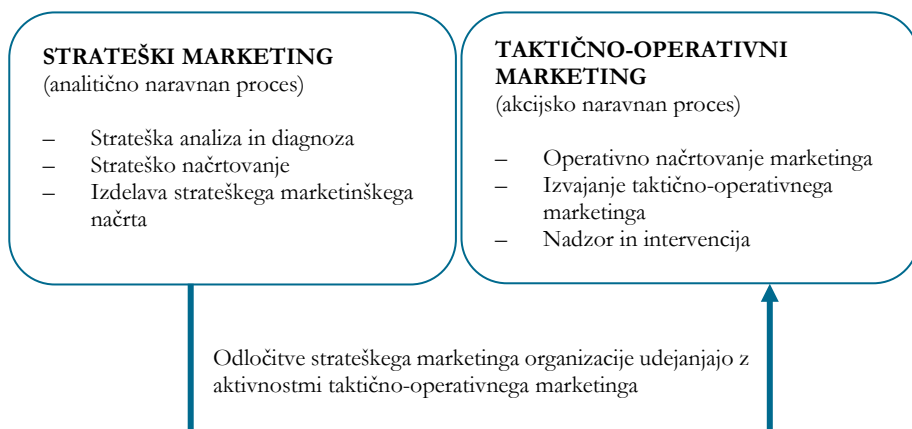
Sodobna teorija in praksa marketinga dokazujeta, da je marketinške aktivnosti možno razvijati na dveh ravneh:

- na ravni strateškega marketinga in
- na ravni taktično-operativnega marketinga,

pri čemer omenjeni ravni druga drugo dopolnjujeta. Odnos med njima z njunimi ključnimi vsebinskimi sestavinami prikazujemo na sliki 2.1.

Strateški marketing je miselnost in proces, s katerim poskušajo organizacije preživeti in se razvijati v konkurenčnih razmerah sorazmerno svobodnega trga. To pa pomeni, da bodo težile k temu, da bodo pri svojem delovanju uspešnejše in učinkovitejše od konkurentov (Bharadvaj, Varadarajan in Fahy, 1993, 83 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 127), zato je temeljni cilj organizacije oziroma njenih strateških

poslovnih enot¹² naravnani k doseganju njihove **trajne konkurenčne prednosti**.¹³ Ker je doseganje, ohranjanje in razvijanje trajne konkurenčne prednosti organizacije ključno za obstoj, rast in razvoj organizacije kot tudi za doseganje finančne in tržne uspešnosti organizacije, so aktivnosti strateškega marketinga tesno prepletene s poslovnimi aktivnostmi na ravni organizacije kot celote, o čemer pišemo v pod poglavju 2.2.



Slika 2.1: Odnos med strateškim in taktično-operativnim marketingom

Omenjene aktivnosti se nanašajo na ustvarjanje menjalnih odnosov na trgih in na razmere, potrebne za njihovo ustvarjanje (Snoj, Gabrijan, 2015, 226) in so usodnega pomena za organizacijo kot celoto. Takšne odločitve so običajno dolgoročne, čeprav ni nujno. V vedno bolj turbulentnem okolju, ko postaja hitrost odločanja pomemben dejavnik doseganja konkurenčne prednosti organizacije na trgu, je sprejemanje strateških odločitev kratkoročno ali celo »čez noč« vedno bolj pogosto.

Organizacije, ki so tržno naravnane, v okviru svojega strateškega marketinga na podlagi proučevanja ciljnih skupin, konkurentov (ožjega zunanjega okolja), lastnih resursov (notranjega okolja) ter širšega zunanjega okolja sprejemajo odločitve o tem, kako bodo konkurirale s ponujanjem superiorne vrednosti ciljnim skupinam. Opri

¹² Nekatere, predvsem večje organizacije, lahko sestavlja več strateških poslovnih enot (SPE). To so skupine dejavnosti, ki jih izvaja organizacija. Te dejavnosti običajno funkcionirajo samostojno in neodvisno ena od druge, imajo vsaka svoje trge, samostojno pridobivajo prihodke in ustvarjajo dobiček. Zaradi poenostavitve zapisa v nadaljevanju uporabljamo zgolj izraz »organizacija«, pri čemer se ta izraz smiselno nanaša tudi na SPE, kadar je organizacija sestavljena iz njih.

¹³ Konkurenčne prednosti organizacije pojasnjujemo v pod poglavju 3.2.

tem si zastavljajo naslednja vprašanja (Woodruff, 1997, 140, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 128):

- Čemu ciljne skupine dejansko pripisujejo vrednost?
- Na kaj naj bi se organizacija osredotočila, da bi dosegla konkurenčne prednosti pred vsem tistim, čemur ciljne skupine pripisujejo vrednost?
- Kako dobro ciljnim skupinam po njihovem mnenju določena organizacija dostavlja vrednost?
- Kako se bo v prihodnje spreminjala ta vrednost?

Cravens (1982) pa navaja, da mora vsaka organizacija sprejeti naslednje ključne odločitve, ki sodijo v področje strateškega marketinga:

- **na katerih trgih** se bo organizacija pojavljala?
- **kako** bo zadovoljevala ciljne skupine oziroma kako bo konkurirala na izbranih trgih?
- **kdaj** bo organizacija vstopila na izbrani trg in kdaj ga bo zapustila?

Ker številne organizacije v svojem portfelju ponujajo več različnih vrst izdelkov na različnih trgih, seveda ni mogoče sprejemati strateških marketinških odločitev (oblikovati strateške marketinške cilje, oblikovati marketinške strategije ter izvajati in nadzirati tovrstne aktivnosti) skupaj (»v paketu«) za vse izdelke in vse trge, saj so ti preveč heterogeni in se razlikujejo v zahtevanih marketinških pristopih, temveč le za posamezno vrsto izdelkov za določen trg, torej za posamično **izdelčno-tržno kombinacijo**.

Po mnenju Aakerja (2001, 15-16) strateški marketing omogoča (včasih tudi zahteva):

- da organizacija temeljito razmisli o strateških možnostih (kaj se je zgodilo v zunanjem okolju, da bi to lahko predstavljalo za organizacijo priložnosti in nevarnosti, na katere bo potrebno pravočasno reagirati? Katere strateške različice reakcij so za organizacijo najprimernejše?);
- dolgoročno naravnost organizacije;
- pravilno in transparentno razmestitev (alokacijo) virov sredstev na ustrezna področja aktivnosti organizacije;

- pomoč pri strateških analizah in odločanju (koncepti, modeli in raznovrstne metode strateškega načrtovanja in analiziranja pomagajo organizaciji zbrati in analizirati informacije ter predlagati primerne strateške odločitve);
- naravnost na sredstva, sposobnosti organizacije ter razvijanje ciljev in programov delovanja, ki so povezani s strateškimi odločitvami ter s tem omogoča strateško menedžment dejavnosti organizacije;
- horizontalno in vertikalno komunikacijo in koordinacijo v organizaciji;
- pomoč dejavnostim organizacije, da se uspešno odzove na spremembe v okolju.

Strateški marketing pa ni usmerjen le na oblikovanje strateških marketinških aktivnosti organizacije, temveč tudi (in zlasti) na aktivnosti, ki pomagajo oblikovati koordiniran program notranjega razvoja in rasti organizacije. Vsebino strateškega marketinga lahko najbolje predstavimo v kontekstu **strateškega menedžmenta marketinga**, to je v kontekstu naslednjih aktivnosti, ki ga sestavljajo:

- raziskovanja dejavnikov relevantnega zunanjega in notranjega okolja organizacije (pridobivanje potrebnih informacij, strateška analiza teh informacij in njihovo vrednotenje oziroma diagnoza),
- strateškega načrtovanja marketinga,
- izdelave strateškega marketinškega načrta in
- nadzora strateškega marketinga, ki pa je sestavni del analize in diagnoze (vrednotenja).

Taktično-operativni marketing je akcijsko naravn proces, ki se nanaša na aktivnosti, ki so usmerjene k udejanjanju odločitev na ravni strateškega marketinga. Zajema torej vse tiste aktivnosti, ki so nujno potrebne, da se nemoteno odvijajo tekoče naloge znotraj marketinga v okviru poslovnega leta. Aktivnosti taktično-operativnega marketinga so torej usmerjene k uresničevanju ciljev, ki so začrtani v strateškem marketinškem načrtu. Predstavljajo konkretiziranje splošnih in strateških usmeritev, ki izhajajo iz celovitega strateškega načrtovanja organizacije in strateškega načrtovanja njenega marketinga. Odločitve taktično-operativnega marketinga se nanašajo na to:

- **kaj** je treba storiti,
- **kdaj** je treba kaj storiti,
- **kdo** naj to stori,
- **kako** naj to stori.

Vsebina aktivnosti taktično-operativnega marketinga zajema:

- taktično-operativno načrtovanje marketinga (zajema načrtovanje taktično-operativnih ciljev marketinga za posamezne ciljne trge oziroma tržne segmente, načrtovanje posameznih sestavin marketinškega spleta za posamezne trge oziroma tržne segmente, načrtovanje potrebnih resursov za uresničevanje ciljev, načrtovanje časa, ki je potreben za dokončanje omenjenih aktivnosti ter načrtovanje intenzivnosti in pogostosti izvajanja teh aktivnosti);
- izvajanje aktivnosti marketinga (zajema oblikovanje taktično-operativnega načrta kot rezultata taktično-operativnega načrtovanja) ter
- nadzor omenjenih aktivnosti in oblikovanje potrebne intervencije.

2.2 Povezanost strateškega marketinga s strateškim delovanjem organizacije

Marketing (strateški in taktično-operativni) v organizaciji je iz procesnega, systemskega in organizacijskega vidika tesno prepleten z delovanjem organizacije kot celote. Še posebej pa je to značilno za strateški marketing, saj so problemi ter sprejemanje odločitev na področju strateškega marketinga zaradi njihove pomembnosti domena celotne organizacije. V mislih imamo vse tiste strateške odločitve organizacije, ki so povezane s kreiranjem, ohranjanjem in utrjevanjem menjalnih odnosov organizacije z njenimi trgi.

Strateški marketing v organizaciji zajema upravljanje (angl. governance) in vodenje (angl. management) strateških marketinških aktivnosti ter sprejemanje strateških odločitev, usmerjenih k uresničevanju poslanstva in vizije ter temeljnih ciljev in strategij organizacije kot celote. To pomeni, da so aktivnosti upravljanja in vodenja strateškega marketinga tesno prepletene z aktivnostmi upravljanja in vodenja na ravni organizacije kot celote. Pri tem mislimo na procese strateške analize in diagnoze, strateškega načrtovanja, organiziranja, izvajanja in nadzora aktivnosti v organizaciji.

Razen odločitev strateškega marketinga prispevajo k uresničevanju poslanstva in vizije organizacije ter njenih temeljnih ciljev in strategij še odločitve drugih poslovnih funkcij in aktivnosti znotraj organizacije na njeni strateški ravni: odločitve na

področju financ, odločitve na področju proizvodnje, odločitve na področju človeških virov, odločitve na področju naložb (slika 2.2).

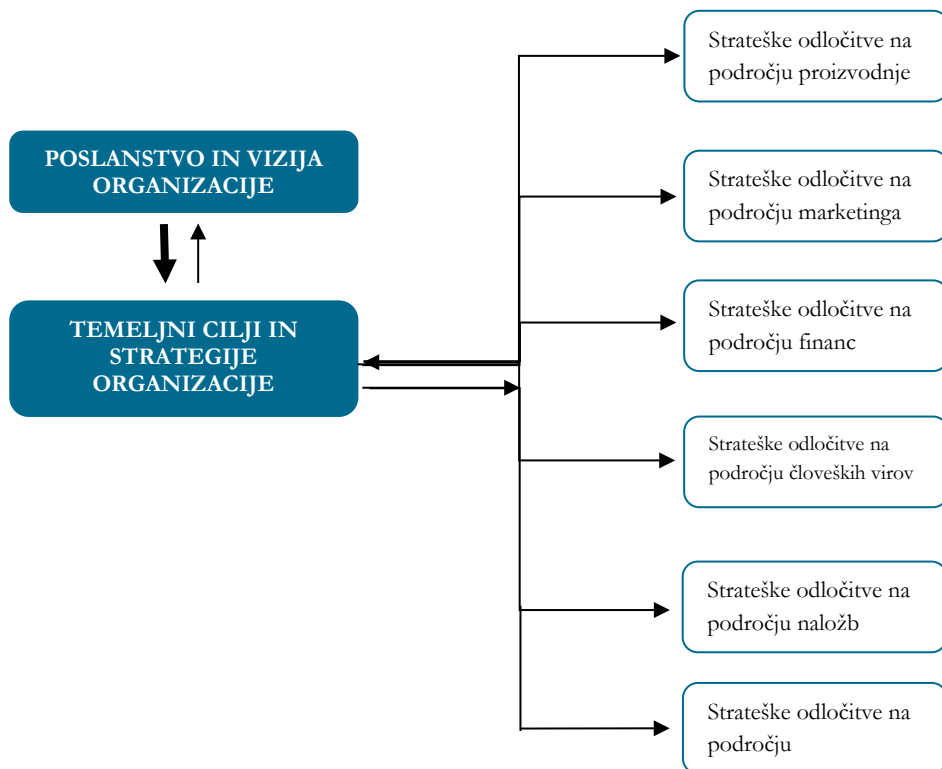
S slike izhaja, da opredeljeno poslanstvo in vizija organizacije vplivata na oblikovanje temeljnih ciljev in strategij organizacije kot celote. Strateške odločitve na posameznih področjih (torej tudi na področju marketinga) pa izhajajo iz omenjenih temeljnih ciljev in strategij organizacije in vplivajo k uresničevanju temeljnih ciljev in strategij na ravni organizacije ter posledično k uresničevanju njenega poslanstva in vizije.

Poslanstvo je na ravni organizacije njena temeljna zamisel o tem, kdo organizacija je, kaj počne oziroma kaj naj bi počela na trgu. Razkriva torej ključne dejavnosti, s katerimi se ukvarja oziroma naj bi se ukvarjala. Čez čas lahko organizacija poslanstvo tudi spremeni, da se odzove na nove tržne razmere in izkoristi nove priložnosti v okolju. Dobro opredeljena poslanstva organizacij imajo tri ključne značilnosti (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2010, 88-90):

- omejena so na obvladljive in uresničljive cilje,
- poudarjajo glavne politike in vrednote, ki jih organizacija želi spoštovati pri svojem poslovanju ter
- zajemajo ključna konkurenčna področja, znotraj katerih bo organizacija delovala (dejavnosti, izdelke in področja njihove uporabe, sposobnosti, geografsko območje, tržne segmente ter možnosti vertikalnega delovanja¹⁴).

Da bi se organizacija pri oblikovanju primerne poslanstva izognila marketinški kratkovidnosti (angl. marketing myopia), naj bi kot pomembno konkurenčno področje dovolj široko opredelila skupine izdelkov, ki jih ponuja in področja njihove uporabe. Posebej velja izpostaviti, da marketinško naravnane organizacije svojim ciljnim skupinam namreč naj ne bi ponujale izdelkov »per se«, to je izdelkov samih po sebi, temveč njihove uporabne vrednosti, s katerimi izdelki rešujejo specifične probleme ciljnih skupin in na ta način zadovoljujejo njihove potrebe, želje in hotenja. V zvezi s tem je zelo ilustrativen primer razlike med opredelitvijo dejavnosti organizacije z izdelki na eni strani in tržno opredelitvijo dejavnosti organizacije, ki izkazuje potrebo, ki naj bi jo izdelek zadovoljil oziroma uporabno vrednost za ciljno skupino odjemalcev in ga prikazujemo v tabeli 2.1.

¹⁴ Več o vertikalnem delovanju pišemo v podpoglavju 2.3 o strategijah razvoja organizacije.



Slika 2.2: Povezanost med poslanstvom, vizijo, temeljnimi cilji in strategijami organizacije ter strateškimi odločitvami

Tabela 2.1: Opredelitev dejavnosti organizacije na osnovi izdelkov in na osnovi potreb ter uporabne vrednosti za odjemalce (tržna opredelitev)

Organizacija	Opredelitev dejavnosti na osnovi izdelkov	Tržna opredelitev dejavnosti
Poslovni sistem železnic	Vozimo vlake.	Skrbimo za premoščanje prostorskih razlik ljudi in tovora.
Proizvajalec tehnološke opreme	Izdelujemo opremo za fotokopiranje.	Pomagamo pri izboljšavah na področju produktivnosti v pisarnah.
Filmski studio	Izdelujemo filme.	Ponujamo zabavo.
Knjigarna	Prodajamo enciklopedije.	Širimo informacije.
Rekreacijski center	Ponujamo plavanje v bazenih.	Omogočamo vam sprostitvev.

Poslanstvo organizacije je tesno prepleteno z vizijo. **Vizija** smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Je konkretna podoba prihodnosti organizacije, ki mora biti enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna (Tavčar, 2002, 80).

Ključni sestavini vizije sta (Collins in Porras, 1996, 67-78):

- temeljna zamisel, ki obsega ključne vrednote, ki prevladujejo v organizaciji in temeljni namen – razlog za obstanek organizacije ter
- videnje prihodnosti, ki naj bi v prepričljivi obliki vsebovalo vizionarski smoter za daljše obdobje.

Značilnosti dobre vizije so še, da je odprta (naravnana v iskanje in razumevanje drugačnih stališč, v aktivno poslušanje v stikih z udeleženci, v pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja posameznika, v izobraževanje in usposabljanje); pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje; ji daje skupno usmeritev; ima pa tudi simbolni pomen, saj posreduje podobo organizacije v okolju; olajšuje pozicioniranje zaposlenih; je temeljno sredstvo za obvladovanje sestavljenosti organizacije (Tavčar, 2002, 81).

Iz poslanstva in vizije izhajajo **temeljni cilji** organizacije. V širšem smislu so cilji kombinacije načrtovanih stanj, gibanj in načrtovanih načinov (strategij, taktik in operativnih nalog) za njihovo doseganje, v ožjem smislu pa so to načrtovana stanja, gibanja ali zgolj načrtovane aktivnosti. Temeljni cilji organizacije so običajno dolgoročni cilji, strateškega značaja, lahko so stalni cilji ali spremenljivi cilji, merljivi ali nemerljivi, zaprti ali odprti, formalni ali neformalni (Snoj in Gabrijan, 2015, 214).

Temeljni cilji organizacije so pogosto finančno, tržno ali kako drugače izraženi. Nanašajo se torej na zelena stanja in gibanja na področju obstoja, rasti in razvoja organizacije v prihodnosti. Pomembno je, da so stimulatívni (motivirajoči) za vse udeležence v menjalnih odnosih, dosegljivi, jasni in razumljivi, sprejemljivi za udeležence v menjavi, prilagodljivi in usklajeni s podrejenimi cilji. Ključne in najpogosteje prisotne temeljne cilje organizacije, njihove kriterije uspešnosti doseganja in merila prikazujemo v tabeli 2.2, s katere lahko jasno razberemo to, o čemer smo že pisali, namreč, da so nekateri izmed temeljnih ciljev organizacije po svoji vsebini pravzaprav strateški cilji marketinga.

Tabela 2.2: Glavne skupine temeljnih ciljev organizacije, kriteriji doseganja cilja in merila doseganja ciljev

Temeljni cilji	Kriteriji	Merila	
Dobiček in finančni cilji	Dobičkonosnost	Dobiček	
		Dobiček / prodaja	
		Prispevek za pokritje	
		Donos naložb (ROI)	
	Prispevek lastnikom	Zasluzek na delnico	
		Cena delnice / zaslužek na delnico	
	Izkoristek stalnega premoženja	Izkoriščenost kapacitet	
Cilji rasti / cilji marketinga	Odstotek letne rasti	Obseg prodaje	
		Prodaja / enoto	
		Dobički od prodaje	
	Konkurenčne prednosti	Tržni delež	
		Zavedanje znamke izdelka s strani odjemalcev	
		Sprejemanje znamke izdelka s strani odjemalcev	
	Prispevek do odjemalcev	Relativna prodajna cena	
		Kakovost izdelka	
		Zadovoljstvo odjemalcev	
		Zadržanje odjemalcev	
		Zvestoba odjemalcev	
	Cilji družbene odgovornosti	Prispevek do zaposlenih	Raven plač, bonusi, dodatki
			Razvoj zaposlenih
Stabilnost zaposlovanja			
Prispevek k družbi		Prispevki za humanitarne namene in za različne lokalne skupnosti ter institucije	
		Rast zaposlovanja	

Vir: (Hollensen, 2010, 245)

Oblikovanje temeljnih ciljev organizacije je tesno povezano z za to razpoložljivimi resursi. Temeljni cilji so namreč neuresničljivi, če organizacija ne razpolaga z ustreznimi in zadostnimi resursi za njihovo doseganje.

Ker so temeljni cilji organizacija običajno dolgoročni cilji, se lahko zgodi, da organizacija zaradi različnih razlogov ne dosega zastavljenih temeljnih ciljev na željeni ravni. Ti razlogi lahko tičijo v dejavnikih notranjega okolja organizacije in / ali v dejavnikih v zunanem ožjem in širšem okolju organizacije. Običajno organizacija zaradi sprememb okoliščin kot posledice delovanja omenjenih dejavnikov temeljne cilje prilagaja. Razliko med želeno ravniyo temeljnega cilja ter dejansko predvideno ravniyo doseganja temeljnega cilja imenujemo **vrzel v načrtovanju, analizo vrzeli**

pa tehniko, ki jo vrhnji menedžment v organizacijah uporablja za identificiranje omenjenih vrzeli.

Vsi tisti temeljni cilji, katerih vsebina se nanaša na želena stanja (rezultate, uspehe) ter želena gibanja v zvezi z menjavo organizacije z njenim tržnim okoljem, so **strateški marketinški cilji**, ki se na nižjih hierarhičnih ravneh organizacije razgrajujejo v taktično-operativne cilje marketinga, kar je razvidno s slike 2.3.

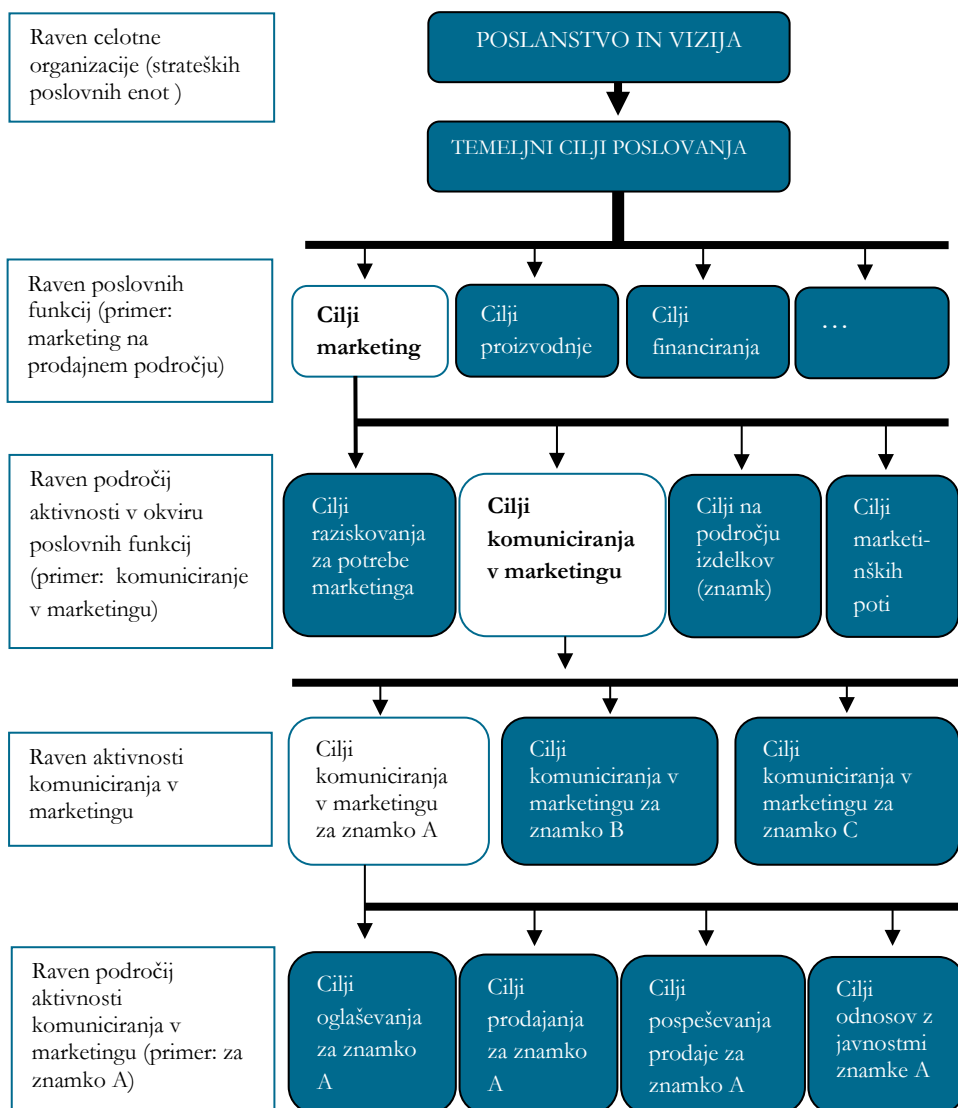
Kadar razumemo temeljne cilje organizacije v širšem smislu, ti vključujejo tudi načine za njihovo doseganje oziroma strategije. Udejanjanje ciljev na določeni hierarhični ravni v organizaciji poteka s pomočjo strategij kot načinov doseganja ciljev, omenjene strategije pa predstavljajo cilje nižje hierarhične ravni. V celotni hierarhiji odločanja v organizaciji so torej cilji in strategije med seboj prepleteni!

Primer. Na ravni prodaje je cilj oblikovati povprečno prodajno kvoto po kupcu, ki znaša 100.000 EUR ter opredeliti število novih kupcev, ki jih je potrebno pridobiti, npr. 200. Strategija na tej ravni zajema oblikovanje sheme prodajnih obiskov skupaj z načini nagrajevanja prodajnega osebja, kar predstavlja cilj nekega prodajnega pododdelka, torej nižje hierarhične ravni odločanja.

Strategijo¹⁵ lahko opredelimo kot (Mintzberg, 1987 v: Snoj, Gabrijan, 2015, 216-217):

- načrt: strategija je zavestno izbrana smer aktivnosti zaradi obvladovanja danega položaja;
- zamisel: strategija vsebuje manever za »prelisičenje« nasprotnika;
- vzorec aktivnosti: strategija vsebuje aktivnosti, ki se pojavljajo sčasoma in nenameravano;
- pozicijo: strategija vsebuje način povezovanja organizacije z njenim konkurenčnim okoljem;
- perspektivo: strategija vsebuje način, na katerega menedžerji organizacije vidijo sebe in svet okrog sebe.

¹⁵ Pojem »strategije« izhaja iz vojaške znanosti in prakse ter pomeni »vojskovodstvo« (gr. strategija = vodenje vojske) kot znanost o vodenju oziroma kot spretnost vodenja oboroženih sil države v vojni zaradi doseganja vojnega cilja. V izvedenem pomenu se uporablja pojem strategije na splošno kot spretnost v vodenju političnega boja. Dejstvo je, da je vojaška strategija samo ena od področnih strategij, saj poznamo tudi politične strategije, diplomatske strategije, ekonomske strategije ipd.



Slika 2.3: Povezanost med posameznimi ciljnimi ravni v organizaciji in marketinški cilji

Vir: prirejeno po (Snoj in Gabrijan, 2015, 216)

Hofer in Schendl (1987, 20) menita, da je strategija prilagajanje sposobnosti organizacije (resursov, op.p.) razmeram (tveganjem in priložnostim) v okolju ter da je strategija glavna povezava med smotri in cilji, ki jih organizacija želi doseči ter področnimi in funkcijskimi aktivnostmi ter izvajalnimi načrti. Določanje ciljev je potemtakem proces, ki je časovno pred opredeljevanjem strategij.

Chandler (1966, 17) prišteva med strategije tudi cilje in pravi, da je mogoče strategijo opredeliti kot »...določitev temeljnih dolgoročnih ciljev in temeljnih širokih ciljev neke organizacije ter izbiro smeri akcije in alokacije resursov, potrebnih za izvedbo teh ciljev.« Isti avtor tudi opozarja, da je v organizaciji potrebno najprej opredeliti strategije in šele nato strategijam prilagoditi organizacijsko strukturo (»Chandlerjevo načelo«).

Zahtevnost udejanjanja strategije pa zelo ilustrativno nakazuje tudi Ansoff, ki pravi, da je udejanjanje strategije poskus voziti kolo istočasno, ko ga izumljamo (Day, 1990, 21).

Pri razlagi slike 2.2 smo navedli, da k uresničevanju temeljnih ciljev, poslanstva in vizije organizacije prispevajo odločitve na ravni različnih poslovnih funkcij organizacije, ki so usklajene s temeljnimi strateškimi odločitvami na ravni organizacije kot celote. To dejstvo pa postavlja pred organizacijo zahtevo po **oblikovanju strategij na njenih različnih hierarhičnih ravneh** (Hollensen, 2010, 4):

- na korporativni ravni (na ravni organizacije kot celote; angl. corporate strategy),
- na ravni njene dejavnosti oziroma področja poslovanja (strateške poslovne enote), to je takrat, ko organizacija pri svojem poslovanju združuje več kot eno dejavnost, s katero se ukvarja (angl. business strategy) in
- na ravni poslovnih funkcij (na primer strategija marketinga, strategija financiranja, strategija s človeškimi viri,...).

Vsebinski odnos med posameznimi ravnmi strategij v organizaciji po posameznih komponentah strategije prikazujemo v tabeli 2.3, pri čemer na ravni poslovne funkcije prikazujemo strategijo marketinga.

Proučitev prakse strateškega odločanja pokaže, da nekatere zadeve nedvoumno spadajo v domeno korporativne ravni, področja poslovanja ali ravni funkcij, prav tako pa je med njimi veliko prekrivanja (Varadarajan in Clark, 1994, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 217).

Korporativna strategija se nanaša na probleme na ravni organizacije kot celote in zajema široko opredeljena področja poslovanja, na katerih bo organizacija konkurirala. Njen cilj je maksimiranje razlike med tržno vrednostjo organizacije in kapitalom, ki so ga vložili lastniki (Varadarajan in Clark, 1994, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 218). V okvir korporativne strategije spadajo tudi strategije razvoja organizacije, o katerih zaradi njihove pomembnosti za oblikovanje ciljev marketinga in strategij marketinga pišemo v posebnem podpoglavju v nadaljevanju.

Za **strategijo na ravni dejavnosti organizacije oziroma področja poslovanja (strateške poslovne enote)** avtorji uporabljajo izmenično različne izraze, kot na primer »strategija področja poslovanja«, »poslovna strategija«, »konkurenčna strategija«, »tržna strategija«, »strategija izdelkov-trgov« in »strategija poslovne enote«. Strategija področja poslovanja določa, kako bo posamezno področje poslovanja v okviru portfelja organizacije konkuriralo na trgu. Cilj te ravni strategije je doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti v okviru določenega ciljnega trga (Gabrijan, 2008, 74 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 218).

Vsaka strategija področja poslovanja zahteva različne **strategije na ravni poslovnih funkcij**, med drugim, torej tudi različne **strategije marketinga**, ki so unikatne kombinacije marketinških odločitev in aktivnosti. V strategijo marketinga avtorji navadno uvrščajo vzorce uporabe resursov, s katerimi naj bi (strateška) poslovna enota dosegla cilje marketinga na svojem ciljnem trgu (Varadarajan in Clark, 1994, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 218). Strategija marketinga je nabor integriranih odločitev in aktivnosti (Day, 1990 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 218), na podlagi katerih naj bi področje poslovanja dosegalo svoje cilje marketinga in zadovoljevalo zahteve ciljnih skupin (Cravens 1999; Varadarajan in Clark 1994 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 218)¹⁶.

Tabela 2.3: Različne ravni strategij v organizaciji

Komponente strategije	Strategija na ravni organizacije	Strategija strateške poslovne enote	Marketinška strategija
Poslanstvo (misija)	Ključno torišče organizacije: Kaj bomo delali (v kateri dejavnosti se bomo nahajali?)	Ključno torišče strateške poslovne enote: Katere izdelke bomo ponujali in na katerih trgih?	<ul style="list-style-type: none"> – Opredelitev ciljnih trgov – Globina in širina izdelčne linije – Politika znamke izdelkov
Strategija	Temeljne razvojne strategije rasti organizacije:	Strategije razvoja strateške poslovne enote:	<ul style="list-style-type: none"> – Razvojni načrt na ravni izdelek / trg

¹⁶ Podrobneje o strategijah marketinga pišemo v tretjem delu knjige, ki se nanaša na strateško načrtovanje marketinga.

Komponente strategije	Strategija na ravni organizacije	Strategija strateške poslovne enote	Marketinška strategija
	<ul style="list-style-type: none"> – konglomeratna diverzifikacija (rast v nova poslovna področja); – vertikalna integracija; – strategija pripojitve (akvizicije) in opustitve 	<ul style="list-style-type: none"> – novi izdelki za obstoječe trge ali – obstoječi izdelki za nove trge 	<ul style="list-style-type: none"> – Načrti širjenja in krčenja linij izdelkov ter opuščanja izdelkov
Cilji	<p>Celostni cilji organizacije za vse strateške poslovne enote:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rast prihodkov; – dobičkonosnost; – stopnja donosa naložb (ROI); – zaslužek po delnici; – prispevek k ostalim deležnikom organizacije 	<p>Cilji na ravni izdelek / trg, ki so usklajeni s celostnimi cilji organizacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rast prodaje, – razvoj novih izdelkov in novih trgov, – dobičkonosnost, – ROI, – denarni tok, – okrepitev dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti 	<p>Marketinški cilji so usklajeni s cilji strateških poslovnih enot in celostnimi cilji na ravni organizacije in so naravnani na posamično izdelčno – tržne aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prodaja, – tržni delež – prispevek za pokritje – zadovoljstvo odjemalcev
Alokacija resursov	<ul style="list-style-type: none"> – Alokacija med posameznimi strateškimi poslovnimi enotami na ravni organizacije. – Alokacija med posameznimi štabnimi funkcijami (na primer korporativni MIS, R&R) 	<ul style="list-style-type: none"> – Alokacija resursov med posamezne aktivnosti vstopa na posamezne trge s posameznimi izdelki. – Alokacija resursov med posamezne funkcijske oddelke v okviru strateške poslovne enote. 	<p>Alokacija med komponentami marketinškega načrta (elementi marketinškega spleta) za posamično izdelčno – tržno aktivnost</p>
Resursi za doseganje konkurenčnih prednosti	<p>Prvenstveno na osnovi superiornih finančnih in človeških resursov; več korporativnega R&R; boljši organizacijski procesi ali sinergije v primerjavi s konkurenti.</p>	<p>Prvenstveno s konkurenčno strategijo: primerjava med kompetencami strateške poslovne enote in kompetencami konkurentov.</p>	<p>Prvenstveno na podlagi uspešnega pozicioniranja izdelka; superiornost na ravni ene ali več komponent marketinškega spleta v primerjavi s konkurenti na določenem trgu za določen izdelek</p>
Sinergijski resursi	<p>Tehnologija in funkcionalne kompetence med posameznimi strateškimi poslovnimi enotami znotraj organizacije.</p>	<p>Različni resursi (vključno z želenim imidžem, ki ga ima strateška poslovna enota v očeh odjemalcev) ali funkcijske kompetence med posameznimi izdelki oziroma trgi.</p>	<p>Marketinški resursi, kompetence ali aktivnosti med posameznimi izdelčno – tržnimi aktivnostmi.</p>

Vir: (Hollensen, 2010, 4)

2.3 Strategije razvoja organizacije

Strategije razvoja organizacije¹⁷ sodijo v okvir korporativnih strategij organizacije in so ključnega pomena za oblikovanje ciljev marketinga in temeljnih strategij marketinga. Predstavljajo kombinacijo **izbrane smeri**, v katero se bo organizacija razvijala in **izbranega načina**, s katerim bo organizacija uresničevala izbrano smer svojega razvoja (Snoj in Gabrijan, 2015, 218-219). Najbolj razširjen model strategij razvoja organizacije je matrični model profesorja H. I. Ansoffa, t.j. **Ansoff-ova matrika izdelek / trg**, ki jo prikazujemo na sliki 2.4.

Razvoj organizacije v prihodnosti je v največji meri odvisen od tega, kako kakovostno bo organizacija uspela zadovoljiti potrebe, želje in hotenja ciljnih skupin odjemalcev z določenimi izdelki na določenih trgih. V tem pogledu ima vsaka organizacija na voljo štiri možne smeri razvoja.

		Trgi	
		obstoječi	novi
Izdelki	obstoječi	Tržna penetracija	Razvoj trga
	novi	Razvoj izdelka	Diverzifikacija

Slika 2.4: Ansoff-ova matrika: izdelek / trg

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 179)

Najenostavnejša strategija razvoja je **tržna penetracija**. Organizacija poskuša z obstoječimi izdelki na sedanjih (že obstoječih) trgih povečevati tržni delež obstoječih izdelkov. Ta strategija je primerna vse do tedaj, ko na obstoječem trgu še obstaja potencial rasti in ob predpostavki, da ima organizacija dovolj znanja o trgu, da ima razvit in preizkušen izdelek, potrebne resurse, dostop do primernih marketinških poti, da odjemalci poznajo znamko izdelka in jih je lažje prepričati v nakup izdelka kot pa, da bi iskali nove odjemalce na novih trgih.

Številne empirične raziskave so dokazale, da ima strategija tržne penetracije najvišjo stopnjo uspešnosti (50 %) in zahteva relativno najmanj potrebnih resursov za njeno udejanjanje v primerjavi z drugimi tremi možnimi strategijami razvoja (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 179).

¹⁷ Namenoma uporabljamo izraz »strategije razvoja«, čeprav številni avtorji pri razlagi korporativnih strategij pogosto uporabljajo izraz »strategije rasti« (angl. growth strategies), ne pa tudi »strategije razvoja« (angl. development strategies). Rast razumemo predvsem v količinskem smislu (na primer rast tržnega deleža, rast prihodka, povečevanje donosa naložb), medtem ko lahko razumemo razvoj tudi v kakovostnem pomenu, ki posledično ne rezultira nujno v izboljševanju količinskih meril (na primer pri obrambnih strategijah je organizacija pogosto usmerjena k ohranjanju tržnega deleža, ohranjanju ravni obstoječega prihodka). Torej razumemo »razvoj« kot širši pojem od pojma »rasti«.

Možnih je šest načinov razvoja organizacije z uporabo tržne penetracije:

- povečevanje pogostosti uporabe izdelka pri obstoječih odjemalcih,
- povečevanje količine nabavljenega izdelka s strani odjemalcev,
- spreminjanje potencialnih odjemalcev v dejanske odjemalce izdelka,
- povečevanje načinov uporabe obstoječega izdelka za odjemalce,
- pridobivanje izgubljenih odjemalcev in
- pridobivanje odjemalcev konkurentov.

Ponudnik gostinskih storitev poskuša povečati svoj tržni delež v prodaji brezalkoholnega piva in malice pri ciljni skupini svojih gostov z občasnimi popusti brezalkoholnega piva ob koncu tedna v večernem času ter nižjo ceno brezalkoholnega piva ob nakupu malice v dopoldanskem času.

Med možne smeri razvoja organizacije z obstoječimi izdelki na obstoječih trgih pa velja dodati še:

- **opuščanje izdelkov** (zaradi neugodnih notranjih ali zunanjih okoliščin; gre za pomembno smer razvoja, saj neperspektivni izdelki pogosto vežejo nase precejšnje resurse in ne dajejo ustreznih rezultatov) in
- **konsolidiranje** (ohranjanje obstoječe ravni tržnega deleža na trgu s stagnirajočim ali rastočim povpraševanjem in aktivno konkuriranje na trgu z upadajočim povpraševanjem) (Snoj in Gabrijan, 2015, 220).

Primer opuščanja

Proizvajalec tiskalnikov se odloči za opustitev enega izmed najmanj donosnih modelov tiskalnika s ciljem 9povečevanja stopnje dobičkonosnosti drugih modelov tiskalnikov v ciljni skupini večjih kupcev.

Primer konsolidiranja

Trgovinska organizacija prevzema prodajalne, ki jih opuščajo tisti njeni konkurenti, ki trg zapuščajo, saj se na trgu povpraševanje zmanjšuje.

Ko organizacija z obstoječimi izdelki na obstoječih trgih ne more več dosegati uspešnega in učinkovitega razvoja v smeri doseganja njenih temeljnih ciljev in so obstoječi trgi za obstoječe izdelke v fazi zrelosti, poskuša izkoristiti tržni potencial za nove izdelke na obstoječih trgih z **razvojem izdelkov**. S pojmom »nov izdelek« mislimo na (prirejeno po: Radonjič, Iršič, 2011, 71-73):

- izboljšave izdelka (delno inovacijo že obstoječih izdelkov), pri čemer izdelku spremenimo določene lastnosti, s čimer bomo povečali zaznane koristi izdelka s strani obstoječih odjemalcev in primerjalno konkurenčno prednost;
- ponujanje povsem novega izdelka za organizacijo, ki pa ni nov na trgu; za odjemalce takšen izdelek ne pomeni novost, ker že poznajo njegove osnovne značilnosti od konkurenčnih ponudnikov;
- ponujanje povsem novega izdelka, ki predstavlja tudi za trg popolno novost.

Ponujanje novih in / ali izboljšanih obstoječih izdelkov lahko organizacija oblikuje pod okriljem obstoječe znamke, kadar je ta zelo prepoznavna, uspešna in ima pozitivno podobo pri ciljni skupini obstoječih odjemalcev (**širjenje linije izdelkov**) ali pa z uvajanjem nove znamke izdelkov.

Strategijo razvoja izdelka lahko organizacija udejanja tudi s **navzkrižno prodajo** (angl. cross-selling), ki pomeni, da organizacija obstoječim odjemalcem njenih izdelkov ponuja še izdelke iz nabora novih izdelkov, kar je lahko uspešna strategija še posebej takrat, kadar so obstoječi odjemalci organizacije zelo zadovoljni z njenimi dosedanjimi izdelki.

Po izsledkih empiričnih raziskav znaša povprečna stopnja uspešnosti tovrstne strategije razvoja 33 %, vendar pa zahteva v povprečju osem krat več potrebnih resursov za njeno udejanjanje v primerjavi s strategijo tržne penetracije (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 180).

Proizvajalec brezalkoholnih pijač se odloči za širjenje svoje linije brezalkoholnih dietetičnih pijač z naravnim okusom za diabetike.

Tretja strategija razvoja je strategija **razvoja trga**. Pri tem ima organizacija dve možnosti:

- ponujanje obstoječega izdelka novim, še neoskrbovanim tržnim segmentom odjemalcev in / ali
- ponujanje obstoječega izdelka na novih geografskih območjih (geografska ekspanzija) oziroma na trgih teh geografskih območij.

Ta strategija zahteva od organizacije, da zgradi dovolj prepoznavno znamko izdelka, ki bo vzbudila zavedanje in pozitivno podobo izdelka pri novih ciljnih skupinah odjemalcev na izbranih novih trgih ter dostop do potrebnih marketinških poti. Na

novih trgih se bo organizacija srečala z novimi konkurenti, kar zahteva od organizacije udejanjanje novih marketinških strategij.

Razvoj trga zahteva, po empiričnih raziskavah, štirikrat večje naložbe v primerjavi s strategijo tržne penetracije, medtem ko je verjetnost uspeha približno 20 % (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 180-181).

Turistična agencija se odloči, da bo svoje turistične storitve enodnevnih izletov, ki jih je doslej ponujala ciljnim skupinam upokoencev, pričela ponujati tudi mlajšim družinam z nižjimi dohodki.

Diverzifikacija je med vsemi prej omenjenimi strategijami razvoja organizacije najbolj tvegana (povprečna pričakovana stopnja uspešnosti znaša zgolj 5 %) (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 181), zahteva pa relativno največ resursov (12 do 14 krat več kot strategija tržne penetracije). Udejanjanje te strategije pomeni, da organizacija nastopa z novimi izdelki na novih trgih. Obstajata dve različici diverzifikacije:

- **povezana diverzifikacija;** v tem primeru organizacija vstopa na nove trge z novimi izdelki, ki jih z obstoječimi izdelki povezujejo sinergijski učinki, ki temeljijo na obstoječem premoženju in sposobnostih organizacije v njenem poslovanju; to so lahko na primer novi izdelki pod isto znamko kot obstoječi, že poznani izdelki; možnost uporabe enakih marketinških pristopov in veščin; možnost uporabe enake ali podobne proizvodne tehnologije, razvojno-raziskovalnih spretnosti, izkoriščanje »ekonomije obsega«;
- **nepovezana diverzifikacija;** v tem primeru vstopa organizacija na nove trge z novimi izdelki, ki niso povezani z njenimi obstoječimi izdelki in trgi; takšen strateški pristop k razvoju je najbolj tvegana, saj organizacija običajno nima v začetku dovolj tržnega znanja kot tudi ne izkušenj z novimi izdelki.

Primer povezane diverzifikacije:

Proizvajalec bele tehnike doda svojemu asortimentu pečic nov izdelek – digitalno vodeno konvekcijsko pečico za novo ciljno skupino mladih družin z višjimi dohodki.

Primer nepovezane diverzifikacije:

Proizvajalec osebnih in tovornih vozil se začne ukvarjati s turistično in gostinsko dejavnostjo, katerih izdelki so namenjeni drugi ciljni skupini odjemalcev kot so njegovi odjemalci proizvedenih vozil.

Majhne organizacije in organizacije v zrelih dejavnostih se pogosto znajdejo v položaju, ko je za preživetje in njihov razvoj edina možna pot zgolj strategija diverzifikacije, kar še posebej velja za tiste izmed njih, ki jim je pretekli postopni načrt razvoja spodletel. Toda strategija diverzifikacije je najbolj tvegana. To tveganje lahko organizacije zmanjšajo s časovnim načrtovanjem postopnega razvoja s **Z – strategijo** kot jo prikazuje slika 2.5.

S slike je razvidno, da je smiselni časovni potek razvoja tak, da organizacija najprej prodira z obstoječimi izdelki na obstoječih trgih (strategija penetracije). Nato na trgih, ki jih že pozna in na katerih si je ustvarila zadostno stopnjo prepoznavnosti, pozitivno podobo s svojimi znamkami obstoječih izdelkov ter dostopom do marketinških poti razvija nove izdelke (strategija razvoja izdelka). V naslednjem koraku organizacija uspešne in uveljavljene obstoječe izdelke ponudi na novih trgih (strategija razvoja trga), nato pa se v zadnjem koraku usmeri v strategijo diverzifikacije (novi izdelki na novih trgih), s čimer zmanjša tveganje te strategije razvoja.

	Obstoječi izdelki		Novi izdelki	
Obstoječi trgi	Tržna penetracija (prodor): <ul style="list-style-type: none"> povečevanje pogostosti uporabe izdelka povečevanje količine nabavljenega izdelka pretvarjanje neuporabnikov v uporabnike nove vrste uporabe izdelka pridobivanje izgubljenih odjemalcev pridobivanje odjemalcev konkurentov 		Razvoj izdelka: <ul style="list-style-type: none"> izboljšave obstoječih izdelkov inovacije izdelkov širjenje linij izdelkov navzkrižna prodaja (angl. cross-selling) 	
	Verjetnost uspeha: 50%	Napor: 100%	Verjetnost uspeha: 25%	Napor: 800%
Novi trgi	Razvoj trga: <ul style="list-style-type: none"> geografsko širjenje trga novi ciljni tržni segmenti 		Diverzifikacija: <ul style="list-style-type: none"> povezana diverzifikacija nepovezana diverzifikacija 	
	Verjetnost uspeha: 20%	Napor: 400%	Verjetnost uspeha: 5%	Napor: 1200 – 1400%

Slika 2.5: Z – strategija in Ansoff-ove strategije razvoja

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 181)

Organizacija lahko udejanja prej omenjene strategije razvoja na tri različne načine: z internim razvojem, s spojitvijo in pripojitvijo ali s sovlaganji.

Interni razvoj temelji na opiranju na lastne sposobnosti, s katerimi razpolaga. Pri tem je razpoložljivo znanje njenih zaposlenih pogosto največja ovira, kar še posebej velja za različne oblike strategije diverzifikacije.

V razvitem tržnem okolju se organizacije pogosto odločajo za **spojitve in pripojitve**, pri katerih se organizacija spoji z drugo organizacijo ali jo prevzame. Prednost tega načina uresničevanja strategije razvoja je predvsem hitrost, s katero lahko uresniči izbrano smer razvoja, medtem ko so ovire predvsem različnost obeh organizacij in kultur okolja, v katerih se nahajata, omejena finančna sredstva organizacije, nekompatibilnost tehnologij, organizacijskih struktur in menedžmenta obeh organizacij, nespodbudna zakonodaja in drugo.

Pri **sovlaganjih** (angl. joint ventures) gre za različne oblike sodelovanja med organizacijami, ki temeljijo na medsebojni izmenjavi resursov (finančnih, kadrovskih, tehnoloških, znanja). Obstajajo različne možne pojavne oblike sovlaganj (na primer konzorciji, franšize, licence) (Snoj in Gabrijan, 2015, 225). Prednosti in pomanjkljivosti tega načina udejanjanja strategije razvoja so podobne kot pri spojitvah in pripojitvah.

V povezavi z omenjenimi načini uresničevanja strategij razvoja organizacije občasno uporabljajo različne **integrativne pristope** (različne vrste integracij). Razlikujemo dva pristopa k integriranju:

- vertikalno integracijo in
- horizontalno integracijo.

Vertikalna integracija je oblika razvoja, pri katerem organizacija nekatere resurse, sposobnosti, aktivnosti (procese) in izdelke, ki jih je prej pridobivala (po njih povpraševala) v zunanjem okolju s strani drugih udeležencev na različnih (ne enakih) ravneh oskrbne verige (na primer od dobaviteljev, posrednikov v prodaji) ponotranji (vzpostavi, izvaja, proizvaja v svojem notranjem okolju oziroma sama). To zamisel lahko uresniči s katerim koli od prej navedenih načinov uresničevanja strategije razvoja (bodisi z internim razvojem, s pripojitvijo oziroma spojitvijo ter s pomočjo sovlaganj). Ločimo dve vrsti vertikalne integracije:

- vertikalno integracijo na predhodno stopnjo in
- vertikalno integracijo na naslednjo stopnjo.

Vertikalna integracija na predhodno stopnjo pomeni, da organizacija ponotranji (vzpostavi, izvaja, proizvaja v svojem notranjem okolju oziroma sama) resurse, sposobnosti, aktivnosti in izdelke, ki jih je pred tem pridobivala s strani udeležencev, ki se nahajajo na predhodni fazi v oskrbni verigi oziroma udeležencev na njenih nabavnih trgih (na primer od dobaviteljev).

Vertikalna integracija na naslednjo stopnjo pa pomeni, da organizacija ponotranji (vzpostavi, izvaja, proizvaja v svojem notranjem okolju oziroma sama) resurse, sposobnosti, aktivnosti in izdelke, ki jih je pred tem pridobivala s strani udeležencev, ki se nahajajo na naslednji fazi v oskrbni verigi oziroma udeležencev na njenih prodajnih trgih (na primer od prodajnih posrednikov).

Primer vertikalne integracije na predhodno stopnjo:

Proizvajalec sadnih sokov nabavi tehnološko opremo za izdelavo embalaže za svoje sadne sokove, ki jo je prej kupoval od nekega dobavitelja.

Primer vertikalne integracije na naslednjo stopnjo:

Pekarna ŽITKO, ki je doslej prodajala pekovske izdelke preko mreže prodajal večjih trgovinskih organizacij, se odloči za odprtje lastne prodajne mreže s svojimi izdelki.

Horizontalna integracija je oblika razvoja, pri katerem organizacija razvija nekatere resurse, sposobnosti, aktivnosti (proces) in izdelke, ki jih doslej ni imela ali ni izvajala v okviru svoje dejavnosti, imajo oziroma izvajajo pa jih njeni konkurenti. Tudi pri horizontalni integraciji lahko uresničuje organizacija razvoj z internim razvojem (na primer sama razvija izdelke, ki jih razvijajo njeni konkurenti), s spojitvijo ali pripojitvijo (na primer se organizacijsko združi s svojim konkurentom) ali s sovlaganji (na primer se kapitalsko poveže s svojim konkurentom).

Manjši detajlist z ožjim asortimentom izdelkov široke porabe se pripoji (organizacijsko poveže) večji trgovinski verigi prodajal s ciljem izboljšanja likvidnostnega položaja in povečanja stopnje dobičkonosnosti zaradi učinka »ekonomije obsega«.

2.4 Proces strateškega marketinga

Področje strateškega marketinga je z vsebinskega vidika izjemno sestavljeno in ga je mogoče razumeti kot proces medsebojno prepletenih aktivnosti, ki jih povzemamo na sliki 2.6.



Slika 2.6: Proces strateškega marketinga

Vir: prirejeno po (Gabrijan, Črnko in Snoj, 1989 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 227)

V nadaljevanju kratko predstavljamo vsebino posameznih korakov procesa strateškega marketinga, ki pa so predmet natančnejše razlage v nadaljevanju.

Strateška analiza

Strateška analiza je prva faza v procesu strateškega marketinga, ki v širšem smislu predstavlja raziskovalno aktivnost organizacije s ciljem pridobivanja ustrezne informacijske podlage o stanju v njenem notranjem in zunanjem okolju, ki je relevantna za odločanje v okviru nadaljnjih strateških aktivnosti organizacije oziroma njenih dejavnosti. Ker analiziranje trenutnega stanja ne zadošča, je potrebno proučiti

tudi dosednji razvoj, ki je pripeljal do obstoječega stanja v okolju, analizirati predvidene (domnevne) spremembe tega stanja v prihodnosti ter položaj organizacije v njenem okviru.

Analiziranje notranjega okolja organizacije se nanaša na analizo resursov organizacije (premoženja in sposobnosti), njenih kompetenc ter na ugotavljanje njene konkurenčne prednosti na trgih.

V okvir strateške analize notranjega okolja uvrščamo tudi splet vseh analitičnih orodij in metrik, ki jih uporabljamo za merjenje poslovne uspešnosti in učinkovitosti. Ugotovitve tovrstnih analiz predstavljajo pomembno vhodno informacijo za potrebno ukrepanje (prilagajanje, spreminjanje, ohranjanje) v zvezi s preteklimi strateškimi aktivnostmi na področju marketinga.

Analiziranje zunanjega okolja organizacije se nanaša na analizo odjemalcev, analizo konkurentov, analizo celostnih značilnosti trga in analizo širšega zunanjega okolja organizacije. Rezultati analize zunanjega okolja ponujajo organizaciji vpogled v privlačnost posameznih trgov.

Strateška diagnoza

Na osnovi rezultatov strateške analize lahko organizacija izvede strateško diagnozo, ki pomeni vrednotenje informacij, pridobljenih v procesu strateške analize in obsega:

- ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti organizacije in njenih dejavnosti, ki je rezultat analize njenega notranjega okolja ter ožjega zunanjega okolja (predvsem konkurentov); rezultat tovrstne analize je opredelitev **konkurenčnega položaja** organizacije;
- ugotavljanje priložnosti in nevarnosti za organizacijo v okolju, ki izhaja iz rezultatov analize njenega ožjega in širšega zunanjega okolja; rezultat te analize je prepoznavanje **privlačnosti** posameznih **trgov** za organizacijo;
- opredelitev »strateških oken«, ki je rezultat kombinirane analize konkurenčnega položaja organizacije na eni strani in privlačnosti potencialnih trgov na drugi strani.

Povezanost med strateško analizo in strateško diagnozo ter njun vpliv na nadaljnje aktivnosti v procesu strateškega marketinga prikazujemo na sliki 2.7.

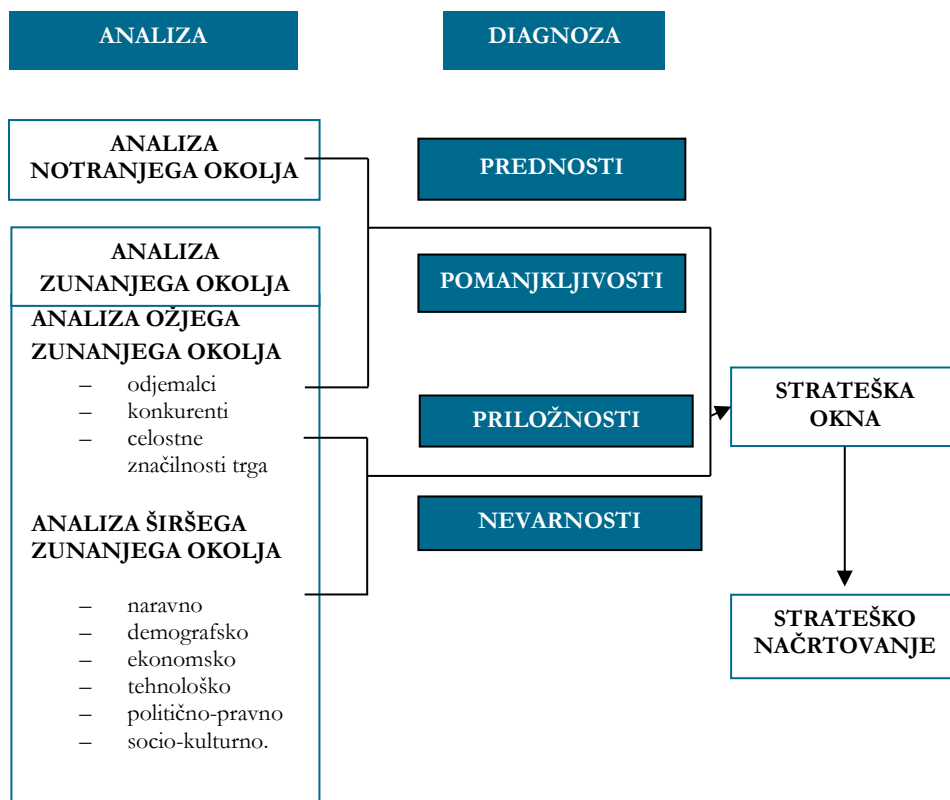
Pri strateškem diagnoziranju si organizacija lahko pomaga z različnimi metodološkimi orodji vrednotenja (hevrističnimi in empiričnimi, kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami), ki omogočajo vrhnjemu menedžmentu organizacije lažji, enostavnejši, preglednejši prikaz potencialnih strateških možnosti in priložnosti organizacije ter opredelitev »strateških oken«.

Strateško načrtovanje marketinga

Strateško načrtovanje marketinga zajema pet pomembnejših vsebinskih sklopov:

- **Segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov;** v okviru te aktivnosti organizacija najprej opredeli ključne značilnosti njenega poslovanja ter analizira značilnosti potencialnih in dejanskih odjemalcev, na osnovi izbranih kriterijev oblikuje tržne segmente znotraj posameznega področja poslovanja, opredeli značilnosti posameznih tržnih segmentov ter izbere izmed njih tiste ciljne trge, ki so zanjo strateško zanimivi.
- **Oblikovanje strateških ciljev marketinga;** organizacija določi strateške marketinške cilje za organizacijo kot celoto oziroma za njene strateške poslovne enote (SPE), za njene ciljne trge, s čimer opredeli, kakšne bodo njene prihodnje strateške aktivnosti oziroma kaj želi doseči (želena stanja).
- **Oblikovanje generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga;** ta sklop je ključnega pomena za uspešnost celotnega strateškega marketinga, kajti oblikovanje strategij marketinga pomeni določitev načinov in poti, s katerimi želi organizacija dosežati zastavljene strateške marketinške cilje (slika 2.7).
- **Strateško pozicioniranje;** je proces, v okviru katerega v organizaciji opredelijo želen strateški položaj oziroma podobo (imidž) katerekoli pojavne oblike strateško pomembnega izdelka (ter znamke izdelkov) in organizacije kot celote, ki naj bi ga dosegala organizacija pri njenih interesnih in vplivnih udeležencih oziroma deležnikih (angl. stakeholders), na primer pri odjemalcih, dobaviteljih, konkurentih, pomembnejših vplivnih institucijah, v širši javnosti.
- **Oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga;** organizacija opredeli potrebne instrumentalne strategije marketinga po ključnih aktivnostih marketinga (strategije na področju izdelka, marketinških poti, cen in pogojev menjave ter marketinškega komuniciranja).

- **Izdelava strateškega marketinškega načrta**, ki predstavlja neke vrste most med strateškim načrtovanjem marketinga in udejanjanjem strategij marketinga skozi vrsto taktičnih in operativnih aktivnosti. Strateški marketinški načrt, ki je izveden iz strateškega poslovnega načrta organizacije oziroma strateške poslovne enote, je torej tudi temeljna osnova za posamične taktično-operativne načrte marketinga.



Slika 2.7: Strateška analiza in diagnoza

Vir: (Snoj in Gabrijan, 2015, 229)

LITERATURA

- Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley&Sons.
- Beverland, M., Farrelly, F., Woodhatch, Z. (2007). Exploring the Dimensions of Proactivity within Advertising Agency-Client Relationships. *Journal of Advertising*, 36(4): 49-60.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57, oktober: 83-99.
- Chaffey, D., Chadwick, F. E. (2016). *Digital Marketing; Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education Limited.

- Chandler, A. D. (1966). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Garden City, New York: Doubleday&Co., Inc.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1994). *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper.
- Cravens, D. W. (1982). *Strategic Marketing*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Cravens, D. (1999). *Strategic Marketing*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
- Crittenden, V. L., Peterson, R. A., Albaum, G. (2010). Technology and Business-to-Consumer Selling: Contemplating Research and Practice. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, 30(2): 103-109.
- Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy – Processes for Creating Value*; New York: The Free Press.
- Farley, J. U., Leavitt, H. J. (1971). Marketing and Population Problems; *Journal of Marketing*; 35 (July): 28-33.
- Gabrijan, V. (2008). Strategije marketinga podjetij v Sloveniji. V Pisnik, Korda, A., Milfelner B. (ured.), *Marketinški viri podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. 73-80.
- Gabrijan, V., Črnko, A., Snoj, B. (1989). Strateško upravljanje marketinga trgovinskih organizacij. RP *Raziskave s področja trgovine. Programski sklop Raziskave sistema trženja v trgovinskih organizacijah*. RP *Trgovina v slovenskem gospodarstvu*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Garretson, R. (2008). Future Tense: The Global CMO. December: <http://graphics.eiu.com/upload/Google%20Text.pdf/>
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1987). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. StPaul: West Publishing Company.
- Hollensen, S. (2010). *Marketing Management: A Relational Approach*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Hunt, S.D. (2002). *Foundations of Marketing Theory; Toward a General Theory of Marketing*. Armonk, New York, London, England: M.E.Sharpe.
- Jaworski, B., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.
- Kotler, P. (1972). *Marketing Management*; 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management-Trženjsko upravljanje*; Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0, Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing management*, 12th ed. Pearson Publ.: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*, 1st ed. Pearson Publ.: Prentice Hall.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing; *Journal of Marketing*; 33 (February): 10-15.
- Kotler, P., Roberto, N., Lee, N. (2002). *Social Marketing; Improving the Quality of Life*; 2nd ed., Sage Publ.
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change; *Journal of Marketing*; 35 (July): 3-12.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75 (1): 16-30.
- Iršič, M., Milfelner, B., Pisnik, A. (2019). *Marketing; Temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju*. Harlow: Pearson Education.
- Luck, D. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing – Too Far; *Journal of Marketing*; 33 (July): 53-55.
- Mindak, W. A., Bybee, H. M. (1971). Marketing's Application to Fund Raising; *Journal of Marketing*; 35 (July): 13-18.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*; jesen: 11-24.

- Mooradian, T. A., Matzler, K., Ring, L. J. (2012). *Strategic Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Payne, A. (1994). *Relationship Marketing Strategy; Handbook of Management*; The Financial Times; ed. Crainer, S.; FT Pitman Publishing.
- Radonjič, D., Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Ryan, D. (2017). *Understanding Digital Marketing; Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page Ltd.
- Sharma, A., Sheth, J. N. (2010). A Framework of Technology Mediation in Consumer Selling: Implications for Firms and Sales Management; *Journal of Personal Selling & Sales Management*; 30 (2): pp 121-129.
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (2): 63-74.
- Snoj, B., Gabrijan, V. (2002). *Osnove marketinga; zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga; Maribor: EPF*.
- Snoj, B., Gabrijan, V. (2015). *Marketing, konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
- Snoj, B., Gabrijan, V., Milfelner, B. (2010). Internal and External Market Orientation as Organizational Resources – Consequences for Market and Financial Performance – Interna i eksterna tržišna orientacija kao organizacijski resursi – posljedice za tržišnu i finansijsku uspješnost. *Tržište*, 22 (2): 223-241.
- Tavčar, M. I. (2002). *Strateški menedžment; učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za menedžment; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj menedžmenta.
- Tsimonis, G., Dimitriadis, S. (2014). Getting Closer to the Customer. *Social Media and Communication. Strategic Direction*, 30 (11): 35–38.
- Varadarajan, P. R., Clark, T. (1994). Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 31, 93-105.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2): 139-153.
- Zahay, D. (2014). Beyond Interactive Marketing; *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8 (4): 266.
- Zahay, D. (2015). *Digital Marketing Management*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Zaltman, G., Vertinsky, I. (1971). Health Service Marketing: A Suggested Model; *Journal of Marketing*; Vol. 35 (3); pp. 19-27.
- Zhang, J., Duan, Y. (2010). The Impact of Different Types of Market Orientation on Product Innovation Performance: Evidence from Chinese Manufacturers; *Management Decision*, 48(6), pp. 849-867.
- Zikmund, W. G., Stanton, W. J. (1971). Recycling Solid Wastes: A Channels of Distribution Problem; *Journal of Marketing*; Vol. 35 (July); pp. 34-39.



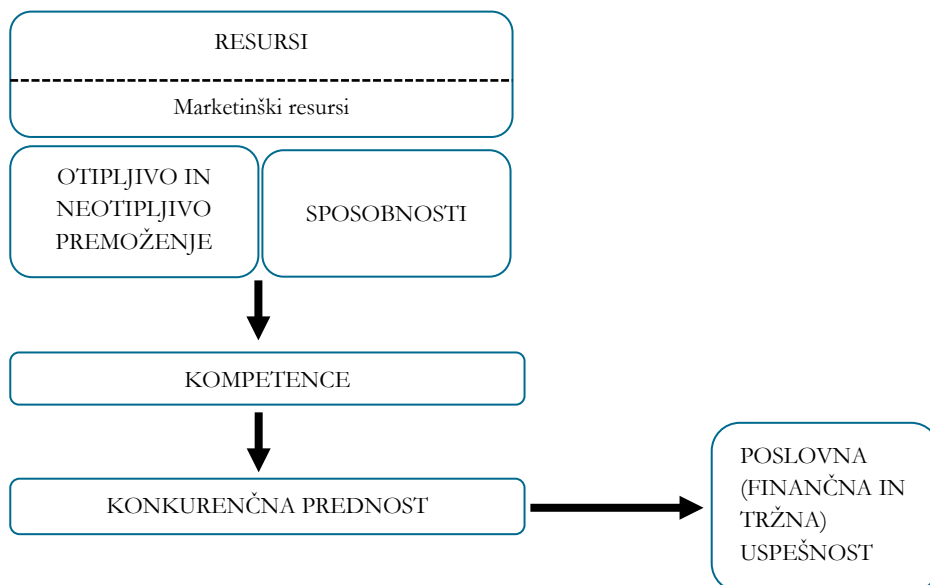
STRATEŠKA ANALIZA IN DIAGNOZA

2.
DEL



3 Analiza notranjega okolja organizacije

V okvir analize notranjega okolja organizacije kot sestavnega dela procesa strateškega marketinga umeščamo analizo resursov (premoženja in sposobnosti) organizacije, njenih kompetenc in opredeljevanje konkurenčne prednosti (slika 3.1).



Slika 3.1: Sestavine analize notranjega okolja

Ker pa ima analiza notranjega okolja tudi svojo strateško nadzorno funkcijo, saj konkurenčna prednost organizacije ter njen konkurenčni položaj vplivata na poslovno (finančno in tržno) uspešnost¹⁸ organizacije, pa v to vsebino umeščamo tudi merjenje marketinške uspešnosti ter za to potrebno analitično metriko.

3.1 Resursi in kompetence organizacije

3.1.1 Resursi organizacije

Vsaka organizacija potrebuje za svoj obstoj in razvoj ustrezne resurse, ki ji omogočajo izvajanje poslovnih aktivnosti, s katerimi zasleduje svoje poslanstvo, cilje in strategije.

Resurse lahko opredelimo kot katerekoli »otipljive« in »neotipljive« enote, ki jih lahko organizacija uporablja za uspešno in / ali učinkovito izvajanje svoje tržne ponudbe, ki ima vrednost za določene tržne segmente (odjemalcev) (Hunt, 2002, 253).

Obstaja več vrst razvrščanja (klasificiranja) resursov, med katerimi prevladuje delitev resursov na (Hooley in drugi, 1999, 260):

- otipljivo in neotipljivo premoženje ter
- sposobnosti.

Otipljivo premoženje so tiste enote resursov, ki jih lahko vidimo, otipamo in / ali enostavno kvantificiramo (izmerimo, op. p.) (Hollensen, 2010, 29). Mednje uvrščamo na primer zgradbe in opremo, zemljišče, prostore, stroje, naprave, dostop do surovin, materiale, zaloge, zaposlene, finančna sredstva.

Neotipljivo premoženje so enote resursov, ki jih ni mogoče zaznati z dotikom in obstajajo zgolj v povezavi z nečim drugim (Snoj in Gabrijan, 2015, 18). Sem uvrščamo na primer intelektualno lastnino (patente, licence, franšize) organizacije, znanje zaposlenih, njihovo motiviranost, informacijski sistem, organizacijsko kulturo, ugled organizacije v okolju, podobo izdelka v očeh ciljnih skupin, poslovne

¹⁸ S pojmom »uspešnost« (angl. performance) v širšem smislu razumemo tako učinkovitost (angl. efficiency), kot tudi uspešnost v ožjem smislu (angl. effectiveness).

proces, zadovoljstvo odjemalcev, delež ključnih¹⁹ in / ali stalnih odjemalcev (stopnjo njihove zvestobe).

Razmejitev med otipljivim in neotipljivim premoženjem je pogosto zelo nejasna, saj ima lahko določeno premoženje organizacije otipljive in neotipljive značilnosti (na primer tehnologija, podatki, informacijski sistem, blagovna znamka).

Nekateri avtorji so mnenja, da neotipljivo premoženje, če je ustrezno podprto s sposobnostmi organizacije bolj prispeva k doseganju konkurenčne prednosti organizacije, saj ga ni mogoče videti oziroma otipati, ni ga mogoče ustvariti »čez noč« in je težje posnemljivo s strani konkurentov (Collis in Montgomery, 2008).

Sposobnosti organizacije so po mnenju nekaterih avtorjev neke vrste »vezivo«, ki premoženje organizacije povezuje ter omogoča in olajšuje njihovo uspešno uporabo (Day, 1994; Hooley in drugi, 1999; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 18). Mednje lahko uvrščamo na primer miselne naravnosti organizacije, procese učenja, menedžmenta in inoviranja na vseh ravneh organizacije, digitalno vodenje in upravljanje procesov. Sposobnosti organizacije je treba obravnavati kot dinamičen koncept ustvarjanja, razširjanja, spreminjanja in opuščanja razpoložljivih virov (premoženja, op. p.). Tako razumljene sposobnosti imenujemo **dinamične sposobnosti** (Helfat, 2007, 5; povz. po Day, 2011, 186, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 18).

Marketinški viri so tisto premoženje in sposobnosti, ki jih ima organizacija na razpolago in z njimi ustvarja vrednosti na trgu ter dosega konkurenčne prednosti (Hooley in drugi, 2005; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 19). Nanašajo se na vse tipe virov, ki jih organizacija uporablja za ustvarjanje, komuniciranje in / ali dostavljanje izdelkov, ki ponujajo vrednost odjemalcem v transakcijskih in povezovalnih menjavah z organizacijo (Varadarajan, 2010, 130; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 19).

¹⁹ Ključni odjemalci so tiste ciljne skupine odjemalcev, ki so za organizacijo izjemnega pomena zaradi relativno velikega obsega njihovega nakupa (količinsko in / ali vrednostno) v primerjavi z ostalimi odjemalci oziroma predstavlja njihov nakup relativno velik delež v celotni prodaji določene vrste (običajno strateško pomembnih) izdelkov organizacije.

Med tipične marketinške resurse lahko uvrščamo ime organizacije, njen ugled, pozitivna podoba izdelkov organizacije v očeh odjemalcev, sposobnost uporabe veljavnih in zanesljivih metod raziskovanja trga, baze podatkov o odjemalcih, razporedene marketinške poti (digitalne in tradicionalne), odnose s ključnimi odjemalci, usposobljeno prodajno osebje in podobno.

Po eni od klasifikacij je mogoče marketinške resurse organizacije deliti na (Hooley in drugi, 2005, 19-20):

- tržne resurse in
- marketinške podporne resurse.

Tržni resursi so tiste vrste marketinških resursov, ki so neposredno uporabni za kreiranje in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacije na trgu. Mednje uvrščajo avtorji:

- sposobnost pogleda »od zunaj navznoter« oziroma sposobnost povezanosti z odjemalci in drugimi deležniki; to pomeni z drugimi besedami, da je organizacija sposobna identificirati potrebe, želje, hotenja in zahteve teh udeležencev ter izgrajevati primerne odnose z njimi;
- ugled in kredibilnost organizacije med odjemalci in drugimi deležniki;
- sposobnost uspešnega inoviranja na trgu ter
- človeške vire (zaposlene in druge interesne udeležence, ki sodelujejo v aktivnostih in procesih organizacije).

Marketinški podporni resursi so primarno namenjeni podpori marketinškim aktivnostim in prispevajo k izgrajevanju konkurenčne prednosti organizacije posredno. Med njimi izpostavljajo:

- tržno naravnost organizacije ter
- sposobnost menedžerjev za vodenje, upravljanje, motiviranje in koordiniranje aktivnosti organizacije.

Reprezentančni raziskavi Inštituta za marketing na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru sta pokazali, da proučevani marketinški resursi (tržna naravnost, inovacijski resursi in resursi ugleda) glede na svoje značilnosti spadajo med dejavnike trajnih konkurenčnih prednosti organizacij in so pozitivno povezani

s tržnimi in finančnimi rezultati delovanja proučevanih organizacij v vzorcu (Snoj, Milfelner in Gabrijan, 2007).

3.1.2 Kompetence organizacije

Resursi, s katerimi razpolaga organizacija, sami po sebi ne prispevajo k izgrajevanju, ohranjanju ter povečevanju njene konkurenčne prednosti. Vir potencialne konkurenčne prednosti postanejo šele, ko so med seboj ustrezno povezani tako, da predstavljajo za organizacijo in njeno okolje določene »kompetence«. **Kompetence** so unikatne povezave in idiosinkratične (posebne, značilne) kombinacije resursov organizacije, ki omogočajo izvajanje katerih koli poslovnih aktivnosti tako, da je z njimi možno ustvarjati razlikovalno prednost v primerjavi s konkurenti na trgu. Ta razlikovalna kombinacija resursov seveda ne zraste »čez noč«, temveč je rezultat dolgotrajnega organizacijskega (kolektivnega) učenja. Umeščene so v poslovnih aktivnostih in procesih organizacije. Po mnenju številnih avtorjev je izgrajevanje dolgoročne konkurenčnosti na trgu rezultat izgradnje ključnih kompetenc po nižjih stroških ter hitreje kot to zmorejo konkurenti in ne kot rezultat razmerja med ceno izdelka in njegovo izvedbo (relativno kakovostjo izdelka) (Prahalad in Hamel, 1990, 81).

Omenjena avtorja opredeljujeta **ključne kompetence** (angl. core competences) organizacije kot pakete znanja, veščin in tehnologije, ki omogoča organizaciji nenehno ustvarjanje ponudbe posebej privlačnih koristi za njihove odjemalce. Organizacije se razlikujejo v svojih sposobnostih izbire, izgradnje, izrabe in zaščite ključnih kompetenc. Ključne kompetence niso specifične za posamezen izdelek, saj so široko uporabne, njihov življenjski cikel pa je daljši kot izdelčni. Da bi lahko neko sposobnost organizacije opredelili kot ključno, mora imeti naslednje značilnosti:

- zagotavljati mora vrednost za odjemalca;
- omogočati mora izgrajevanje razlikovanja (diferenciacije) od konkurentov;
- omogočati mora prenosljivost – uporabnost na več področjih.

Poudarjata še, da ključne kompetence organizacije narekujejo, kako koordinirati diverzificirano poslovno sposobnost, kako integrirati multipli tok tehnologije, kako organizirati delo in dostaviti potrebno vrednost za odjemalca, kako in s kakšno

stopnjo odvisnosti so posamezne poslovne funkcije prepletene med seboj ter kakšna je njihova vloga pri oblikovanju vrednosti za organizacijo.

Ali bodo izbrane kombinacije resursov postale ključne kompetence, je odvisno od tega (Hollensen, 2010, 33):

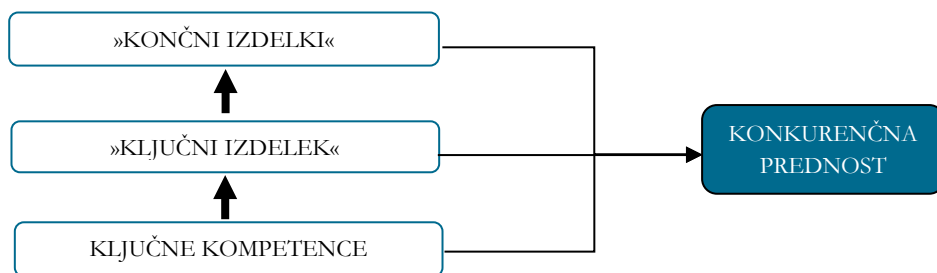
- kako težko jih bodo konkurenti posnemali (uporabili),
- kakšna je njihova vrednost za organizacijo,
- ali omogočajo izkoriščanje priložnosti ter zmanjševanje nevarnosti in tveganja za organizacijo na trgu,
- ali jih je mogoče nadomestiti,
- kako trajni so in
- kako zahtevno jih je premeščati na trgu in / ali umakniti s trga.

Ključne kompetence organizacije lahko bistveno prispevajo k zaznavanju koristi končnega izdelka za odjemalca, konkurent pa jih lahko le s težavo posnema. Tako obstaja med identificiranjem ključne kompetence organizacije in njenim končnim izdelkom otipljiva povezava, ki jo avtorja imenujeta **ključni izdelek**. Ta predstavlja fizično ekspozicijo ene ali več ključnih sposobnosti organizacije. Zato je pomembno jasno razločevati ključne kompetence organizacije, ključni izdelek in končni izdelek, **kajti vse tri omenjene ravni lahko predstavljajo vir konkurenčnih prednosti za organizacijo**²⁰.

Japonski proizvajalec Honda je že pred desetletji oblikoval svojo ključno kompetenco v tehnologiji majhnih motorjev. Iz omenjene ključne kompetence izhaja tudi njegov »ključni izdelek«, to je motor, medtem ko so njegovi »končni izdelki«, ki temeljijo na tem »ključnem izdelku« motorna kolesa, kosilnice za travo, motorne sani in podobno.

Na sliki 3.2 prikazujemo model povezanosti med ključnimi kompetencami, »ključnim izdelkom«, »končnim izdelkom« in konkurenčno prednostjo organizacije, s katere je razvidno, da so ključne kompetence organizacije temelj »ključnega izdelka«, na osnovi katerega organizacija oblikuje »končne izdelke« oziroma izdelke, ki jih ponuja na trgu. Doseganje konkurenčne prednosti na dolgi rok temelji na konkurenčni prednosti na ravni ključnih kompetenc, na ravni »ključnega izdelka« in na ravni »končnega izdelka«.

²⁰ Organizacija je lahko vodilna na trgu neke skupine izdelkov in izkazuje relativno visok tržni delež, vendar pa to nujno ne kaže na njeno dolgoročno konkurenčno sposobnost, ki je namreč pogosto »skrita« v ključnih kompetencah in »ključnem izdelku« organizacije.



Slika 3.2: Model povezanosti med ključnimi kompetencami, ključnim izdelkom, končnim izdelkom in konkurenčno prednostjo organizacije

Vir: prirejeno po (Prahalad in Hamel, 1990)

Cardy in Selvarajan (2006, v: Hollensen, 2010, 33) klasificirata kompetence v dve skupini: v osebne kompetence in organizacijske kompetence. Osebne kompetence so značilne za posameznike in zajemajo na primer njihovo znanje, veščine, sposobnosti, izkušnje in osebnost, medtem ko organizacijske kompetence pripadajo organizaciji in zajemajo na primer procese in strukture organizacije. Ti dve skupini kompetenc nista med seboj neodvisni, temveč sta povezani, saj lahko nabor osebnih kompetenc posameznikov sooblikuje način razmišljanja in kulturo organizacije, po drugi strani pa lahko organizacijske kompetence vplivajo na posameznike in njihov način delovanja v organizaciji.

Nekateri avtorji uporabljajo pri obravnavanju kompetenc koncept **»značilnih kompetenc«**, ki ga je prvi v literaturi predstavil Selznick (1957), s čimer razumejo tiste kombinacije resursov organizacije, ki so za ciljne skupine (odjemalcev) pomembne, organizacija pa jih uporablja na superioren način (Gabrijan, 2002, 174, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 135). Predstavljajo natančnejši izbor specifičnih unikatnih resursov (premoženja in sposobnosti) organizacije, ki se nanašajo na izdelavo izdelka in so zelo očitne odjemalcem oziroma se nanašajo na vse tisto, kar organizacija izvaja posebno dobro v primerjavi z njenimi konkurenti (Gabrijan, 1996). Oblikujejo se lahko na ravni celotne organizacije, na ravni strateških poslovnih enot (področij poslovanja) ali pa na ravni poslovne funkcije organizacije.

Možne značilne kompetence, ki lahko predstavljajo vir konkurenčnih prednosti in lahko prispevajo k uspešnosti organizacije, so lahko na primer: sposobnost uresničevanja inovativnih idej (sposobnost uvajanja novih izdelkov in modificiranja obstoječih); superiorne proizvodne spretnosti (zmožnost proizvodnje tehnično in tehnološko visoko kakovostnih izdelkov in / ali proizvodnje izdelkov z najnižjimi stroški); fleksibilni dolgoročni programi; omejenost v številu aktivnosti v verigi vrednosti

(t.j. optimalni »trade-off« med izkoriščanjem notranjih in zunanjih virov); izjemen marketing (na primer uspešni prodajalci, oblikovanje ugodne podobe znamke izdelka, SPE ali organizacije kot celote); uspešen razvojno-raziskovalni menedžment; superiorne spretnosti finančnega menedžmenta; organizacijska struktura in kultura; sistem nagrajevanja, ki uspešneje motivira zaposlene; superiorni sistemi načrtovanja in nadzora.

Da bi lahko organizacija uspešno oblikovala svoje kompetence za izgrajevanje konkurenčnih prednosti, mora oblikovati primerno »strateško arhitekturo«, ki bo omogočala oblikovanje prioritet alokacije posebnih in značilnih resursov, kreiranje menedžerske kulture, timskega dela, sposobnosti za spremembe, dolgoročno razmišljanje in željo po izmenjavi resursov med posameznimi poslovnimi funkcijami v organizaciji (Prahalad in Hamel, 1990, 89).

3.2 Konkurenčne prednosti organizacije

3.2.1 Izhodišča za razumevanje konkurenčnih prednosti

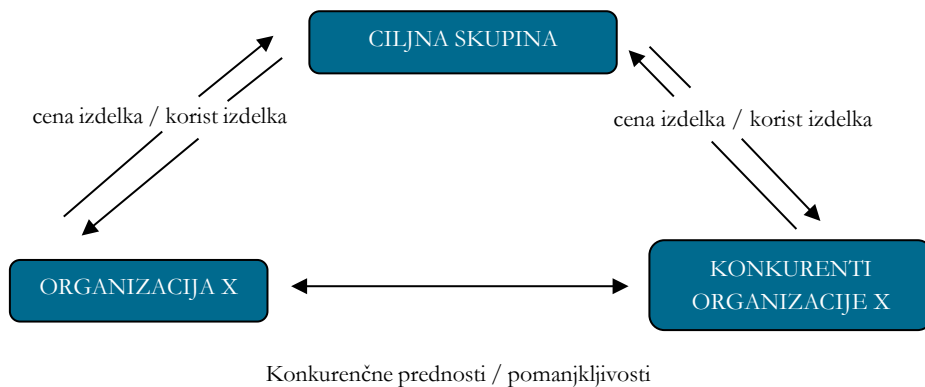
Vsaka organizacija je na trgu vključena v dve vrsti odnosov s svojim okoljem:

- v menjalne odnose s svojimi odjemalci in
- v konkurenčne odnose s svojimi konkurenti.

V menjalnih odnosih organizacija ponuja določene (uporabne) vrednosti za odjemalce, s katerimi poskuša zadovoljevati njihove potrebe, želje in hotenja ter v zameno zanje pridobiva določene protivrednosti, s katerimi zadovoljuje svoje potrebe. Vrednost izdelka je razmerje med ceno (stroškom, vložkom), ki jo morajo plačati odjemalci in koristmi (uporabno vrednostjo) izdelka za odjemalce v menjalnem odnosu. Odjemalci bodo med ponujenimi izdelki različnih konkurenčnih ponudnikov izbrali tistega, ki bo ponudil relativno najvišjo zaznano vrednost.

V konkurenčnih odnosih zato poskuša organizacija izgraditi, ohraniti in razvijati konkurenčne prednosti ter minimizirati konkurenčne pomanjkljivosti, s čimer poskuša dosegati superiorne tržne in finančne rezultate (superiorni tržni položaj).

Ti dve vrsti odnosov organizacije lahko poenostavljeno predstavimo v **trikotniku strateškega marketinga** (slika 3.3).



Slika 3.3: Trikotnik strateškega marketinga organizacije X

Vir: (Snoj in Gabrijan, 2015, 134)

S slike je razvidno, da sta torej obe vrsti odnosov v medsebojni odvisnosti. Odnos med (uporabno) vrednostjo določenega izdelka za odjemalce, relativno ceno (stroški, vložki), ki jih zaznavajo odjemalci in konkurenčno prednostjo prikazujemo v naslednjem primeru v matriki na sliki 3.4.

		(Uporabna) vrednost izdelka X	
		Večja za organizacijo A	Večja za organizacijo B
Relativni stroški izdelka X	Nižji za organizacijo A	1	2
	Nižji za organizacijo B	3	4

Slika 3.4: Odnos med (uporabno) vrednostjo izdelka X, relativno ceno in konkurenčno prednostjo v konkurenčnem odnosu med organizacijo A in organizacijo B

S slike lahko jasno razberemo, da ima organizacija A izrazito konkurenčno prednost pred organizacijo B v polju 1 ter izrazito konkurenčno pomanjkljivost pred organizacijo B v polju 4, česar pa ni mogoče trditi za situaciji v poljih 2 in 3. Organizacija B lahko ima določeno konkurenčno prednost v situaciji, ki jo predstavlja polje 2, če so odjemalci na trgu trdno prepričani v kakovost izdelka organizacije B, imajo različne potrebe in je njihova cenovna elastičnost povpraševanja relativno nizka. Organizacija A lahko ima določeno konkurenčno prednost v situaciji, ki jo predstavlja polje 3, ko imajo odjemalci na trgu homogene potrebe in je njihova cenovna elastičnost povpraševanja relativno visoka.

Uresničevanje konkurenčnih prednosti je bistvo strateškega menedžmenta in strateškega marketinga organizacije.

V relevantni literaturi s področja marketinga in širše zasledimo številne izsledke raziskav, ki se nanašajo na preučevanje konkurenčne prednosti organizacij. Posledično je zaslediti tudi različne opredelitve pojma »konkurenčna prednost«. Porter (1980, 365) opredeljuje konkurenčno prednost organizacije kot korist, ki jo organizacija ustvari za svoje odjemalce in ki presega njene stroške zanje.

Barney (1991, 102) navaja, da ima organizacija konkurenčno prednost takrat, ko pri ustvarjanju vrednosti uporablja strategijo, ki je ne uporablja nobeden izmed obstoječih ali možnih konkurentov.

Fahy (1989, 18) meni, da je konkurenčna prednost za organizacijo ali izdelek vse, kar ju v očeh kupcev ali uporabnikov pozitivno loči od konkurentov (v: Snoj in Gabrijan, 2015, 134).

V pričujočem delu se pridružujemo mnenju Snoja in Gabrijana (2015, 135), namreč, da je za opredelitev pojma »konkurenčna prednost« treba upoštevati vsaj dve izhodišči:

- organizacije za doseganje svojega primarnega cilja kombinirajo heterogene in nepopolno mobilne resurse ter
- konkurenti so tiste organizacije, ki zadovoljujejo isto ciljno skupino (glej opombo 4 v podpoglavju 1.2).

Na osnovi teh dveh izhodišč omenjena avtorja opredeljujeta **konkurenčno prednost** kot tiste značilnosti organizacije (izdelka), pri katerih je po mnenju ciljne skupine boljša od konkurentov, so za to ciljno skupino pomembne ter organizaciji omogočajo doseganje superiornih tržnih in finančnih izidov.

Skupina raziskovalcev Inštituta za marketing Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru je leta 2001 v okviru večjega mednarodnega raziskovalnega projekta izvedla reprezentančno raziskavo, ki je zajela vsa slovenska podjetja z več kot 20 zaposlenimi. Rezultati so pokazali, da so marketinški resursi, ki so jih direktorji podjetij in direktorji marketinga največkrat navajali kot prednosti svojih podjetij glede na konkurente, naslednji: znamka podjetja ali izdelka in ugled; kredibilnost pri kupcih, pridobljena zaradi dobrega tržnega položaja; nadpovprečna raven storitev za kupce; izoblikovani odnosi s ključnimi kupci; dobri odnosi s prodajalci; dobro razumevanje hotenj in zahtev kupcev;

ustvarjanje dobrih odnosov s ključnimi kupci ter ohranjanje in razvijanje dobrih odnosov s ključnimi kupci (Snoj in Gabrijan, 2015, 138).

Spomnimo pri tem, da je konkurenčna prednost rezultat unikatnega povezovanja resursov organizacije in da se po konceptu Prahalada in Hamela (1990) izgrajevanje konkurenčne prednosti prične že z oblikovanjem »ključnih kompetenc« in »ključnega izdelka«, s katerimi bo organizacija zaradi heterogenosti in relativne nemobilnosti resursov lahko oblikovala njihove **primerjalne prednosti (lahko pa tudi enakost ali pa pomanjkljivosti)** pri proizvodjanju in ponujanju določene vrste »končnih izdelkov« za določene ciljne skupine odjemalcev (Hunt, 2002, 253).

Barney (1991, 105-112) smiselno ugotavlja, da so značilnosti resursov, ki imajo potencial za ustvarjanje trajnih konkurenčnih prednosti, naslednje:

- imajo vrednost za organizacijo, kar pomeni, da omogočajo izkoriščanje priložnosti in / ali nevtraliziranje nevarnosti v okolju;
- so redki, kar pomeni, da z njimi razpolaga le majhno število konkurentov;
- konkurenti jih težko posnemajo in
- so unikatni, saj zanje ni ustreznih nadomestkov (substitutov) in jih je težko nadomestiti.

Organizacije naj bi poskrbele, da bodo njihove konkurenčne prednosti trajne. O **trajnih konkurenčnih prednostih** (angl. sustainable competitive advantage) lahko govorimo takrat, kadar so odporne proti temu, da jih konkurenti posnemajo. To pa pomeni, da mora organizacija poskrbeti za kontinuirano sprejemanje sprememb v okolju, se nenehno prilagajati novim načinom in novim zahtevam z uvajanjem novih kombinacij resursov, hkrati pa ohraniti najboljše iz preteklosti (Chaharbaghi in Lynch, 1999, 46 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 137-138).

V raziskavi na vzorcu 248 britanskih podjetij so menedžerji navedli naslednje najpomembnejše trajne konkurenčne prednosti (Aaker, 2001, 137): ugled zaradi kakovosti, podporne storitve za odjemalce, znamka izdelka, kakovostno osebje s področja menedžmenta in inženiringa, proizvodnja z nizkimi stroški, finančni resursi, naravnost na odjemalca, široka proizvodna linija izdelkov, tehnična superiornost, segmentiranje trga in osredotočenje, značilnosti izdelka / diferenciacija, kontinuirane inovacije izdelkov.

Hooley in drugi (2005, 19) navajajo nekatere mehanizme, ki varujejo trajnost konkurenčne prednosti. Med njimi izpostavljajo na primer nejasnost, kako je bila konkurenčna prednost ustvarjena; sestavljenost oziroma prepletenost in

medsebojno povezano delovanje resursov; »neotipljivo« znanje in veščine, ki izhajajo iz učenja in postopkov delovanja; nujnost zaporedja postopkov – če hoče konkurenčna organizacija prevzeti prednost, mora prehajati določene časovne in vsebinske stopnje; ekonomika oziroma razmerje med stroški in koristmi posnemanja; pravne ovire – zakoni, licence, franšize, patenti in podobno.

Nekateri avtorji v povezavi s pojasnjevanjem konkurenčne prednosti pojasnjujejo še **konkurenčno odličnost** (angl. competitive excellence), s katero označujejo izjemno močno in superiorno konkurenčno prednost, ki jo označujejo: močan konkurenčni položaj organizacije na trgu, visok tržni delež, visoka vrednost premoženja v znamkah izdelkov, visoka raven prispevka za pokritje in visoka stopnja donosa naložb (Hollensen, 2010, 22; Grant, 1991, 117). To pa so običajno značilnosti vodilnih organizacij z globalnimi znamkami izdelkov.

3.2.2 Pomembnejši konceptualni pogledi na izvor konkurenčne prednosti

V literaturi lahko zasledimo tri prevladujoče konceptualne poglede na izvor konkurenčnih prednosti (Hollensen, 2010, 28):

- na resursih organizacije temelječ pogled (angl. resource-based view),
- na trg naravnani pogled (angl. market-based view) in
- na verigi vrednosti temelječ pogled (angl. value chain based view).

Na resursih organizacije temelječ pogled na izvor konkurenčnih prednosti temelji na teoriji resursov, ki ima svoje korenine v ekonomski teoriji (Penrose, 1959) in zgodnji teoriji strategije (Selznick, 1957; Ansoff, 1965).

Koncept zagovarja pogled »od znotraj navzven«, oziroma potrebo po razvijanju resursov organizacij kot osnovo za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti organizacije na trgu.

Iz koncepta izhaja, da je dolgoročna konkurenčnost organizacije odvisna od resursov organizacije, ki se razlikujejo od resursov njenih konkurentov, so trajni in jih je težko posnemati ali nadomestiti (Fahy, 2002). Vsaka organizacija je unikatna in ta njena unikatnost izhaja iz resursov, s katerimi razpolaga, njihovo kompatibilnostjo ter načini, kako jih izkorišča (uporablja). Ta unikatnost je relativno dolgotrajna, saj so resursi organizacije relativno nemobilni (Barney, 1991; Sharma in Erramilli, 2004).

Koncept se osredotoča samo na strateške resurse, ki predstavljajo osnovo za oblikovanje trajne konkurenčne prednosti. Takšne resurse je mogoče izbrati s pomočjo naslednjih testov (Trott, Maddocks in Wheeler, 2009, 27-43):

- s testom konkurenčne superiornosti, s katerim je mogoče ocenjevati, če in do kolikšne razsežnosti resursi prispevajo k razlikovanju organizacije od njenih konkurentov;
- s testom posnemanja, s katerim je mogoče analizirati težave dejanskih in potencialnih konkurentov pri posnemanju resursov organizacije;
- s testom trajanja prednosti resursov, s katerim merimo, ali bodo resursi generirali koristi za organizacijo tudi dolgoročno;
- s testom primernosti, s katerim je mogoče verificirati, ali je organizacija, ki razpolaga z določenim resursom, sposobna izkoristi prednosti tega resursa na trgu;
- s testom nadomestljivosti, s katerim merimo, kako zahtevna je za konkurenta zamenjava določenega resursa z drugim alternativnim resursom, ki ponuja podobne konkurenčne prednosti.

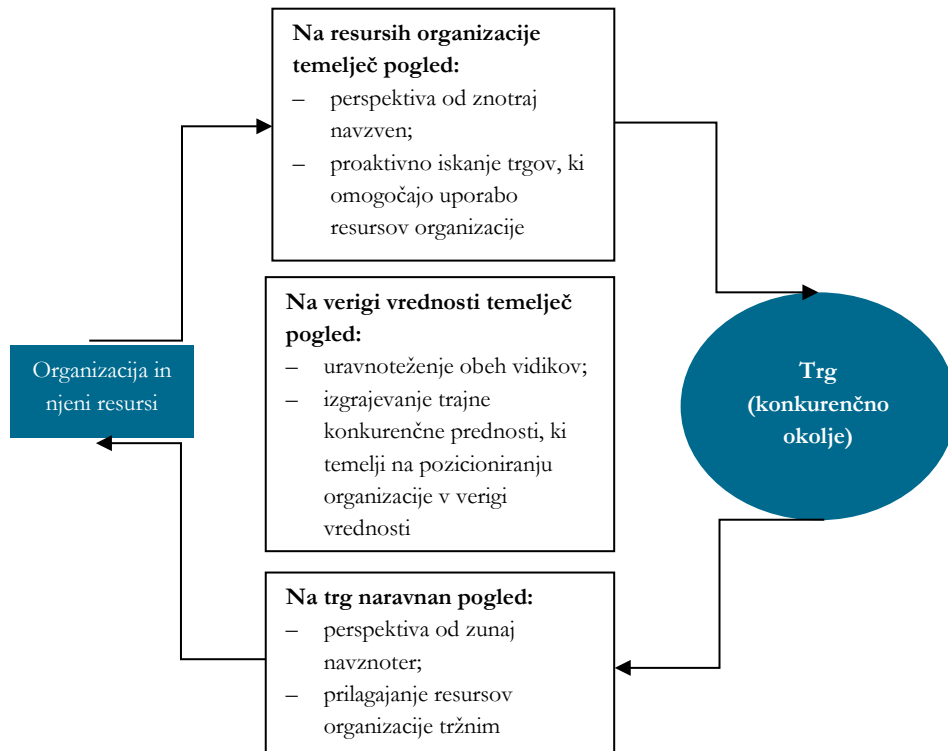
Cilj na resursih organizacije temelječega pogleda je povečanje sposobnosti organizacije, da z uporabo resursov oblikuje in transformira okolje, hkrati pa se lažje prilagaja silnicam v okolju ter izbere takšno marketinško strategijo, ki omogoča najboljšo izrabo resursov in kompetenc, upoštevajoč priložnosti v okolju.

Na trg naravnan pogled temelji na predpostavki, da mora organizacija prilagoditi svoje resurse razmeram v okolju s ciljem doseganja medsebojne usklajenosti (Kohli, Jaworski, 1990, 1-18). Bolj ga je mogoče razumeti kot kulturo, v kateri vsi zaposleni prispevajo h kontinuiranemu kreiranju superiorne vrednosti za odjemalce in ne kot niz vedenjskih vzorcev oziroma vrednot (Vesonen, 2007, 409-418). Takšen poslovni model utegne postati izjemno drag, še posebej če si zamislimo, da organizacija izvaja marketinške aktivnosti na številnih globalnih trgih.

Koncepta si nasprotujeta v svojih izhodiščih, saj za razliko od prvega, pogled naravnan na trg zagovarja pogled »od zunaj navznoter« oziroma potrebo po prilagajanju resursov organizacije razmeram v njenem zunanjem okolju.

Oba medsebojno nasprotujoča si koncepta združuje **na verigi vrednosti temelječ pogled** na doseganje trajne konkurenčne prednosti (angl. »value chain based view«) organizacije, to je na osnovi njenega pozicioniranja v verigi vrednosti organizacije (Hollensen, 2010, 29).

Vse tri konceptualne poglede prikazujemo na sliki 3.5.



Slika 3.5: Prevladujoči konceptualni pogledi na doseganje konkurenčne prednosti organizacije

Vir: (Hollensen, 2010, 28)

Medtem ko je na resursih temelječ pogled naravnan na to, kar organizacija ima, je na verigi vrednosti temelječ pogled osredotočen na to, kaj organizacija počne (aktivnosti). Ta pogled v svoji konceptualni zasnovi vključuje določene elemente obeh prej omenjenih pogledov, toda pri tem upošteva tudi stroške izvajanja aktivnosti, kajti resursi sami po sebi še ne kreirajo vrednosti za odjemalce; vrednost za odjemalce kreirajo aktivnosti, v katere so resursi vključeni.

Omenjeni koncept zagovarja stališče, da je izvor konkurenčne prednosti v izdelku, ki zagotavlja vrednost za odjemalce, pri čemer vrednost opredeljuje kot razliko med koristmi (uporabno vrednostjo) in stroški (denarnimi in nedenarnimi) v zvezi z dostavo in uporabo izdelkov. Dostava vrednosti za odjemalce pa ne zadošča za doseganje konkurenčne prednosti, če je ponudba konkurentov podobna, zato je potrebno razviti superiorno vrednost za odjemalce z doseganjem nižjih povprečnih stroškov izdelka.

Veriga vrednosti predstavlja celotno vrednost za odjemalca in je sestavljena iz vrste aktivnosti, ki prispevajo k zaznani vrednosti izdelka za odjemalca (primarne in podporne aktivnosti).

Kot **primarne aktivnosti** avtorji večinoma navajajo vhodne in izhodne logistične procese, procese izvajanja (proizvodnjo), marketing in storitvene aktivnosti podpore odjemalcem. Med **podporne aktivnosti** navajajo nabavni proces, tehnološki razvoj, menedžment človeških virov in infrastrukturo (Hollensen, 2010, 38).

Konkurenčno prednost lahko organizacija doseže tako, da zagotovi primerljivo uporabno vrednost za odjemalca skozi posamezne medsebojno povezane procese v verigi vrednosti na bolj učinkovit način (z nižjimi stroški) kot konkurenti ali pa izvaja aktivnosti v verigi vrednosti s stroški, ki so sicer primerljivi s stroški konkurentov, toda na unikaten način, ki omogoča kreiranje večje uporabne vrednosti za odjemalce v primerjavi z vrednostjo, ki jo kreirajo za odjemalce konkurenti.

S tem, ko postajajo trgi vedno bolj sestavljeni, ni mogoče obravnavati verige vrednosti ene organizacije ločeno od verig vrednosti drugih deležnikov (odjemalcev, dobaviteljev, partnerjev, zaposlenih in drugih) v menjalnem odnosu. Zato je potrebno strateško analizo osredotočiti na kreiranje sistema vrednosti vsakega izmed njih.

Za razumevanje konkurenčne prednosti organizacije je potrebno analizirati strateško pomembnost naslednjih dveh vrst povezav s ciljem ocenitve njenih prispevkov k zniževanju stroškov in dodajanju vrednosti (Hollensen, 2010, 40):

- notranje povezave med aktivnostmi znotraj posamezne verige vrednosti na različnih ravneh načrtovanja v organizaciji ter

- zunanje povezave med različnimi verigami vrednosti drugih deležnikov v menjalnem odnosu, ki skupaj sodelujejo v celotnem sistemu vrednosti.

Analiza notranjih povezav se nanaša predvsem na oceno usklajenosti posameznih poslovnih aktivnosti v verigi vrednosti s ciljem izkoriščanja prednosti ter minimiziranja pomanjkljivosti s čim nižjimi stroški na čim bolj optimalen način. Še posebej pomembna je usklajenost med primarnimi in podpornimi aktivnostmi, ki predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti (na primer organizacija lahko razvije unikatni oziroma edinstven sistem nabave določenih strateških surovin).

Ker pa organizacije v razvitih gospodarskih sistemih zaradi visoke stopnje specializacije redko prevzemajo vse aktivnosti v oskrbni verigi od nabave do prodaje izdelka končnemu odjemalcu same, je običajno taka organizacija vključena v sistem oblikovanja vrednosti na osnovi povezav z verigami vrednosti drugih deležnikov v zunanje povezave), ki v takem sistemu sodelujejo²¹.

Oblikujejo se **»vrednostna omrežja«** (angl. value network), katerih medsebojna usklajenost bistveno vpliva na kreiranje konkurenčne prednosti organizacije (na primer organizacija uspešno sodeluje s svojim strateškim dobaviteljem pri razvoju novih izdelkov dobavitelja).

3.3 Vrednotenje marketinške uspešnosti

Analiza notranjega okolja organizacije kot sestavni del procesa strateškega marketinga je namenjena tudi vrednotenju uspešnosti (angl. performance)²² delovanja strateških marketinških aktivnosti (nadzoru).

Vrednotenje marketinške uspešnosti organizacije je proces, ki je v splošnem sestavljen iz naslednjih korakov:

²¹ Organizacije pogosto zaradi povečevanja svoje konkurenčne prednosti izvajajo samo tiste procese, ki jih najbolj znajo izvajati in temeljijo na njihovih ključnih kompetencah, medtem ko druge potrebne aktivnosti prepuščajo »specialistom«, to je organizacijam, ki so pri tem boljše od njih oziroma so te aktivnosti njihove ključne kompetence. V literaturi in v praksi takšne odločitve organizacije pogosto imenujemo »uporaba zunanjih virov nabave« (angl. **outsourcing**). Avtorji navajajo med ključne koristi takšnih odločitev predvsem zniževanje stroškov, izboljšanje kakovosti izdelkov, storitev in procesov, izboljšanje organizacijske osredotočenosti, povečevanje fleksibilnosti in večanje sposobnosti za prilagajanje spremembam (Hollensen, 2010, 92).

²² Vrednotenje **uspešnosti (angl. performance)** se nanaša na vrednotenje **učinkovitosti (angl. efficiency)**, ki pomeni primerjanje rezultatov aktivnosti s potrebnimi vložki (resursi) in vrednotenje **uspešnosti v ožjem smislu (angl. effectiveness)**, ki pomeni primerjanje rezultatov aktivnosti z zastavljenimi cilji.

- opredelitev sestavin vrednotenja (na primer ciljne skupine, izdelki, marketinške poti, marketinško komuniciranje, cene, organizacijska kultura, tržna naravnost, človeški viri);
- oblikovanje kriterijev vrednotenja (na primer prihodek, dobiček, tržni delež, stopnja zadovoljstva odjemalcev, donos prodaje), ki ga sestavljajo absolutna in relativna merila vrednotenja;
- določanje standardov delovanja aktivnosti strateškega marketinga, s katerimi organizacija količinsko in / ali vrednostno izrazi kriterije za vrednotenje;
- zbiranje in priprava informacij za potrebe vrednotenja;
- primerjava rezultatov s standardi delovanja strateškega marketinga;
- preučevanje vzrokov odstopanj in intervencija (odzivno delovanje organizacije na osnovi ugotovitev vrednotenja).

3.3.1 Kvantitativne in kvalitativne marketinške metrike

Za vrednotenje strateške marketinške uspešnosti uporabljamo različna **kvantitativna (količinska) in kvalitativna merila**. Kvantitativna (količinska) merila predstavljajo številne finančne in marketinške metrike (kazalniki). Slednje predstavljajo pomembno dopolnilo konvencionalnim finančnim metrikam za vrednotenje uspešnosti organizacij. Vključevanje metrike za merjenje marketinške uspešnosti v sistem merjenja uspešnosti poslovanja organizacije z **uravnoteženo uporabo** finančnih metrik omogoča marketinškim menedžerjem razumeti, spremljati in upravljati finančno in marketinško uspešnost udejanjenih marketinških strategij in ostalih aktivnosti v procesu strateškega marketinga.

Merjenje marketinške uspešnosti pa zajema tudi analizo nekaterih pomembnih strateških dejavnikov in izidov aktivnosti organizacije, ki jih ni mogoče izmeriti količinsko, zato so sestavni del **kvalitativne analize**.

Med kvantitativnimi (količinskimi) merili se v nadaljevanju osredotočamo predvsem na pomembnejše marketinške metrike, ki jih prikazujemo v tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Pomembnejše marketinške metrike v procesu vrednotenja marketinške uspešnosti

Metrika	Izračun	Informacijska vrednost
Prihodek od ustvarjene prodaje (po izdelku, odjemalcu, tržnem segmentu, za celotni trg)	(Prihodek na izdelek, odjemalca, segment, trg) / celotni prihodek	Pokaže pomembnost vsakega izdelka, odjemalca, segmenta ali trga v celotnem obsegu prihodkov od prodaje.
Splošni tržni delež	(Obseg prodaje izdelka X ponudnika A) / (obseg prodaje istovrstnega izdelka vseh ponudnikov) x 100	Delež prodaje izdelka določenega ponudnika na trgu v določenem času.
Relativni tržni delež	(Obseg prodaje izdelka X ponudnika A) / (obseg prodaje istovrstnega izdelka najmočnejšega konkurenta)	Konkurenčni položaj ponudnika A na trgu glede na obseg prodajne realizacije.
Relativna cena	Cena izdelka X ponudnika A / cena izdelka X najmočnejšega konkurenta	Cenovna konkurenčnost ponudnika A.
Celotni prispevek za pokritje	Prihodki od prodaje – celotni variabilni stroški	Pokaže, s kolikšnim deležem v prihodkih od prodaje je mogoče pokrivati fiksne stroške (skupno, za izdelek, odjemalca, segment ali trg).
Koeficient prispevka za pokritje	(Cena izdelka – variabilni stroški na enoto) / cena izdelka	Pokaže prispevek prodajne cene izdelka pri pokrivanju fiksnih stroškov na enoto izdelka.
Prag pokritja	(Fiksni stroški) / (cena izdelka – variabilni stroški na enoto)	Pokaže, koliko izdelkov je potrebno prodati, da bomo dosegli točko praga pokritja (pokritje fiksnih stroškov).
Stopnja donosnosti premoženja (ROA; angl. return on assets)	Čisti dobiček / celotno premoženje ali (Čisti dobiček / prihodki od prodaje) x (Prihodki od prodaje / celotno premoženje)	Prispevek celotnega premoženja k čistemu dobičku.
Neto marketinški prispevek (NMC; angl. net marketing contribution)	Bruto dobiček – marketinški izdatki	Prispevek marketinških strategij k celotnemu bruto dobičku.

Metrika	Izračun	Informacijska vrednost
Marketinški donos prodaje (MROS; angl. marketing return on sale)	$(\text{Neto marketinški prispevek} / \text{prihodki od prodaje}) \times 100$	Omogoča ocenjevanje donosnosti prodaje ²³ .
Marketinški donos naložb (MROI; angl. marketing return on investment)	$(\text{Neto marketinški prispevek} / \text{izdatki za marketing}) \times 100$	Omogoča ocenjevanje donosnosti naložb v marketing.
Relativna kakovost	Ocena kakovosti izdelka X ponudnika A s strani odjemalcev / ocena kakovosti izdelka X najmočnejšega konkurenta s strani odjemalcev	Zaznana kakovost izdelka X ponudnika A v odnosu do konkurenčnih izdelkov.
Preferenčnost znamke izdelka	Preferenčnost znamke X ponudnika A / preferenčnost znamke istovrstnega izdelka najmočnejšega konkurenta	Superiornost znamke izdelka z medsebojno primerjavo števila odjemalcev, ki preferirajo znamko X izdelka A in številom odjemalcev, ki preferirajo znamko Y izdelka A.
Stopnja zavedanja znamke izdelka	$(\text{Število odjemalcev, ki pozna znamko izdelka}) / \text{celotno število odjemalcev}$	Uspešnost marketinškega komuniciranja.
Stopnja preference znamke izdelka	$(\text{Število odjemalcev, ki preferirajo znamko izdelka}) / \text{celotno število odjemalcev}$	Privlačnost ponudbe za odjemalce.
Stopnja pridobivanja novih odjemalcev	$(\text{Število novo pridobljenih odjemalcev}) / (\text{celotno število vseh obstoječih odjemalcev})$	Uspešnost pridobivanja novih odjemalcev.
Stopnja pretvarjanja potencialnih odjemalcev v dejanske odjemalce	$(\text{Število odjemalcev, ki je kupilo izdelek}) / (\text{celotno število potencialnih odjemalcev})$	Uspešnost pretvarjanja potencialnih odjemalcev v dejanske odjemalce.
Stopnja zadovoljstva odjemalcev	$(\text{Število zadovoljnih odjemalcev}) / (\text{število vseh odjemalcev})$	Sposobnost zadovoljevanja odjemalce.
Stopnja zadržanja odjemalcev	$(\text{Število odjemalcev, ki ponovno kupijo izdelek}) / (\text{celotno število odjemalcev})$	Sposobnost zadržanja odjemalcev.
Delež nakupa odjemalcev	$(\text{Obseg nakupa izdelka X odjemalca A}) / (\text{celoten obseg nakupa odjemalca A})$	Neizkoriščen prodajni potencial določenega odjemalca.

²³ Raziskave kažejo, da marketinški donos prodaje visoko korelira s celotno stopnjo dobička organizacije. Večji kot je marketinški donos prodaje, boljša je običajno tudi finančna uspešnost take organizacije (merjena s celotnim donosom prodaje, donosom kapitala).

Metrika	Izračun	Informacijska vrednost
Stopnja priporočanja izdelka	(Število odjemalcev, ki priporoča izdelek X) / (celotno število odjemalcev)	Psihološka pripadnost odjemalca določeni znamki izdelka.
Stopnja navzkrižne prodaje	(Število odjemalcev, ki kupi več kot en izdelek ponudnika X) / (število vseh odjemalcev)	Sposobnost organizacije, da izkoristi odnos z odjemalcem.
Življenjska vrednost odjemalca	Neto sedanja vrednost vseh dobičkov, ki jih je odjemalec prispeval v določenem času	Dobičkonosnost odjemalca in njegova privlačnost.

S slike je razvidno, da so nekatere strateške marketinške metrike prepletene tudi s finančnimi metrikami merjenja uspešnosti poslovanja organizacije (na primer stopnje donosa naložb, stopnje donosa prodaje, stopnje donosa premoženja).

Med marketinškimi metrikami, ki se nanašajo na merjenje učinkovitosti, velja posebej izpostaviti merjenje **neto marketinškega prispevka**. Pomen omenjene metrike predstavljamo v nadaljevanju.

Udejanjanje aktivnosti strateškega marketinga (na primer oblikovanje poslanstva, vizije, strateških marketinških ciljev in marketinških strategij) ima običajno učinke šele na nekoliko daljše časovno obdobje, po drugi strani pa te aktivnosti zahtevajo tudi precejšnja vlaganja. Da bi lahko ovrednotili, kolikšen je prispevek aktivnosti marketinga k uresničevanju dobička organizacije, je potrebno sistematično razstaviti gradnike dobička in izločiti marketinške in druge prodajne izdatke od celotnih fiksnih operativnih izdatkov:

Bruto dobiček = Prihodki od prodaje - stroški prodanih izdelkov²⁴.

Neto dobiček = Bruto dobiček – marketinški odhodki²⁵ – ostali operativni odhodki.

Neto marketinški prispevek = Bruto dobiček – marketinški odhodki.

Če razstavimo neto marketinški prispevek (NMP) na bruto dobiček (BD) in marketinške odhodke (MO), dobimo prvo raven marketinške dobičkonosnosti. Bruto dobiček lahko dalje razstavimo na obseg prodaje (OP) in prispevek za pokritje (PP), obseg prodaje pa v nadaljevanju na obseg tržnega

²⁴ Stroški prodanih izdelkov so lahko variabilni (na primer nabavni stroški, stroški materialov, neposredni stroški dela, stroški pakiranja, logistični stroški) ali fiksni (splošni proizvodni stroški, na primer stroški osnovnih sredstev in opreme ter drugi fiksni izdatki, ki so potrebni za izvajanje proizvodnega procesa).

²⁵ Marketinški odhodki so običajno neposredni odhodki, ki se spreminjajo v odvisnosti od marketinških aktivnosti in so lahko variabilni ali fiksni. Mednje v splošnem uvrščamo odhodke menedžmenta marketinga (na primer odhodki, povezani z delovanjem menedžmenta marketinga in potrebnimi resursi za podporo te funkcije), odhodke v zvezi s prodajo in podpornimi storitvami odjemalcem (na primer odhodki, povezani s prodajalci, z neposredno prodajo, marketinškimi potmi, storitvami za odjemalce ter tehnično in administrativno podporo), odhodke marketinškega komuniciranja (na primer odhodki v zvezi z oglaševanjem, pospeševanjem prodaje, osebno prodajo in odnosov z odjemalci) in odhodke raziskav in razvoja (na primer odhodki, povezani z razvijanjem novih izdelkov in izboljševanjem obstoječih izdelkov ter odhodki za potrebe raziskave trga).

povpraševanja (TP) in tržni delež (TD). Če v nadaljevanju prispevek za pokritje prikažemo še kot razliko med ceno na enoto izdelka (p) in variabilnimi stroški na enoto izdelka (vs/e), imamo pregled nad tem, kako višina cene vpliva na marketinški dobiček. Ko od vseh omenjenih razstavljenih elementov odštejemo marketinške odhodke, lahko vidimo, kako različni elementi, ki jih nadzira marketinški menedžer, vplivajo na marketinško dobičkonosnost:

$$\begin{aligned} \text{NMP} &= \text{BD} - \text{MO} \\ &= (\text{OP}) \times (\text{pp}) - \text{MO} \\ &= (\text{TP} \times \text{TD}) \times (p - vs/e) - \text{MO}. \end{aligned}$$

Neto marketinški prispevek lahko ugotovljamo po posameznih skupinah izdelkov organizacije ter po posameznih trgih in odjemalcih.

Marketinške metrike so vodilni indikatorji poslovne uspešnosti. Iz tabele 3.1 izhaja, da z nekaterimi marketinškimi metrikami merimo elemente notranjega okolja (na primer prihodek, relativne stroške, stopnjo donosa naložb, relativno kakovost izdelka). To so **notranje marketinške metrike**. Tiste marketinške metrike, s katerimi merimo elemente zunanjega okolja, saj ti prav tako vplivajo na marketinško uspešnost (na primer stopnja zadovoljstva odjemalcev, življenjska vrednost odjemalcev) so **zunanje marketinške metrike**.

Marketinške metrike pa lahko opredelimo tudi iz časovnega vidika. Pri tem ločimo:

- procesno marketinško metriko in
- končno marketinško metriko.

Procesne marketinške metrike so še posebej pomembne, ker zajemajo vodilne indikatorje (predhodnike) finančne uspešnosti in so zato bistvene za uspešnost udejanjanja marketinških strategij. Notranje procesne metrike kažejo značilnosti marketinških procesov v notranjem okolju (na primer relativna kakovost izdelkov, stopnja obračanja zalog končnih izdelkov, zamude v dobavi izdelka), zunanje procesne metrike pa se nanašajo na merjenje sestavin zunanjega okolja (na primer stopnja zadovoljstva odjemalcev, ki je pomemben indikator njihovega prihodnjega nakupnega vedenja ter posledično finančne in tržne uspešnosti organizacije).

Končne marketinške metrike zajemajo rezultate oziroma posledice marketinških procesov v organizaciji (notranja končna marketinška metrika) (na primer neto dobiček, neto marketinški prispevek, prispevek za pokritje, marketinški donos naložb) in rezultate oziroma posledice marketinških procesov v zunanjem okolju

(zunanja končna marketinška metrika) (na primer splošni in relativni tržni delež, stopnja zadržanih odjemalcev, obseg prodaje, stopnja rasti prodaje).

Analizo kvalitativnih dejavnikov marketinške uspešnosti na področju strateškega marketinga sestavljajo predvsem:

- analiza poslanstva, vizije, marketinških strateških ciljev in marketinških strategij (primerjava med preteklimi in trenutnimi sestavinami, ugotavljanje stopnje usklajenosti med njimi ter njihove primernosti glede na spreminjajoče se pogoje v zunanjem in notranjem okolju organizacije);
- analiza organizacijske strukture (preverjanje ustreznosti obstoječe organizacijske strukture in umeščenosti marketinga v njej, upoštevajoč pri tem spremembe v strateških naravnostih organizacije in v zunanjem okolju);
- analiza organizacijske kulture (preverjanje tržne naravnosti organizacije ter uspešnosti delovanja koncepta notranjega marketinga);
- analiza človeških virov s področja marketinga (analiza mnenj, stališč, predstav, zaznav zaposlenih v marketingu in v celotni organizaciji o organizaciji, njihovi vlogi v njej ter njihovih pogledih na prihodnost; ugotavljanje primernosti metod motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v marketingu).

Uspešnost strateškega marketinga v organizaciji se po mnenju Kotlerja (2004, 696-697) kaže v različni stopnji doseganja petih pglavitnih značilnosti marketinške naravnosti: odjemalec kot jedro poslovne filozofije, povezana organizacija marketinga, ustrezne informacije tržnega značaja, strateška usmeritev in operativna učinkovitost. Opomnik s ključnimi opornimi točkami, namenjenimi analizi teh petih značilnosti prikazujemo v tabeli 3.2.

Tabela 3.2: Opomnik za ocenitev uspešnosti strateškega marketinga (Kotler, 2004, 696-697)

A. Odjemalec kot jedro poslovne filozofije
<ul style="list-style-type: none"> - Ali se vodstvo zaveda pomena dejstva, da mora organizacija zadovoljiti potrebe in želje odjemalcev na izbranih trgih? - Ali vodstvo razvija različne načrte marketinga in ponudbe za posamezne tržne segmente? - Ali vodstvo upošteva celotni marketinški sistem (dobavitelji, marketinške poti, konkurenti, odjemalci, ostalo notranje in zunanje okolje) pri načrtovanju svojega poslovanja?
B. Povezana organizacija marketinga
<ul style="list-style-type: none"> - Ali obstaja v organizaciji visoka stopnja povezanosti in nadzora marketinških funkcij? - Ali vodstvo marketinga dobro sodeluje z vodstvom raziskav, proizvodnje, fizične distribucije, financ? - Kako uspešno je organiziran proces razvoja novega izdelka?
C. Ustreznost informacij tržnega značaja
<ul style="list-style-type: none"> - Kdaj je organizacija nazadnje opravila marketinško raziskavo o odjemalcih, vplivih na nakupe, marketinških poteh in konkurentih? - Kako dobro pozna vodstvo tržni in prodajni potencial ter donosnost različnih tržnih segmentov, odjemalcev, prodajnih področij, izdelkov, marketinških poti in velikosti naročil? - Ali se je organizacija potrudila izmeriti in izboljšati ekonomičnost različnih izdatkov za marketing?
D. Strateška usmeritev
<ul style="list-style-type: none"> - Kolikšen je obseg formalnega marketinškega načrtovanja? - Kako nazorna in prepričljiva je tekoča strategija marketinga? - Kako organizacija razmišlja o ključnih dogodkih in kriznem načrtovanju?
E. Operativna učinkovitost
<ul style="list-style-type: none"> - Kako uspešno poteka komuniciranje o strategiji marketinga in izvajanje le-te? - Ali vodstvo uspešno uporablja razpoložljiva sredstva za marketing? - Ali je vodstvo sposobno, da hitro, učinkovito in na pravem mestu reagira na določeno dogajanje?

3.3.2 Konkurenčno vzporejanje

Konkurenčno vzporejanje (angl. benchmarking) so organizacije začele uvajati v 80-letih prejšnjega stoletja kot metodo za presojo, primerjavo in spremljanje najboljših organizacij v panogi in iskanju rešitev, ki privedejo do najboljših učinkov.

Konkurenčno vzporejanje je metoda vrednotenja lastnih rezultatov organizacije v odnosu do konkurenčnih organizacij, hkrati pa predstavlja proces učenja od njih. Običajno se prične s primerjavo lastne strategije do konkurentov in nadaljuje s primerjavo najrazličnejših poslovnih procesov v verigi vrednosti, da bi ugotovili lastne napake in pomanjkljivosti ter tako ocenili možnosti za izboljšanje lastnih konkurenčnih prednosti.

Osnovo sodobnemu konkurenčnemu vzporejanju je izoblikovala ameriška multinacionalka Xerox, ki je kodificirala svoje postopke, kar je privedlo do popularizacije omenjenega izraza. Ukvarjali so se predvsem s primerjanjem s konkurenti, pri čemer niso primerjali samo izdelkov ampak tudi procese, katerih rezultat so v končni fazi tudi izdelki. Od tu izhaja naziv »konkurenčno vzporejanje«, ki v svojem zgodovinskem razvoju predstavlja eno izmed njegovih razvojnih stopenj (Završnik, 2003, 43).

Hollensen (2010, 80) navaja, da konkurenčno vzporejanje zajema dve skupini sestavin:

- ključne dejavnike uspešnosti (angl. key performance indicators – KPI), ki zajemajo tiste procese v verigi vrednosti organizacije in njene rezultate, ki strateško pomembno vplivajo na odločitev odjemalcev o izbiri ponudnika ter
- ključne kompetence (angl. core competences), ki zajemajo tiste procese v verigi vrednosti organizacije in njene rezultate, pri katerih ima organizacija močan konkurenčni položaj na trgu.

Učinki konkurenčnega vzporejanja morajo biti formulirani, zapisani, datumsko opredeljeni in morajo biti vgrajeni v sistem, ki bo dovolj obstojen. Njegova uporaba je še posebej primerna:

- kadar organizacija zaostaja za svojimi konkurenti na nekem področju ali pa v procesu, ki je odločujoč za njegov obstoj;
- ko imajo organizacije številne skupine relativno heterogenih odjemalcev, s katerimi nimajo izkušenj;
- kadar obstaja skupina drugih konkurenčnih organizacij, ki so si podobne po proizvodnih postopkih, strukturi, odjemalcih, tipu komuniciranja, številu zaposlenih, geografskem področju in podobno.

V tabeli 3.3 prikazujemo primer podatkovne podlage za konkurenčno vzporejanje z nekaterimi ključnimi funkcijami v verigi vrednosti za organizacijo na medorganizacijskem trgu.

Tabela 3.3: Primer podatkovne podlage za konkurenčno vzporejanje

Merila konkurenčnega vzporejanja	Odjemalci Pomembnost za odjemalce (ključni dejavniki uspešnosti)					Organizacija A Kako odjemalci ocenjujejo uspešnost organizacije X?					Ključni konkurent B Kako odjemalci ocenjujejo uspešnost ključnega konkurenta?				
	Pomembno...Nepomembno					Dobro		Slabo			Dobro		Slabo		
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Uporaba nove tehnologije															
Visoka tehnološka kakovost in kompetentnost															
Uporaba preverjene tehnologije															
Enostavnost nakupa															
Razumevanje, kaj odjemalci želijo															
Nizka cena															
Pravočasna dobava															
Razpoložljivost ponudnika na željo odjemalca															
Prevzemanje celovite odgovornosti															
Fleksibilnost in hitrost reagiranja															
Zagotavljanje usposabljanja za odjemalca															
Upoštevanje prihodnjih zahtev															
Prijaznost in vljudnost															
Dane garancije															
Potrebni ISO standardi															
Reference ponudnika															
Upoštevanje okoljevarstvenih standardov															

Vir: (Hollensen, 2010, 80)

4 Analiza zunanjega okolja organizacije

4.1 Vplivni dejavniki zunanjega okolja

Za strateško odločanje na področju marketinga je ključnega pomena identificiranje in analiziranje relevantnih dejavnikov zunanjega okolja organizacije, ki vplivajo na organizacijo, na njene strateške aktivnosti in nakazujejo možnosti (priložnosti) in nevarnosti za organizacijo.

Zunanje okolje organizacije najpogosteje delimo na:

- **ožje zunanje okolje**, ki ga tvorijo tiste sestavine okolja organizacije, s katerimi ima pri menjavi izdelkov običajno neposredne in pogoste stike, značilno pa je tudi njihovo močno medsebojno vplivanje, ki je lahko kratkoročnega ali dolgoročnega pomena; to so odjemalci²⁶ in konkurenti, tej analizi pa dodajamo tudi analizo celostnih značilnosti trgov organizacije;
- **širše zunanje okolje**, ki ga tvorijo tiste sestavine okolja, ki običajno dolgoročno (odločilno, strateško) vplivajo na menjalne odnose organizacije, obenem pa organizacija ne more zlasti kratkoročno nanje pomembneje

²⁶ Analiza odjemalcev se nanaša v širšem smislu na vse deležnike organizacije in zunanjo javnost.

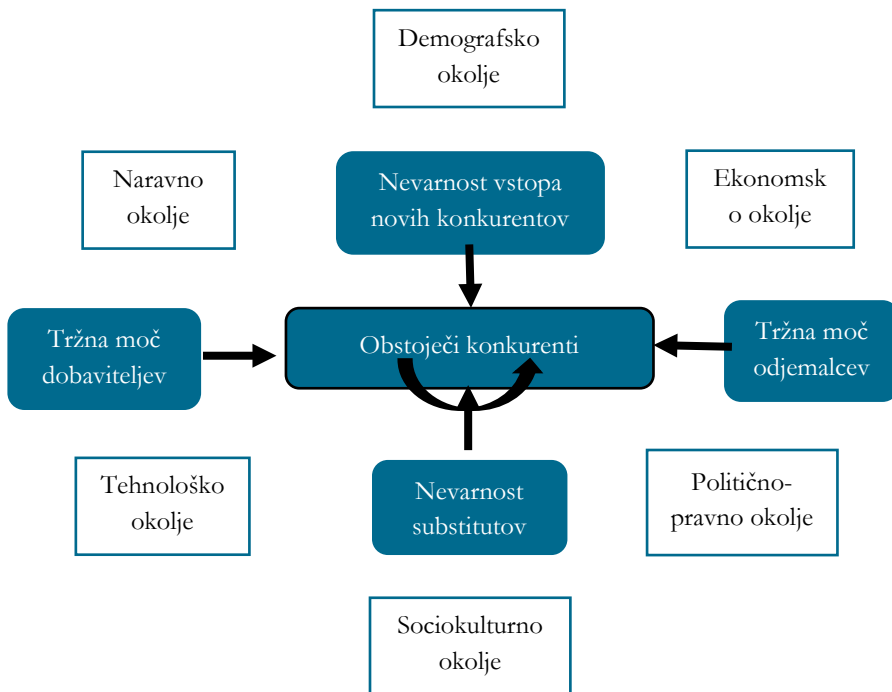
vplivati; mednje običajno uvrščamo naravno, demografsko, ekonomsko, tehnološko, politično-pravno in sociokulturno okolje.

Rezultat analize zunanjega okolja so informacije o privlačnosti trgov oziroma tržnih segmentov za organizacijo, ki predstavljajo izhodišče za strateško diagnozo in strateško načrtovanje marketinga, saj privlačni trgi zagotavljajo takšno raven donosa naložb, ki je višja od stroškov kapitala organizacije (Day, 1990, 107), poznavanje vplivov dejavnikov zunanjega okolja pa razen tega dodatno osvetljuje njene kritične sposobnosti, omogoča pozicioniranje na trgu ter ugotavljanje strateških sprememb na trgu, ki so zanj najpomembnejše z vidika zaznavanja in interpretiranja priložnosti ter nevarnosti v njenem relevantnem okolju (Snoj in Gabrijan, 2015, 99). Razsežnost vplivnih dejavnikov okolja lahko ilustrativno predstavimo s **Porterjevim modelom petih konkurenčnih silnic** (Porter, 1980, 3), ki ga dopolnjujemo z vplivnimi sestavinami širšega zunanjega okolja (slika 4.1).

Raven konkurenčnosti med obstoječimi konkurenti na trgu je odvisna od več dejavnikov. Med njimi velja omeniti predvsem:

- strukturo konkurentov (število konkurentov na strani ponudbe oziroma na strani povpraševanja ter njihova relativna tržna moč);
- stopnjo rasti trga; počasna stopnja rasti trga vpliva na večjo raven konkurenčnosti;
- strukturo stroškov (če so fiksni stroški v neki dejavnosti visoki, organizacije poskušajo čim boljše izkoristiti svoje zmogljivosti, pri čemer je raven cene pomembno »orožje« za doseganje ciljev);
- obseg razlikovanja (diferenciacije); čim večji je obseg razlikovanja ponudbe med obstoječimi konkurenti, tem nižja je raven konkurenčnosti; to je značilno še posebej tedaj, če so sestavine razlikovanja določene organizacije težje posnemljive s strani drugih obstoječih konkurentov;
- stroški odjemalca pri zamenjavi ponudnika (angl. switching costs); višji kot so ti stroški za odjemalca, manj je nevarnosti, da bo odjemalec zamenjal obstoječega ponudnika; ti stroški so še posebej visoki, ko gre za visoko specializirane ali trajne izdelke, ko so odjemalci porabili veliko časa in energije, da so se privadili na obstoječ izdelek, se naučili rokovati z njim in zato odločitev o zamenjavi s konkurenčnim izdelkom nemalokrat ne pride v poštev;

- raznovrstnost ciljev in strategij obstoječih konkurentov; če konkurenti udeležajo podobne ali enake poslovne strategije, če imajo podobne stroškovne strukture, dajejo enak poudarek kratkoročni dobičkonosnosti in ne ravni tržnega deleža, upravljajo z zaposlenimi na podoben način in podobno, potem je raven konkurenčnosti mnogo višja kot v primeru raznovrstnosti njihovih poslovnih pristopov;
- izstopne ovire; visoke izstopne ovire pogosto preprečujejo konkurentom izstop iz neke dejavnosti v primeru, da postane ta nedobičkonosna; višje izstopne ovire torej povečujejo raven konkurenčnosti.



Slika 4.1: Porterjev model petih konkurenčnih silnic in sestavine širšega zunanjega okolja

Vir: prirejeno po (Porter, 1980, 3)

Nevarnost vstopa novih (potencialnih) konkurentov na trg je odvisna od višine vstopnih ovir, ki potencialnim konkurentom povedo, kako privlačen je trg in kakšne so pomanjkljivosti na trgu. Višina vstopnih ovir je odvisna od več dejavnikov. Med najpomembnejše sodijo:

- višina stroškov proizvodnih faktorjev (na primer stroškov dela, kapitala, nabave materialov, lokacije, tehnologije);
- ekonomija obsega; v dejavnostih in na trgih, kjer je ekonomija obsega pomembna pri doseganju konkurenčnosti v stroških, lahko ta dejavnik zvišuje vstopno oviro;
- raven razlikovanja (diferenciacije) potencialnega konkurenta; čim večje je razlikovanje ponudbe potencialnih konkurentov od obstoječih konkurentov na trgu, tem nižja je za te potencialne konkurente vstopna ovira na trg;
- stroški preusmeritve odjemalca (angl. switching costs); čim višji so stroški odjemalca za zamenjavo ponudnika, tem višja je tudi vstopna ovira za potencialne konkurente;
- stopnja zasičenosti marketinških poti; pogosto morajo potencialni novi ponudniki na trgu iskati tržne niše na marketinških poteh ali pa na že zasedenih obstoječih marketinških poteh plačati več za svojo prisotnost na trgu;
- pričakovane reakcije obstoječih konkurentov na trgu; če bodo obstoječi konkurenti agresivno branili svoj obstoječ ali pretekli tržni položaj, to pomeni zvišanje vstopnih ovir za potencialne konkurente;
- raven poznavanja in marketinške kompetence potencialnega konkurenta; če vstopa na trg poznan konkurent z drugega trga ali dejavnosti iz izgrajenim marketinškim sistemom, to pomeni zanj tudi nižjo raven vstopnih ovir.

Tržna moč odjemalcev naraste v naslednjih primerih:

- kadar obstaja na trgu povpraševanja oligopson (malo število odjemalcev, ki kupujejo relativno velike količine izdelka od obstoječih ponudnikov); takšna situacija predstavlja izjemno pomembno priložnost za posrednike, da ponudijo prodajo izdelkov, ki jih kupujejo, pod svojo (posredniško) znamko;
- kadar obstaja s strani odjemalca veliko razlogov za potencialno zamenjavo ponudnika (na primer nizki stroški zamenjave ponudnika, nizka raven razlikovanja, stroškovno konkurenčni substituti);
- kadar obstaja nevarnost vertikalne integracije odjemalca na predhodno stopnjo (nevarnost, da bo odjemalec izdelke, ki jih je doslej kupoval pri določenem ponudniku, odslej izdeloval sam);
- kadar so odjemalci skoncentrirani in / ali povprašujejo po relativno velikih količinah;

- kadar so izdelki, po katerih povprašujejo, standardizirani;
- kadar znanje odjemalca o njihovem ponudniku razkrije, da si ponudnik neopravičeno zaračunava višjo ceno oziroma kako drugače »izkorišča« nastali tržni položaj.

Na tržno moč odjemalcev vpliva tudi pomen cenovne elastičnosti povpraševanja za odjemalca. Cenovna elastičnost povpraševanja je za odjemalca visoka takrat, kadar:

- ima izdelek, po katerem odjemalec povprašuje, majhen vpliv na končni izdelek ali kakovost končnega izdelka;
- stroški izdelka (nabavna cena) predstavljajo pomemben (velik) delež v celotnih stroških za odjemalca;
- so odjemalci nedobičkonosni in iščejo ponudnike, da jim pri tem pomagajo (ob uporabi strategije preživetja).

Tržna moč dobaviteljev je odvisna predvsem od naslednjih dejavnikov:

- od velikosti dobavitelja v primerjavi z velikostjo odjemalca;
- od stopnje odvisnosti odjemalca od dobavitelja glede izdelka (količine, kakovosti ipd.);
- od stopnje verjetnosti, da se bo dobavitelj vertikalno integriral na naslednjo stopnjo.

Nevarnost substitutov Porter imenuje gibanja na trgu kot so tehnološki napredek, spremembe v potrebah in hotenjih odjemalcev in drugi dejavniki, ki privedejo do novih načinov zadovoljevanja potreb (izdelkov), ki v celoti ali delno nadomeščajo obstoječe izdelke (Snoj in Gabrijan, 2015, 100).

Stopnjo atraktivnosti trga določa kombinacija vseh omenjenih petih konkurenčnih silnic. Njihov posamični in kombiniran vpliv kot tudi intenzivnost vpliva širših zunanjih dejavnikov je težko vnaprej napovedovati, saj je to odvisno od značilnosti določenega trga.

Porterjev model petih konkurenčnih silnic izhaja iz razumevanja konkurentov neke organizacije v okviru njene panoge (dejavnosti) in ne na ravni potreb odjemalcev, kar pa lahko privede do marketinške kratkovidnosti (angl. marketing myopia).

4.2 Analiza odjemalcev

Namen analize odjemalcev v procesu strateškega marketinga je pridobivanje strateško pomembnih informacij, ki se nanašajo na **vedenje odjemalcev**²⁷ v menjalnih procesih s prodajalcem (ponudnikom) in ga sestavljajo njihove odločitve o tem, kaj, kje, kdaj, kdo, koliko, po kakšni ceni (po kakšnih vložkih), kako in zakaj (kakšne koristi) ter podobno kupiti in/ali uporabiti.

Vrste in vsebino odločitev odjemalcev prikazujemo v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Vrste in vsebina odločitev odjemalcev

Vrste odločitev	Vsebina odločitev
Kaj kupiti in/ali uporabiti	– Odločitve o vrsti in znamki izdelka
Kje kupiti in/ali uporabljati izdelek	– Odločitve o kraju nakupa in/ali uporabe izdelka (na primer doma, pri prijatelju, v prodajalni, v hotelu, v skladišču, na avtobusu, na letališču).
Kdaj kupiti in/ali uporabljati izdelek	– Odločitve o času nakupa in/ali uporabe izdelka (na primer nakup ob sezonskih znižanjih, takoj, z odlogom; uporaba: zjutraj, zvečer, ves dan, občasno, nekaj tednov, mesecev).
Koliko izdelka kupiti in/ali uporabiti	– Odločitve o količini izdelka.
Po kakšni ceni kupiti izdelek	– Odločitve o vložkih stranke, izraženih v fizikalnih enotah (na primer k nakupni ceni osebnega avtomobila je potrebno prišteti tudi porabo goriva, merjeno v litrih; pridobitev bančnega posojila zajema tudi čas čakanja v vrsti na banki, pri nakupu in uporabi prehranskega dodatka je treba upoštevati količino in frekvenco uporabe), v kemijskih enotah (na primer pri nakupu avtomobila na dizelski pogon je potrebno upoštevati, da bo moral odjemalec kupovati dizelsko gorivo, pri nakupu in uporabi prehranskega dodatka je treba upoštevati tisti del kemijske strukture sestavin, ki imajo stranke škodljive učinke na zdravje), v denarnih enotah (na primer denarno plačilo pri nakupu osebnega avtomobila, posojilne pogoje pri pridobitvi bančnega posojila, denarno plačilo prehranskega dodatka), o psihosocialnih vložkih odjemalca v zvezi z izdelkom (na primer razočaranje pri okvari kupljene ugledne znamke osebnega

²⁷ Vida in soavtorji (2010, 3) opredeljujejo vedenje odjemalcev kot aktivnosti, ki jih odjemalci izkazujejo pri iskanju, vrednotenju, nakupu, uporabi in opustitvi katerihkoli pojavnih oblik izdelkov (blaga, storitev, doživetij, idej, osebnosti in podobno), za katere pričakujejo, da bodo v procesu menjave zadovoljili njihove potrebe in želje ter kot vplive, ki jih imajo ti procesi na posameznika in družbo kot celoto.

Vrste odločitev	Vsebina odločitev
	avtomobila, ki se je zgodila še v garancijskem roku; jeza in občutek prevaranosti zaradi sprememb posojilnih pogojev, ki jih odjemalec ob pridobitvi bančnega posojila ni bil zmožna upoštevati; občutek negotovosti pri jemanju prehranskega dodatka zaradi nekaterih negativnih sporočil o tem prehranskem dodatku v medijih javnega obveščanja).
Kako kupiti in/ali uporabljati izdelek	– Odločitve o načinu nakupa in/ali uporabe izdelka (na primer nakup izdelka v gotovini, s posojilom, nakup preko spleta, nakup z obiskom prodajalne, pogosto ali redko, rutinsko, iz navade, impulzivno, načrtno, zelo angažirano; enkratna uporaba izdelka, večkratna uporaba izdelka, redka ali pogosta uporaba, uporaba izdelka v velikih ali malih količinah, uporaba izdelka s pomočjo usposabljanja stranke, samostojna uporaba izdelka, individualna ali skupinska uporaba izdelka).
Zakaj kupiti in/ali uporabiti izdelek	– Odločitve o koristih izdelka, izraženih v fizikalnih enotah (na primer, višina, širina, teža, moč, čas), kemijskih enotah (na primer vsebnost kemijskih elementov in razmerja med njimi), v denarnih enotah (na primer za odjemalca ugodna denarna cena, ugodno posojilo, ugodna obrestna mera, ugodne dividende, ugodna višina rente, ugodna najemnina) in o psihosocialnih koristih izdelka (na primer ugodno delovanje izdelka za odjemalca; odjemalčev užitek, občutek drugačnosti, občutek pridobitve statusa, izboljšanje samopodobe, občutek pridobitve novih znanj, občutek prijaznosti, zanesljivosti, spoštljivosti prodajalca, občutek dobrodelnosti, občutek samostojnosti, občutek o okoljski ozaveščenosti, občutek sprejetosti pri prijateljih, občutek pripadnosti).

Vir: (Iršič, Snoj, 2020, 101)

4.2.1 Značilnosti odjemalcev in dejavniki njihovega ožjega in širšega okolja

Na vedenje vsakega odjemalca vplivata **dve skupini dejavnikov**:

- značilnosti odjemalca in
- dejavniki njegovega ožjega in širšega okolja.

Za te dejavnike je z vidika vedenja odjemalcev značilno močno medsebojno prepletanje, zato jih je treba obravnavati celovito, saj velja zanje zakon pozitivne ali negativne sinergije.

Med **značilnosti odjemalca** uvrščamo njegove **demografske in druge objektivizirane značilnosti ter psihografske značilnosti** (Snoj in Gabrijan 2015, 107), kar nekateri avtorji poimenujejo tudi z izrazom »**notranji dejavniki**«.

Med demografske in druge objektivizirane značilnosti odjemalcev sodijo pri:

- odjemalcih - fizičnih osebah na primer spol, starost, prebivališče, prihodki, kupna moč, izobrazba, vera ter
- pri odjemalcih – pravnih osebah na primer tip pravne osebe, naziv, kadrovske, tržne, finančne, tehnološke značilnosti odjemalca, njihovi cilji, politika, organizacijska struktura.

Psihografske značilnosti odjemalcev s kratkim pojasnilom njihove vsebine prikazujemo v tabeli 4.2. in se nanašajo na odjemalce kot fizične in kot pravne osebe.

Tabela 4.2: Ključne psihografske značilnosti odjemalcev in njihova vsebina

Psihografske značilnosti odjemalcev	Vsebina
Potrebe	Odjemalčevi fizični in psihični občutki pomanjkanja nečesa in so izhodišče za kakršno koli njihovo aktivnost.
Želje	Hrepenenja po izpolnitvi potreb. Veliko želja ni mogoče uresničiti, veliko potreb pa odjemalci zadovoljijo z nakupom, uporabo in opuščanjem izdelkov.
Hotenja	Potrebe, ki jih odjemalci izražajo v izdelkih in znamkah.
Motivi	Potrebe, ki so tako intenzivne, da stranko spodbudijo k iskanju načinov za njihovo zadovoljitev oziroma k določenemu načinu vedenja (Kotler in Keller 2006, 184). Zato, da bi potreba prerasla v motiv, pa so potrebni sprožilni dejavniki oziroma dražljaji. Obstajajo notranji (v odjemalcu, odjemalcu lastni) in zunanji dražljaji (v okolju odjemalca). Notranji dražljaji so odjemalcu lastna psihološka in fiziološka stanja ter procesi (na primer nagoni, razmišljanja, bolezenska stanja). Zunanji dražljaji so kateri koli pojavi v okolju, ki so objekti zaznavanja odjemalca (na primer različne pojavne oblike izdelkov, oglasna sporočila, priporočila znancev).
Pričakovanja	Standardi, s katerimi odjemalci primerjajo svoje vsakokratne izkušnje z izdelkom (Zeithaml, Berry in Parasuraman 1993, v: Snoj in Gabrijan 2015, 84).
Zaznavanje	Proces, s katerim odjemalec sprejema, odbira, organizira in razlaga dražljaje v razumljivo in smiselno sliko sveta (Schiffman in Kanuk 1978, 59, v: Snoj in Gabrijan 2015, 85).
Vrednote	Mišljenja, stališča oziroma prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati. Vrednotam odjemalci priznavajo velik načelen pomen (na primer življenje, zdravje, družina, mir, ljubezen, prijateljstvo, resnica, svoboda, solidarnost).
Življenjski slog	Način življenja odjemalca, ki je rezultat prepleta njegovih navad, stališč, okusov, moralnih standardov, ekonomskega položaja in podobno.

Psihografske značilnosti odjemalcev	Vsebina
Stališča	Naučene preddispozicije za konsistentno pozitiven, nevtralni ali negativni odziv odjemalcev na določen objekt (na primer izdelek, znamka, subjekt) (Mumel 2001, 108).
Učenje	Pridobivanje izkušenj (novih znanj), ki vplivajo na bodoče mišljenje, vedenje in imajo razmeroma trajen učinek. Učenje zajema tudi nastajanje čustev, oblikovanje zaznav, pridobivanje interesov, stališč in vrednot (Lipičnik in Možina 1993, 22, v: Snoj in Gabrijan 2015, 109).
Osebnost	Celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se en odjemalec razlikuje od drugih (Lipičnik in Možina 1993, 22, v: Snoj in Gabrijan 2015, 109).
Podoba (imidž)	Spleti mnenj, mišljenj, stališč, prepričanj, vrednot in podobno, ki si jih odjemalci ustvarjajo o objektih, s katerimi kakor koli pridejo v stik (Gabrijan 1981, 92). Podobe (imidže) lahko obravnavamo kot celote, ki izražajo vse vtise odjemalcev o nekem objektu (Bloemer, de Ruyter in Peeters 1998, 278, v: Snoj in Gabrijan 2015, 352).
Samopodoba	Prepričanje odjemalca o tem, kakšen je (dejanska samopodoba) in kakšen želi biti (idealna samopodoba).

Pri odjemalcih-fizičnih osebah so to na primer ostali člani družine, prijatelji, mnenjski voditelji, drugi odjemalci, s katerimi je nek odjemalec interaktivno povezan v okviru različnih družbenih omrežij (na primer na forumih, klepetalnicah, na Facebook-u, Instagram-u, Snapchat-u, Pinterest-u, Twitter-ju), pri odjemalcih-zaposlenih v nabavi pravnih oseb (podjetjih in drugih organizacijah, ki kupujejo, uporabljajo in/ali opuščajo izdelke) pa so to na primer lastniki podjetij, menedžerji, sodelavci v nabavni in drugih poslovnih funkcijah podjetja, člani sindikatov, aktivistične skupine, drugi odjemalci-konkurenti, lokalne skupnosti.

Med dejavnike širšega okolja odjemalcev pa sodijo tisti, ki s svojim delovanjem navadno dolgoročno in odločilno vplivajo na vedenje odjemalcev, ti odjemalci pa nanje običajno ne morejo pomembno vplivati. Možnosti odjemalcev na delovanje teh dejavnikov pa se povečajo, če delujejo v združbi z drugimi odjemalci, ki imajo enake ali podobne interese oziroma cilje (na primer v gibanjih za zaščito strank v vlogi kupcev in/ali uporabnikov)²⁸. Med njimi velja izpostaviti predvsem (Snoj in Gabrijan, 2015, v: Iršič in Snoj, 2020):

- naravne dejavnike (na primer naravne razsežnosti sveta v količinskem, kakovostnem in strukturnem smislu, medsebojno delovanje naravnih danosti);

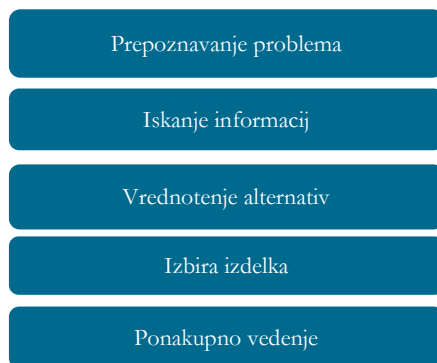
²⁸ Več o širšem zunanjem okolju sicer pišemo v poglavju 4.5.

- demografske dejavnike (na primer število in prirast prebivalstva, njihova starostna in geografska porazdelitev, struktura po spolu, število in velikost gospodinjstev, izobrazbena struktura in struktura poklicev, zdravstvena slika);
- gospodarske dejavnike (ekonomske dimenzije delovanja družbe, na primer infrastruktura, resursi organizacij, narodni dohodek, kupna moč države, bruto domač proizvod, inflacija, obrestne mere, varčevanje, poraba, posojila, davki, naložbe, zaposlenost, emisija denarja, stroški, denarne cene);
- sociokulturne dejavnike (na primer akumulirano znanje, vrednote, norme, verovanja, rituali, ideje, umetnost in navade ljudi; družbeni razred, ki mu pripada vsak posameznik ter z njim povezani statusni simboli; izobraževalni sistem);
- znanstveno-tehnološke dejavnike (na primer sistematično razvijanje znanj, katerega rezultati so na primer naključna odkritja, izumi, izboljšave, nove ideje);
- politično-zakonodajne dejavnike (politično-zakonodajne dimenzije družbe, za kar skrbijo na primer politično-zakonodajna telesa, zakoni, predpisi, uzance, odredbe).

4.2.2 Nakupni proces in vloga odjemalcev v njem

Za natančno razumevanje odjemalcev in njihovega vedenja je bistveno poznavanje značilnosti njihovega nakupnega procesa (procesa njihovega odločanja) in vlog, ki jih imajo v njem. Vedenje odjemalcev v nakupnem procesu je lahko načrtno ali nenačrtno (spontano, impulzivno, rutinsko).

Načrtni proces odločanja (razširjen proces odločanja) odjemalci uporabijo takrat, ko so izdelki za njih pomembni (z izdelki odjemalci zadovoljujejo strateško pomembne potrebe) in pri nakupu zaradi različnih razlogov zaznavajo višjo stopnjo tveganja (na primer izdelki, ki jih odjemalci kupujejo redko in zato ne poznajo njihovih značilnosti in koristi; izdelki, katerih denarna in / ali nedenarna cena je relativno visoka) (Hollensen, 2010, 112). Tak proces odločanja je običajno daljši, odjemalec je v proces odločanja bolj vpleten (bolj angažiran) in je sestavljen iz več stopenj, ki jih prikazujemo na sliki 4.2.



Slika 4.2: Načrtni proces nakupnega odločanja odjemalcev

V prvem koraku odjemalci **prepoznavajo problem**, ki je običajno posledica nezadovoljene potrebe.

Odjemalci v naslednjem koraku s ciljem rešitve problema **iščejo koristne informacije**. Pri tem se lahko zanašajo na lastne pretekle izkušnje, uporabijo neformalne osebne vire informacij (ožji družinski člani, prijatelji, znanci in različne referenčne skupine), formalna komunikacijska sporočila ponudnikov, ki lahko z ustreznimi izdelki rešijo njegov problem (oglasna sporočila, aktivnosti pospeševanja prodaje, osebne prodajne stike prodajnega osebja in aktivnosti odnosov z javnostmi) ter druge javne vire informacij s strani posameznikov ali organizacij, ki jim lahko svetujejo (na primer zdravnik, notar, vladne organizacije, interesne skupine in združenja). Odjemalci pri tem uporabljajo tradicionalne in digitalne medije. S pomočjo iskanja informacij lahko odjemalci spoznajo posamezne znamke in modele izdelkov, ki jih lahko upoštevajo pri svoji izbiri (upoštevani niz).

V tretjem koraku odjemalci **vrednotijo izbrane alternative** možnih rešitev njihovih problemov, pri čemer določijo niz odločitvenih kriterijev, ki jih upoštevajo pri izbiri izdelka, s katerim bodo rešil svoj problem. Odločitveni kriteriji so značilnosti izdelka, ki jih odjemalci ocenjujejo pri vsaki od alternativ in se razlikujejo glede na značilnosti odjemalcev (na primer starost, dohodek, kultura in prepričanje odjemalca). Pogosto so ti kriteriji tudi precej subjektivni (vključujejo na primer ceno, znamko, funkcionalne značilnosti izdelkov, razpoložljivost izdelka, relativno kakovost).

V četrtem koraku odjemalci na osnovi izbranih odločitvenih kriterijev v upoštevanem nizu možnih izdelkov **izberejo izdelek**. Če nobeden izmed izdelkov v upoštevanem nizu ne zadostuje njihovim kriterijem, se odjemalci v nakupnem procesu vrnejo na predhodni korak oziroma na ponovno zbiranje informacij, lahko spremenijo svoj upoštevan nizu ali odločitvene kriterije.

Po nakupu pri odjemalcih sledi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z izbranim izdelkom²⁹, ki je posledica odnosa med lastnimi pričakovanji in zaznana vrednostjo izdelka. Odjemalci pogosto iščejo zagotovilo, da so se pravilno odločili, tudi od drugih (prijateljev, mnenjskih vodij, poznavalcev izdelka, različnih referenčnih skupin in strokovnjakov). Pozitivno potrdilo drugih tako tudi dodatno krepi njihovo zadovoljstvo z odločitvijo o nakupu določenega izdelka. Kljub temu so odjemalci pogosto še vedno v dvomu, ali je bila njihova izbira ustrezna (pojav **kognitivne disonance oziroma ponakupne disonance**, ki predstavlja psihološko neskladje ali dvom pri odjemalcu zaradi žrtvovane koristi, to je koristi neizbranih izdelkov v upoštevanem nizu). To še posebej velja pri izbiri izdelkov, pri katerih je stopnja tveganja pri nakupu za odjemalca velika in ima odločitev o izbiri določenega izdelka dolgoročne posledice za odjemalca (na primer nakup stanovanjske hiše).

Nenačrtni (spontani, rutinski, impulzivni) proces odločanja je značilen za primere, ko odjemalec izdelke, njihove koristi, tveganja in podobno dobro pozna in kadar kupuje izdelke z nizko ceno, ki ne predstavljajo zanj visokega tveganja pri napačni izbiri. V takih primerih je proces odločanja krajši. V teh primerih se odjemalci odločajo avtomatično, brez velikih naporov, v iskanje informacij ne vlagajo veliko truda ali pa jih sploh ne iščejo in pogosto tudi ne primerjajo alternativnih izdelkov (Iršič, Milfelner, Pisnik, 2019, 60-61). Veliko odločitev pa odjemalce sprejemajo tudi po skrajšanem procesu odločanja, ki ga lahko uvrstimo med rutinsko odločanje in razširjen proces odločanja. Pri skrajšanem procesu odločanja odjemalci ne vlagajo veliko truda v iskanje novih informacij, pri izbiri pa upoštevajo odločitvene kriterije, ki jih poznajo že od prej (na primer nakup znamke izdelka, ki jo dobro poznamo že od prej)(Boone in Kurtz, 2012, 161).

Med pomembne vedenjske značilnosti odjemalcev sodijo tudi njihove vloge v procesih odločanja o nakupu. Različni udeleženci se lahko hkrati pojavljajo v isti vlogi (na primer več ljudi v vlogi analitika-diagnosticske) ali pa se isti udeleženec hkrati

²⁹ Več o zadovoljstvu pišemo v podpoglavju 4.2.4.

pojavlja v različnih vlogah (uporabnik je na primer tudi v vlogi pobudnika). Formaliziranost vlog in strukturiranost procesa vedenja odjemalca je odvisna zlasti od značilnosti odjemalca, pomena potrebe za odjemalca, tipa izdelka, ki ga odjemalec potrebuje, ter stanj in gibanj v ožjem in širšem okolju odjemalca. V organizacijah pomembne nakupne odločitve uresničujejo skupine ljudi, ki jih v literaturi pogosto imenujejo nakupni centri (Lambin, Chumpitaz in Schuiling 2007, v: Snoj in Gabrijan 2015, 122).

Nakupni center sestavljajo posamezniki, ki med seboj sodelujejo zaradi uresnitve določenega pomembnega nakupa in imajo v nakupnem procesu posebne vloge. Poznavanje navad posameznih sodelujočih v različnih vlogah v procesih odločanja o nakupu zajema identificiranje njihovih vlog (kupec plačnik, uporabnik in podobno) na različnih stopnjah vedenja v procesih odločanja pri različnih vrstah izdelkov. To poznavanje je pomembno za organizacije, ki prodajajo izdelke po meri posameznih odjemalcev. Pri tem je pomembno upoštevati, da se vloge posameznih sodelujočih sčasoma spreminjajo.

V primeru, ko imamo opravka z organizacijami kot odjemalci, običajno razlikujemo tri vrste nakupov (Hollensen, 2010, 125):

- prvi nakup (večji kot so stroški in tveganje, daljši je odločitveni čas, več podatkov o izdelku želi imeti kupec, več zaposlenih je vpletenih v nakupno odločitev);
- takojšen ponovni nakup (rutinsko ponovno naročanje izdelka; običajno kupci samodejno naročajo izdelke iz liste »ustreznih« dobaviteljev, čas odločanja je krajši, manj zaposlenih je vpletenih v nakupni proces, nakupno tveganje je manjše);
- prilagojen ponovni nakup (kupec želi spremeniti nekatere sestavine nabave izdelka, npr. karakteristike izdelka, pogoje plačila, tržne poti, dobavne roke ipd.; zato prilagojen ponovni nakup zahteva dodatno sodelovanje udeležencev v menjavi tako s strani kupca kot prodajalca).

Ugotovimo lahko, da je nakupni proces organizacij bolj sestavljen, formaliziran in v glavnem temelji na racionalizaciji odločitev, medtem ko je čustvena komponenta bolj prisotna pri nakupnem procesu odjemalcev – fizičnih oseb.

Odjemalci so v zvezi s svojimi potrebami (problemi) in izdelki kot načini za njihovo zadovoljevanje običajno na eni izmed naslednjih stopenj (Iršič in Snoj, 2021, 100):

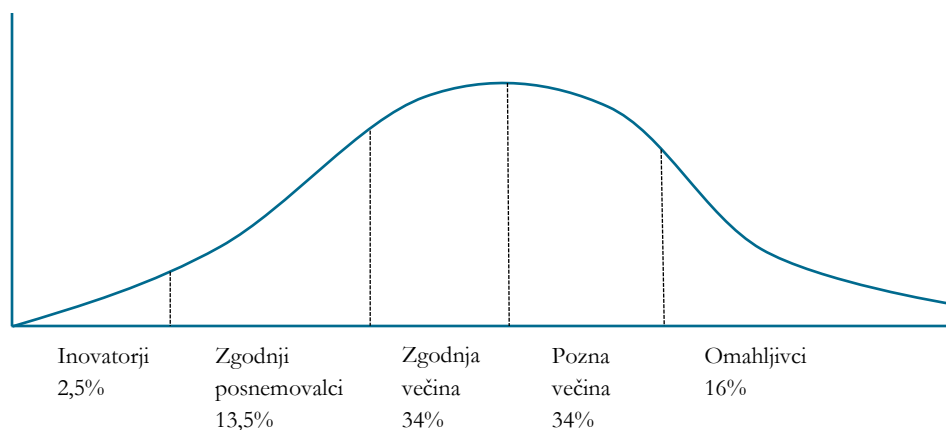
- nezavedanje ali slabo zavedanje: odjemalci se ne zavedajo, ali se premalo zavedajo določenih potreb in izdelkov kot načinov njihovega zadovoljevanja,
- zavedanje: odjemalci se zavedajo, da obstajajo določeni izdelki, s katerimi je mogoče zadovoljiti svoje potrebe,
- znanje: odjemalci vedo, kakšne so značilnosti teh izdelkov,
- všečnost: odjemalcem so všeč določeni izdelki,
- hotenje: všečnost se razvije do stopnje, ko odjemalci začutijo željo, da bi imele določene izdelke,
- prepričanje: odjemalci so trdno prepričani, da je nakup določenega izdelka zanje pametna odločitev,
- nakup.

Kadar organizacija na trgu ponuja nove izdelke, ki jih možni odjemalci še ne poznajo, je hitrost njihovega prehajanja skozi predhodno omenjene stopnje odvisen od odnosa možnih odjemalcev do novih izdelkov oziroma inovacij. Foxall in Goldsmith (1994) razlikujeta pet kategorij odjemalcev na ciljnem trgu glede na čas sprejemanja (adopcije) inovacije. Širjenje (difuzijo) inovacije med njimi je mogoče prikazati z normalno porazdelitvijo³⁰ (slika 4.3).

Za strateški marketing organizacij je pomembno, da v okviru analize odjemalcev strateški marketinški odločevalci ugotovijo, v katero skupino glede na čas sprejemanja inovacij možni odjemalci sodijo (kadar imamo opravka z novim izdelkom na trg), na kateri stopnji v zvezi s svojimi potrebami (problemi) in izdelki se možni oziroma dejanski odjemalci nahajajo, kako potekajo stopnje v procesu nakupnega odločanja v konkretnem primeru, kakšna je njihova pomembnost za

³⁰ **Inovatorji** sprejemajo vse vrste tveganja (finančno, socialno, psihološko, funkcionalno in druge), so svetovljani, želijo biti mlajši, bolje izobraženi in bolj socialno mobilni kot njihovi vrstniki. **Zgodnji posnemovalci** kažejo nagnjenost, da so mnenjski vodje v lokalni referenčni skupini, želijo biti uspešni, dobro izobraženi in včasih mlajši kot njihovi vrstniki. Voljni so sprejemati tveganje ob nakupu, a so zaskrbljeni zaradi napak. **Zgodnja večina** odjemalcev je bolj zadržana do inovacij. Sprejemajo jih prej kot večina iz njihove socialne skupine, vendar po tem, ko so inovatorji preverili njihovo uspešnost. So socialno aktivni, vendar redko vodje, so nekoliko starejši, manj izobraženi in manj socialno mobilni kot zgodnji posnemovalci. **Pozna večina** je skeptična do inovacij. Inovacijo sprejemajo bolj kot odgovor na socialne pritiske ali ker prejšnji izdelki niso več na voljo kakor pa zaradi pozitivnega odnosa do inovacij. So starejši in imajo nižji socialni status in mobilnost kot zgodnja večina. **Omahljivci** so ozko usmerjeni in imajo omejene socialne stike. So precej dogmatični in usmerjeni v preteklost. Inovacije sprejemajo edino proti svoji volji (Foxall in Goldsmith, 1994, v: Mumel, 2001, 59).

odjemalca, kje se pojavljajo »ozka grla« oziroma težave, ki znižujejo zaznano vrednost odjemalca pri vrednotenju izdelka in kateri ter kako pomembni so dejavniki, ki vplivajo na končno odločitev odjemalca v zvezi z nakupom izdelka.



Slika 4.3: Porazdelitev odjemalcev določenega izdelka v procesu difuzije inovacije

4.2.3 Analiza vrednosti izdelka v očeh odjemalca

Konceptualna izhodišča pri analizi vrednosti izdelka v očeh odjemalca

Pomemben sestavni del analize odjemalcev v procesu strateškega marketinga se nanaša na analiziranje odjemalčeve pričakovane in zaznane vrednosti izdelka. Analiza odjemalčeve **pričakovane vrednosti** izdelka zajema **apriorna merila**, ki se nanašajo na odjemalčeve potrebe, želje, hotenja, mnenja, stališča in predstave o koristih in stroških v zvezi z izdelkom. Poznavanje odjemalčeve pričakovane vrednosti izdelka omogoča organizaciji, da bolje prilagodi proces oblikovanja in dostave izdelka zanj.

Analiza odjemalčeve **zaznane vrednosti** zajema **posteriorna merila**, ki se nanašajo na celoto odjemalčevih izkušenj z izdelkom in ostalimi marketinškimi aktivnostmi organizacije v menjalnem procesu. Odnos med pričakovano in zaznano vrednostjo izdelka neposredno vpliva na stopnjo zadovoljstva odjemalca z izdelkom, z njim povezanimi marketinškimi aktivnostmi ter organizacijo kot celoto.

V splošnem je mogoče vrednost v očeh odjemalca opredeliti kot razliko med spletom vseh koristi, ki jih odjemalec pridobi z izdelkom in ostalimi marketinškimi aktivnostmi organizacije (na primer spremljajočimi storitvami, aktivnostmi na področju cen, marketinških poti in marketinškega komuniciranja), povezanimi s ponudbo izdelka na eni strani ter celotnimi stroški odjemalca v takšnem menjalnem procesu.

Celoto vseh **koristi** sestavljajo funkcionalne, čustvene (afektivne) in socialne (družbene) koristi, medtem ko so celotni **stroški** za odjemalca običajno splet denarnih stroškov (na primer prodajna cena izdelka) in nedenarnih stroškov (na primer čas in energija v procesu nakupa izdelka, negotovost, tveganja).

Koristi in stroški, ki sooblikujejo vrednost izdelka v očeh odjemalca, se pojavljajo v celotnem procesu odločanja odjemalca, to je od odjemalčevega prepoznavanja problema do ponakupne stopnje, ki zajema uporabo (porabo) ter odstranitve izdelka iz procesa njegove uporabe.

Ker odjemalci v procesu odločanja o nakupu določenega izdelka medsebojno primerjajo koristi in stroške konkurenčnih izdelkov, je smiselno preučevanje relativne koristi izdelkov, relativnih stroškov izdelkov in relativne vrednosti izdelkov na naslednji način:

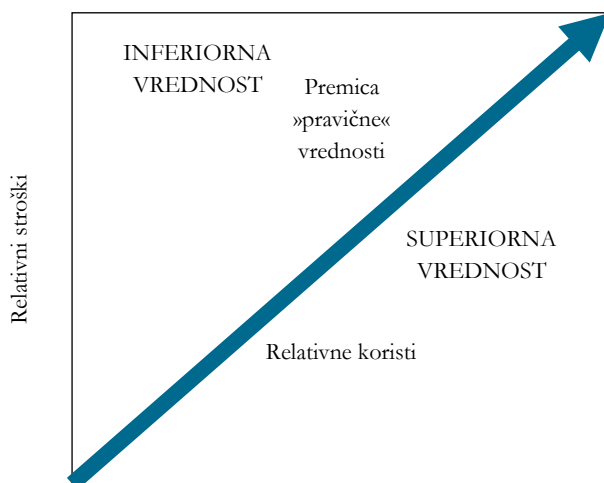
$$\text{Relativna korist izdelka X} = \frac{\text{Korist izdelka X}}{\text{Povprečna korist vseh konkurenčnih izdelkov}} \times 100$$

$$\text{Relativni stroški izdelka X} = \frac{\text{Strošek izdelka X}}{\text{Povprečni strošek vseh konkurenčnih izdelkov}} \times 100$$

$$\text{Relativna vrednost izdelka X} = \text{Relativna korist izdelka X} - \text{Relativni stroški izdelka X}.$$

Odjemalčevo zaznavanje relativne vrednosti določenega izdelka je mogoče določiti tudi s pomočjo dvodimenzionalnega koordinatnega sistema (**zemljevida vrednosti**), ki ga prikazujemo na sliki 4.4, s pomočjo katerega je mogoče odčitati odstopanja relativnih vrednosti posameznih konkurenčnih izdelkov od tiste relativne vrednosti, ki za odjemalca predstavlja »pravično« vrednost (diagonala v koordinatnem sistemu) (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 169-170).

Premica »pravične« vrednosti predstavlja ravni maksimalnih relativnih stroškov, ki so jih odjemalci pripravljeni plačati pri določenih ravneh dobljenih relativnih koristi konkurenčnih izdelkov, med katerimi se odločajo. Izdelki, ki se v tem zemljevidu vrednosti nahajajo glede na zaznave odjemalcev nad mejo »pravične« vrednosti, predstavljajo **inferiorno vrednost** za odjemalce, kar pomeni, da v očeh odjemalcev celota vseh zaznanih relativnih stroškov v zvezi s tovrstnimi izdelki presega celoto zaznanih relativnih koristi, zato se jih bodo odjemalci verjetno izogibali. Izdelki, ki se nahajajo glede na zaznave odjemalcev pod mejo »pravične« vrednosti, predstavljajo **superiorno vrednost** za odjemalce, kar pomeni, da je v očeh odjemalcev celota vseh zaznanih relativnih stroškov v zvezi z izdelki nižja od celote zaznanih relativnih koristi, zato bodo takšni izdelki za odjemalce zanimivi.



Slika 4.4: Zemljevid vrednosti

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 170)

Raziskovalca Gale in Buzzell, začetnika analize vrednosti, ki jo zaznavajo odjemalci, sta v obširni raziskavi ugotavljala vpliv odjemalčeve zaznane vrednosti na tržni delež in dobičkonosnost organizacije ter iz tega izhajajoče generične strategije marketinga³¹, pri čemer sta uporabljala podatkovno bazo PIMS³² (Gale, 1994). Rezultati njune empirične raziskave na vzorcu več kot 3.000 strateških poslovnih enot v približno 200 organizacijah v različnih dejavnostih (povprečju v dejavnosti

³¹ O generičnih strategijah marketinga podrobneje pišemo v 8. poglavju.

³² O metodi PIMS (angl. profit impact of marketing strategy), s katero ugotavljamo vpliv strategij marketinga na dobiček, pišemo v poglavju o strateški diagnozi.

pripada vrednost 1,0) so razvidni v matriki, katere osnovo predstavlja zemljevid vrednosti na sliki 4.5.



Slika 4.5: Vpliv odjemalčeve zaznane vrednosti na tržni delež in dobičkonosnost ter pripadajoče generične strategije marketinga

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 171)

S slike izhajajo štirje možni položaji izdelkov (ali strateških poslovnih enot) organizacije, povezani z relativno zaznano vrednostjo teh izdelkov v očeh odjemalcev, ki različno vplivajo na tržno in finančno uspešnost organizacije (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 171-172):

- Če se izdelki organizacije v očeh odjemalcev nahajajo v desnem spodnjem kvadrantu zemljevida vrednosti, bo organizacija z udejanjanjem strategije superiorne vrednosti za odjemalce, ki predstavlja kombinacijo Porterjevih generičnih strategij vodstva v stroških in razlikovanja, nagrajena z močno rastjo v tržnem deležu teh izdelkov in visoko stopnjo njihove dobičkonosnosti (merjeno s stopnjo donosa naložb – ROI).
- Če se izdelki organizacije v očeh odjemalcev nahajajo v desnem zgornjem kvadrantu zemljevida vrednosti, bo organizacija z udejanjanjem premijske strategije razlikovanja (strategije razlikovanja v pogojih, ko so odjemalci pripravljene plačati premijsko ceno izdelka) dosegala postopno rast tržnega

deleža ter visoko stopnjo dobičkonosnosti (merjeno s stopnjo donosa naložb – ROI).

- Če se izdelki organizacije v očeh odjemalcev nahajajo v levem spodnjem kvadrantu zemljevida vrednosti, bo organizacija z udejanjanjem strategije vodstva v stroških ohranjala stabilen tržni delež in povprečno raven dobičkonosnosti (merjeno s stopnjo donosa naložb – ROI).
- Če se izdelki organizacije v očeh odjemalcev nahajajo v levem zgornjem kvadrantu zemljevida vrednosti, ne bodo prispevali k povečanju uspešnosti organizacije, saj se bodo odjemalci zaradi inferiorne vrednosti takim izdelkom izogibali. Posledično se bo neuspešnost organizacije kazala v upadanju tržnega deleža takšnih izdelkov in podpovprečni stopnji njihove dobičkonosnosti (merjeno s stopnjo donosa naložb – ROI).

Metode ugotavljanja vrednosti izdelka v očeh odjemalcev

Ugotavljanje pričakovane in zaznane vrednosti izdelka v očeh odjemalca zahteva dovolj dobro razumevanje vseh vidikov odjemalčeve uporabe izdelka (vedenjske vidike) ter psihografske in demografske značilnosti odjemalcev. Da bi pridobili te podatke, je potrebno še kaj več kot zgolj spoznati odjemalčeve zaznave in pričakovanja; predvsem je potrebno preučiti in razumeti celotno okolje odjemalcev in ne zgolj značilnosti izdelkov, ki so odjemalcem všeč oziroma jih ne marajo.

Pri zbiranju podatkov o pričakovani in zaznani vrednosti izdelka v očeh odjemalca je mogoče uporabljati metode spraševanja in metode opazovanja. Organizacija sicer lahko s spraševanjem odjemalcev (z anketnimi vprašalniki ter globinskimi intervjuji) pridobi določene podatke, ki se nanašajo na odjemalčeve potrebe, preference (želje), mnenja in stališča, vendar pa je treba tovrstne podatke smiselno podpreti in dopolniti tudi z metodami opazovanja, ki omogočajo pridobivanje bistveno bolj zanesljivih in poglobljenih podatkov.

V nadaljevanju predstavljamo tri pomembne pristope v okviru metode opazovanja, ki lahko prispevajo k temeljitejšemu spoznavanju vrednosti izdelka v očeh odjemalca, in sicer:

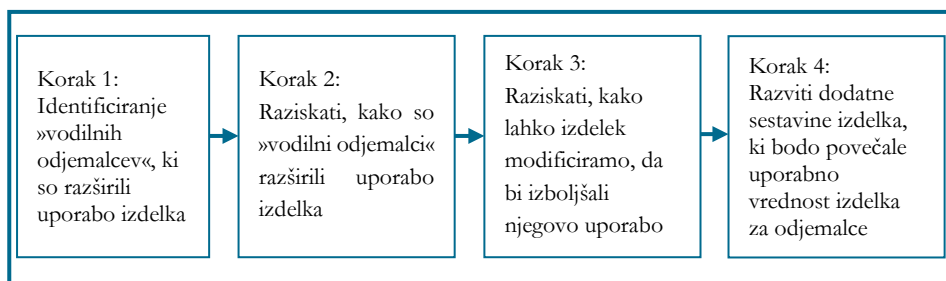
- identificiranje »vodilnih odjemalcev«,
- sledenje odjemalčevemu nakupnemu procesu in analiza problemov v posameznih korakih nakupnega procesa ter

- pristop z uporabo »Kano« metode.

Vsi odjemalci ne uporabljajo izdelka na enak način. Nekateri med njimi so novi odjemalci in še nimajo izkušenj z izdelkom, nekateri so občasni odjemalci in imajo določene omejene izkušnje z izdelkom. Opazovanje takih odjemalcev in identificiranje razlogov za nezadovoljstvo ter priložnosti za izboljšave pogosto daje izvajalcu marketinga zgolj omejen vpogled v situacijo.

Bolje je, če v organizaciji identificirajo »vodilne odjemalce«, to je odjemalce, ki so dobro podučeni o značilnostih, prednostih, slabostih izdelka, ki imajo veliko izkušenj z izdelkom in pogosto širijo uporabnost izdelka še na druga področja oziroma za reševanje drugih, izvedenih problemov. Poznavanje vedenja teh odjemalcev pri uporabi izdelkov ter njihovih želja in potreb predstavlja zelo koristno informacijsko osnovo za potencialne izboljšave izdelka in procesa njegove uporabe.

Proces analize »vodilnih odjemalcev« prikazujemo na sliki 4.6.



Slika 4.6: Proces analize »vodilnih odjemalcev«

Vir: (Best, 2005, 99)

Drugi pristop, s katerim je mogoče širiti vpogled organizacije v odjemalca in njegovo zaznavanje vrednosti, je **sledenje odjemalčevemu nakupnemu procesu in identificiranje njegovih problemov in virov frustracij v posameznih fazah nakupnega procesa.**

Čim bolj zgodaj se bo v nakupnem procesu pojavil problem ali frustracija odjemalca, tem večja je verjetnost, da odjemalec izdelka ne bo kupil. Če se bodo problemi pojavili v kasnejših korakih nakupnega procesa, narašča verjetnost, da odjemalec ne

bo ponovno kupil te znamke izdelka, s čimer se bo zmanjšala stopnja zadržanja odjemalcev in s tem torej njihova stopnja zvestobe³³.

V naslednjem primeru v tabeli 4.3 prikazujemo podrobneje posamezne korake v nakupnem procesu odjemalca in z njimi povezane potencialne probleme in možne frustracije odjemalcev.

Ena izmed možnosti izvedbe takšnega pristopa je, da potencialne odjemalce vprašamo, kaj je tisto, kar jih v posameznih korakih nakupnega procesa najbolj moti. Na podlagi ugotovljene ravni odjemalčevih frustracij v zvezi z navedenimi problemi bo raziskovalec določil pogostost pojava posameznih problemov, ki nastopijo in identificiral priložnosti za izboljšave, s čimer bo mogoče povečati zaznano vrednost za odjemalca. Medtem ko bodo organizacije, ki so naravnane v svojem poslovanju na izdelek, osredotočile svoje napore predvsem na značilnosti izdelka in ceno, pa bo marketinško naravnana organizacija osredotočila napore na koristi izdelka za odjemalca in na nakupni proces.

Izgrajevanje rešitev za odjemalca z določenim izdelkom vključuje tudi razumevanje pričakovanj odjemalcev, ki jih ti imajo v zvezi z izdelkom. Odjemalčeva pričakovanja imajo sestavljen vpliv na odnos med kakovostjo izdelka in zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom odjemalcev.

Odjemalci imajo eksplicitne in implicitne zahteve in pričakovanja, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Nekatere značilnosti izdelkov odjemalci pričakujejo, zato odsotnost teh značilnosti povzroči pri odjemalcih ekstremno nezadovoljstvo.

Nekatere značilnosti (npr. oblikovne) so za nekatere odjemalce nesprejemljive in povzročajo nezadovoljstvo. Določene značilnosti izdelkov pa so lahko tudi nepričakovane, toda zelo zaželene in zelo veliko prispevajo k zadovoljstvu odjemalcev.

Raziskovanje na tem področju omogoča pristop z uporabo **Kano metode**, ki je inženirski koncept. Oblikovalcem in izdelčnim inženirjem omogoča boljše razumevanje tega, kaj odjemalci želijo in česa ne želijo ter kaj vpliva na njihovo

³³ Več o zadržanju odjemalcev in njihovi zvestobi pišemo v podpoglavju 4.2.4.

zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Z natančno analizo teh petih tipov značilnosti izdelka je mogoče vplivati na oblikovanje takšnega izdelka, ki bo pri odjemalcu povečeval njegovo zaznano vrednost, omogoča pa tudi lažjo in učinkovitejšo izdelčno diferenciacijo v primerjavi s konkurenčnimi izdelki.

Tabela 4.3: Koraki v nakupnem procesu odjemalca ter potencialni problemi in frustracije odjemalcev

Koraki v nakupnem procesu odjemalca	Potencialni problemi ter frustracije odjemalcev
Načrtovanje nakupa	Odjemalec ne spozna rešitve svojega problema z izdelkom.
Iskanje alternativnih možnosti	Nezadostne in / ali nepravilne informacije o rešitvi problema z izdelkom.
Ocenjevanje alternativ	Neustrezne zaznave ali nepopolne informacije preprečujejo ali omejujejo zadovoljivo vrednotenje alternativ.
Naročanje izdelka	Težave pri procesu naročanja.
Proces sprejemanja naročila	Proces naročanja je neustrezen, cena je napačna, naročilo je procesirano, vendar se odjemalec ne zaveda ali pa ne pozna, v kateri fazi je proces naročanja v zvezi z njegovim izdelkom.
Dobava izdelka	Izdelek je dobavljen prepozno, pozno ali pa je poškodovan; dobavljen izdelek je napačen.
Račun za odjemalca	Račun je napačen, nečitljiv oziroma pomanjkljiv; manjkajo podatki, ki bi napolnili odjemalca pri plačilu računa oziroma mu olajšali plačevanje.
Po-nakupne storitve	Odjemalec sporoča pritožbe, vendar nihče ne odgovori.
Uporaba izdelka	Neustrezna navodila; ni podatkov, na koga se je potrebno obrniti v primeru težav ob uporabi izdelka.
Težave z izdelkom	Izdelek ne deluje, ima napake ipd., zato ga mora odjemalec vračati ponudniku na lastne stroške.
Vračanje izdelka in pritožbe odjemalca	Odjemalec se mora boriti, da bo lahko uspešno uveljavil reklamacije, povezane z izdelkom.

Vir: (Best, 2005, 100)

V okviru Kano metode je mogoče razlikovati pet tipov izdelčnih značilnosti, ki jih ta metoda spremlja in meri:

- **Nujne značilnosti izdelka.** Če teh značilnosti izdelek nima, pride do splošnega nezadovoljstva vseh odjemalcev. Ker so te značilnosti pričakovane, njihova prisotnost ne povzroča velikega zadovoljstva pri odjemalcih.

Primer: odjemalec kupi nov sesalec za prah, ki ob vklopu ne deluje.

- **Enodimenzionalne značilnosti izdelka.** Te značilnosti izdelka imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo odjemalca; stopnja zadovoljstva oziroma nezadovoljstva odjemalcev je pri teh značilnostih določena s stopnjo prisotnosti teh sestavin, ki jih izdelek vključuje).

Primer: Večja pestrost ponudbe turistične agencije olajšuje odjemalcu izbiro zanj primernega turističnega izdelka.

- **Atraktivne značilnosti izdelka.** Predstavljajo odjemalčeve zahteve, ki pa jih odjemalci ne pričakujejo in tudi praviloma ne izrazijo, toda, če so zadovoljene, vplivajo na povečanje zadovoljstva; če teh sestavin ni prisotnih, ne povzročajo nezadovoljstva; te značilnosti izdelka predstavljajo »skrite« potencele za realno povečevanje zaznane vrednosti izdelka za odjemalca.

Primer: Ponudnik omogoča odjemalcu pri večji količini nabave izdelka brezplačen transport izdelkov na željeno lokacijo.

- **Negativne značilnosti izdelka.** To so značilnosti izdelka, ki si jih odjemalec ne želi; njihova prisotnost povzroča določeno raven nezadovoljstva, toda istočasno ne povzroča povečanja zadovoljstva, če teh značilnosti izdelek nima; gre za neke vrste »frustracijske« značilnosti izdelka, ki jih odjemalec dejansko ne potrebuje in mu povzročajo samo več težav in negotovosti.

Primer: Zelo zapleteno upravljanje z mobilnim telefonom zaradi bistveno več funkcij, ki jih odjemalec pri nakupu izdelka ne potrebuje in si jih tudi ne želi.

- **Indiferentne značilnosti izdelka.** To so značilnosti izdelka, o katerih odjemalcu ni mar; njihova prisotnost ali odsotnost ne povzroča zadovoljstva oziroma nezadovoljstva; odstranjevanje takih značilnosti pri izdelku predstavlja manevrski prostor za zniževanje stroškov, povezanih z izdelkom, ne da bi pri tem vplivali na spremembo v zadovoljstvu ali nezadovoljstvu odjemalcev glede izdelka

Primer: Hotel ponuja tranzitnim gostom, ki bivajo v hotelu kratek čas, tudi možnost pranja oblačil, kar pa je zanje relativno nepomembno.

Ugotavljanje ključnih dejavnikov, ki v odjemalčevih očeh bistveno vplivajo na zaznano vrednost izdelka, zahteva poleg ustrezne metodologije pri zbiranju podatkov tudi poglobljen pristop v procesu analize podatkov. Raziskovalci na podlagi informacij, ki jih dobijo s pomočjo vprašalnikov in globinskih intervjujev opredelijo ključne dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje vrednosti v očeh odjemalcev in izdelajo možne alternativne konfiguracije sestavin koristi in stroškov, pri čemer vsaka alternativa (angl. trade-off) predstavlja določeno kombinacijo omenjenih ključnih dejavnikov, ki oblikujejo vrednost v očeh odjemalca. Odjemalci, ki v taki raziskavi sodelujejo, razvrščajo alternative glede na njihove preference (želje) tako, da bo na prvem mestu tista kombinacija, ki je zanje najbolj privlačna in na zadnjem mestu najmanj privlačna kombinacija dejavnikov. Raziskovalci nato s pomočjo **conjoint analize**³⁴ izdelajo **preferenčne krivulje** za vse kombinacije dejavnikov, ki prikazujejo, kako odjemalci vrednotijo posamezne kombinacije dejavnikov.

³⁴ **Conjoint analiza** je multivariatna statistična metoda, ki omogoča merjenje odjemalčevih preferenc konkurenčnih izdelkov. Odjemalci v nakupnem procesu med seboj primerjajo in vrednotijo različne koristi in stroške izdelkov (atribute) hkrati, pri čemer jim pripisujejo različno stopnjo pomembnosti po načelu »trade-off« (pripisovanje večje ali manjše pomembnosti enega atributa na račun drugega atributa).

Razen omenjene metode je pri ugotavljanju vrednosti izdelka za odjemalce smiselna tudi uporaba **diskriminantne analize**³⁵, **regresijske analize**³⁶ in **faktorske analize**³⁷.

4.2.4 Analiza zadovoljstva, zvestobe in dobičkonosnosti odjemalcev

Raziskave v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev kažejo pozitivno povezanost z njihovimi nakupnimi namerami in zvestobo, izboljšanjem ugleda organizacije, zmanjševanjem občutljivosti odjemalcev na cene, manjšimi izdatki organizacije za marketinške aktivnosti, večjo učinkovitostjo zaposlenih ter večjo dobičkonosnostjo organizacije (Snoj in Gabrijan, 2015, 86).

To pomeni, da je analiza zadovoljstva, zvestobe in dobičkonosnosti odjemalcev pomemben sestavni del preučevanja odjemalcev v procesu strateškega marketinga. V nadaljevanju se bomo osredotočili na strateški pomen treh, medsebojno vzročno-posledično povezanih konceptov: zadovoljstva, zvestobe in dobičkonosnosti, kar prikazujemo na sliki 4.7.



Slika 4.7: Odnos med zadovoljstvom odjemalcev, njihovo zvestobo in dobičkonosnostjo organizacije

³⁵ **Diskriminancijska analiza** je statistična metoda, s katero poskušamo poiskati tako linearno kombinacijo merjenih spremenljivk, da si bodo vnaprej določene skupine glede na vrednosti tako dobljene linearne kombinacije med seboj čim bolj različne. Tako bo tudi napaka pri uvrščanju enot v skupine najmanjša. V okviru analize vrednosti izdelka v očeh odjemalca je koristna predvsem zato, ker omogoča ugotavljanje, po katerih demografskih, psihografskih ali vedenjskih značilnostih odjemalcev se medsebojno razlikujejo tržni segmenti odjemalcev, ki temeljijo na njihovih potrebah.

³⁶ Z **regresijsko analizo** merimo odvisnost dveh ali več slučajnih spremenljivk. Z njo lahko med drugim ugotovljamo, kako na obseg prodaje ali zavedanje izdelka (odvisni spremenljivki) vpliva niz različnih neodvisnih spremenljivk, kot na primer cena, oglaševanje, pospeševanje prodaje, podoba izdelka.

³⁷ **Faktorska analiza** je ena izmed metod za redukcijo podatkov. Pri faktorski analizi gre za študij povezav med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. V okviru analize vrednosti izdelka v očeh odjemalca faktorska analiza omogoča redukcijo številnih odjemalčevih zaznanih atributov (koristi, stroškov) v zvezi z določenim izdelkom v manjše število skupin atributov, znotraj katerih so si atributi po določeni značilnosti medsebojno podobni.

Zadovoljstvo odjemalcev

Zadovoljstvo odjemalcev z izdelkom je njihovo **subjektivizirano** (čustveno, emotivno) in **objektivizirano** (racionalno, kognitivno) vrednotenje izkušenj s tem izdelkom (Snoj in Gabrijan, 2015, 83). Po **teoriji delovanja** je zadovoljstvo čustvena reakcija na nakup in uporabo izdelka, na odnos s prodajalcem, organizacijo in sledi objektivnemu zunanjemu dražljaju ter vključuje kognitivne in afektivne človeške procese ter druge psihološke in fiziološke vplive (Oh in Parks, 1997, 35; Oliver, 1981, 25).

Po številnih raziskavah (Barsky 1992; Chu 2002; Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985; Tse in Wilton 1988) pa zadovoljstvo odjemalcev izhaja iz diskonfirmacijske paradigme oziroma **teorije (ne)potrditve pričakovanj** (Oliver 1980). Po njej je zadovoljstvo posledica potrditve pričakovanj odjemalca (pozitivne diskonfirmacije), nezadovoljstvo pa posledica nepotrditve njegovih pričakovanj (negativne diskonfirmacije) (Oliver 1980). Rezultat so pozitivni občutki odjemalca ob izpolnitvi pričakovanj (različne stopnje zadovoljstva) ali negativni občutki ob neizpolnitvi pričakovanj (različne stopnje nezadovoljstva) (Andreassen 2000, 156).

Oliver (1997; v Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 46) navaja štiri tipe zadovoljstva:

- **Zadovoljstvo kot izpolnitev**, pri katerem je odziv odjemalca pasiven, brez izrazitega predznaka. Ta tip zasledimo predvsem pri kontinuiranem procesu uporabe izdelka, zanj pa so značilni majhno vzbujenje odjemalca in skromna pričakovanja.
- **Zadovoljstvo kot užitek**, za katerega velja višja stopnja vzburjenja odjemalca, zadovoljstvo ima pozitiven emotivni pomen (npr. ugodje) in je zaznano kot prijetno. Ta tip večkrat zasledimo pri izdelkih, povezanih z estetiko, glasbo in zabavo. Vrednotenje pričakovanj je aktivno.
- **Zadovoljstvo kot navdušenje**, za katero so značilni učinek presenečenja, izjemna pozitivnost, ugodje in korist, ki presega pričakovanja. Pričakovanja odjemalcev so velika, občutja pa zelo prijetna in pozitivna, zato si jih odjemalci pogosto dobro zapomnijo.
- **Zadovoljstvo kot olajšanje** označuje premik iz neugodja v nevtralnost, kar odjemalcu prav tako prinaša zadovoljstvo, saj se, ko izdelek odpravi neugodje, odjemalec oddalji od neprijetnega stanja. Ta tip zadovoljstva je posledica uporabe izdelkov kot so na primer zdravila, storitve odvetnikov.

Metode merjenja zadovoljstva odjemalcev po eni izmed prevladujočih klasifikacij delimo na objektivne in subjektivne metode merjenja (Andreassen, 2000).

Objektivne metode temeljijo na opazovanju posrednih objektivnih kazalnikov zadovoljstva (obseg prodaje, tržni deleži, stopnja zvestobe, deleži ponovnih nakupov, deleži izgubljenih odjemalcev), s **subjektivnimi metodami** pa ugotavljamo subjektivne sodbe o zadovoljstvu. Med njimi ločimo implicitne, ki omogočajo posredno sklepanje o ravni zadovoljstva (na primer število in vsebina pritožb odjemalcev), in eksplicitne, s katerimi ugotavljamo zadovoljstvo odjemalcev neposredno, tako, da merimo stopnjo izpolnitve pričakovanj v zvezi z delovanjem izdelka (organizacije, sestavin izdelka), kot na primer pri modelu SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985, 41), ali pa neposredno vprašamo po njihovem zadovoljstvu, kot na primer pri modelu SERVPERF (Cronin in Taylor 1992, 55).

Raziskovalci v zvezi z merjenjem zadovoljstva odjemalcev in tudi drugih ciljnih skupin priporočajo kombiniranje kakovostnih in količinskih metod. Za merjenje zadovoljstva obstajajo različni modeli, med katerimi kaže izpostaviti predvsem model »**indeksa zadovoljstva odjemalcev**« (angl. **CSI - Customer Satisfaction Indeks**)³⁸, s katerim merimo zadovoljstvo odjemalcev na šeststopenjski merilni lestvici:

Zelo zadovoljen	100 %
Zadovoljen	80 %
Delno zadovoljen	60 %
Delno nezadovoljen	40 %
Nezadovoljen	20 %
Zelo nezadovoljen	0 %

Merjenje zadovoljstva odjemalcev ima dvojno vlogo: informativno in komunikacijsko. Informacije v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev so med najpomembnejšimi zgodnjimi signali za ukrepanje, saj povedo, v kolikšni meri organizacija razume in zadovoljuje potrebe, hotenja, pričakovanja, želje odjemalcev. Te informacije so odličen vir idej za odločanje v zvezi s prodajalci, odjemalci, za inoviranje, spreminjanje in opuščanje izdelkov, komuniciranje z okoljem, kot kriterij uspešnosti delovanja organizacije, kot osnova za nagrajevanje zaposlenih in

³⁸ Nekateri raziskovalci uporabljajo za merjenje zadovoljstva odjemalcev tudi metodo storitvene verige dobička (več o tej metodi glej v Hessket, Sasser in Schlesinger, 1997 - navedeno v literaturi in virih) in že omenjena modela merjenja zaznane kakovosti storitev – SERVQUAL in SERVPERF.

podobno. Komunikacijska vloga merjenja zadovoljstva odjemalcev pa se kaže tudi kot informacija za druge deležnike organizacije, da se organizacija resnično zanima za odjemalce in njihove občutke.

Stopnja zadovoljstva odjemalcev vpliva na stopnjo dobičkonosnosti organizacije, saj gre za **vnaprejšnji indikator** poslovnega uspeha, ki meri, kako dobro se bodo odjemalci odzivali na aktivnosti organizacije v prihodnosti.

Izziv organizacije ni samo imeti zadovoljne odjemalce, saj je veliko organizacij tega sposobna. Pravi izziv je imeti navdušene in lojalne odjemalce, saj ima vse preveč organizacij težave z visokim odstotkom izgubljenih odjemalcev.

Ukrepi, ki jih organizacija lahko sprejme, da bi preprečila odhajanje odjemalcev so med drugim:

- opredeliti in kontinuirano meriti stopnje ohranjanja odjemalcev;
- ugotoviti vzroke za odhajanje odjemalcev in poiskati tiste vzroke, ki jih lahko odpravi;
- oceniti, koliko dobička organizacija izgubi z odhodom odjemalca; pri posameznem odjemalcu je izguba enaka vrednosti dobe odjemalčeve zvestobe, to je sedanje vrednosti tokov dobička, ki bi jih organizacija ustvarila, če odjemalec ne bi predčasno odšel;
- ugotoviti, koliko bi jo stalo znižanje stopnje odhodov odjemalca.

Zvestoba odjemalcev

Zvestoba odjemalcev je za doseganje konkurenčne prednosti strateškega pomena za organizacije (Aaker, 1992; Gounaris in Stathakopoulos, 2004; v: Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 47) iz več razlogov:

- zvesti odjemalci pomenijo za organizacijo manjše stroške, kot jih zahteva pridobivanje novih odjemalcev;
- širitev blagovne znamke v druge skupine izdelkov je manj tvegano pri tistih znamkah izdelkov, ki imajo velik delež zvestih odjemalcev;
- zvestoba odjemalcev je povezana z višjimi stopnjami donosnosti naložb, kar se kaže tudi v povečanem tržnem deležu organizacij;

- zvesti odjemalci redkeje iščejo dodatne informacije med alternativnimi ponudniki in redkeje zamenjajo znamko izdelka;
- zvestoba odjemalcev je ena glavnih determinant premoženja znamke izdelka.

Avtor in konzultant organizacije Bain&Co. Reichheld je v svojih reprezentančnih empiričnih raziskavah na področju koncepta zvestobe odjemalcev dokazal, da so zvesti odjemalci ne le bolj dobičkonosni, temveč tudi več kupujejo, povzročajo nižje stroške oskrbe za ponudnika, zagotavljajo pozitivne reference (pripeljejo nove odjemalce) in so pripravljeni plačati za izdelek več v primerjavi z občasnimi odjemalci (Reichheld, 1996; v: Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 202).

Po Oliverju (1997) je **zvestoba odjemalca** njegova globoka zavezanost, da bo v prihodnosti zagotovo ponovno kupil oziroma redno kupoval želeni izdelek, kljub situacijskim in marketinškim vplivom, ki bi lahko bili povod za zamenjavo nakupa in uporabe enega z drugim izdelkom (prodajalcem, organizacijo). Zvestoba odjemalcev je eden najpomembnejših kazalnikov dolgoročno uspešnega poslovanja organizacij. Pomembna je zato, ker je približek za dobičkonosnost (Reichheld in Sasser 1990; v Chan et. al., 2003, 873).

Nekateri avtorji opredeljujejo zvestobo odjemalcev tudi kot naklonjenost določeni znamki izdelka (Guest, 1994), pripadnost (Hawkes, 1994) ali vztrajanje pri istem ponudniku (Thiele in Mackay, 2001).

Zvestoba odjemalcev predvsem vpliva na (Žabkar, 1996; v Snoj in Iršič, 2017, 139):

- povečanje prihodkov organizacije, kar je rezultat ponavljajočih se nakupov zvestih odjemalcev;
- znižanje stroškov, kar je rezultat nižjih stroškov pridobivanja odjemalcev in večje učinkovitosti sestavin izdelkov (torej tudi prodajalcev, op. p.), ki so namenjeni odjemalcem s predhodnimi izkušnjami z organizacijo (izdelkom) in
- višjo stopnjo zadržanja (uspešnih, op. p.) zaposlenih.

Jones in Sasser (1995, 88) ločita tri dimenzije merjenja zvestobe:

- **nakupna namera:** čeprav so namere preprosto merilo za prihodnje vedenje, niso najbolj zanesljive; v kombinaciji z merjenjem zadovoljstva pa so po mnenju avtorjev učinkovito orodje za analizo odjemalcev;

- **primarno vedenje:** organizacije imajo pogosto dostop do informacij o transakcijah posameznih odjemalcev in lahko merijo pet spremenljivk, ki kažejo dejansko vedenje ponovnega nakupa: nedavnost nakupa, frekvenco nakupa, znesek nakupa, zadržanje, dolgoročnost;
- **sekundarno vedenje:** priporočila odjemalcev in komunikacija od ust do ust sta za organizacijo izjemno pomembna, saj sta gotovo dva izmed pomembnejših dejavnikov pri pridobivanju možnih odjemalcev; ti indikatorji zvestobe so pogosto pozabljeni, ker gre za »mehko« merjenje vedenja, ki ga težko povežemo z nakupnim vedenjem.

Od tod izhaja tudi merilo za ugotavljanje stopnje zvestobe, to je »**indeks zvestobe odjemalcev**« (angl. **CLI – “customer loyalty index”**), ki je sestavljen iz treh medsebojno odvisnih komponent: stopnje zadovoljstva odjemalca, stopnje zadržanja odjemalca in stopnje odjemalčevih priporočil drugim:

$$\text{CLI} = \text{stopnja zadovoljstva odjemalca} \times \text{stopnja zadržanja odjemalca} \times \text{stopnja odjemalčevih priporočil drugim}$$

Iz indeksa izhaja, da je $\text{CLI} > 0$ samo v primeru, ko so vse posamične stopnje merjenih komponent večje od 0.

Ločimo lahko zvestobo odjemalca, ki temelji na vedenju (vedenjska zvestoba) in zvestobo, ki temelji na stališčih odjemalca.

Merjenje **vedenjske zvestobe** temelji na spremljanju nakupnega vedenja odjemalca in je izražena s kontinuirano pripadnostjo odjemalca pri nakupu iste znamke izdelka. Številne organizacije uporabljajo za merjenje vedenjske zvestobe **RFM metodo**:

R (angl. recency) = čas, ki je potekel od zadnjega nakupa;

F (angl. frequency) = število nakupov v določenem časovnem obdobju;

M (angl. magnitude) = v denarju izražena vrednost nakupov v določenem časovnem obdobju.

Po tej metodi je torej stopnja zvestobe odjemalcev odvisna od tega, kako pogosto odjemalci kupujejo isto znamko izdelka, koliko je kupujejo in kakšna je denarna vrednost njihovega nakupa iste znamke izdelka (Zalaghiand in Abbasnejad Varzi, 2014, 907).

Zvestobo odjemalcev, ki temelji na stališčih, merimo s pomočjo spremenljivk, ki se nanašajo na stališča, npr. zaupanje, občutek, namera nakupa. Višja stopnja zvestobe, ki temelji na stališču, je značilna za tiste odjemalce, ki imajo bolj pozitivno prepričanje v določeno znamko izdelka, so bolj vanj vpleteni oziroma imajo občutek dolžnosti do določenega dobavitelja.

Raziskovalca Dick in Basu (1994) sta oba pristopa k merjenju zvestobe združila v dvodimenzionalni model, ki ga prikazujemo na sliki 4.8.

		Ponovni nakupi (vedenjska zvestoba)	
		pogosti	redki
Relativno stališče	močno pozitivno	ZVESTI ODJEMALCI	LATENTNA (PRIKRITA) ZVESTOBA
	šibko pozitivno, nevtralnno ali negativno	LAŽNA ZVESTOBA	NI ZVESTOBE

Slika 4.8: Dvodimenzionalni model zvestobe odjemalcev

Vir: (Dick in Basu, 1994)

Za organizacijo so najpomembnejši **zvesti odjemalci** v »pravem pomenu besede«, to je odjemalci, ki svoje zvestobo kažejo s svojim vedenjem (ponavljanjem nakupov iste znamke izdelka), hkrati pa imajo tudi močno pozitivno stališče do znamke izdelkov, ki jo kupujejo (lojalnost na osnovi stališča je prav tako visoka). **Latentna (prikrita) zvestoba odjemalcev** se pojavi tedaj, ko imajo odjemalci sicer močno pozitivno stališče do znamke izdelka, vendar tega ne izkazujejo s svojim vedenjem oziroma to znamko izdelka kupujejo redkeje (na primer odjemalci imajo izjemno pozitivno stališče do določene znamke izdelka, do katere čutijo tudi do neke mere pripadnost ali pa se z njo tudi poistovetijo, vendar si je ne morejo privoščiti zaradi tega, ker je znamka izdelka predraga zanje). **Lažna zvestoba odjemalcev** pomeni, da odjemalci pogosto kupujejo določene znamke izdelkov in s tem izkazujejo vedenjsko zvestobo, do teh znamk izdelkov pa nimajo pretirano pozitivnega stališča, imajo nevtralnno ali pa celo negativno stališče (na primer odjemalci kupujejo izdelke določene znamke, ker do drugih zaradi različnih razlogov nimajo dostopa ali pa konkurenčnih izdelkov na trgu sploh ni). V četrto skupino sodijo tisti odjemalci, pri katerih ni vedenjske zvestobe do določene znamke izdelka, njihovo stališče do te znamke pa je šibko pozitivno, nevtralnno ali negativno (**nezvesti odjemalci**).

Zadovoljstvo odjemalcev je potreben ne pa tudi zadosten pogoj, da ti odjemalci postanejo zvesti odjemalci. Nekateri pomembnejši dejavniki, ki vplivajo na to, ali bodo zadovoljni in / ali nezadovoljni odjemalci (o)postali tudi zvesti ali ne, so predvsem naslednji:

- dolgoročna potreba po določenem izdelku; odjemalci lahko po določenem času prenehajo kupovati določen izdelek, ker ga ne potrebujejo več;

Mamica preneha kupovati pleničke za svojega dojenčka, ker jih ta več ne potrebuje. Seveda bo tak odjemalec prenehal kupovati tudi tovrstne izdelke drugih znamk.

- ponudba konkurenčnih izdelkov na trgu; večja kot je ponudba istovrstnih konkurenčnih izdelkov oziroma izdelkov, s katerimi lahko odjemalec zadovolji določeno potrebo, večja je tudi verjetnost, da bo odjemalec pri naslednjem nakupu izbral istovrstni izdelek konkurenčne znamke;
- stroški zamenjave ponudnika izdelka določene znamke; večji kot so stroški, ki so povezani z zamenjavo ponudnika (dobavitelja), manjša je verjetnost, da bo odjemalec pri naslednjem nakupu izbral izdelek konkurenčne znamke;

Kljub nekoliko nižji obrestni meri za stanovanjsko posojilo za stalne komitente pri banki A v primerjavi z banko B, se stalni komitent banke B, ki želi najeti posojilo, ne bo odločil za odprtje svojega transakcijskega računa pri banki A, saj so s tem povezani različni drugi denarni in nedenarni stroški, kot na primer čas, energija, določena tveganja in podobno.

Proizvajalec kovinskih polizdelkov, ki kupuje svoje surovine (železo) pri dobavitelju A, se kljub nekoliko nižji ceni te surovine pri potencialnem dobavitelju B, ne bo odločil za spremembo dobavitelja v primeru, kadar so stroški zamenjave dobavitelja večji od pozitivnega učinka nižje cene. Na med-organizacijskem trgu so lahko takšni stroški zamenjave dobavitelja v nekaterih primerih namreč precej visoki in lahko vključujejo stroške spremembe procesa nabave, z njo povezane logistike, različnih podpornih aktivnosti in lahko zajemajo celo stroške vlaganja v temu dobavitelju prilagojene informacijske procese, procese komuniciranja in podobno.

- stopnja tveganja; večje kot je tveganje ki ga odjemalec zaznava pri potencialni menjavi ponudnika, večja je verjetnost, da bo odjemalec ostal zvest odjemalec trenutnemu ponudniku in obratno; tveganja so lahko funkcionalna, denarna, psihološka, socialna in druga;

Marko se pri nakupu novega osebnega vozila odloči za enako znamko (in morda celo model) zaradi varčne porabe goriva njegovega starega vozila, saj ne ve, ali bi bilo novo vozilo druge znamke, ki mu je sicer všeč, tudi tako varčno (funkcionalno tveganje). Ker pa je nakup osebnega vozila zanj tudi precejšen finančni zalogaj, želi biti prepričan, da bo za svoj denar dobil tiste koristi, ki jih je zaznaval pri svojem dosedanjem vozilu (denarno tveganje).

Sanja se je pri potovanju z letalsko družbo A izjemno prijetno počutila, zato se prihodnjič odloči za nakup letalske vozovnice pri isti letalski družbi (psihološko tveganje).

Janez vsako leto letuje s svojimi prijatelji v nekem hotelu, kjer mu sicer ni najbolj všeč, vendar je z njimi zaradi socialne pripadnosti. Če bi se odločil, da bo letoval brez njih neke druge, bi to zanj predstavljalo socialno tveganje.

- življenjski slog odjemalca v nekaterih primerih vpliva na to, da bo sicer zadovoljen odjemalec nezvest odjemalec;

Odjemalci, ki živijo razgibano in avanturistično, se bodo kljub zadovoljstvu z neko turistično destinacijo, na kateri so bili lansko leto, odločili v prihodnjem letu za drugo destinacijo.

- starost odjemalca; načeloma so mlajši odjemalci manj zvesti kot starejši, kar pa je še posebej očitno v primerih nakupa znamk izdelkov z nižjo stopnjo tveganja (denarnega, funkcionalnega, psihološkega in socialnega); za mlajše odjemalce v digitalni dobi sta značilna visoka stopnja družbene interakcije prek različnih vrst družbenih omrežij ter poslušanje in posnemanje mnenjskih vodij, kar vpliva tudi na pogosto spreminjanje njihovih mnenj, želja in hotenj ter posledično tudi menjavanje znamk istovrstnih izdelkov;

Jaka je star 16 let. Njegovo stališče do znamk pametnih telefonov je posledica prevladujočega »trends« med prijatelji na njegovi srednji šoli. Čeprav je bil še pred dvema letoma zelo zadovoljen s pametnim telefonom znamke Samsung, je zato, ker ima večina njegovih sošolcev sedaj pametni telefon znamke Apple, spremenil svoje stališče do znamke Samsung in se pri naslednjem nakupu pametnega telefona odločil za Apple.

Dobičkonosnost odjemalcev

Analiza dobičkonosnosti odjemalcev je v okviru analize odjemalcev bistvenega pomena za aktivnosti strateškega načrtovanja na področju marketinga, saj dobičkonosnost odjemalcev neposredno vpliva na poslovno uspešnost organizacije. Marketing je v nekem smislu »umetnost« pridobivanja in ohranjanja donosnih odjemalcev.

Dobičkonosni odjemalec je posameznik, gospodinjstvo ali organizacija, ki v določenem času organizaciji ustvari tok prihodka, ki v zadovoljivi meri presega tok stroškov, ki jih ta organizacija ima, da tega odjemalca pritegne, zadovolji in ohrani. Organizacija mora ugotoviti, kako dobičkonosne so posamezne skupine njenih odjemalcev, da lahko temu primerno prilagodi tudi strategije marketinga.

Ugotavljanje dobičkonosnosti odjemalcev vključuje analizo vseh stroškov, ki jih ima organizacija v povezavi z njimi ter po drugi strani prihodke, ki jih v določenem obdobju ti odjemalci ustvarjajo.

Stroške, povezane z odjemalci lahko razdelimo na:

- stroške pridobivanja odjemalcev (akvizicijske stroške; to so v glavnem marketinški stroški, med katerimi prevladujejo stroški marketinškega komuniciranja);
- transakcijske stroške (stroške, povezane z dostavo vrednosti za odjemalce; na primer logistične stroške, stroške prodajnega osebja) ter
- stroške ohranjanja odjemalcev in povečevanja njihove stopnje zvestobe (stroške aktivnosti marketinga s ciljem spodbujanja nakupa ter stroške ponakupnih aktivnosti).

Prihodki od odjemalcev so odvisni od velikosti nakupa odjemalca ter denarne vrednosti nakupa. Interes vsake organizacije je, da ima v portfelju odjemalcev čim več dobičkonosnih odjemalcev, ki so hkrati tudi zvesti odjemalci, saj ima s takšnimi odjemalci organizacija zagotovljen dolgoročni tok prihodkov, hkrati pa nekatere značilnosti zvestih odjemalcev znižujejo nekatere stroške, povezane z njimi (na primer zvesti odjemalci ne zahtevajo nekaterih dodatnih storitev kot so usposabljanje v rokovanju z izdelkom, so cenovno manj elastični, nižji pa so tudi stroški komuniciranja v marketingu)³⁹.

Nekateri avtorji poudarjajo smiselnost ugotavljanja portfelja odjemalcev glede na stopnjo njihove dobičkonosnosti in zvestobe (Reinartz in Kumar, 2002, 93; Griffin in Lowenstein, 2001), kar prikazujemo na sliki 4.9.

Ker je ohranjanje obstoječih odjemalcev in razvijanje njihove zvestobe za organizacijo cenejše kot kontinuirano iskanje novih odjemalcev, je preudarno analiziranje njihove dobičkonosnosti strateško pomembno, saj le zvesti in hkrati dobičkonosni odjemalci bistveno prispevajo k izboljšanju celostne poslovne uspešnosti organizacije.

³⁹ Ni nujno, da so največji odjemalci (to je odjemalci, ki redno kupujejo velike količine izdelka) hkrati tudi najbolj dobičkonosni, saj ti »strateški« odjemalci, ki so za organizacijo sicer ključni, pogosto zahtevajo nekatere druge dodatne storitve, ki jim jih organizacija omogoči, so deležni več popustov (kar znižuje prihodek na enoto prodanega izdelka), medtem ko po drugi strani nekateri »manjši« odjemalci plačujejo polno ceno in so deležni manj dodatnih storitev.

		Stopnja zvestobe odjemalcev	
		visoka	nizka
Stopnja dobičkonosnosti odjemalcev	visoka	<p>KLJUČNI ODJEMALCI To so najpomembnejši (strateški) odjemalci. Z njimi je potrebno vzpostaviti in ohranjati dolgoročne odnose z uporabo individualnega pristopa in prilagojenega marketinškega programa.</p>	<p>VISOKI POTENCIALI Ti odjemalci so zelo ranljivi za napad konkurentov in lahko hitro odidejo drugam. Potrebno je selektivno vlaganje v izgradnjo odnosa z njimi s ciljem povečevanja njihove zvestobe.</p>
	nizka	<p>POMANJKLJIVI ODJEMALCI Ti odjemalci lahko v daljšem časovnem obdobju bistveno poslabšajo poslovni izid, zato je potrebno relativno v kratkem času oblikovati naložbe v zagotavljanje takšnih nakupnih možnosti zanje, ki bodo izboljšale dobičkonosnost sodelovanja z njimi.</p>	<p>NEDOBIČKONOSNI ODJEMALCI To so običajno novi odjemalci in občasni odjemalci. Potrebna je sistematična in kontinuirana presoja o tem, katere je smiselno obdržati in jih preoblikovati v bolj zveste in bolj dobičkonosne in v katere ni smiselno vlagati.</p>

Slika 4.5: Portfelj odjemalcev glede na stopnjo njihove dobičkonosnosti in zvestobe

Vir: (Best, 2005, 21)

Medtem ko je dobičkonosnost odjemalca v enkratni transakciji relativno enostavno ugotavljati, pa je analiza potencialnih prihodnjih donosov obstoječega odjemalca, ki ga namerava organizacija zadržati in preoblikovati v zvestega odjemalca, nekoliko bolj zapletena. Temeljno strateško vprašanje, s katerim se sooča organizacija, je, kakšna bo predvidena prihodnja dobičkonosnost odjemalca, saj prav raven pričakovane dobičkonosnosti odjemalca pogosto odloča o tem, ali je smiselno, da organizacija vanj vlaga v prihodnjem obdobju.

Življenjska vrednost odjemalca (v nadaljevanju **ŽVO**; angl. **customer life-time value – CLV**) je neto sedanja vrednost prihodnjih donosov⁴⁰, ki jih lahko organizacija pričakuje od menjalnih odnosov z določenim odjemalcem ali dovolj homogenim tržnim segmentom odjemalcev.

⁴⁰ Življenjsko vrednost odjemalca lahko izračunavamo tudi za nazaj, to je za že realizirane pretekle menjalne odnose z odjemalcem.

Življenjsko vrednost odjemalca običajno izračunavamo s pomočjo metode neto sedanje vrednosti naložbe⁴¹ in sicer tako, da seštejemo vse ocenjene (pričakovane) neto dobičke, ki naj bi izhajali iz prihodnjih menjalnih odnosov z odjemalcem v določenem času $t + n$ ter jih diskontiramo na sedanjo vrednost (v času t), kar lahko prikažemo z naslednjo enačbo:

$$\text{ŽVO} = \sum_{t=0}^{t=n} (P - S) \times DM$$

pri čemer je:

ŽVO – življenjska vrednost odjemalca,

t = čas (običajno je $t = 1$ leto),

n = število časovnih enot (običajno število let),

P = prihodek od odjemalca,

S = stroški, povezani z odjemalcem in

DM = diskontni multiplikator.⁴²

Ugotavljanje življenjske vrednosti odjemalcev z diskontiranjem prihodnje vrednosti odjemalcev na sedanjo vrednost omogoča organizaciji identificiranje in zadržanje tistih odjemalcev, ki imajo najvišjo življenjsko vrednost⁴³.

Za izračunavanje življenjske vrednosti odjemalcev mora organizacija razpolagati z naslednjimi podatki:

- Kakšna bo življenjska doba sodelovanja odjemalcev z organizacijo?
- Kakšna bo višina vseh stroškov, povezanih z odjemalci v menjalnem odnosu (stroški pridobivanja odjemalcev, transakcijski stroški, stroški zadržanja odjemalcev, drugi stroški) v posameznih časovnih obdobjih?
- Kakšna bo pričakovana višina prihodkov od odjemalcev v posameznem časovnem obdobju?
- S kakšno diskontno stopnjo bomo preračunali prihodnji neto dobiček na sedanjo vrednost?

⁴¹ Metoda neto sedanje vrednosti naložbe je finančno-računovodska metoda, s katero je v splošnem možno izračunavati diskontirano sedanjo vrednost prihodnjih donosov različnih vrst in oblik poslovnih vlaganj v organizaciji. Donose izračunamo za vsako n -to časovno enoto (npr. leto), z izhodiščem v $t = 0$.

⁴² Višina diskontnega multiplikatorja (DM) je odvisna od višine diskontne stopnje (DS). Diskontni multiplikator izračunamo na naslednji način: $DM = 1 / (1 + DS)^t$.

⁴³ Običajno organizacije upoštevajo načelo vlaganja v tiste odjemalce, katerih izračunana (ocenjena) življenjska vrednost je večja od 0. Nekateri kritiki osnovne metode izračunavanja življenjske vrednosti, ki temelji na metodi neto sedanje vrednosti naložb, poudarjajo pomanjkljivost tega načina izračunavanja, ki je v tem, da ne upošteva vpliva neformalnega komuniciranja odjemalcev (učinek »od ust do ust«) z drugimi potencialnimi odjemalci. Primer: Izračunana življenjska vrednost nekega odjemalca je lahko na primer negativna, vendar ta odjemalec pripelje s seboj nekaj novih odjemalcev, ki pa so dobičkonosni.

Pričakovana **življenjska doba** sodelovanja **odjemalcev** z organizacijo je pričakovano časovno obdobje, v katerem naj bi prihajalo do menjalnih odnosov med organizacijo in njenimi odjemalci. Odvisna je od stopnje zadržanja odjemalcev.

Stopnja zadržanja odjemalcev je delež tistih odjemalcev organizacije, ki izkazujejo vedenjsko zvestobo s ponovnim nakupom iste znamke določenega izdelka v določenem času. Višja kot je stopnja zadržanja odjemalcev, večji je njen učinek na stopnjo dobičkonosnosti organizacije. Učinek je lahko kratkoročen ali dolgoročen. Kratkoročni učinki povišane stopnje zadržanja odjemalcev se kažejo predvsem v večjem dobičku zaradi zadržanih odjemalcev, manjši izgubi zaradi manjšega števila izgubljenih odjemalcev in nižjih stroških, ki bi bili sicer povezani z iskanjem in pridobivanjem novih odjemalcev. Dolgoročni učinek na višjo dobičkonosnost zaradi višje stopnje zadržanja odjemalcev pa se kaže predvsem v podaljšanju življenjske dobe odjemalca, to je obdobja, v katerem je v menjalnem odnosu z organizacijo.

Življenjska doba odjemalca ($\check{Z}D$), ki jo običajno izračunavamo v letih, in stopnja zadržanja (SZ) odjemalcev, ki jo izračunavamo v odstotkih ali koeficientu, sta torej medsebojno povezani vrednosti in sicer povečanje stopnje zadržanja odjemalcev podaljšuje njihovo življenjsko dobo in obratno. Življenjsko dobo odjemalca torej lahko izračunamo, če poznamo stopnjo zadržanja odjemalcev in obratno:

$$\check{Z}D = \frac{1}{1-SZ} ; \quad SZ = 1 - \frac{1}{\check{Z}D}$$

Če znaša stopnja zadržanja odjemalcev 0,5 (torej 50 %), to pomeni, da je 50 % odjemalcev, ki so v preteklem obdobju kupili izdelek določene znamke, nakup iste znamke izdelka ponovilo. To pa pomeni, da obstaja 50 % verjetnost, da bodo odjemalci ostali zvesti organizaciji (znamki) še naslednje obdobje (torej skupaj 2 obdobji, na primer 2 leti).

Stroški, povezani z odjemalci so različni. Pridobivanje novih odjemalcev je običajno povezano s stroški pridobivanja odjemalcev (akvizicijski stroški). Menjalni procesi organizacije z odjemalci povzročajo številne transakcijske stroške, temu pa je potrebno prišteti še vse stroške zadržanja oziroma ohranjanja odjemalcev, ki so povezani s spodbujanjem njihovih prihodnjih nakupov.

Višina prihodkov od odjemalcev je odvisna od pogostosti nakupa, količine nakupa ter cene kupljenih izdelkov. Za čim bolj natančno oceno višine prihodkov je torej potrebna podrobna analiza predvidenih potreb odjemalcev v določenem časovnem obdobju, njihove kupne moči ter stopnje verjetnosti nakupa.

Ker izračunavanje življenjske vrednosti odjemalcev temelji na časovno dinamični metodi, saj izračunavamo višino prihodnjih donosov v času $t + n$, katerih vrednost želimo preračunati na sedanji čas, je potrebno izračunano vrednost donosov odjemalca diskontirati (prevrednotiti) na sedanjo vrednost (na čas t). To nam omogoča podatek o višini **diskontne stopnje**, ki odraža časovno vrednost pričakovanih dobičkov. Običajno vključuje tehtane povprečne stroške kapitala, ki upošteva stroške dveh njegovih virov: obveznosti in premoženja (na primer obrestno mero), organizacija pa jo lahko poveča tudi za različne vrste tveganj v času njenega sodelovanja z odjemalcem (na primer tveganje zastarelosti ponudbe, tveganje zaradi povečane konkurence).

4.3 Analiza konkurentov

4.3.1 Opredelitev konkurentov in konkuriranja

Organizacija, ki menjava s svojimi ciljnimi skupinami je le redko njihov edini prodajalec (na prodajnem trgu) oziroma kupec (na nabavnem trgu). Pri nabavi in prodaji se navadno srečuje z drugimi organizacijami, ki menjavajo oziroma hočejo menjavati izdelke z istimi ciljnimi skupinami. Te organizacije so njeni **konkurenti** in hočejo z menjavo z istimi ciljnimi skupinami dobiti iste / enake ali različne resurse (Snoj in Gabrijan, 2015, 124-125).

Upoštevajoč ta in še nekatera druga izhodišča smo mnenja, da je smiselno ugotavljati vpliv posameznih konkurentov glede na podobnost njihovega konkuriranja ter glede na njihovo tržno moč (Snoj, Gabrijan, 2015, 142), pri čemer moramo izhajati iz analize Abell-ove tri-dimenzionalne ponazoritve trga, ki ga sestavljajo ciljne skupine odjemalcev, njihove potrebe ter načini zadovoljevanja njihovih potreb (izdelki).

V tem pogledu so konkurenti neke organizacije vse tiste organizacije, ki izvajajo marketinške aktivnosti, usmerjene k isti ciljni skupini, medtem ko podobnost potreb, ki jih ti konkurenti zadovoljujejo ter podobnost načinov zadovoljevanja teh potreb (izdelki) določajo podobnost konkuriranja (bolj podobne so si potrebe, ki jih

konkurenti zadovoljujejo pri isti ciljni skupini ter bolj kot so si podobni izdelki, s katerimi te potrebe zadovoljujejo, večja je podobnost konkuriranja).

Na intenzivnost konkuriranja vplivajo podobnost konkuriranja ter število in tržna moč konkurentov (Snoj in Gabrijan, 2015, 139).

Od pojma »konkurenti« pa moramo razlikovati pojem **konkuriranje (konkurenca)**, ki pomeni nenehen boj med organizacijami, ki v pogojih nepopolnih informacij z neprestanim inoviranjem povzročajo neravnotežje na trgu, da bi dosegle primerjalne prednosti resursov, ki bodo privedle do tržnih položajev konkurenčnih prednosti in superiornih finančnih izidov (Hunt, 2002, 251).⁴⁴

Številni avtorji obravnavajo štiri ravni konkuriranja, določene glede na stopnjo zamenljivosti izdelka (Kotler, 1994, 225; Ferrell, Hartline, Lucas in Luck, 1999, 35; Hollensen, 2010, 159):

- konkuriranje na ravni znamke izdelka (za organizacijo so konkurenti tiste druge organizacije, ki ponujajo podobne izdelke istim odjemalcem in po primerljivih cenah);
- konkuriranje na ravni panoge (konkurenti organizacije so vse tiste organizacije, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelka);
- konkuriranje na ravni zadovoljevanja potrebe (konkurenti neke organizacije so vsi tisti ponudniki izdelkov, ki s temi izdelki zadovoljujejo iste potrebe);
- splošno konkuriranje (konkurenti so vse organizacije, ki ponujajo katerekoli izdelke istim ciljnim skupinam odjemalcev).

4.3.2 Vsebina analize konkurentov

S poznavanjem konkurentov lahko organizacije povečajo vpliv na konkurenčne odnose. Da bi to storile, morajo znati identificirati konkurente, spoznati njihovo vedenje in njegove posledice ter oblikovati in uresničiti svoje uspešne konkurenčne akcije in reakcije (Dickson, 1992, 76, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 129).

⁴⁴ Hunt (2002, 249-255) je razvil splošno teorijo konkuriranja, ki izhaja iz njegove **teorije prednosti, temelječih na resursih (angl. resource advantage theory)**, v kateri izhaja iz tega, da so številni resursi organizacij v določeni panogi značilno raznovrstni in razmeroma nemobilni. Zato velja, da konkurenca spodbuja neravnotežje, sta inovativnost in učenje organizacije njena notranja dejavnika, imajo ponudniki in povpraševalci nepopolne informacije, podjetništvo, institucije in javna politika pa vplivajo na ekonomske rezultate.

Analiza konkurentov je proces, v okviru katerega organizacija identificira konkurente, ovrednoti njihove cilje in strategije, ugotavlja njihove prednosti in pomanjkljivosti, načine njihovega reagiranja ter izdela izbor tistih konkurentov, s katerimi bo tekmovala ter tistih, ki se jih velja izogniti. Organizaciji zagotavlja ofenzivno in defenzivno strateško podlago, ki ji omogoča identificirati njene priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju (Hollensen, 2010, 157).

Identificiranje konkurentov

Identificiranje konkurentov lahko poteka na dva načina in sicer tako, da organizacije

- pri tem izhajajo iz zornega kota odjemalcev, kar pomeni, da identificirajo konkurente glede na podobnost njihovega konkuriranja in / ali
- razvrščajo konkurente v strateške skupine.

Če organizacije pri njihovem identificiranju izhajajo **iz zornega kota odjemalcev**, potem lahko pri tem upoštevajo eno izmed različnih ravni konkuriranja, ki smo jih že navedli.

Kavarnica »Bela dama« v središču večjega mesta lahko opredeli kot svoje konkurente vse bližnje kavarnice, ki so dostopne isti ciljni skupini odjemalcev (konkuriranje na ravni znamke izdelka), vse ponudnike gostinskih storitev, ki so dostopni isti ciljni skupini odjemalcev (konkuriranje na ravni panoge), vse ponudnike storitev, s katerimi ti zadovoljujejo enako ali podobno potrebo kot kavarnica »Bela dama« (na primer, če kavarnica zadovoljuje s svojo ponudbo potrebo po sprostitvi, so potemtakem to lahko razen ponudnikov gostinskih storitev tudi ponudniki fitnesa, videoteke, ponudniki masaž, kinematografi, športni centri in podobno) (konkuriranje na ravni potrebe) ali pa kar vse ponudnike katerihkoli izdelkov, po katerih lahko povprašujejo iste ciljne skupine, ki obiskujejo tudi kavarnico »Bela dama«.

Mnenja smo, da naj bi marketinško naravnane organizacije, da bi se pri tem izognile marketinški kratkovidnosti (angl. marketing myopia), pojmovale kot konkurente katerekoli organizacije, ki ponujajo katerekoli izdelke istim ciljnim skupinam. Takšno identificiranje konkurentov je dovolj široko in onemogoča, da bi organizacija pri tem spregledala nevarne konkurente, ki sicer ne poslujejo v isti panogi, zadovoljujejo pa enake ali podobne potrebe istih ciljnih skupin.

Strateško skupino konkurentov neke organizacije tvorijo tisti konkurenti, za katere je značilno (Aaker, 2001, 56):

- da udejanjajo podobne ali enake konkurenčne strategije na določenem ciljnim trgu;
- da imajo podobne ali enake značilnosti (na primer velikost, stopnjo agresivnosti, načine odzivanja);
- da razpolagajo s podobnimi resursi (premoženjem in sposobnostmi).

Za vsako posamezno strateško skupino konkurentov je značilna določena raven izstopnih ovir za prehod iz ene v drugo strateško skupino. Identificiranje teh ovir je zelo pomembno predvsem zato, ker mora za udejanjanje konkurenčnih prednosti določena organizacija izvajati takšne marketinške strategije, ki jo bodo zaščitile pred konkurenti s takšnimi resursi, ki zanje predstavljajo vstopno oviro.

Čeprav je konkurenčnost najbolj čutiti znotraj strateške skupine, prihaja do tekmovanja tudi med skupinami zaradi naslednjih razlogov (Kotler, 1994, 230):

- skupine odjemalcev se lahko za izdelke različnih skupin prekrivajo;
- odjemalci morda sploh ne vidijo velikih razlik med ponudbami različnih skupin;
- vsaka strateška skupina skuša tudi razširiti obseg poslovanja v svojem tržnem segmentu, še posebej če so si organizacije podobne po velikosti in tržni moči ter če obstajajo majhne omejitve v gibljivosti med skupinami (vstopne oziroma izstopne ovire so nizke).

Smiselno je, da organizacija identificira svoje **obstoječe konkurente** ter poskuša oceniti, kdo pa so **možni (potencialni) konkurenti**, ki bi lahko v prihodnosti postali nevarni, ker lahko:

- razširijo svoj dosedanji trg;
- razširijo svojo ponudbo;
- razširijo svojo dejavnost z vertikalno integracijo na predhodno stopnjo;
- razširijo svojo dejavnost z vertikalno integracijo na naslednjo stopnjo;
- s priključitvijo tržno močnejši konkurenčni organizaciji pridobijo potrebne resurse za konkuriranje (horizontalna integracija);
- izberejo maščevalno ali pa defenzivno strategijo s ciljem ohranjanja svojega lastnega prevladujočega položaja na trgu in se s tem ciljem namenoma diferencirajo ali diverzificirajo.

Vsi konkurenti neke organizacije niso zanjo tudi ključni (strateško pomembni) konkurenti. **Ključni konkurenti** neke organizacije so tisti konkurenti, ki predstavljajo zanjo največjo nevarnost, ki pa jo lahko določajo številni dejavniki kot na primer velikost, tržna moč, podobnost njihovega konkuriranja, načini odzivanja v okolju, tržni položaj, podoba (imidž), ki so si jo ustvarili v očeh marketinškega okolja, strategije, ki jih uporabljajo in njihovi razpoložljivi resursi (premoženje in sposobnosti), ki določajo njihove prednosti in pomanjkljivosti.

Analiziranje ciljev in strategij konkurentov

Poznavanje ciljev konkurentov je ključno za razumevanje in napovedovanje njihovih odzivov na spremembe v okolju ter možnosti za spremembe njihovih strategij, saj slednje izhajajo iz njihovih opredeljenih ciljev. Na osnovi poznavanja ciljev konkurentov lahko organizacija sklepa o tem, na katerih trgih se bo konkurent razvijal, to je katere ciljne skupine odjemalcev bo oskrboval, katere potrebe bo zadovoljeval in kakšnimi izdelki.

Na cilje konkurenta vplivajo razni dejavniki (njegova velikost, tekoče in preteklo poslovanje in gospodarske razmere). Če je konkurenčna organizacija del večjega sistema, je pomembno vedeti, ali posluje zaradi lastne rasti, zaradi denarja ali pa služi kot molznica starševski organizaciji. Kadar konkurent namreč nima ključnega pomena za večjo organizacijo, ga je lažje napasti. Nekateri strokovnjaki med drugim trdijo, da se je najtežje spoprijeti z organizacijo, za katero je to edina dejavnost in ki deluje globalno. Organizacija pa mora spremljati tudi širitvene načrte konkurentov (Aaker, 2001, 63).

O ciljeh konkurentov je mogoče sklepati na osnovi številnih indikatorjev.

Če konkurent nagrajuje svoje prodajno osebje na osnovi provizijskega sistema, kar pomeni, da je višina plače prodajalca odvisna od obsega prodaje, ki jo je ta prodajalec uspel realizirati, nam to dejstvo pove, da konkurent na prvo mesto med finančnimi in tržnimi cilji postavlja predvsem višino ustvarjenega prihodka in ne dobičkonosnost. Poznavanje lastniške strukture konkurenta omogoča sklepanje o njegovih prihodnjih ciljih. Konkurenčne organizacije, katerih lastniki so zaposleni in / ali menedžerji, bodo dajali večjo prednost ciljem, ki so povezani z ohranjanjem zaposlenosti kot tiste konkurenčne organizacije, ki imajo klasično delniško strukturo. Konkurenti javnega sektorja bodo na prvo mesto postavljali predvsem družbene cilje in ne dobičkonosnost. Konkurenčna organizacija, ki je del diverzificiranega poslovnega sistema v lastništvu različnih zunanjih delničarjev bo bolj verjetno na prvo mesto med svojimi cilji opredelila kratkoročno likvidnost kot pa dolgoročni tržni položaj (Hollensen, 2010, 168).

Marketinške strategije konkurentov (konkurenčne strategije) so načini doseganja zastavljenih ciljev konkurentov. Ugotavljanje njihovih trenutnih strategij zahteva odgovore na naslednje ključno vprašanje: Kaj natančno konkurent trenutno počne, kaj želi narediti in kako želi to doseči?

Razumevanje marketinških strategij konkurenta zahteva:

- opredelitev izbranih ciljnih trgov konkurentov (pomembna indikatorja pri tem sta predvsem poznavanje cen konkurenčnih izdelkov ter nekatere značilnosti ponujenih izdelkov, na primer kakovostni razred);
- opredelitev načina delovanja konkurenta na izbranih ciljnih trgih, določenega predvsem z vrsto konkurenčne prednosti, ki jo konkurent poskuša doseči (na primer z vodstvom v stroških, z diferenciacijo svojih izdelkov, z osredotočenostjo)⁴⁵;
- opredelitev marketinškega spleta aktivnosti konkurenta, s katerim podpira uresničevanje svojih strategij za doseganje želenega konkurenčnega položaja in uresničevanje zelene konkurenčne prednosti (značilnosti aktivnosti na področju izdelka, cene, marketinških poti in komuniciranja v marketingu).

Poznavanje neuspešnih preteklih strategij konkurentov ponuja organizacijam informacijo tudi o tem, kako se konkurenti v prihodnosti ne bodo obnašali. Po drugi strani poznavanje konkurentovih premikov v smeri širitve asortimenta izdelkov in trgov omogoča napovedovanje prihodnje smeri rasti.

Če konkurent udejanja strategijo diferenciacije, je potrebno ugotoviti, v kolikšni meri je diferenciacija rezultat širitve asortimenta, kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev, vrst marketinških poti ali identifikacije znamk. V primeru, da konkurent udejanja strategijo nizkih stroškov, je potrebno ugotoviti, ali je taka strategija osnovana na podlagi »ekonomije obsega«, krivulje izkušenj, proizvodne opreme, enostavnega dostopa do objektov nabave in podobno. Če pa konkurent udejanja strategijo osredotočenja, je najpomembnejše ugotoviti, h kateri ciljni skupini odjemalcev je usmerjen s svojimi poslovnimi aktivnostmi, katere specifične potrebe odjemalcev zadovoljuje in s katerimi izdelki.

Analiziranje prednosti in pomanjkljivosti konkurentov

Ali bodo obstoječi konkurenti neke organizacije lahko uresničili zastavljene cilje in udejanjali načrtovane marketinške strategije, je odvisno od njihovih razpoložljivih virov (premoženja in sposobnosti) iz katerih izhajajo njihove relativne prednosti in pomanjkljivosti.

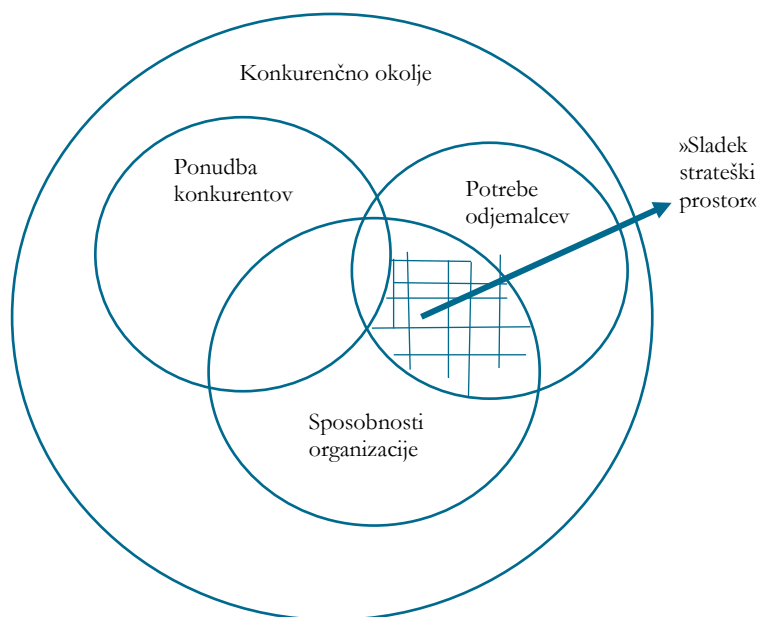
⁴⁵ Pri tem mislimo na generične strategije organizacije, o katerih podrobneje pišemo v poglavju o načrtovanju marketinških strategij.

Ključna vprašanja, ki si jih mora organizacija v zvezi s tem zastaviti, so predvsem naslednja (Aaker, 2001, 67):

- Kateri resursi (premoženje in sposobnosti) so prispevali k uspehu uspešnih konkurentov in odsotnost katerih resursov je prispevala k neuspehu neuspešnih konkurentov in zakaj?
- Kateri so ključni nakupni motivi odjemalcev konkurentov oziroma, kaj je za te odjemalce v menjalnem odnosu zares pomembno? Odgovor na omenjeno vprašanje daje pomembno informacijo o tem, kateri resursi konkurenčnih organizacij predstavljajo dejansko konkurenčno prednost na trgu.
- Kateri element dodane vrednosti izdelka je stroškovno največji v celotni strukturi verige vrednosti konkurenta? Natančna analiza stroškovne strukture verige vrednosti konkurenta nam tako daje vpogled v šibko točko konkurenta iz vidika stroškov.
- Katera sestavina verige vrednosti konkurenta predstavlja najpomembnejši potencial za doseganje konkurenčne prednosti konkurenta?

Koristno orodje pri vrednotenju prednosti in pomanjkljivosti konkurentov je tudi **analiza vrednosti izdelka v očeh odjemalcev** (podrobneje jo opisujemo v podpoglavju o analizi odjemalcev), cilj katere je opredeliti relativno zaznano vrednost (relativne koristi in relativne stroške) izdelkov konkurentov določene organizacije v očeh odjemalcev in sicer za vsak ciljni segment, v katerem organizacija izvaja svoje marketinške aktivnosti. Po navedbah Collinsa in Rukstada (2008, 89) naj bi organizacija našla svoj »sladek strateški prostor« (angl. sweet strategic spot), kar pomeni, da bo zadovoljevala potrebe odjemalcev boljše kot so to sposobni njeni konkurenti (slika 4.10).

Informacije o prednostih in pomanjkljivostih konkurentov omogočajo organizacijam napovedovanje njihovega prihodnjega vedenja in odzivanja. Tovrstne informacije pa morajo razen tistih, ki se nanašajo na rezultate delovanja konkurentov (na primer tržni delež, stopnja dobičkonosnosti), zajemati tudi diagnostične informacije o tem, kako bodo konkurenti dosegli določene tržne in finančne rezultate. Le-te omogočajo identificiranje področij, na katerih so konkurenti ranljivi (občutljivi), iz vojaških strategij namreč izhaja, da bodo organizacije, ki napadajo svoje sovražnike, dosegle največje uspehe, če bodo svoje prednosti osredotočile na sovražnikove največje pomanjkljivosti.



Slika 4.10: »Sladek strateški prostor«

Vir: (Collins in Rukstad, 2008, 89)

Pri iskanju pomanjkljivosti konkurentov je smiselno tudi odkrivanje njihovih predpostavk o lastnem poslovanju na trgu, ki ne veljajo več. Če vemo, da se konkurenti zanašajo na napačno mnenje ali pa imajo napačno predstavo o značilnostih in učinkih delovanja svoje organizacije, lahko to ustrezno obrnemo sebi v prid.

Proces ocenjevanja konkurenčnih prednosti in pomanjkljivosti je pomemben sestavni del marketinškega revidiranja (angl. marketing audit), ki zajema zbiranje informacij:

- o finančnem položaju konkurentov (na primer dobičkonosnost, stopnja dobičkonosnosti, obseg naložb),
- o tržnem položaju konkurentov (na primer obseg njihove prodaje, raven cen, tržni deleži, uporaba marketinških poti) ter

- o odjemalcih (na primer njihovo zavedanje konkurenčnih znamk izdelkov⁴⁶, zaznavanje znamk izdelkov in podobe konkurenčnih organizacij, kakovosti izdelkov, mnenja o prodajnih sposobnostih konkurenta).

Analiza relativnih prednosti in pomanjkljivosti konkurentov določene organizacije zajema tudi proces konkurenčnega vzporejanja (angl. competitive benchmarking), ki smo ga podrobneje že opisali v podpoglavju 3.1.2. Rezultat tovrstnega primerjanja je **konkurenčni profil** za določeno organizacijo, ki ga organizacija oblikuje na osnovi naslednjih korakov (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 100):

- določitev ključnih dejavnikov uspeha na določenem trgu;
- »obtežitev« ključnih dejavnikov uspeha v skladu z njihovo stopnjo pomembnosti; pri tem običajno organizacije uporabljajo lestvico konstantnih vsot, kar pomeni, da 100 točk razdelijo med posamezne ključne dejavnike uspeha glede na stopnjo njihove pomembnosti;
- določitev položaja organizacije in njenih konkurentov po posameznih ključnih dejavnikih uspeha s pomočjo 5-točkovne lestvice, kjer pomeni 5 – odličen in 1 – zelo slab) ter
- izračun tehtane vrednosti po posameznih ključnih dejavnikih uspeha za organizacijo in njene konkurente, ki pokažejo njihove relativne prednosti in pomanjkljivosti.

Primer takšnega konkurenčnega profila konkurenčnih organizacij A in B prikazujemo na sliki 4.11.

Analiza vedenjskih odzivov konkurentov

Zadnji cilj analize konkurentov zajema opredelitev njihovega odzivnega profila, to je opredelitev vedenja konkurentov ob njihovem soočanju z različnimi spreminjajočimi se dejavniki v notranjem in zunanjem okolju. Pravočasne in zanesljive informacije o njihovih nameravanih aktivnostih lahko menedžerjem v organizaciji omogočajo dovolj hitro pripravo in oblikovanje ustreznih povračilnih ukrepov (konkurenčnih strategij in njim prilagojenih taktičnih aktivnosti).

⁴⁶ Zavedanje konkurenčnih znamk izdelkov lahko ugotovljamo z **deležem ozaveščenosti**, to je odstotkom odjemalcev, ki bi imenovali konkurenta, če bi jim zastavili vprašanje: »Na katero organizacijo najprej pomislite v zvezi z določeno panogo?« ter z **prednostnim deležem**, to je odstotkom odjemalcev, ki bi imenovali konkurenta, če bi jim zastavili vprašanje: »Od katere organizacije bi najraje kupili določeno vrsto izdelka?«

Ključni dejavniki uspeha	Stopnja pomembnosti	Ocena izvedbe					Tehtana vrednost	
		1	2	3	4	5	A	B
Podoba (image) znamke izdelka	5		●	○			10	15
Inovacije izdelkov	10		○	●			20	30
Storitve	20			○		●	60	100
Intenzivne marketinške poti	15		●		○		30	60
Ekonomija obsega	30		○	●			60	90
Logistika	20			○		●	60	100
Skupaj							240	395

Legenda: ● Konkurent A,
○ Konkurent B.

Slika 4.11: Konkurenčni profil konkurentov A in B

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 100)

Ocenjevanje možnih odzivov konkurentov zajema odgovore na naslednja ključna vprašanja (Hollensen, 2010, 172):

- Ali je konkurent zadovoljen s trenutnim tržnim položajem? Če je, bo tak konkurent dopustil posrednim konkurentom nastop na novih trgih brez pretiranega vznemirjenja; v primeru, da s trenutnim tržnim položajem ni zadovoljen, pa bo hiter v prilagajanju na tržne spremembe in bo poskušal izboljšati svojo kratkoročno stopnjo dobičkonosnosti; poznavanje prihodnjih ciljev konkurentov je bistvenega pomena pri zagotavljanju odgovora na omenjeno vprašanje
- Kakšne tržne premike in kakšne strategije bo konkurent najverjetneje izbral? Izhodišče za odgovor na to vprašanje se pogosto skriva v preteklem vedenju in tržnem delovanju konkurenta. Če organizacija pozna cilje konkurenta in njegove sposobnosti, lahko predpostavlja, kako se bo odzval na spremembe v okolju in katere možne alternativne strategije bo uporabil.
- Na katerih področjih je konkurent ranljiv? Organizacija mora prepoznati njegove ključne prednosti in pomanjkljivosti, da lahko usmeri svoje prednosti tja, kjer ima konkurent največ pomanjkljivosti. Samozadovoljnost številnih vodilnih konkurentov zagotavlja organizaciji ključne priložnosti, saj predstavlja občutek konkurenta, da je neranljiv njegovo pomanjkljivost.

Odgovori na omenjena vprašanja omogočajo, da lahko organizacije razvrstijo svoje konkurente v različne skupine, upoštevajoč njihov vedenjski odziv, kar prikazujemo v naslednjem primeru.

Štiri skupine konkurentov glede na njihov vedenjski odziv (Hollensen, 2010, 173):

1. **Rezervirani konkurenti** (angl. laid-back competitors). Ti konkurenti ne reagirajo hitro in intenzivno na tržne premike drugih konkurentov. Razlogi za počasen odziv so lahko različni. Pogosto imajo občutek, da so njihovi odjemalci zvesti, počasni so v zaznavanju premikov konkurentov, nekateri nimajo zadostnih resursov za hitro odzivanje.
2. **Selektivni konkurenti** (angl. selective competitors). Ti konkurenti reagirajo samo na določene vrste napadov. Na primer: reagirajo zgolj na cenovne pritiske konkurentov, ne pa na njihovo povečanje izdatkov za oglaševanje.
3. **Konkurenti – tigri** (angl. tiger competitors). To so konkurenti, ki se odzivajo hitro in intenzivno na kateri koli tržni premik svojih konkurentov.
4. **Stohastični konkurenti** (angl. stochastic competitors). To so konkurenti, ki navzven ne kažejo takšnega vedenjskega vzorca odzivanja, na podlagi katerega bi bilo mogoče napovedati njihovo prihodnje delovanje.

Konkurenti pogosto s svojim tržnim delovanjem kažejo številne zunanje signale, na osnovi katerih je mogoče sklepati, da so v težavah, kar predstavljamo v naslednjem primeru.

Poznavanje signalov, ki kažejo, da je konkurent v težavah (Best, 2005, 180)

A. Vedenje, ki kaže, da je konkurent pod pritiskom izboljšanja stopnje dobičkonosnosti in denarnega toka:

- odpuščanje zaposlenih, zapiranje organizacijskih obratov in podružnic;
- zviševanje cen izdelkov brez tržnega opravičila;
- zmanjševanje intenzivnosti oglaševanja in neudeležba na prodajnih sejmih;
- zmanjšanje naložb v raziskave in razvoj;
- podaljševanje plačilnih rokov svojim dobaviteljem;
- slabšanje prodajnih pogojev za odjemalce;
- krčenje števila zaposlenih in nenadomeščanje upokožitev.

B. Vedenje, ki kaže, da ima konkurent težave pri ohranjanju tržnega vodstva in marketinške naravnosti:

- pogosto spreminjanje oglaševalskih sporočil in menjavanje oglaševalskih akcij;
- podpovprečna vrednost prodaje na zaposlenega prodajalca;
- nadpovprečno visok delež marketinških izdatkov v vrednosti ustvarjene prodaje;
- pogoste napake pri novih izdelkih;
- nejasna (»prazna«) oziroma brezpredmetna opredelitev vrednosti izdelka za odjemalca;
- oblikovanje cen na osnovi stroškov brez upoštevanja zaznane vrednosti izdelka z zornega kota odjemalca;
- občasno zniževanje cen zaradi povečevanja obsega prodaje;
- pogoste spremembe v upravi podjetja in njenem marketingu.

Izbor konkurentov, s katerimi bo organizacija tekmovala in konkurentov, ki se jih velja izogniti

Na podlagi rezultatov predhodnih korakov v procesu analize konkurentov naj bi organizacija sprejela odločitve o tem, s katerimi konkurenti bo tekmovala in katerih se velja izogniti.

V velikem številu primerov se organizacije odločijo, da bodo tekmovala s »šibkejšimi« **konkurenti** od njih samih, saj takšno tekmovalje zahteva relativno manj vloženih resursov, čeprav je pričakovan donos takšnih marketinških naporov običajno majhen. Zato po drugi strani nekatere organizacije poskušajo tekmovali z »močnimi« **konkurenti**, zavedajoč se, da imajo tudi takšni konkurenti določene slabosti, na katere se usmerijo, pričakovan donos takšnih aktivnosti pa je precej večji kot v prvem primeru.

Druga pogosta odločitev v zvezi z izbiro konkurentov, s katerimi bo organizacija tekmovala, je, ali bodo to konkurenti, katerih **stopnja podobnosti konkuriranja** je visoka ali nizka. Marketinško naravnane organizacije se zavedajo, da so nevarni ne le konkurenti z visoko stopnjo podobnosti konkuriranja, temveč tudi tisti z nizko (na primer konkurenti, ki zadovoljujejo enake ali podobne potrebe istih ciljnih skupin odjemalcev s katerimi koli izdelki).

Nekateri konkurenti so lahko za organizacijo celo koristni in jih ta celo »potrebuje«. Koristi, ki izhajajo iz obstoja in delovanja konkurentov določene organizacije so lahko na primer: nižji stroški razvoja trga in izdelka za organizacijo, ker se del teh stroškov razporedi na njih; pomoč pri legitimaciji novih tehnologij na trgu; oskrbovanje manj privlačnih tržnih segmentov; pomoč pri povečevanju stopnje razlikovanja (diferenciacije) izdelkov na trgu. Nenazadnje pa konkurenti pomagajo tudi pri povečevanju celotnega tržnega povpraševanja. Kotler in Armstrong (2010, 556) imenujeta takšne konkurente »dobre« **konkurente** in opozarjata na to, da jih je treba razlikovati od »slabih« **konkurentov**, ki pogosto kršijo tržna pravila (ne delujejo v skladu s predpisano zakonodajo in dobrimi poslovnimi običaji), bistveno več tvegajo, si oblikujejo svoja lastna pravila in norme tržnega vedenja ter pogosto poskušajo večji tržni delež »kupiti« namesto, da bi si ga »zaslužili«.

Kim in Mauborgne (2005, 105-121) v zvezi z odločitvijo organizacij o tem, na kateri konkurenčni prostor naj usmerijo svoje marketinške aktivnosti, omenjata dve možnosti:

- konkurenčni prostor »rdečega oceana« (angl. red ocean) ali
- konkurenčni prostor »modrega oceana« (angl. blue ocean).

Za **konkurenčni prostor »rdečega oceana«** je značilna ostra konkurenca na razvitih trgih, ki jih oblikujejo: nizke vstopne ovire, jasno opredeljeni izdelki ponudnikov, manifestne (jasno izrazne) potrebe odjemalcev ter pričakovana vrednost izdelka (pričakovane koristi in pričakovani stroški) v njihovih očeh ter razpoznavni konkurenti, konkuriranje pa temelji na ceni, kakovosti ponudbe in težnji po doseganju čim večje stopnje razlikovanja (diferenciacije) izdelkov. Usmerjeno je v iskanje dobičkonosne rasti in v večanje tržnega deleža na račun drugih konkurentov.

Omenjena avtorja opozarjata, da večina organizacij konkurira v takšnem konkurenčnem prostoru, čeprav takšna strategija zelo verjetno ne bo omogočala oblikovanje dobičkonosne rasti teh organizacij v prihodnosti.

Proaktivno marketinško naravnane organizacije, ki so usmerjene v doseganje vodilnega položaja na trgu in večje stopnje dobičkonosne rasti v prihodnosti, si zato poskušajo poiskati svoj **konkurenčni prostor v »modrem oceanu«**, to je v še nejasno opredeljenem tržnem prostoru (s še ne dobro opredeljenimi izdelki in konkurenti). Takšen strateški premik omenjena avtorja imenujeta tudi **»inovacija vrednosti«** in se nanaša na »miselni preskok« v oblikovanju vrednosti tako za organizacijo kot njene odjemalce. Delovanje organizacije v takšnem konkurenčnem prostoru omogoča oblikovanje povsem novega povpraševanja, prepoznavanje prikritih (latentnih) potreb odjemalcev in posledično takšen tržni položaj organizacije, v katerem postanejo obstoječi konkurenti povsem nepomembni in nenevarni.

Pridobivanje informacij o konkurentih

Zadostno znanje o konkurentih (angl. competitor intelligence) omogoča organizaciji osredotočenje na tista področja delovanja konkurenta, na katerih je ta najbolj ranljiv, kar terja od organizacije bistveno manj uporabljenih resursov kot pa v primeru, ko

tega znanja organizacija nima in mora »napadati« konkurenta »slepo« na različnih področjih njegovega delovanja.

Organizacije pridobivajo informacije o konkurentih pogosto iz številnih tradicionalnih sekundarnih virov (na primer javno dostopne informacije kot so letna finančna poročila konkurentov), z nakupi in testiranjem njihovih novih izdelkov, z osebnimi stiki in iz govoric.

Poznavanje lahko izboljšajo tudi tako, da izpeljejo primarne marketinške raziskave (s spraševanjem in opazovanjem), v katere vključujejo vse primarne udeležence v menjavi.

Vedno več organizacij se odloča za tehniko konkurenčnega vzporejanja (angl. competitive benchmarking), ki smo jo opisali že v podpoglavju 3.1.2. S to tehniko ugotovimo, kako in zakaj nekateri konkurenti naloge izvajajo precej uspešneje kot drugi. Kakovost, hitrost in stroškovna učinkovitost so lahko pri povprečni organizaciji v primerjavi s svetovno uspešno organizacijo tudi do desetkrat manjše. Cilj organizacije, ki se odloči za primerjavo, je posnemanje ali izboljševanje najučinkovitejših postopkov drugih organizacij. Nekatere organizacije izvajajo konkurenčno vzporejanje le znotraj panoge, druge se odločajo za primerjanje »z najboljšimi prijemi« v svetovnem merilu.

Preveliko zanašanje na to tehniko pa je deležno tudi kritik. Vzporejanje lahko namreč zavre ustvarjalnost organizacije, saj ima za izhodišče učinkovitost drugih organizacij. Posledica pretiranega posnemanja je lahko le majhno izboljšanje izdelkov, medtem ko druge organizacije skokovito napredujejo. Možno je tudi, da se organizacija preveč osredotoči na konkurente in izgubi stik s spreminjajočimi se potrebami odjemalcev ali zanemari skrb za izboljšave lastne organiziranosti.

Hollensen (2020, 163-165) meni, da morajo organizacije oblikovati natančen program pridobivanja informacij o konkurentih, usposobiti prodajno osebje za pridobivanje tovrstnih informacij, aktivirati kot vire informacij odjemalce konkurenčnih izdelkov, posrednike v menjavi in bivše prodajalce, vse zaposlene v lastni organizaciji, ki imajo določeno znanje o konkurentih, zaposlene v konkurenčnih organizacijah in podobno, informacije pa lahko pridobijo tudi od dobaviteljev njihovih konkurentov.

4.4 Analiza celostnih značilnosti trgov

Analiza celostnih značilnosti trga se nanaša na strateško presojo atraktivnosti trenutnih in prihodnjih trgov (ali delov trga) in na njihovo dinamiko. V splošnem zajema ugotavljanje velikosti, rasti in dobičkonosnosti trga, značilnosti stroškovne strukture, distribucijskih sistemov, trendov, ki so značilni za trg ter ključnih dejavnikov uspeha na njem. V nadaljevanju podpoglavja 4.4 opisujemo opredelitev trga ter velikost in rast trga, medtem ko o drugih sestavinah analize celostnih značilnosti trgov pišemo na drugih mestih knjige.

4.4.1 Opredelitev trga

Obstaja več opredelitev trga, ki so odvisne od izhodišč pri opredeljevanju (Snoj in Gabrijan, 2015, 161-162):

- trg kot fizični prostor, kjer se srečujejo kupci in prodajalci z namenom, da bi menjavali izdelke;
- kot celota kupcev in prodajalcev, ki so povezani z dejansko ali možno izvedbo posla v zvezi z določenim izdelkom;
- kot mehanizem usklajevanja ponudbe in povpraševanja (določanje cene ter količine izdelkov);
- klasična marketinška opredelitev trga pravi, da so trg za izvajalca marketinga vse organizacije, ki so dejanski oziroma možni kupci določenega izdelka;
- trg kot celota treh dimenzij: ciljnih skupin (odjemalcev, op. p.), njihovih potreb ter načinov zadovoljevanja teh potreb (izdelkov).

Obstoječi odjemalci, njihove trenutne potrebe in izdelki, s katerimi te potrebe zadovoljujejo, tvorijo trenutno tržno povpraševanje, medtem ko potencialni odjemalci zagotavljajo priložnost za rast tržnega povpraševanja.

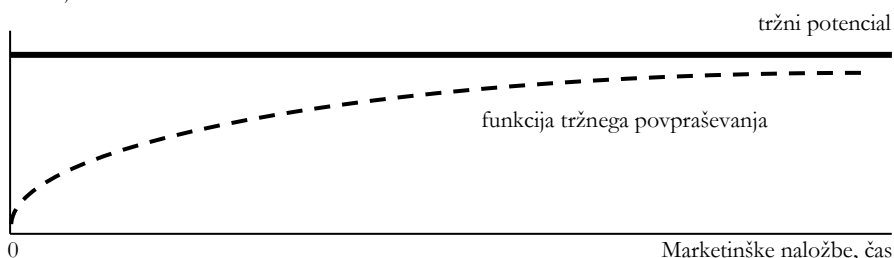
Gledano skozi čas je celotno tržno povpraševanje po določenem izdelku omejeno. Točno določeno število odjemalcev kupuje z določeno stopnjo nakupne intenzivnosti in oblikujejo določeno raven tržnega povpraševanja.

Na določeni stopnji razvoja trga v času t je **tržno povpraševanje** mogoče opredeliti kot vsoto vseh ponovnih nakupov obstoječih odjemalcev in vsoto nakupov vseh novih odjemalcev.

Izračunavanje velikosti tržnega povpraševanja je za organizacijo pomembno zaradi ocene njene potencialne prodaje.

Z naraščanjem naložb v marketinške aktivnosti se krivulja tržnega povpraševanja približuje ravni **tržnega potenciala**, ki predstavlja maksimalno možno količino ali vrednost povpraševanja po določenem generičnem izdelku v določenem času na določenem trgu (slika 4.12).

Količina ali vrednost
povpraševanja



Slika 4.12: Tržni potencial in funkcija tržnega povpraševanja

Dejavniki, ki preprečujejo, da bi tržno povpraševanje po določenem izdelku neke organizacije doseglo raven tržnega potenciala so predvsem naslednji:

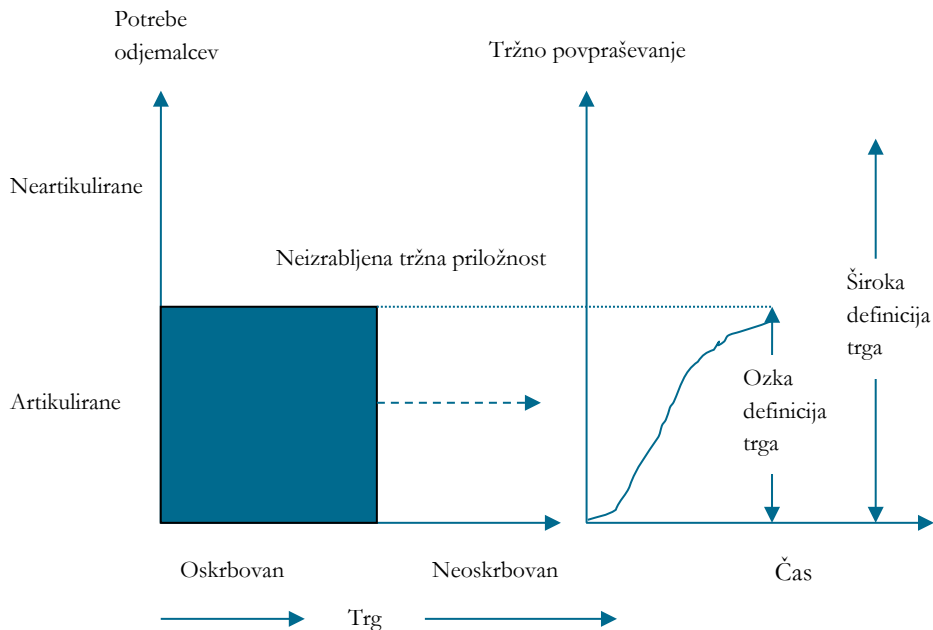
- obstoj konkurenčnih izdelkov;
- organizacija se pogosto omeji pri izvajanju marketinških aktivnosti na samo določene dele trgov, ki jih oskrbuje (razpoložljivost izdelka);
- odjemalci se ne zavedajo dovolj izdelka ali njegovih koristi in vrednosti, ki jih ponuja izdelek zanje;
- nezmožnost uporabe izdelka (odjemalec ne izpolnjuje določenih »pogojev«, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko uporabi izdelek);
- premajhna kupna moč odjemalcev oziroma diskrecijski dohodek, ki bi ga v določenem času namenili za nakup tega izdelka.

Razmerje med trenutno ravnijo tržnega povpraševanja in tržnim potencialom nam pokaže **indeks razvoja trga**⁴⁷:

⁴⁷ Indeks razvoja trga, ki je na primer manjši od 33, bi pokazal na močan potencial rasti na obstoječem trgu.

Indeks razvoja trga = (trenutno tržno povpraševanje / tržni potencial) x 100.

Potencialni odjemalci pomagajo pri opredeljevanju prihodnjega tržnega povpraševanja. Na zrelih trgih je velikost tržnega povpraševanja blizu tržnemu potencialu. Na razvijajočih se trgih in rastočih trgih bo tržno povpraševanje naraščalo z vstopanjem novih odjemalcev na trg.



Slika 4.13: Opredelitev trga in neizrabljene tržne priložnosti

Vir: (Best, 2005, 66)

Opredelitev velikosti obstoječega (trenutnega) ter potencialnega tržnega povpraševanja in tržnega potenciala je tesno povezana s širino opredelitve trga. Dovolj široka opredelitev trga, ki ni osredinjena zgolj na **artikulirane potrebe**⁴⁸ obstoječih in potencialnih odjemalcev, temveč tudi na njihove **neartikulirane potrebe**⁴⁹, omogoča uspešnejšo izrabo tržnih priložnosti in potencial za rast trga

⁴⁸ Artikulirane potrebe so izoblikovane potrebe potencialnih odjemalcev. Te so lahko izražene (kaj odjemalci rečejo), neizražene (kaj odjemalci pričakujejo) ali namišljene (o čem odjemalci sanjajo) (Lambin in Schuiling, 2012, 58).

⁴⁹ Neartikulirane potrebe so neizoblikovane potrebe potencialnih odjemalcev. To so lahko dejanske potrebe, ki so povezane z boljšim počutjem potencialnih odjemalcev ter nezavedne potrebe, ki zajemajo nezavedne motivacije potencialnih odjemalcev (Lambin in Schuiling, 2012, 58).

zaradi povečanja tržnega potenciala, s čimer je podana tudi možnost za povečanje tržnega povpraševanja in večanje tržnega deleža za posamezne tržne udeležence (slika 4.13).

Takšna opredelitev trga torej vključuje vse izdelčno-tržne kombinacije, ki predstavljajo potencialne substitute (nadomestke) ter komplementarne izdelke za trenutno izdelčno-tržno kombinacijo neke dejavnosti v organizaciji.

Širše razumevanje tržnih priložnosti lahko organizacije iščejo v okviru **vertikalnih in lateralnih trgov (vertikalnega in lateralnega tržnega povpraševanja)**. Vertikalni trgi predstavljajo tržne priložnosti v okviru obstoječe izdelčno-tržne kombinacije, lateralni trgi pa komplementarni del vertikalnemu trgu. Dejstvo je, da povpraševanja na lateralnih trgih ni mogoče povsem zadovoljiti brez vertikalnega tržnega povpraševanja, saj vertikalno širjenje linij izdelkov ustvarja več izdelčnih kombinacij kot lateralni trgi. V nadaljevanju navajamo primer in ga prikazujemo na sliki 4.14.

		Lateralno tržno povpraševanje								
		Trgi	Tek	Vadba	Pohodi	Košarka	Nogomet	Golf	Tenis	Odbojka
Vertikalno tržno povpraševanje	Moški	X								→
	Obutev									
	Oblačila									
	Oprema									
	Ženske									
	Obutev									
	Oblačila									
	Oprema									
	Otroci									
	Obutev									
	Oblačila	↓								
	Oprema									

Tabela 4.14: Vertikalno in lateralno tržno povpraševanje

Vir: (Best, 2005, 68)

Nike je v začetku delovanja ponujal čevlje za tek z osredotočenostjo na amaterje in profesionalne tekače. Ta ozka opredelitev trga je organizaciji Nike zadoščala le v samem začetku poslovanja. Kmalu je Nike videl priložnosti na svojih vertikalnih trgih in pričel ponujati športna oblačila in ostalo športno opremo. Kasneje je še dodatno razvijal svoj trg in vanj vključil še ostale vrste športne obutve, oblačil in športne opreme za ženske in otroke. Lateralne tržne priložnosti v športni obutvi za treninge in pešačenje, oblačila in opremo za moške, ženske in otroke predstavljajo za Nike naravno lateralno tržno

priložnost. V nadaljnjih fazah širjenja se je Nike premikal iz enega lateralnega trga na drugega (obutev, oblačila in ostala športna oprema za košarko, nogomet, pohode, golf, tenis in podobno) (slika 4.17) (Best, 2005, 67-68).

4.4.2 Velikost in rast trga

Dimenzije velikosti trga

Ko organizacija proučuje velikost trga, mora opredeliti velikost njegovih posameznih dimenzij, ki jih lahko izrazimo v številu potencialnih oziroma dejanskih odjemalcev ali v količinskem ter vrednostnem obsegu potencialne oziroma dejanske prodaje določenega izdelka.

Izhodišče je velikost **potencialnega (možnega) trga** za določeno vrsto izdelka⁵⁰ v določenem času. Sestavljajo ga tisti potencialni odjemalci določene vrste izdelka, ki imajo izraženo potrebo in tisti odjemalci, ki imajo latentno (prikrito) potrebo po tej vrsti izdelka. Velikost potencialnega (možnega) trga imenujemo tudi **tržna zmogljivost**.

Sledi določanje velikosti **razpoložljivega trga za istovrstni izdelek** katerega koli ponudnika v določenem času, ki ga sestavljajo tisti potencialni odjemalci istovrstnega izdelka (na primer pralnega praška), ki imajo poleg izražene oziroma latentne potrebe tudi zadostno kupno moč, da lahko spremenijo svojo potrebo v učinkovito tržno povpraševanje in hkrati dostop do določene ponudbe tega izdelka na trgu v določenem času. Velikost razpoložljivega trga za istovrstni izdelek imenujemo tudi **tržni potencial**. Če je zaradi določenih dejavnikov dostop do določene vrste izdelka omejen, govorimo o **omejenem razpoložljivem trgu**⁵¹.

Razpoložljivi trg za povpraševanje po izrednem študiju na fakulteti ne sestavljajo zgolj tisti potencialni odjemalci, ki imajo potrebo po študiju in zadostno kupno moč, da lahko tak plačljiv študij tudi financirajo, temveč morajo izpolnjevati tudi dodatni zakonodajni pogoji, to je dokončana 4-letna srednja šola.

⁵⁰ Z izrazom »vrsta izdelka« mislimo na generični izdelek, to je istovrstni izdelek katere koli znamke katerega koli ponudnika (na primer pralni prašek).

⁵¹ Dejavniki, ki omejujejo velikost razpoložljivega trga, so lahko notranji, ki so povezani z značilnostmi potencialnih odjemalcev (na primer njihove demografske, vedenjske in psihografske značilnosti) ali pa zunanji (dejavniki okolja).

Razpoložljivi trg za znamko X izdelka ponudnika Y v okviru določene vrste izdelka se nanaša na vse potencialne odjemalce tega izdelka (na primer pralnega praška Persil podjetja Henkel), ki imajo izraženo (ali latentno) potrebo po njem, zadostno kupno moč in dostop do ponudbe organizacije Y v določenem času. Velikost omenjenega trga imenujemo tudi **prodajni potencial**.

Ciljni (oskrbovani) trg za znamko X izdelka ponudnika Y v okviru določene vrste izdelka je tisti del razpoložljivega trga, kamor ta ponudnik usmeri svoje marketinške aktivnosti.

Dejanski (obstoječi, penetrirani) trg za znamko X izdelka ponudnika Y v okviru določene vrste izdelka so vsi tisti potencialni odjemalci na ciljnem (oskrbovanem) trgu, ki so omenjeni izdelek v določenem času dejanski kupili.

Rast trga

Rast trga pomeni rast prodaje in dobička pri nespremenjenih ostalih okoliščinah, torej navsezadnje tudi brez povečanja tržnega deleža. Rast trga pomeni tudi manj cenovnega pritiska v pogojih, ko povpraševanje narašča hitreje kot ponudba. Nasprotno pomeni krčenje trga zmanjševanje vrednosti prodaje in pogosto povečan cenovni pritisk. To pa še ne pomeni, da mora organizacija delovanje na takšnem trgu opustiti. Trgi, ki se krčijo, lahko predstavljajo tudi priložnost za organizacije, deloma zato, ker bodo mogoče konkurenti ta trg kmalu zapustili in opustili aktivnosti na njem. Nasprotno pa naraščajoč trg pogosto prinaša s seboj tudi precejšnja tveganja za tržne udeležence na njem.

Pomembno vprašanje za organizacijo na trgu je, kako hitro se raven trenutnega tržnega povpraševanja približuje maksimalnemu možnemu povpraševanju (tržnemu potencialu).

Krivuljo in s tem stopnjo tržne rasti oblikujejo tri ključne silnice (Best, 2005, 73):

- **tržni potencial**: maksimalno število odjemalcev, ki lahko vstopijo na opredeljen trg neke organizacije;
- **tržna penetracija (prodor)**: celotno število odjemalcev, ki so vstopili na trg v določenem času (dejanski odjemalci določenega izdelka, ki predstavljajo penetrirani trg);

- **hitrost vstopanja** novih odjemalcev na določen trg.

Rast trga pa je odvisna najprej predvsem od tega, kako uspešni smo bili pri iskanju novih odjemalcev zanj. Številni potencialni odjemalci ne bodo med prvimi, ki bodo povpraševali po zanje novih izdelkih. Novi izdelki so običajno relativno dragi, bolj sestavljeni in zato manj sprejemljivi za pretežni del družbe v primerjavi z že obstoječimi izdelki. Dejstvo je torej, da je nakup takšnega izdelka povezan z višjo stopnjo tveganja njihovih prvih odjemalcev.

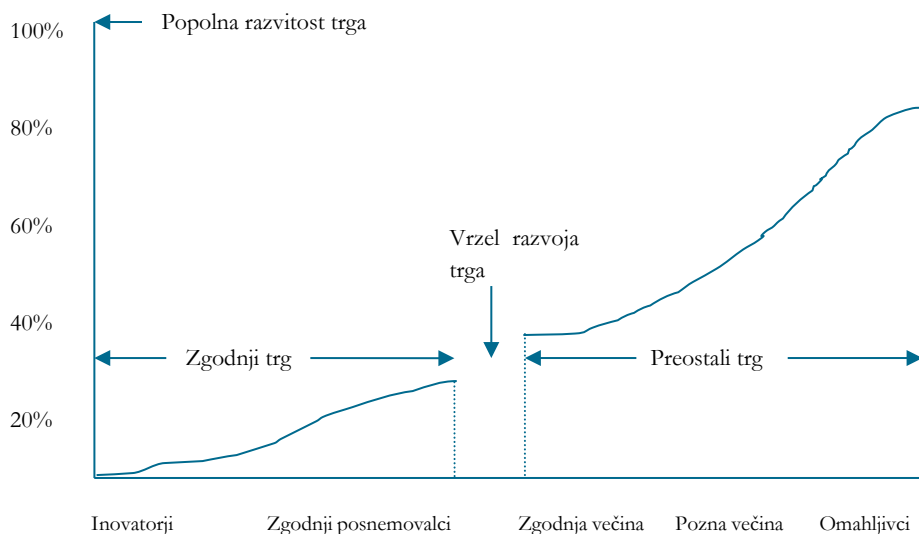
Nastajajoči trgi so zato relativno majhni in sestavljeni iz **»inovatorjev«** in **»zgodnjih posnemovalcev«**. Ti odjemalci imajo običajno več znanja, so manj cenovno elastični, bolj usmerjeni k iskanju koristi in manj odvisni od tega, kar drugi (oziroma večina drugih ljudi) rečejo ali svetujejo. Ti vodilni odjemalci so najpomembnejši v tem primeru. Če jih organizacija ne bo znala pritegniti, zadovoljiti in obdržati, bo tak trg prej ko slej razpadel, saj pretežna večina preostalih potencialnih odjemalcev izdelka ne bo kupila, če ga ne bodo ti prvi (vodilni) odjemalci. Zato je prva naloga izvajalcev marketinga na novo ustvarjenem trgu, da jasno identificira **vodilne odjemalce**, nanje usmeri vso pozornost in doseže pri njih visoko stopnjo tržne penetracije.

Ko želi organizacija nadalje povečevati tržno povpraševanje po določenem izdelku, se mora premakniti od vodilnih odjemalcev k trgu preostalih potencialnih odjemalcev, to so tisti odjemalci, ki predstavljajo **»zgodnjo večino«**, **»pozno večino«** in **»omahljivce«**. Zanje je značilno, da bodo izdelek kupili tedaj, ko bo tveganje pri nakupu za njih manjše, zato najprej zahtevajo od izdelka celovite rešitve njihovega problema z vsemi sestavinami prodajnih in poprodajnih aktivnosti, povezanih z izdelkom, ki ga kupujejo. Ker so cenovno bolj elastični, bodo počakali na nakup izdelka tedaj, ko se bo njegova cena znižala.

Hkrati pa obstaja pri tržnem prodoru preostalih potencialnih odjemalcev še en dodaten izziv. Ti preostali odjemalci so zelo heterogeni glede na svoje značilnosti in zato tvorijo več različnih tržnih segmentov, pri čemer ima vsak tržni segment različni pogled na to, kar smo prej poimenovali »celovita rešitev problema z nakupom izdelka«. Organizacija mora v tej fazi identificirati specifične potrebe in želje teh tržnih segmentov in jasno postaviti svojo marketinško strategijo glede opredelitve svojih dejanskih ciljnih segmentov, na katere bo usmerila svoje marketinške aktivnosti. Tudi pri tržnih segmentih teh »preostalih« odjemalcev obstajajo vodilni

segmenti, ki jih velja pritegniti, saj le-ti pogosto vplivajo na druge tržne segmente ali pa so drugi tržni segmenti od njih odvisni. Opisani proces imenujemo tudi **proces adopcije inovacije**.

Čim hitreje bo organizacija uspela ponuditi zahtevane celovite rešitve izbranim ciljnim segmentom tega »preostalega« dela trga, tem hitreje bo zaprla **»vrzel v razvoju trga«** in tem hitreje bo trg rasel (slika 4.15).



Slika 4.15: Proces adopcije inovacije in razvoj trga

Vir: (Best, 2005, 74)

Stopnja rasti trga s strani »preostalih« potencialnih odjemalcev je odvisna od številnih značilnosti teh potencialnih odjemalcev oziroma tržnih segmentov, od pozicioniranja izdelka in drugih tržnih vplivov. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na pospeševanje rasti trga in na stopnjo tržne penetracije. Razdelimo jih lahko (Best, 2005, 75-77):

- v dejavnike adopcije odjemalcev in
- v dejavnike adopcije izdelka

in jih prikazujemo v tabeli 4.4, na sliki 4.16 pa prikazujemo matriko možnih stopenj tržne penetracije določene izdelčno-tržne kombinacije na podlagi dejavnikov adopcije odjemalcev in adopcije izdelka.

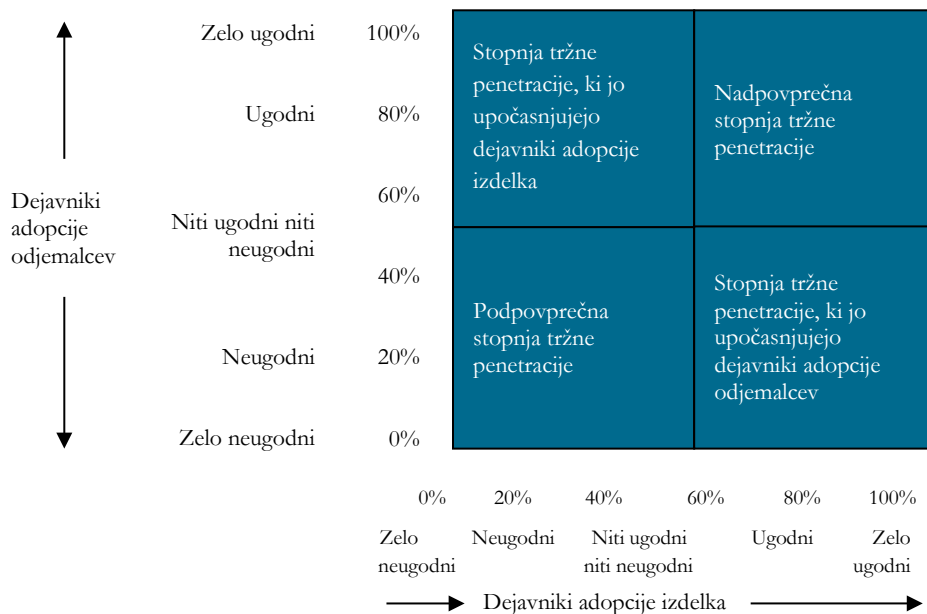
Tabela 4.4: Dejavniki adopcije odjemalcev in adopcije izdelka, ki vplivajo na stopnjo rasti trga

Dejavniki adopcije odjemalcev	Pri potencialnih odjemalcih, ki
Občutek potrebe po izdelku	imajo močno in prepoznavno potrebo po izdelku.
Zaznano tveganje	zaznavajo ekonomsko, družbeno tveganje ali občutek pomanjkanja varnosti v povezavi z nakupom in uporabo izdelka.
Značaj nakupne odločitve	samostojno odločajo o nakupu, je odločitev enostavna in hitrejša, medtem ko je skupinska odločitev zahtevnejša, težja in počasnejša.
Enostavnost opazovanja	pred nakupom lahko enostavneje opazujejo značilnosti izdelka in njegove koristi.
Enostavnost preizkušanja	pred nakupom lahko enostavneje preizkusijo delovanje izdelka.
Priporočila drugih	prejmejo priporočila za nakup od drugih (komuniciranje »od ust do ust«).
Dejavniki adopcije izdelka	Pri potencialnih odjemalcih, ki
Relativna prednost izdelka	verjamejo, da ima nov izdelek zanje določene prednosti v primerjavi z obstoječimi izdelki.
Primerna cena	zaznavajo ugodno razmerje med ceno in zaznano koristjo izdelka.
Enostavnost uporabe izdelka	zaznavajo izdelek kot ne preveč sestavljen in enostaven iz vidika uporabe.
Tveganje pri uporabi izdelka	zaznavajo določeno tveganje v zvezi z uporabo izdelka.
Razpoložljivost izdelka	zaznavajo, da je izdelek razpoložljiv v tistih distribucijskih kanalih, ki so zanj primerni.
Razpoložljivost poprodajnih storitev	Zaznavajo dovolj razpoložljivih poprodajnih storitev, povezanih z izdelkom, s katerimi bodo lahko reševali morebitne poprodajne probleme v zvezi z izdelkom.

Vir: (Best, 2005, 76)

Na podlagi ocene dejavnikov adopcije odjemalcev in adopcije izdelka lahko določimo **indeks adopcije odjemalcev** in **indeks adopcije izdelka**, in sicer tako, da v vsaki skupini dejavnikov ocenimo stopnjo penetracije za posamezen dejavnik (v %) in nato izračunamo za vsako skupino dejavnikov povprečno vrednost.

Za zmanjševanje strateške negotovosti, ki se pojavi z rastjo trga, je potrebno napovedovanje rasti prodaje na njem, pravilnost napovedi pa je v marsičem odvisna od spoznavanja, razumevanja in upoštevanja vloge posameznih dejavnikov tržne dinamike oziroma dejavnikov, ki vplivajo na rast prodaje.



Slika 4.16: Matrika možnih stopenj tržne penetracije izdelčno-tržne kombinacije na podlagi dejavnikov adopcije odjemalcev in adopcije izdelka

Vir: (Best, 2005, 76)

Med pomembnimi dejavniki velja še posebej izpostaviti **značilnosti krivulje življenjskega ciklusa izdelka** ter pravilno določanje faz življenjskega ciklusa, v katerih se nahajajo izdelki organizacije na teh trgih. S tovrstnim znanjem bo organizacija pravočasno zaznala zrele trge in / ali upadajoče trge, ki se pojavijo, ko so izdelki na teh trgih v fazi zrelosti in / ali odmiranja v svojem življenjskem ciklusu. Med pomembne indikatorje, ki kažejo na tak položaj na trgu lahko uvrstimo predvsem:

- cenovne pritiske, ki jih povzročajo prevelike proizvodne in prodajne zmogljivosti ter pomanjkanje diferenciacije izdelkov;
- odjemalci izvrstno poznajo izdelek, zato se njihova pripravljenost za plačilo premijske cene za izdelek zmanjšuje;
- pojav substitutov izdelkov in z njimi povezan pojav novih tehnologij;
- zasičenost trgov;

- ni jasnih možnosti za širjenje oziroma rast trga na osnovi strategije penetracije;
- zanimanje odjemalcev za izdelek se zmanjšuje.

Organizacije se na hitro rastočih trgih soočajo tudi s številnimi tveganji, med katerimi velja izpostaviti predvsem (Aaker, 2001, 90):

- konkurenčna tveganja (preveliko število konkurentov; vstop novih, močnih konkurentov);
- tržne spremembe (spremembe v ključnih dejavnikih uspeha, spremenjena tehnologija, neizpolnjena pričakovanja glede tržne rasti, cenovna nestabilnost);
- omejitve organizacije (omejitve v razpoložljivih resursih in omejitve v marketinških poteh).

Tržni delež

Velikost tržnega potenciala, stopnja rasti trga in oblika krivulje življenjskega ciklusa izdelka na trgu ponujajo ključni vpogled v trenutno in prihodnje tržno povpraševanje, vendar pa je za oceno prihodnje prodaje potrebno oceniti tudi velikost tržnega deleža, saj je

$$\text{obseg prodaje} = \text{tržno povpraševanje} \times \text{tržni delež.}$$

Ocena velikosti tržnega deleža⁵² običajno vključuje sestavljen niz matematičnih predpostavk, vendar pa obstaja preprosta marketinška logika, ki zagotavlja dovolj natančno oceno velikosti tržnega deleža za določen izdelek neke organizacije v določenem prihodnjem obdobju t+1, to je **metoda hierarhičnih učinkov**, katere primer prikazujemo na sliki 4.17. Pokaže nam, kako je mogoče izračunati predvideni tržni delež za določen izdelek na osnovi niza hierarhičnih učinkov, ki so rezultat različnih marketinških strategij. Vsak korak v izgradnji predvidenega tržnega deleža

⁵² **Splošni tržni delež** organizacije na prodajnem trgu je njena udeležba v celotni količini ali vrednosti določenega izdelka, ki jo ta organizacija in njeni konkurenti na upoštevani ravni prodajnega trga v določenem času prodajo isti ciljni skupini odjemalcev. **Relativni tržni delež** organizacije na prodajnem trgu je razmerje med količino ali vrednostjo določenega izdelka, ki jo ta organizacija prodaja, in količino ali vrednostjo določenih izdelkov, ki jo njen najmočnejši konkurent na izbrani ravni prodajnega trga v določenem času prodaja isti ciljni skupini odjemalcev (Snoj in Gabrijan, 2015, 168).

nam pokaže vedenjski odziv odjemalcev na izbrano marketinško strategijo in vpliv vedenjskega odziva odjemalcev na izgradnjo predvidenega tržnega deleža.

Iz primera na sliki izhaja, da v prvem koraku izgradnje tržnega deleža strategije na področju marketinškega komuniciranja omogočajo oblikovanje zavedanja izdelka pri odjemalcih. V našem primeru se ga zaveda 80 % ciljnih potencialnih odjemalcev. Preostanek odjemalcev (20 %) se ga ne zaveda. Med potencialnimi odjemalci, ki se izdelka zavedajo, so v organizaciji s strategijami na področju izdelka uspeli pri 84 % le-teh doseči, da so jih pričele zanimati koristi izdelka, medtem ko jih 16 % koristi izdelka ne zanimajo. Med tistimi potencialnimi odjemalci, ki jih koristi izdelka zanimajo, so v organizaciji s pomočjo strategij na področju cen dosegli, da je za 75 % le-teh izdelek tudi cenovno sprejemljiv. Za preostalih 25 % izdelek cenovno ni sprejemljiv. Med tistimi potencialnimi odjemalci, za katere je izdelek cenovno sprejemljiv, so v organizaciji s pomočjo strategije na področju marketinških poti uspeli doseči razpoložljivost in dostopnost izdelka pri 58 % le-teh. Za preostalih 42 % potencialnih odjemalcev izdelek ni razpoložljiv in dostopen. S pomočjo strategij na področju storitev ob nakupu je organizacija pri 95 % potencialnih odjemalcev, za katere je izdelek razpoložljiv in dostopen, uspela oblikovati ugodne in pozitivne nakupne izkušnje in nakup izdelka. Indeks predvidenega tržnega deleža smo torej izračunali na naslednji način:

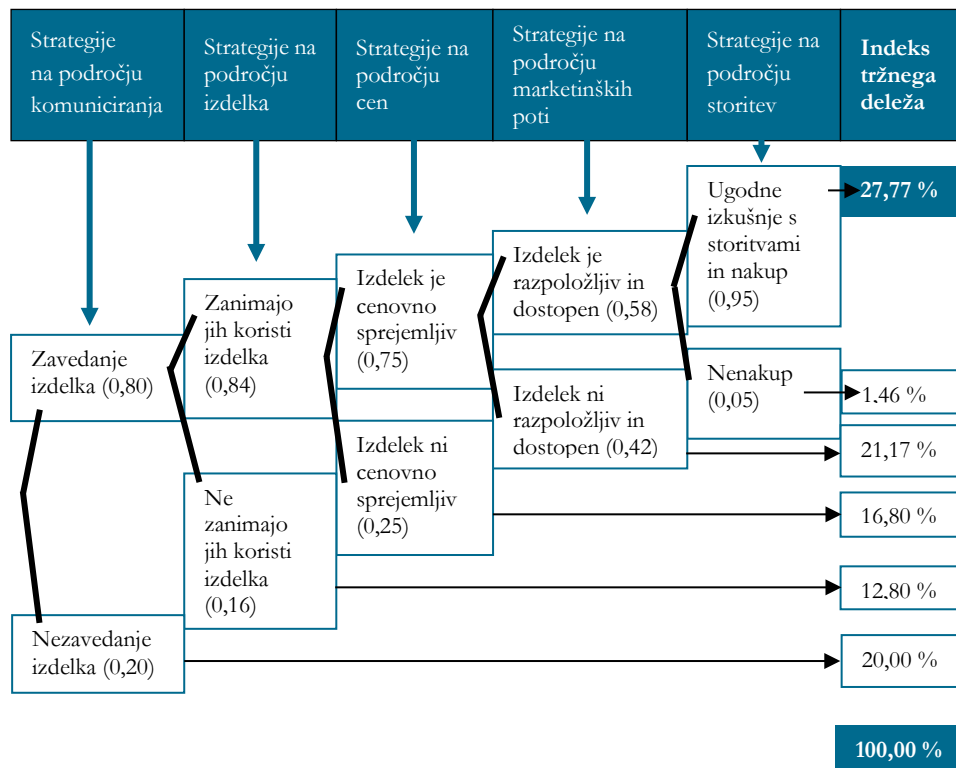
Indeks tržnega deleža = Zavedanje izdelka (0,80) x Preference izdelka (0,84) x Cenovna sprejemljivost (0,75) x Razpoložljivost in dostopnost izdelka (0,58) x Ugodne nakupne izkušnje in nakup izdelka (0,95) =

$$= 0,80 \times 0,84 \times 0,75 \times 0,58 \times 0,95$$

$$= 0,2777$$

$$= 27,77 \%$$

Na sliki so v skrajni desni koloni prikazani »izgubljeni« odstotki, ki predstavljajo kumulativni delež izgubljenih odjemalcev v posameznem koraku, ki zmanjšujejo predvideni indeks tržnega deleža. Večji kot je izgubljeni odstotek tržnega deleža v okviru posameznega koraka, manj uspešno je bilo udejanjanje marketinške strategije v tem koraku.



Slika 4.17: Drevo razvoja tržnega deleža (metoda hierarhičnega učinka)

Vir: (Best, 2005, 84)

Indeks tržnega deleža lahko torej opredelimo tudi z naslednjo funkcijo:

Indeks tržnega deleža = f (strategij na področju marketinškega komuniciranja, strategij na področju izdelka, strategij na področju cen, strategij na področju marketinških poti, strategij na področju podpornih storitev).

Zakaj? Strategije na področju marketinškega komuniciranja so namenjene oblikovanju zavedanja izdelka, strategije na področju izdelka omogočajo izgrajevanje privlačnosti izdelka in želja odjemalcev, ki izhajajo iz zaznanih koristi izdelka, strategije na področju cen povečujejo pripravljenost odjemalcev za nakup izdelka, saj pomembno prispevajo k oblikovanju privlačne zaznane vrednosti za odjemalce, strategije na področju marketinških poti zagotavljajo razpoložljivost in dostopnost izdelka in strategije na področju podpornih storitev povečujejo zadovoljstvo odjemalcev in ponovne nakupe.

Na dejanski tržni delež vplivajo razen omenjenih marketinških aktivnosti še številni drugi zunanji in notranji dejavniki, zato predstavlja izračunani indeks tržnega deleža zgolj oceno, ki je lahko večja ali manjša od dejanskega tržnega deleža. Kljub temu pa prinaša izračun indeks tržnega deleža s pomočjo omenjene metode tri ključne koristi (Best, 2005, 87):

- pomaga pri identificiranju razlogov za izgubo tržnega deleža, torej izgubljenih tržnih priložnosti;
- predstavlja smiseln mehanizem za ocenjevanje sprememb v tržnem deležu, ko se organizacija odloči, da bo izboljšala udejanjanje posameznih marketinških strategij na tistih ključnih področjih, kjer je bila doslej uspešnost njihovega udejanjanja slabša;
- organizaciji in njenemu strateškemu marketingu omogoča ocenjevanje primerne potenciala tržnega deleža glede na raven vloženih naporov po posameznih marketinških aktivnostih.

Če imamo podatek o dejanskem tržnem deležu v času t ter podatek o indeksu tržnega deleža (o potencialu tržnega deleža v času $t+1$), lahko izračunamo **indeks razvoja tržnega deleža (IRTD)**:

$$\text{Indeks razvoja tržnega deleža (IRTD)} = \left(\frac{\text{dejanski tržni delež}}{\text{potencial tržnega deleža}} \right) \times 100.$$

Indeks razvoja tržnega deleža nam pove, kolikšen je manevrski prostor povečevanja tržnega deleža med časom t in $t+1$, upoštevajoč pri tem načrtovano izvajanje marketinških aktivnosti, ki naj bi vplivalo na vedenjske odzive odjemalcev na določenem trgu v zvezi s povpraševanjem po določenem izdelku.

4.5 Analiza širšega zunanjega okolja

4.5.1 Naravno okolje

Sestavine naravnega okolja so stanja, gibanja in organizacije, ki se nanašajo na naravne razsežnosti delovanja sveta (Snoj in Gabrijan 2015, 151). Za zadovoljevanje potreb so nujni naravni viri, ki pa jih večine ni v neomejenih količinah. Človek je neločljivo povezan z naravo in to bi morala podjetja upoštevati tudi pri zadovoljevanju svojih potreb. Slabšanje razmer v naravnem okolju je vedno bolj skrb

zbujajoč globalni problem. Podjetja morajo biti pozorna predvsem na nevarnosti in priložnosti v povezavi z gibanji v smeri: pomanjkanja surovin (še posebej vode), povečevanja stroškov za energijo, povečevanja onesnaženosti in naraščajočih posegov vlad posameznih držav na področju sestavin naravnega okolja (Armstrong in Kotler, 2011, 108). Podjetja bodo imela pravilen odnos do naravnega okolja tedaj, ko bodo uresničevala svoje aktivnosti na osnovi podružbljene naravnosti. Raziskovalci v prodaji podjetij morajo ugotavljati, kako ta gibanja vplivajo na prodajo in kakšna je vloga prodajnih aktivnosti podjetja pri varovanju naravnega okolja.

Nekatere empirične raziskave so pokazale, da na naravne resurse naravnani pogled organizacij (angl. Natural resource-based view – NRBV)⁵³ pozitivno vpliva na dobičkonosnost in tržni delež organizacij (Menguc in Ozanne, 2005, 430-438).

Na osnovi proučevanja gibanj na področju zaščite naravnega okolja lahko podjetja uresničujejo naslednje cilje: s svojim delovanjem ne škodujejo naravnemu okolju, ne povzročajo eksternih stroškov, ne pridejo v nasprotje z zakonodajo ali/in najdejo nove ekološko naravnane poslovne priložnosti, ki bodo zanje imele tudi pozitivne ekonomske učinke (Snoj in Gabrijan 2015, 152).

4.5.2 Demografsko okolje

Spremembe v demografskem okolju organizacije lahko bistveno oblikujejo in preoblikujejo strateške marketinške usmeritve organizacije. Pri tem je ključnega pomena spremljanje števila in stopnje rasti prebivalstva v mestih, regijah, državah, starostne razporeditve, etničnih spletov, stopnje izobrazbe, vzorcev gospodinjstev, demografskih značilnosti posameznih področij ter gibanj na njih.

V nadaljevanju označujemo nekatera pomembna področja preučevanja demografskega okolja.

- **Eksponentno naraščanje svetovnega prebivalstva** povzroča vsaj dvoje ključnih problemov: omejenost zemeljskih virov in naraščajoče težave nerazvitih in manj razvitih držav. Kljub temu, da naraščanje prebivalstva sicer pomeni naraščajoče človeške potrebe, pa to ne pomeni tudi naraščanja

⁵³ Na naravne resurse naravnani pogled organizacij (angl. Natural resource-based view – NRBV) sestavljajo naravnost na podjetništvu, družbena odgovornost organizacij in upoštevanje naravnega okolja (Menguc in Ozanne, 2005, 430-438).

velikosti trgov, saj kupna moč prebivalstva pogosto ni zadostna, po drugi strani pa se s tem povečujejo stroški izrabe razpoložljivih virov oskrbe ter posledično znižujejo stopnje dobička.

- Potrebe določa **starostna sestava prebivalstva**. Eden običajnih kriterijev delitve prebivalstva v posamezne skupine, je pogosto starost, vendar za potrebe strateških marketinških odločitev organizacij taka delitev ne zadošča, zato izvajalci marketinga vedno pogosteje določajo podskupine, ki pomenijo možne ciljne trge oziroma potencialne odjemalce za določene specifične skupine izdelkov (npr. šolska mladina s kupno močjo, premožni starejši ljudje, starejša mati z mlajšim otrokom ipd.). Izvajalci marketinga pogosto pozabijo, da velja do otrok biti še posebej pozoren, saj predstavljajo njihove prihodnje potencialne odjemalce.
- **Etnični trgi**. Upoštevati je potrebno, da ima vsaka demografska skupina (na primer: Azijci, Hispano-Američani, Arabci, Judje), določene posebne želje in nakupne navade.
- **Izobrazbene skupine**. Politiki in gospodarstveniki po svetu se vedno bolj zavedajo, da resnično bogastvo niso naravni ampak človeški viri. Države, ki želijo biti konkurenčne v svetovnem merilu, morajo vedno več vlagati v ustrezno izobrazbo in usposabljanje svojega prebivalstva.
- **Vzorci gospodinjstva**. Izvajalci marketinga morajo upoštevati spreminjajoče vzorce gospodinjstva. Medtem ko ponekod tradicionalno družino še vedno sestavljajo mož, žena in otroci, pa tak tip gospodinjstva danes ni več prevladujoč. Vzorcji današnjih gospodinjstev so npr. neporočeni samski ljudje, skupaj živeči neporočeni odrasli enega ali obeh spolov, družine z enim staršem, poročeni pari brez otrok, ljudje s »praznim gnezdom«, istospolni partnerji ipd. Vsaka skupina ima drugačne potrebe in drugačne nakupne navade.
- **Geografski premiki prebivalstva**. Premiki prebivalstva so običajen pojav ne glede na okolje in obdobje. Ljudje se selijo s podeželja v mesta in nato v predmestja. S spremembo okolja bivanja se spremenijo tudi izdelki, ki jim odjemalci dajejo prednost.
- **Premik od množičnega trga k mikro - trgom**. Posledica naštetih sprememb je drobljenje množičnega trga na večje število mikro - trgov, ki se razlikujejo glede na starostno, spolno, narodnostno, izobrazbeno sestavo in geografski položaj. Vsaka skupina odjemalcev ima drugačne značilnosti in daje prednost drugim izdelkom, zato so marketinške poti in marketinško komuniciranje vedno ožje naravnani.

Razen omenjenih področij proučevanja demografskega okolja je smiselno analizirati še strukturo prebivalstva po spolu, število in velikost gospodinjstev, strukturo poklicev, število zaposlenega prebivalstva, razmerje med aktivnim in vzdrževanim prebivalstvom ter delež kmečkega, nekmečkega in mešanega prebivalstva.

Ti in podobni podatki so izvajalcu marketinga lahko osnova za strateško marketinško načrtovanje.

4.5.3 Ekonomsko okolje

Gibanja na ekonomskem področju precej neposredno vplivajo na vsa druga področja okolja organizacije, ki menjava izdelke. Prispevajo torej k spreminjanju vrednot, delovnih navad, odnosa do narave, izobraževanja, znanosti in podobno.

V področje analize ekonomskega okolja prištevamo ugotavljanje stanja in gibanja na področju infrastrukture, resursov organizacij, velikosti narodnega dohodka, kupne moči, družbenega bruto proizvoda, dohodka, inflacije, obrestnih mer, varčevanja, porabe, kreditov, davkov, naložb, brezposelnosti, emisije denarja, stroškov, denarnih cen in podobno.

Na ekonomsko področje spadajo tudi organi oblasti in različne institucije, na katere organizacija ne more pomembno vplivati:

- vlada (ministrstva, sekretariati, komisije);
- parlament (politične stranke, poslanci, komisije);
- združenja (zbornice, sindikati, organizacije za zaščito naravnega okolja, organizacije za zaščito odjemalcev)
- in druge (Snoj in Gabrijan, 2015, 154).

4.5.4 Tehnološko okolje

Dejavnik, ki najmočneje vpliva na človeška življenja, je tehnologija. Število tehnoloških odkritij zelo vpliva na stopnjo gospodarske rasti, ker pa do odkritij ne prihaja ves čas enakomerno, gospodarstvo v vmesnih obdobjih stagnira. Vsako tehnološko odkritje lahko ima dolgoročne posledice, ki jih ni mogoče vedno predvideti. Organizacija mora na tem področju spremljati in analizirati predvsem naslednje trende:

- naraščajočo hitrost tehnološkega razvoja;
- povečevanje inovacijskih možnosti;
- razlike v obsegu sredstev za razvojno-raziskovalno dejavnost;
- povečan nadzor nad tehnološkimi spremembami.

Tehnologije spadajo med ključne dejavnike sprememb v delovanju organizacij. Posamezniki so vse bolj tehnološko opremljeni, hkrati pa se srečujejo s pogosto zlorabo moči velikih organizacij, ki vplivajo na njihove potrebe, hotenja, vrednote, pričakovanja in vedenje.

Hitre spremembe na področju tehnologije, ki omogoča razvoj novih izdelkov (inovacije), bistveno skrajšuje življenjske cikle izdelkov na trgu in s tem manevrski čas organizacij za konkurenčno prilagajanje ponudbe vedno bolj zahtevnim odjemalcem ter njihovim potrebam, hotenjem in željam.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije in pojav digitalne tehnologije je še posebej očitno posegel v področje delovanja organizacij. Razvoj in povezovanje številnih novih tehnologij spreminjata načine komuniciranja, angažiranja, sodelovanja in dela ljudi (Snoj in Gabrijan, 2015, 152).

Organizacije, ki se tovrstnim tehnološkim spremembam hitro prilagajo, so načeloma tudi tržno in finančno uspešnejše. Po drugi strani pa tovrstne spremembe predstavljajo za organizacije tudi izzive v smislu pravočasnega odkrivanja porajajočih se tveganj in slabosti, ki iz teh sprememb izhajajo. Uspešne organizacije poskušajo tveganja minimizirati, slabosti pa preoblikovati v prihodnje izzive oziroma priložnosti.

4.5.5 Politično-pravno okolje

Na poslovne odločitve organizacij močno vplivajo dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsega zakone, uzance, odredbe, pravilnike, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo.

Številne večje in uspešne organizacije v globalnem merilu ustanavljajo v svoji sredini oddelke za »javne zadeve« (odnose z javnostmi), da bi pravilneje in učinkovitejše ravnale s posameznimi deležniki. Še posebej velja izpostaviti odjemalce (kupce in uporabnike) izdelkov, ki so vedno bolj zahtevni in se razen neformalnih oblik

odzivanja pogosto tudi formalno organizirajo v obliki različnih združenj in gibanj (konzumerizem) s ciljem povečevanja njihove tržne in pravne moči v odnosu do ponudnikov izdelkov na trgu.

Ker se politično-pravna okolja med seboj razlikujejo, mora organizacija spoznati njihove specifične značilnosti in posebnosti, predvsem na tistih geografskih področjih, kjer posluje. Tudi stopnje in oblike organiziranosti, pristojnosti organizacij, delovanje političnih formalnih in neformalnih institucij na politično-pravnem področju in porazdelitev politične moči v družbi so elementi, ki opredeljujejo gibanja v takem okolju.

Za potrebe strateškega načrtovanja marketinga je potrebno ugotoviti, kolikšna je verjetnost korenitih političnih in zakonodajnih sprememb na posameznih trgih, saj so tveganja tesno povezana s tovrstnimi spremembami.

4.5.6 Sociokulturno okolje

Sociokulturno okolje zajema stanja, gibanja in organizacije, ki se nanašajo na odnose med ljudmi, pri katerih se spontano in sistematično uresničuje kultura, ki je skupek dosežkov človeške družbe in se odraža v načinih človekovega delovanja in prilagajanja okolju. Vključuje akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi.

Med poglavitne sociokulturne sestavine in trende, ki so zanimivi za udejanjanje strateškega marketinga, uvrščamo predvsem:

- trajnost temeljnih kulturnih vrednot (in vloga sekundarnih prepričanj in vrednot, ki so bolj podvržena spremembam);
- vlogo subkultur v družbi;
- proučevanje spreminjanja sekundarnih sociokulturnih vrednot.

Eden temeljnih dejavnikov sociokulturnega področja so vrednote. Tiste med njimi, ki so pomembne za vedenje odjemalcev, razvrščajo Hawkins, Bestm in Coney (Mumel, 2001, 134-135) na tri skupine:

- k drugim ljudem usmerjene vrednote, ki imajo na marketinško delovanje največji vpliv, na primer: individualnost / kolektivnost, romantična

- usmerjenost, odrasli / otroci, moškost / ženskost, tekmovalnost / sodelovanje, mladost / starost;
- k okolju usmerjene vrednote, ki opisujejo odnos družbe do ekonomskega, tehničnega in fizičnega okolja, na primer: čistoča, dosežek / status, tradicija / spremembe, sprejemanje tveganja / varnost, reševanje problemov / vera v usodo;
 - k sebi usmerjene vrednote, ki odražajo odnos do življenja, ki daje posamezniku zadovoljstvo, na primer: aktivnost / pasivnost, materialnost / nematerialnost, garaštvo / lenarjenje, odlaganje zadovoljitve / takojšnja zadovoljitev, zadovoljevanje / ne-zadovoljevanje čutnih potreb, humor / resnost.

5 Strateška diagnoza

5.1 Pojem in vsebina strateške diagnoze

Medtem ko se strateška analiza ukvarja z identificiranjem dejavnikov zunanjega in notranjega okolja organizacije, pa s **strateško diagnozo**⁵⁴ organizacija vsebino pridobljenih informacij vrednoti predvsem iz dveh vidikov:

- katera stanja, gibanja in aktivnosti v notranjem okolju v povezavi s stanji, gibanji in aktivnostmi v ožjem zunanjem okolju organizacije predstavljajo zanjo **strateške prednosti** in katera **strateške pomanjkljivosti** v okviru posamezne dejavnosti organizacije;
- katera stanja, gibanja in aktivnosti v ožjem in širšem zunanjem okolju predstavljajo za organizacijo **strateško priložnost** za določene strateške tržne aktivnosti ter katera predstavljajo zanjo **strateško nevarnost**.

Identificiranje strateških prednosti in pomanjkljivosti ter po drugi strani strateških priložnosti in nevarnosti omogoča pregled potencialnih dejavnikov uspeha organizacije ter možnih konkurenčnih prednosti. Organizaciji torej omogoča

⁵⁴ Izraz »diagnoza« je grškega izvora (gr. »diagnosis«) in v splošnem pomeni odkrivanje, razpoznavanje. Najprej se je izraz uveljavil na področju medicinske stroke, kjer pomeni odkrivanje vzrokov za bolezenska stanja, kasneje pa se je uveljavil tudi na področju poslovne ekonomije in menedžmenta.

odkrivanje **strateških oken**, to je tistih tržnih področij, na katerih so njene opredeljene strateške prednosti usklajene z znanimi in evidentiranimi strateškimi priložnostmi v zunanjem okolju. Zato predstavlja pomembno izhodišče za strateško marketinško načrtovanje.

Strateško analizo in diagnozo z omenjeno vsebino pogosto v literaturi zasledimo tudi pod izrazom **SWOT analiza**, pri čemer pomeni:

- **S** (angl. »strenghts«) - prednosti;
- **W** (angl. »weaknesses«) - pomanjkljivosti;
- **O** (angl. »opportunities«) - priložnosti;
- **T** (angl. »threats«) - nevarnosti.

SWOT analiza je zaradi svoje relativne enostavnosti uporabe najpogosteje uporabljena in najbolj razširjena metoda strateškega diagnosticiranja v menedžmentu.

Razen omenjene metode pa je za strateško marketinško diagnosticiranje mogoče uporabiti še različne druge kvantitativne in kvalitativne metode, ki se med seboj razlikujejo predvsem po zahtevnosti uporabe ter glede na to, kako celovito obravnavajo dejavnike, ki vplivajo na postavljanje diagnoz. Najpomembnejše med njimi so:

- metoda življenjskega ciklusa (izdelka, skupin izdelkov, dejavnosti, ...),
- metode portfolio analize,
- metoda PIMS – analize,
- metoda analize verige vrednosti in
- metoda analize vrzeli.

V nadaljevanju jih podrobneje predstavljamo.

5.2 Metoda SWOT analize

SWOT analizo lahko prikažemo v obliki štiridelne matrike kar je razvidno na sliki 5.1.

Rezultat analize notranjega okolja in ožjega zunanjega okolja	PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
Rezultat analize ožjega in širšega zunanjega okolja	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI

Slika 5.1: Sestavine SWOT analize⁵⁵

Nanaša se lahko na različne ravni: na celotno organizacijo, na posamezne strateške poslovne enote, na posamezne poslovne funkcije v organizaciji ali v strateški poslovni enoti, na posamezne skupine izdelkov, na posamične izdelke ali znamke izdelkov ali pa na izbrane trge in tržne segmente. H kakovosti uporabe te metode v veliki meri prispevajo predvsem naslednji dejavniki:

- kakovostne informacije (sekundarni in primarni viri podatkov);
- sistematična in natančna strateška analiza na podlagi pridobljenih informacij;
- natančno in dovolj osredotočeno spreminjanje analitičnih informacij v ustrezne strateške diagnoze.

Med ključne koristi SWOT analize v procesu strateškega diagnosticiranja uvrščamo (Ferrell, Hartline, Lucas, Luck, 1999, 57):

- enostavnost (za uporabo te metode niso potrebna posebna usposabljanja; analitik mora zgolj dobro poznati organizacijo oziroma njene sestavne dele ter njeno zunanje okolje);
- nizke stroške (so posledica enostavnosti uporabe metode);
- fleksibilnost (za uspešno uporabo metode ni potreben zelo izpopolnjen marketinški informacijski sistem v organizaciji, čeprav je njegova prisotnost koristna in omogoča še večjo učinkovitost in neposrednost v uporabi informacij za potrebe strateškega marketinškega načrtovanja);
- integriranost (omogoča povezovanje in sintetiziranje zelo diverzificiranih virov različnih informacij v organizaciji, ki so lahko tako kvalitativnega kot

⁵⁵ V literaturi zasledimo še šestdelno matriko SWOT analize, v kateri avtorji prednosti in pomanjkljivosti razdelijo na skrite (odjemalci jih ne zaznavajo) in na manifestne, to je tiste, ki jih odjemalci zaznavajo (Završnik, Snoj, Male, 1999).

kvantitativnega značaja in tako omogoča tudi večjo preglednost nad informacijskimi viri);

- sodelovanje (spodbuja sodelovanje in timsko delo med menedžerji različnih poslovnih funkcij; rezultat take aktivnosti je predvsem v zmanjševanju in postopnem odpravljanju nesoglasij med oddelki v organizaciji).

Omenjene koristi metode bodo odvisne tudi od ustreznosti uporabe metode, kajti v nasprotnem primeru lahko predstavlja za menedžerje zgolj izgubo časa. Med pomembne napotke, ki bodo povečali uporabno vrednost SWOT analize, lahko uvrščamo predvsem:

- osredotočenost (za uporabo metode moramo izbrati ustrezno raven organizacije, ki omogoča homogeno strateško poslovno diagnosticiranje; na primer v veliki organizaciji z več strateškimi poslovnimi enotami in heterogenim izdelčnim asortimentom bo najbrž uporaba SWOT analize na ravni organizacije kot celote brez posebne koristi, saj so pavšalne, preveč posplošene analize brez večje uporabne vrednosti);
- ekstenzivno iskanje konkurentov (informacije o konkurentih so ene izmed pomembnejših v okviru uporabe SWOT analize; zaželeno je, da organizacija razpolaga z informacijami o njenih obstoječih in potencialnih konkurentih na vseh ravneh podobnosti konkuriranja);
- sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami (SWOT analiza predstavlja priložnost za medsebojno izmenjavo informacij, idej in videnj med posameznimi oddelki in poslovnimi funkcijami v organizaciji, kar lahko poveča kreativnost in inovativnost rešitev na področju marketinških aktivnosti);
- upoštevanje zaznav notranjih in zunanjih odjemalcev organizacije (vsaka informacija, uporabljena v okviru SWOT analize, mora sloneti na zaznavah odjemalcev; pri tem imamo v mislih tako notranje odjemalce organizacije, na primer zaposlene, lastnike, upravljalce in vodstvo organizacije kot tudi zunanje odjemalce, to je kupce, uporabnike, ter druge interesne udeležence organizacije (deležnike); pomembne so informacije o njihovih mnenjih v zvezi z organizacijo, izdelki in njihovo kakovostjo, cenami in vrednostjo, uporabljenimi komunikacijskimi sredstvi in podobno, in sicer na način, da jih iz njih razvidna odjemalčeva primerjava s konkurenčnimi ter ugotoviti, kaj je tisto, kar je za njih relativno pomembno);

- pazljivo ločevanje med sestavinami SWOT analize (»prednosti in pomanjkljivosti« se namreč nanašajo na značilnosti notranjega okolja organizacije, to je njenih resursov, s katerimi organizacija razpolaga, v povezavi z ožjim zunanjim okoljem, medtem ko se sestavini »priložnosti in nevarnosti« nanašajo na ožje in širše zunanje okolje, neodvisno od razpoložljivih resursov organizacije)⁵⁶.

5.2.1 Opredeleitev strateških prednosti in pomanjkljivosti

Namen ugotavljanja prednosti in pomanjkljivosti je, da organizacija spozna svoje mesto v zunanjem okolju (predvsem tržnem okolju), kjer se križajo vse konkurenčne silnice in na osnovi tega oblikuje takšne strategije, ki ji bodo omogočale mesto med zmagovalci.

Pri ocenjevanju lastnega položaja ni dovolj proučevati samo ključne konkurente v določeni dejavnosti (na trgu), temveč je potrebno podrobno poznati tudi odjemalce (dobavitelje na nabavnem trgu in kupce oziroma (u)porabnike na prodajnem trgu), potencialne novince ter ponudnike substitutov (Porter, 1980).

Osnovo za ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti predstavlja analiza lastnih resursov ter analiza ožjega zunanjega okolja (odjemalci, konkurenti, celostne značilnosti trga). V bistvu gre za primerjavo značilnosti resursov organizacije in resursov njenih najpomembnejših konkurentov. Pri tem je možno uporabiti metodo primerjave z najboljšimi (angl. benchmarking) (Snoj in Gabrijan, 2015, 231), o čemer pišemo v podpoglavju 3.1.2.

Proces ugotavljanja prednosti in pomanjkljivosti lahko zaradi preglednosti razdelimo na posamezne stopnje (Snoj in Gabrijan, 2015, 231-232):

1. Določitev resursov, vključenih v proučevanje (otipljivo in neotipljivo premoženje ter sposobnosti).

⁵⁶ Najpogostejše napake pri uporabi SWOT analize v organizacijah so predvsem naslednje: (1.) Številne organizacije navajajo kot prednosti vse svoje ključne resurse neodvisno od tega, ali ti resursi tudi dejansko predstavljajo konkurenčno prednost na trgu ali ne. (2.) Nekatere organizacije zamenjujejo prednosti in priložnosti oziroma pomanjkljivosti in nevarnosti (na primer: uvajanje novega izdelka na trg ni priložnost temveč prednost za organizacijo). (3.) Nekatere organizacije prednosti (pomanjkljivosti) ter priložnosti (nevarnosti) zamenjujejo s poslovnimi cilji.

2. Določitev ravni sestavljenosti organizacije (celotna organizacija, organizacijska enota, strateška poslovna enota, poslovna funkcija, skupina posameznikov, posameznik).
3. Ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti resursov z uporabo:
 - tržnih kazalnikov (na primer gibanja prodaje, gibanja tržnih deležev, zadovoljstva in zvestobe odjemalcev, reklamacij v zvezi z izdelkom, podobe izdelka in organizacije, zaznane kakovosti, zaznane vrednosti izdelka);
 - finančnih kazalnikov (na primer donosnosti sredstev – ROI, celotnega dobička ali izgube pred obdavčitvijo, povečanega za obresti – EBIT, čistega denarnega toka) in
 - drugih kazalnikov (na primer družbene odgovornosti organizacije, zadovoljstva zaposlenih, inovativnosti organizacije in njene sposobnosti za inoviranje, tržne naravnosti in kulture organizacije).

Določitev vrst, virov in načinov pridobivanja, predelovanja in razpečevanja informacij, ki so potrebne za ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti organizacije.

Za ocenjevanje (presojanje) prednosti in pomanjkljivosti lahko organizacije uporabljajo različne kriterije, ki jih je mogoče razdeliti v tri skupine:

- zgodovinski kriteriji (izkušnje iz preteklosti, primerjave znotraj organizacije);
- konkurenčni kriteriji (primerjava z najpomembnejšimi konkurenti);
- normativni kriteriji (mnenja strokovnih svetovalcev, pravila iz prakse, cilji vodstva o prihodnjem poslovanju).

V primeru v nadaljevanju (slika 5.2) prikazujemo seznam prednosti in pomanjkljivosti, ki jih organizacije najpogosteje ugotavljajo s pomočjo te metode.

V nadaljnjem procesu strateškega marketinškega načrtovanja je potrebno posvetiti več pozornosti tistim prednostim, ki so izrazite in strateškega pomena ter se ujemajo s priložnostmi v zunanjem okolju. Na tej osnovi si mora organizacija zastaviti tudi strateške marketinške cilje in marketinške strategije. Hkrati je pomembno spoznati tudi ključne relativne pomanjkljivosti, ki jih je potrebno v procesu strateškega marketinškega načrtovanja minimizirati oziroma jih poskušati spreminjati v lastne prednosti.

Elementi	Delovanje					Pomen		
	1	2	3	4	5	A	B	C
Proizvodnja								
Objekti								
Zmožnost ekonomije obsega								
Proizvodna zmogljivost								
Sposobnost delovne sile								
Sposobnost doseganja proizvodnih rokov								
Tehnologija								
Finance								
Velikost in struktura stroškov								
Razpoložljivost kapitala								
Finančni viri (velikost in kakovost)								
Denarni tok								
Finančna stabilnost								
Marketing								
Strateške usmeritve								
Konkurenčne sposobnosti								
Sloves organizacije								
Velikost splošnega in relativnega tržnega deleža								
Kakovost izdelkov								
Uspešnost inovacij								
Cenovna učinkovitost								
Učinkovitost mreže marketinških poti								
Učinkovitost prodajnega / nabavnega osebja								
Geografska pokritost trga								
Marketinški informacijski sistem								
Uspešnost RR (raziskave & razvoj)								
Ustvarjen podoba (imidž pri odjemalcih)								
Organiziranost in kultura								
Sposobnost vodstva (fleksibilnost)								
Motiviranost zaposlenih								
Podjetniška usmerjenost								
Odpornost na močan pritisk								
Učinkovitost organizacijske strukture								
Izkoriščanje učinka krivulje izkušenosti								
Drugo								
Posebne sposobnosti organizacije								
...								

Legenda k tabeli:

Delovanje: 1 - večja prednost, 2 - manjša prednost, 3 - brez prednosti / pomanjkljivosti, 4 - manjša pomanjkljivost, 5 - večja pomanjkljivost. Pomen: A - velik, B - srednji, C - majhen.

Vir: (prirejeno po Kotler, 1994, 82)

Slika 5.2: Potencialne prednosti in pomanjkljivosti organizacije

5.2.2 Opredelitev strateških priložnosti in nevarnosti

Strateške priložnosti in nevarnosti izhajajo iz ožjega in širšega zunanjega okolja organizacije. Organizacija, ki ni sposobna odkrivati in izkoriščati priložnosti ter po drugi strani minimizirati nevarnosti (se jim izogibati ali pa jih spreminjati v svoje

priložnosti), ne more biti dolgoročno uspešna. Izrabljanje strateških priložnosti organizacije je aktivnost, pri kateri mora ta biti izrazito naravnana v prihodnost, zato je pri tem potrebna tudi precejšnja mera ustvarjalnosti in podjetniške miselnosti.

Priložnosti za organizacijo predstavljajo tiste potrebe okolja, ki jih lahko organizacija donosno zadovoljuje, medtem ko je **nevarnost** okolja izziv, do katerega pride zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne marketinške akcije povzročil poslabšanje tržnega položaja organizacije v zunanjem okolju (prilagojeno po Kotler, 1994, 80-81).

Stanja, dogodki in trendi v zunanjem okolju lahko imajo negativen, nevtralen ali pozitiven vpliv na delovanje in rezultate organizacije. Za negativne vplive (nevarnosti) je značilno predvsem da:

- preprečujejo organizaciji izvajanje izbranih strategij;
- povečujejo tveganja udejanjanj izbranih strategij;
- povečujejo obseg resursov, ki so potrebni za izvajanje izbranih strategij;
- kažejo na to, da morda izbrane strategije niso več primerne, saj bi njihova nadaljnja uporaba privedla do poslabšanja položaja organizacije.

Za pozitivne vplive (priložnosti) je značilno predvsem da:

- ponujajo organizaciji novo osnovo za udejanjanje njenih konkurenčnih prednosti;
- predstavljajo možnost za izboljšanje delovanja obstoječih aktivnostih na osnovi spremembe dosedanjih strategij.

Za nevtralne vplive (stabilizirajoče ali nepomembne silnice) je značilno predvsem da:

- podpirajo, spodbujajo oziroma krepijo obstoječo strateško naravnost (na primer izbrano ciljno skupino odjemalcev, temeljne cilje in strategije);
- povečujejo verjetnost udejanjanja izbranih strategij;
- zmanjšujejo tveganja ali povečujejo finančna pričakovanja pri udejanjanju izbranih strategij;
- nimajo nikakršnega vpliva na izbrane strategije (Day, 1984, 53).

Organizacije se v zunanjem okolju glede na svoj tržni položaj in vpliv medsebojno razlikujejo, zato lahko določeni trendi za neko organizacijo predstavljajo priložnost za uspeh, drugo organizacijo pa ti isti trendi ogrožajo.

V procesu analiziranja in diagnosticiranja priložnosti in nevarnosti v okolju je potrebno trende in dogodke obravnavati iz vidika njihovih vsebinskih posebnosti, stopnje verjetnosti glede velikosti in časa pojava posameznega trenda (dogodka) ter vpliva trenda (dogodka) na organizacijo (Gabrijan, 2001, 20-21).

Z matrikama priložnosti in nevarnosti ilustriramo ocenjevanje posameznih trendov in dogodkov v zunanjem okolju, kar je razvidno s slik 5.3 in 5.4.

		Stopnja privlačnosti	
		velika	majhna
Verjetnost trenda (dogodka)	velika	4	3
	majhna	1	2

Slika 5.3: Matrika priložnosti

Vir: (Kotler, 1994, 80)

Organizacija mora trende (dogodke) v kvadrantih 1 in 3 spremljati in upoštevati morebitna povečanja pri stopnjah verjetnosti njihovega nastanka oziroma povečanja stopnje njihove privlačnosti za organizacijo. Priložnosti iz kvadranta 2 niso omembe vredne, razen če se ne zgodijo tako temeljite in nepričakovane spremembe, da se korenito spremeni njihov pomen za organizacijo. Kvadrant 4 vsebuje najzanimivejše priložnosti v okolju in organizacija naj bi v njihovem okviru iskala svoja prihodnja področja poslovanja, ciljne trge, temeljne cilje in temeljne strategije. Tem gibanjem in trendom naj bi prilagodila tudi svoje alternativne (kontingenčne) načrte (Snoj in Gabrijan, 2015, 230).

		Verjetnost, da se nevarnost pojavi	
		visoka	nizka
Stopnja grožnje	visoka	1	2
	nizka	3	4

Slika 5.4: Matrika nevarnosti

Vir: (Kotler, 1994, 81)

Tudi nevarnosti lahko razvrstimo glede na njihovo pomembnost (stopnjo grožnje) in verjetnost, da se bodo zgodile. Matriko nevarnosti povzemamo po Kotlerju.

Za organizacijo so najnevarnejši trendi in dogodki, ki so uvrščeni v kvadrant 1. Organizacija se mora pripraviti na njihov pojav tako, da si izdelava različice načrtov (alternativne cilje, strategije). Nevarnosti, ki se nahajajo v kvadrantih 2 in 3 ne zahtevajo izdelave različic načrtov, vendar jih je potrebno pozorno spremljati in paziti na morebitna povečanja njihovih stopenj verjetnosti ali stopenj ogrožanja organizacije. Nevarnosti v kvadrantu 4 lahko organizacija zanemarija, razen če se spremeni njihova stopnja verjetnosti nastopa ali njihova stopnja ogrožanja organizacije.

Ko sestavimo sliko glavnih priložnosti in nevarnosti organizacije, lahko označimo njeno celotno privlačnost, kar je razvidno s slike 5.5.

		Število pomembnih priložnosti	
		visoka	nizka
Stopnja nevarnosti	visoka	1	2
	nizka	3	4

Slika 5.5: Matrika privlačnosti

Vir: (Kotler, 1994, 81)

Tabela 5.1: Potencialne priložnosti in nevarnosti organizacije

Potencialne priložnosti	Potencialne nevarnosti
Zadovoljevanje novih skupin odjemalcev	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 odjemalcev ali dobaviteljev
Vertikalno povezovanje	Neugodna vladna politika
Hitra rast trga	Nastanek ekonomske recesije
Možnost prehoda v donosnejše panoge	Spremembe nakupnih navad in okusov odjemalcev
Pristni odnosi med organizacijami v panogi	Neugodne demografske spremembe
Pojav nove tehnologije	Konkurenti udeležajo nove marketinške strategije
Zmanjševanje prodaje substitutov	Intenzivnejša regulacijska vladna politika
Novo metode na marketinških poteh	Izdelki v zreli fazi življenjskega ciklusa
Spremembe nakupnih navad in okusov odjemalcev	Omejitve v zunanji trgovini
Deregulacijska vladna politika	Poslabšanje finančnega položaja pomembnega dobavitelja

Idealna dejavnost organizacije je tista, ki se uvršča visoko glede na število pomembnih priložnosti in ji ne grozijo večje nevarnosti (kvadrant 3). **Špekulativna dejavnost** se sooča s pomembnimi priložnostmi in resnimi nevarnostmi (kvadrant 1). **Zrela dejavnost** ima bolj malo pomembnih priložnosti in prav tako malo resnih nevarnosti (kvadrant 4). Za **problematično dejavnost** je značilno, da ima malo priložnosti in veliko nevarnosti (kvadrant 2).

V primeru (tabela 5.1) navajamo nekaj pogostih priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v ožjem in širšem zunanjem okolju organizacije.

5.2.3 Pomen SWOT analize kot strateškega orodja za doseganje konkurenčne prednosti organizacije

Strateško diagnosticiranje v okviru metode SWOT analize samo po sebi nima nekega pomena, če organizacija njenih rezultatov ne zna uporabiti v procesu strateškega marketinškega načrtovanja. V tem pogledu SWOT analiza predstavlja neke vrste »katalizator« pri kreiranju in udejanjanju marketinških ciljev in strategij.

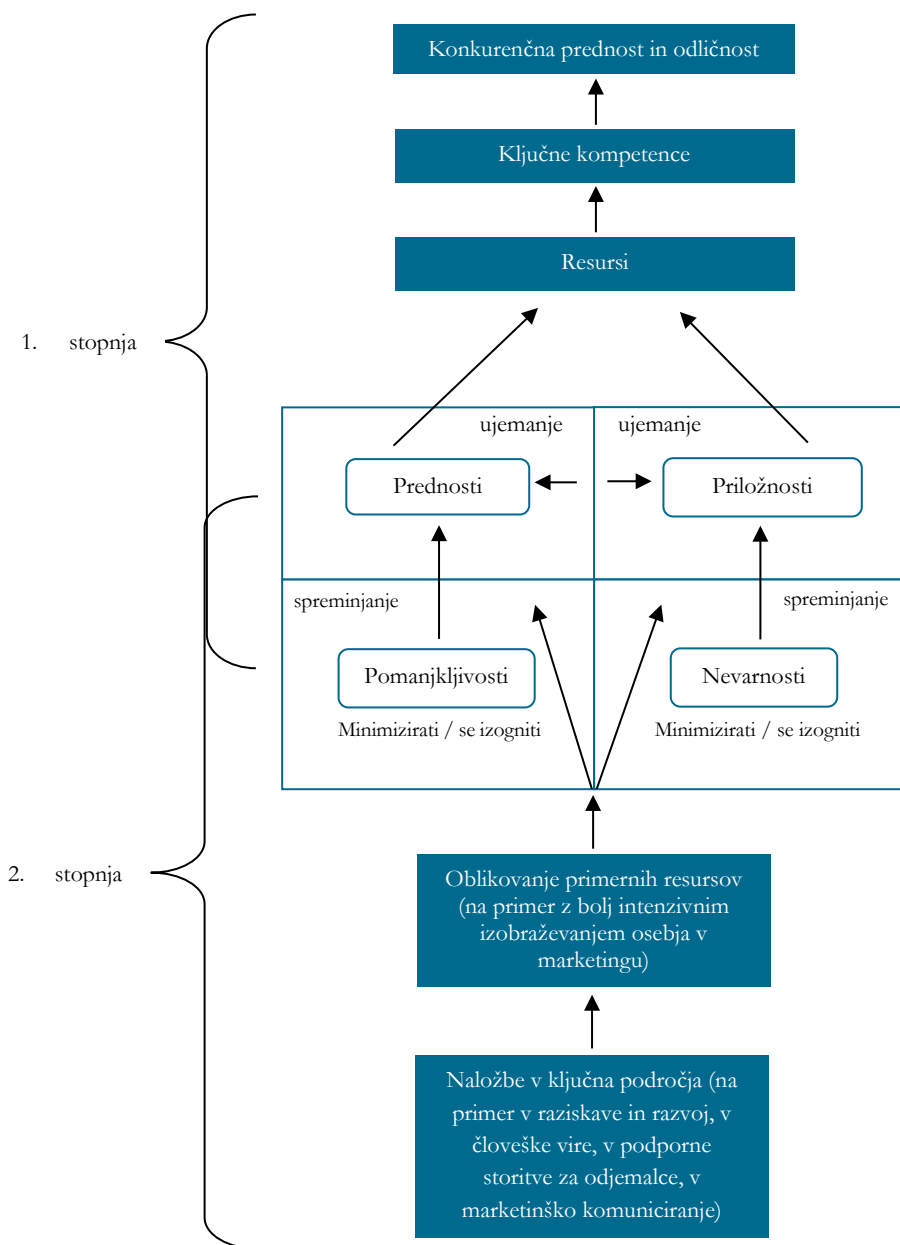
Proces organiziranega in preglednega identificiranja informacij v okviru SWOT analize lahko koristi organizaciji pri tem, ko ugotavlja, ali obstajajo razlike med tem, kaj organizacija »misli« o tem, kakšen je njen tržni položaj, kaj o tem »mislijo« drugi (različni deležniki v notranjem in zunanjem okolju) in kaj »misli« o tem, kakšen bi naj bil njen tržni položaj v prihodnosti (Hollensen, 2010, 242).

Da bi lahko uporabili rezultate metode SWOT analize uspešno kot »katalizator« za strateško marketinško načrtovanje, mora organizacija upoštevati naslednje:

1. Ocena prednosti in pomanjkljivosti organizacije mora vključevati tudi vpogled v »ozadje« izdelkov organizacije, to je v poslovne procese, ki so ključni za zadovoljevanje potreb odjemalcev. To pa pomeni, da mora organizacija pri tem izhajati iz potreb po rešitvah problemov za odjemalce in ne iz potreb, temelječih na izdelkih samih po sebi (»per se«).
2. Uspešno doseganje marketinških ciljev organizacije je odvisno od znanja organizacije, da svoje ključne prednosti uskladi s priložnostmi v zunanjem okolju. Resursi organizacije (otipljivo in neotipljivo premoženje ter sposobnosti) bodo postali konkurenčne prednosti, če bo z njimi mogoče zagotavljati večjo vrednost za odjemalce kot to uspe konkurentom.

3. Organizacije lahko spremenijo svoje pomanjkljivosti v prednosti (in celo v sposobnosti) s strateškimi naložbami v ključna področja delovanja (v odjemalce, v raziskave in razvoj, v marketinško komuniciranje, v usposabljanje in motiviranje zaposlenih ipd.) ter uspešnejšim povezovanjem ključnih poslovnih funkcij. Nasprotno je mogoče tudi nevarnosti, ki pretijo organizaciji spremeniti v priložnosti, če so na voljo razpoložljivi resursi. Ena izmed ključnih koristi strateškega marketinškega načrtovanja je namreč tudi ustvarjanje boljše osnove za odločitve o alokaciji resursov.
4. Ključne pomanjkljivosti organizacije, ki jih ni mogoče spremeniti v prednosti, postanejo omejitve za organizacijo, ki jih je potrebno minimizirati.
5. Smiselno je, da za vsako prednost, pomanjkljivost, priložnost in nevarnost ocenimo, kakšen bo njihov potencialni vpliv na marketinške aktivnosti in na ključne strateške alternative organizacije.

SWOT analizo kot strateško orodje za doseganje konkurenčne prednosti predstavljamo na sliki 5.6 kot proces, ki je sestavljen iz dveh stopenj: stopnje usklajevanja prednosti organizacije z njenimi priložnostmi ter spreminjanje pomanjkljivosti v prednosti ter nevarnosti v priložnosti.



Slika 5.6: SWOT analiza kot strateško orodje za doseganje konkurenčnih prednosti organizacije

Vir: (Hollensen, 2010, 242)

5.3 Metoda življenjskega ciklusa

Metodo življenjskega ciklusa lahko uporabimo kot:

- diagnostično izhodišče (to je kot instrument napovedovanja) za strateško načrtovanje marketinga za znamko izdelka, skupino izdelkov, asortiment izdelkov oziroma izdelčnega programa, panogo, strateško poslovno enoto ali organizacijo kot celote in
- vodilo za oblikovanje marketinških strategij.

Omenjena metoda je tesno povezana z metodo portfolio analize, ki jo obravnavamo v podpoglavju 5.4, saj se metodi vsebinsko dopolnjujeta (na primer BCG portfolio matrika in življenjski cikel izdelka, saj je prehod izdelka iz položaja »problematičnih otrok« v položaj »zvezd« ter od tam v položaj »krav molznic« in »psov« v okviru BCG - portfolio matrike mogoče vzporejati z nekaterimi značilnostmi prehoda izdelka po posameznih fazah njegovega življenjskega ciklusa).

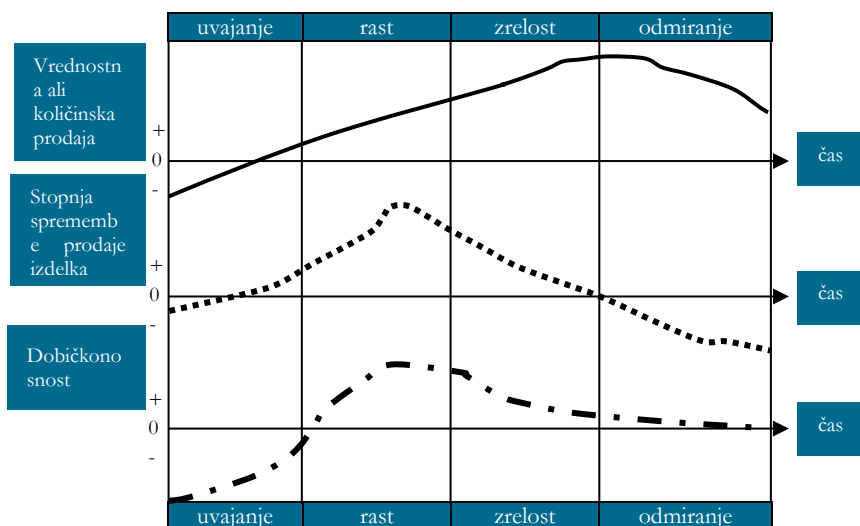
Posebej se nam zdi pomembno poudariti pomen metode življenjskega ciklusa izdelka. Dejstvo je namreč, da potreba po novih izdelkih in novih trgih pomembno vpliva na oblikovanje marketinške strategije. Ker je za večino izdelkov značilno, da imajo določen življenjski cikel na trgu, ki je rezultat delovanja zunanjega okolja organizacije, je za potrebe učinkovitega in uspešnega marketinškega strateškega načrtovanja (predvsem oblikovanja marketinških strategij) bistveno ugotoviti, v katerih fazah življenjskega ciklusa se nahajajo določeni izdelki ali izdelčne skupine neke organizacije. V splošnem je mogoče reči, da so glavne značilnosti življenjskega ciklusa izdelka naslednje:

- življenjska krivulja ima svoj začetek in konec;
- tipični življenjski cikel je mogoče grafično prikazati v obliki logistične S krivulje, čeprav empirično proučevanje življenjskih ciklusov različnih vrst izdelkov odkriva, da se tipi življenjskih krivulj različnih skupin, vrst in in način izdelkov razlikujejo⁵⁷ (Snoj in Gabrijan, 2015, 365);

⁵⁷ Za izdelke, ki so uspešnica enega poletja (hit izdelki), je značilno, da sta stopnji uvajanja in rasti združeni v strmem vzponu, krivulja ne doseže stopnje zrelosti, temveč le točko zasičenja, tej pa sledi izjemno hitro odmiranje. Bistveno drugačno krivuljo imajo nekateri »tradicionalni« izdelki, ki so na trgu že več sto let in je kljub novim substitutom njihova prodaja še vedno razmeroma konstantna (Snoj in Gabrijan, 2015, 365).

- najpogosteje navajamo štiri faze v življenjskem ciklusu: uvajanje, rast, zrelost in odmiranje;
- krivuljo življenjskega ciklusa je mogoče podaljševati, če organizacija najde nove tržne priložnosti in ima za izrabo teh priložnosti tudi primerne in zadostne resurse;
- s prehajanjem izdelka skozi posamezne faze življenjskega ciklusa se spreminjajo obseg (in / ali vrednost) njegove prodaje, dobičkonosnost, tržni položaj ter marketinške aktivnosti organizacije v zvezi z njim;
- z razvojem tehnike in tehnologije, povečevanjem globalizacije in liberalizacije konkurence, novih potreb odjemalcev na trgih in podobno se povprečna dolžina življenjskega ciklusa izdelkov vedno bolj krajša.

Na sliki 5.7 prikazujemo posplošeno življenjsko krivuljo izdelka iz vidika njegove vrednostne ali količinske prodaje, stopnje spremembe njegove prodaje ter dobičkonosnosti po posameznih fazah življenjskega ciklusa.



Slika 5.7: Življenjski cikel izdelka

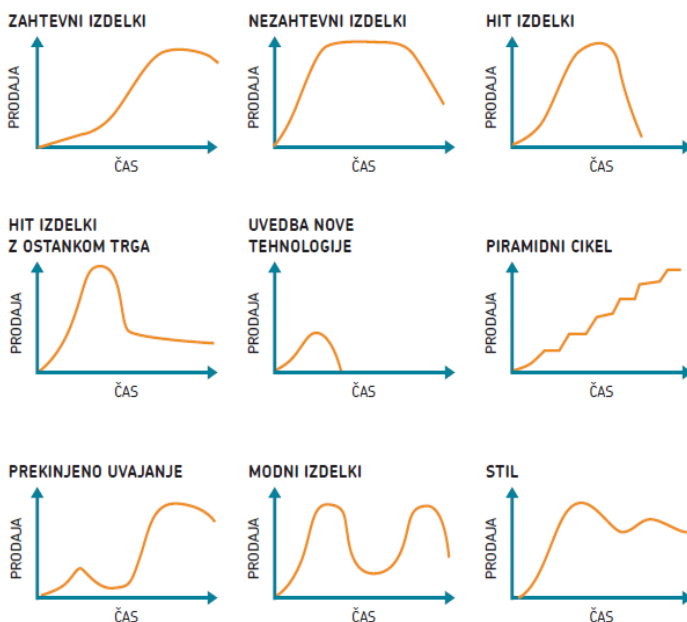
Vir: (Scheuing, 1971, 203 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 367)

Nekateri avtorji poudarjajo, da ima vsak izdelek svoj življenjski cikel, ki je specifičen glede na vrsto izdelka oziroma glede na vrsto potreb, ki jih zadovoljuje, glede na način proizvodnje, vrsto proizvodnje, ki ji izdelek pripada, trendov, ekonomske moči organizacije, stopnje odprtosti domačega trga in intenzivnosti konkurence (Iršič,

Milfelner in Pisnik, 2019, 111). nekaj različnih krivulj življenjskega ciklusa izdelkov prikazujemo na sliki 5.8.

Organizacija lahko na osnovi poznavanja trenda vrednosti / količine ustvarjene prodaje izdelka, stopnje spremembe prodaje in stopnje dobičkonosnosti ugotavlja, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahaja določen izdelek ter temu primerno prilagodi marketinške strategije⁵⁸.

Faza uvajanja izdelka na trg se začne, ko organizacija ponudi izdelek na trgu oziroma uresničuje prve menjalne akte s svojimi odjemalci. Zanj je značilna nizka stopnja rasti prodaje, saj odjemalci sprejemajo novosti zelo počasi, ker izdelka še ne poznajo in je nakupno tveganje razmeroma visoko. Več truda je potrebno vložiti tudi v marketinške aktivnosti, s katerimi organizacija ustvarja povpraševanje po novem izdelku, pri čemer so še posebej pomembne marketinške komunikacijske aktivnosti (na primer oglaševanje). To pa pomeni, da so izdatki za izvajanje teh aktivnosti precej visoki.



Slika 5.8: Različne krivulje življenjskega cikla izdelkov

Vir: (Završnik, 1990 v: Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 112)

⁵⁸ O marketinških strategijah v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka pišemo v poglavju 10.

V literaturi pogosto zasledimo domnevo, da se organizacija v tej fazi življenjskega cikla izdelka srečuje z maloštevilnimi konkurenti, toda to je zelo redko oziroma samo v primerih zelo revolucionarnih izdelkov brez substitutov. Večina novih izdelkov se že v tej fazi spopada z intenzivnim konkuriranjem izdelkov, ki so že na trgu (Wind, 1982, 47, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 368).

Za fazo uvajanja izdelka na trg je značilen negativni poslovni izid, kar pomeni, da so prihodki od prodaje nižji od celotnih stroškov, saj mora običajno organizacija pokrivati še stroške razvoja izdelka, prihodki od prodaje pa naraščajo počasi.

Fazo rasti zaznamuje hitra rast prodaje. Razen obstoječih odjemalcev, ki so izdelek že kupili, se povečuje število novih odjemalcev (zgodnji posnemovalci), poveča pa se tudi intenzivnost povpraševanja po izdelku. Na trg vstopa tudi vedno več konkurentov, ki zadovoljujejo enake potrebe istih ciljnih skupin odjemalcev z enakim ali podobnim izdelkom.

Iz finančnega zornega kota izdelek preide v fazo rasti takrat, ko organizacija doseže točko praga pokritja (angl. break-even-point), kar pomeni, da je s prihodki od prodaje izdelka že pokrila vse, v preteklosti nastale stroške razvoja izdelka, hkrati pa pokriva tudi vse tekoče stroške poslovanja, ki so povezani z izdelkom. Pomeni, da izdelek v tej fazi prične prinašati organizaciji pozitivni poslovni izid. Stopnja rasti prodaje izdelka v tej fazi narašča, vendar doseže na sredini te faze maksimum in prične kljub nadaljnji absolutni rasti prodaje upadati.

V **fazi zrelosti** doseže izdelek najvišjo stopnjo razširjenosti prodaje na svojih marketinških poteh, vrhunec doseže tudi v svoji tehnični izvedbi kot tudi v komuniciranju o njem. Za to stopnjo je značilna sprva še umirjena absolutna rast prodaje, stopnja rasti prodaje se približuje ničli, nato pa se prevesi in se prične zmanjševati (nastopi točka zasičenja).

Poslovni izid je v tej fazi sprva največji, saj se pri relativno visoki ravni prihodkov od prodaje postopno znižujejo nekateri marketinški stroški⁵⁹, nato pa se poslovni izid prične zmanjševati, saj so za ohranitev tržnega deleža izdelka potrebna ponovna

⁵⁹ Marketinški stroški se zmanjšujejo predvsem na račun zmanjšanja nekaterih stroškov marketinškega komuniciranja (na primer stroškov oglaševanja), saj je večina potencialnih odjemalcev izdelek v tem času že spoznala, zato običajno organizacija zmanjša intenzivnost komuniciranja oziroma nekatera stroškovno bolj intenzivna orodja komuniciranja nadomesti z nekoliko cenejšimi orodji (na primer oglaševanje nadomesti s pospeševanjem prodaje).

vlaganja. Na trgu tako ostanejo le najmočnejši ponudniki, ki poskušajo z različnimi marketinškimi aktivnostmi (dodajanjem vrednosti izdelka za odjemalca na podlagi modifikacije izdelka ter različnimi strategijami na področju cene, marketinških poti in komuniciranja) vplivati na ponovno povečanje povpraševanja odjemalcev po izdelku.

Značilnost te faze je tudi v tem, da izdelek kupujejo tudi odjemalci, ki so bili morda sprva skeptični do izdelka (pozna večina in omahljivci), medtem ko ga odjemalci, ki so ga pričeli kupovati že v fazi uvajanja (inovatorji in deloma tudi zgodnji posnemovalci), že lep čas več ne kupujejo, saj zanje ni več zanimiv (Snoj in Gabrijan, 2015, 368).

Številne spremembe v okolju organizacije, med katerimi velja izpostaviti predvsem vstop novih izdelkov na trg, s katerimi ponudniki bolje zadovoljujejo enake potrebe istih ciljnih skupin odjemalcev, spremembe v aktivnostih konkurentov, potrebe, želje in hotenja odjemalcev, pojav novih tehnologij, trende v okolju in podobno pripeljejo do **faze odmiranja** izdelka. V tej fazi se povpraševanje po izdelku nenehno zmanjšuje in posledično tudi absolutni obseg (vrednostni in količinski) prodaje. Poslovni izid se intenzivno zmanjšuje, saj se prihodki od prodaje zmanjšujejo bolj kot se zmanjšujejo stroški, povezani z izdelkom⁶⁰.

Organizacija se v tej fazi življenjskega ciklusa izdelka lahko odloči, da vanj ne vlaga več dodatnih resursov in ga nemudoma umakne s trga, lahko pa uporabi tudi nekatere ukrepe na področju denarnih cen in kupoprodajnih pogojev ter marketinškega komuniciranja, zato da pospeši odprodajo zaloga izdelka (Snoj in Gabrijan, 2015, 369).

5.4 Metoda portfolio analize

»Portfolio« pomeni v izvirniku »sestavo finančnih naložb za zmanjševanje tveganj z raznovrstnostjo naložb«. S področja financ se je metoda hitro razširila tudi na področje strateškega marketinga. Menedžerjem omogoča predvsem boljše razumevanje **konkurenčnega položaja enote proučevanja**, to je na primer svojih poslovnih dejavnosti, izdelkov, skupin izdelkov, znamk izdelkov, organizacijskih

⁶⁰ Še posebej je očitno upočasnjeno zmanjševanje stroškov v tistih primerih, ko je delež fiksnih stroškov v celotnih stroških relativno velik.

enot, ciljnih trgov in podobno ter lažje ugotavljanje potrebe po optimalni vključenosti resursov, s čimer olajšuje sprejemanje nekaterih strateških odločitev, pri čemer velja izpostaviti predvsem odločitve (Snoj in Gabrijan, 2015, 369):

- kam (v katere enote proučevanja) bo organizacija vlagala resurse,
- od kod (iz katerih enot proučevanja) bo organizacija črpala prihodke za vlaganja v druge enote proučevanja, ki te resurse potrebujejo ter
- pri katerih enotah proučevanja bo ohranjala resurse na nespremenjeni ravni.
- Med ostale pomembnejše prednosti portfolio modelov velja izpostaviti še naslednje:
 - omogočajo bolj futuristično in strateško razmišljanje na vseh ravneh organizacije;
 - omogočajo večjo preglednost nad enotami proučevanja (dejavnostmi, aktivnostmi, izdelki, organizacijskimi enotami, trgi in podobno) ter s tem lažje odločanje o njihovih prihodnjih stanjih in gibanjih;
 - omogočajo boljše razumevanje ekonomike enot proučevanja;
 - izboljšujejo kakovost poslovnih načrtov;
 - dopolnjujejo komunikacijo med posamičnimi dejavnostmi in celotno organizacijo;
 - nakazujejo vrzeli v komunikaciji in poudarjajo pomembne pomanjkljivosti;
 - omogočajo, da se organizacija otrese šibkih enot proučevanja ter okrepi naložbe v obetavnejše.

Med ključne pomanjkljivosti uvrščamo predvsem naslednje:

- organizacija se lahko prične pretirano ukvarjati z enotami proučevanja, ki so bolj perspektivne, pri tem pa zanemari ostale enote proučevanja;
- obstaja možnost manipuliranja z določanjem tehtane vrednosti posameznih dejavnikov (kriterijev), ki sestavljajo posamezni dimenziji v portfolio matriki;
- slabost principa povprečja;
- položaj enote proučevanja, ki se znajde na podlagi analize v središču portfolio matrike, največkrat nima neke uporabne vrednosti za organizacijo;
- portfolio modeli največkrat ne opredeljujejo sodelovanja med dvema ali več dejavnostmi.

Portfolio modeli temeljijo na matrikah, ki jih oblikujemo na osnovi različnih dimenzij. V **standardiziranih portfolio modelih** je značilno, da v njih niso upoštevane posebnosti konkretnih enot proučevanja, kar je njihova osnovna pomanjkljivost, za **prikrojene portfolio modele** pa je značilno, da so te posebnosti v njih upoštevane. Največja pomanjkljivost prikrojjenih portfolio modelov sta subjektivna izbira in vrednotenje kazalnikov (meril) za določanje položajev konkretnih enot proučevanja (Snoj in Gabrijan, 2015, 369).

V nadaljevanju opisujemo dva portfolio modela, ki sta za potrebe strateškega marketinškega diagnosticiranja še posebej pomembna, in sicer:

- standardiziran BCG portfolio model (Boston Consulting Group) ter
- prikrojen GE / McKinsey portfolio model (General Electric / McKinsey).

5.4.1 BCG portfolio model

BCG portfolio model je v poznih 60. letih prejšnjega stoletja razvila svetovalna institucija Boston Consulting Group (BCG) iz ZDA. Model omogoča menedžerjem v organizaciji, da s pomočjo matrike diagnosticirajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih izdelkov (skupin izdelkov) in njihov pričakovani denarni tok.

Pomembna predpostavka ob uporabi omenjenega modela je, da izdelki spreminjajo svoj tržni položaj v času, kar je predpostavka tudi v že predhodno opisanem modelu življenjskega ciklusa izdelka, zato sta ta dva modela med seboj tesno povezana.

Matrika BCG portfolio modela je sestavljena iz štirih kvadrantov, kamor organizacija umešča posamezne izdelke (skupine izdelkov) glede na njihovo uporabo in ustvarjanje finančnih ter drugih resursov na določenem trgu v določenem obdobju in sicer na osnovi dveh dimenzij:

- **relativnega tržnega deleža** izdelkov, ki kaže (je indikator), kako je izdelek sposoben ustvarjati potrebne finančne in druge resurse ter
- **rasti trga**, ki kaže (je indikator), kakšne so zahteve izdelka po določenih finančnih in drugih resursih.

Relativni tržni delež neke organizacije je razmerje med obsegom (količinskim ali vrednostnim) prodaje določenega izdelka, ki ga ta organizacija prodaja in obsegom (količinskim ali vrednostnim) prodaje enakega izdelka najmočnejšega konkurenta (Snoj in Gabrijan, 2015, 370), to je konkurenta, ki ima največji splošni tržni delež. Izražamo ga v koeficientu. V matričnem modelu dimenzijo relativnega tržnega deleža prikazujemo z logaritmsko lestvico, tako da enake razdalje pomenijo enak odstotek rasti, medtem ko kot razdelilno črto med velikim in majhnim relativnim tržnim deležem uporabljamo koeficient 1,0.⁶¹

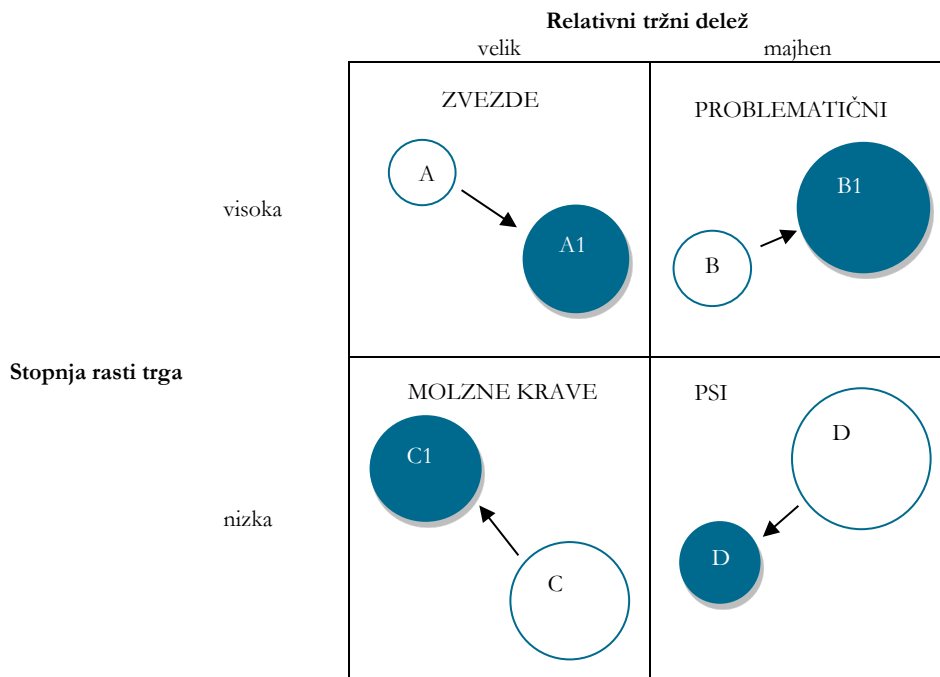
Rast trga kaže na spremembe v obsegu (količinskem ali vrednostnem) prodaje proučevanih izdelkov vseh konkurentov določeni ciljni skupini odjemalcev. Pučko (1998, 209) priporoča, da organizacija upošteva kot povprečno stopnjo rasti trga, ki predstavlja ločnico med visoko in nizko stopnjo rasti, tisto, ki je skladna s stopnjo rasti kosmatega domačega družbenega proizvoda. V matričnem modelu dimenzijo rasti trga prikazujemo z aritmetično lestvico.

Za umeščanje proučevanih izdelkov v BCG matriko je torej potrebno izračunati njihove relativne tržne deleže in stopnje rasti njihovega trga, pri čemer lahko izdelke umestimo v štiri skupine oziroma lahko opredelimo naslednje vrste izdelkov:

- problematične otroke (vprašaje),
- zvezde,
- molzne krave in
- pse.

Na sliki 5.9 prikazujemo primer BCG matrike, v kateri so predstavljene štiri skupine izdelkov (A-D), ki sestavljajo izdelčni portfolio neke organizacije. Beli krogi predstavljajo njihov trenutni položaj, svetlo sivi krogi pa njihov predviden prihodnji položaj. Velikost kroga posamezne skupine izdelkov v matriki je proporcionalna njihovem prispevku k celotni ustvarjeni oziroma predvideni prodaji.

⁶¹ Višji relativni tržni delež omogoča ustvarjanje več finančnih in drugih resursov zaradi dveh učinkov: učinka ekonomije obsega in učinka krivulje izkušenj (o obeh omenjenih učinkih pišemo več v poglavju o generičnih strategijah). Tudi koncept krivulje izkušenj so razvili v okviru skupine Boston Consulting Group v 60. letih prejšnjega stoletja in predstavlja podporno konceptualno izhodišče za ugotavljanje vpliva marketinških strategij na dobičkonosnost, ki ga omenjena institucija v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja oblikuje v okviru PIMS modela (glej naslednje podpoglavje).



Legenda:

- sedanja položaja izdelkov
- predvideni položaja izdelkov

Slika 5.9: BCG matrični model

Problematični otroci so izdelki v uvajanju, ki imajo sprva majhne relativne tržne deleže na hitro rastočih trgih. Takšni izdelki običajno zahtevajo veliko resursov, da obdržijo svoje tržne deleže in še več resursov, da jih povečajo, saj se na hitro rastočih trgih spopadajo s številnimi močnimi konkurenti. Da bi bilo takšno spopadanje uspešno, mora organizacija vlagati izjemno veliko resursov predvsem v marketinške aktivnosti. Če je menedžment organizacije pri tem uspešen in uspe povečati njihov relativni tržni delež, postanejo takšni izdelki zvezde, če pa doživijo na trgu neuspeh, pa postanejo psi. Zato jih je treba selekcionirati (izbrati zgolj perspektivne) in zanje določiti ustrezne načine doseganja ciljev (strategije). Organizaciji so pri vlaganju v to skupino izdelkov lahko v pomoč razpoložljivi resursi, ki jih ustvarijo izdelki v skupini krav molznic.

Zvezde postanejo tisti problematični otroci, ki uspejo povečati relativni tržni delež na trgih z visoko stopnjo rasti. Ti izdelki so običajno tudi tržni vodje. Odjemalci takšnim izdelkom zaupajo in po njih povprašujejo. Organizacija mora vlagati veliko

resursov v to skupino izdelkov, če želi njihov tržni delež ohraniti ali povečati, saj se takšni izdelki običajno soočajo z izjemno intenzivno konkurenco istovrstnih izdelkov in substitutov, ki zadovoljujejo enake potrebe istih ciljnih skupin odjemalcev. Izjemno velika vlaganja v takšne izdelke pa lahko povzročijo, da takšni izdelki ne ustvarjajo izjemno dobrih finančnih rezultatov, v skrajnem primeru pa lahko prispevajo celo k negativnemu poslovnemu izidu organizacije.

Molzne krave so zreli izdelki, za katere je značilen visok relativni tržni delež na trgih z relativno nizko stopnjo rasti. Ta skupina izdelkov ustvarja največ finančnih resursov, saj je raven prodaje na takih trgih stabilna, vlaganja vanje pa se običajno zmanjšujejo, predvsem zaradi zmanjševanja izdatkov za marketinško komuniciranje. Organizaciji torej običajno prinašajo presežek finančnih sredstev, ki jih lahko vloga predvsem v zvezde in problematične otroke, razen tega je mogoče s presežkom sredstev, ki jih ti izdelki ustvarjajo, pokrivati dolgove, financirati raziskave, razvoj izdelkov in podobno.

Psi so izdelki v odmiranju, ki imajo majhne relativne tržne deleže na trgih z nizko stopnjo rasti. Takšni izdelki ne ustvarjajo veliko finančnih resursov in jih tudi ne potrebujejo, saj običajno organizacija za tako skupino izdelkov načrtuje njihov hiter ali postopen umik s trga, saj običajno prinašajo negativni poslovni izid in so organizaciji v breme.

Organizacije, ki imajo veliko število izdelkov v kvadrantu »krave molznice« in manjše število izdelkov v kvadrantu »zvezde«, imajo na voljo veliko finančnih resursov in zato lažje razporejajo potreben kapital, zato bodo v prihodnosti tudi učinkoviteje poslovale. Neuravnotežen portfolio pa po drugi strani običajno povzroča številne težave, kar je najpogosteje takrat, ko imajo organizacije večino svojih izdelkov v kvadrantu »problematicnih otrok« in »psov«, saj nima dovolj finančnih virov za naložbe vanje.

Na sliki 5.10 prikazujemo značilnosti posameznih kvadrantov v matriki in osnovne načine za doseganje ciljev izdelkov v posameznih kvadrantih (Snoj in Gabrijan, 2015, 371), ki so rezultat položaja izdelka v matriki in nakazujejo pomembnost denarnega toka kot pomembne strateške spremenljivke za izdelke organizacije. Če temeljijo strateški cilji organizacije na kontinuirani dolgoročni rasti finančnih resursov (dobičkonosnosti), je potrebna zgodnja (pravočasna) opredelitev tržnih segmentov z visoko stopnjo rasti, oblikovanje potrebnih resursov za nastop v teh segmentih ter

pravočasen vstop vanje. Če je potrebno, se je smiselno odreči kratkoročni dobičkonosnosti v teh segmentih, da bi v njih dosegli prevladujoč tržni delež. Organizacija mora dosledno spremljati tudi raven stroškov, da bi čim boljše izkoristila učinke ekonomije obsega izdelkov v posameznih kvadrantih matrike ter maksimirala denarni tok.

Številne težave pogosto v praksi zmanjšujejo uporabnost omenjenega matričnega pristopa. Med najpogostejšimi napakami, ki so povezane s strateškim odločanjem na podlagi BCG portfolio modela, so (Hollensen, 2010, 255):

- preveč naložb v segmente z nizko stopnjo rasti (pomanjkanje objektivnosti in trdnih analiz);
- premalo naložb v segmente z visoko stopnjo rasti in
- napačna presoja ravni stopnje rasti segmentov zaradi pomanjkljive raziskave trga.

Med ključne prednosti BCG matričnega modela velja izpostaviti predvsem (McKiernan, 1992, 12):

- enostavnost izdelave portfolio analize, ki temelji na samo dveh spremenljivkah (relativni tržni delež in stopnja rasti trga);
- dostopnost podatkov o tržnem položaju analiziranih izdelkov, za katere ni potrebno veliko denarnih sredstev, saj so v organizaciji ti podatki dobro poznani;
- enostaven vpogled v potrebne strateške ukrepe za uravnoteženje izdelčnega portfolia organizacije, ki bodo omogočali optimalno rast organizacije (potrebne marketinške strategije);
- možnost napovedovanja strategij konkurentov, saj matrika menedžmentu v organizaciji pokaže njihov strateški tržni položaj, vključno z nekaterimi prednostmi in slabostmi, ki jih lahko ta uporabi pri načrtovanju zaščitnih ukrepov, saj je mogoče na njihovi osnovi sklepati o prihodnjem vedenju konkurentov.

		Relativni tržni delež	
		velik	majhen
Stopnja rasti trga (letna stopnja v primerjavi z rastjo GDP)	visoka	<p>ZVEZDE (izdelki v rasti)</p> <p>Ustvarjena gotovina + + + Uporaba gotovine - - -</p> <hr/> <p>Izid: 0</p> <p>INVESTIRATI</p>	<p>PROBLEMATIČNI OTROCI (izdelki v uvajanju)</p> <p>Ustvarjena gotovina + Uporaba gotovine - - -</p> <hr/> <p>Izid: - -</p> <p>SELEKTIVNO INVESTIRATI</p>
	nizka	<p>MOLZNE KRAVE (zreli izdelki)</p> <p>Ustvarjena gotovina: + + + Uporaba gotovine: -</p> <hr/> <p>Izid: + +</p> <p>OHRANJATI TRŽNI DELEŽ</p>	<p>PSI (izdelki v odmiranju)</p> <p>Ustvarjena gotovina: + Uporaba gotovine: -</p> <hr/> <p>Izid: 0</p> <p>NIČ INVESTIRATI</p>

Legenda: + količina ustvarjene gotovine, - količina uporabljene gotovine,
 —————▶ potek življenjskega ciklusa, - - - - -▶ potek uporabe finančnih resursov
 Vir: (Snoj in Gabrijan, 2015, 372)

Slika 5.10: BCG portfolio matrika – osnovni načini za doseganje ciljev izdelkov

Uporaba matrike pa ni brez problemov in omejitev. Med pomembnejše pomanjkljivosti velja izpostaviti predvsem naslednje (Hollensen, 2010, 256-257):

- neustrezna, nedosledna in / ali neobjektivna opredelitev trga in konkurentov lahko povzroči izračun velikosti relativnega tržnega deleža ter stopnje rasti trga, ki nimajo nič skupnega z dejanskim tržnim položajem analiziranih izdelkov ter lahko menedžment v organizaciji zgolj zavajajo;
- pretirana poenostavitev zaradi uporabe zgolj dveh spremenljivk; matrika sicer določa, katere so primerne naložbene strategije za posamezne izdelke, ki jih organizacija v matriki analizira, ne daje pa odgovorov o tem, kako je te strategije mogoče najboljše udejanjati; model med drugim predlaga, da bi morala organizacija vlagati v »problematične otroke«, vendar pri tem ne

- upošteva drugih potencialnih virov konkurenčnih prednosti, ki bi jih organizacija lahko izrabila za uspešno povečanje njihovega tržnega deleža;
- stopnja tržne rasti ni povsem ustrezno merilo privlačnosti celotne dejavnosti, v kateri se analizirani izdelki nahajajo, saj ni vedno neposredno povezana z dobičkonosnostjo in denarnih tokom; izdelki v nekaterih dejavnostih z visoko stopnjo rasti niso nikoli zelo dobičkonosni zaradi nizkih vhodnih ovir in nizkih naložbenih zahtev, ki pogosto omogočajo izjemno hitro rast in cenovno konkuriranje;
 - relativni tržni delež ni vedno povsem ustrezno merilo konkurenčne prednosti; BCG model predpostavlja, da krivulja izkušenj, ki je rezultat kombinacije ekonomije obsega in drugih oblik učinkovitosti, pridobljenih na temelju učenja in tehnoloških izboljšav v času, povzroča kontinuirano zniževanje stroškov na enoto izdelka, ko se relativni tržni delež povečuje; toda velik tržni delež v nekaterih dejavnostih ne predstavlja vedno pomembne stroškovne prednosti, kar velja še posebej za izdelke z nizko dodano vrednostjo;
 - model predpostavlja, da so analizirani izdelki v matriki medsebojno neodvisni; v primeru, da temu ni tako (strateško pomembni komplementarni izdelki v kvadrantu »psov« na primer), lahko to povzroči neustrezne odločitve v zvezi s potrebno alokacijo resursov;
 - model temelji na uravnavanju denarnega toka, pri čemer ignorira obstoj kapitalskih trgov.

5.4.2 GE / McKinsey portfolio model

Ameriška multinacionalna družba General Electric (GE) je v sodelovanju z raziskovalno in svetovalno institucijo McKinsey&Co. razvila **multifaktorski portfolio model**, ki v primerjavi z BCG-modelom vključuje več objektivnih in subjektivnih kazalnikov za potrebe diagnosticiranja v procesu strateškega marketinga. Enote proučevanja v modelu so običajno znamke izdelkov, skupine izdelkov, dejavnosti ali strateške poslovne enote (SPE)⁶². Vrednotimo jih na osnovi dveh skupin spremenljivk (faktorjev) in sicer:

- privlačnosti trgov ter
- konkurenčnega položaja (tržne moči).

⁶² V menedžmentu in organizacij ter v marketinškem menedžmentu obstajajo za potrebe strateškega diagnosticiranja še nekatere druge podobne portfolio matrike, med katerimi velja izpostaviti matriko usmerjalne politike poslovnega sistema Shell in evolucijsko matriko izdelok-trg Arthurja D. Little-a.

Matrika tega modela je sestavljena iz **devetih kvadrantov**, kar pomeni tri ravni po vsaki izmed omenjenih dimenzij: privlačnost trga – majhna, srednja, velika ter tržna moč (konkurenčni položaj) – močan, povprečen, slab.

Dimenzijo **privlačnosti trga**⁶³ sooblikujejo tiste spremenljivke, ki se nanašajo na ključne strateške sestavine zunanjega okolja organizacije in kažejo na njene priložnosti v tem okolju. Dimenzijo **konkurenčnega položaja (tržne moči)** sooblikujejo tiste spremenljivke, ki se nanašajo na ključne strateške sestavine notranjega okolja organizacije in kažejo na njene prednosti (resurse).

GE / McKinsey matrika sodi med prikrojene portfolio modele, saj lahko posamezna organizacija pri vrednotenju enot proučevanja vključuje različne spremenljivke po posameznih dimenzijah matrike in jim tudi arbitrarno določi njihovo tehtano vrednost (utež), ki določa raven njihove pomembnosti pri sooblikovanju celotne vrednosti posamezne dimenzije.

V tabeli 5.2 prikazujemo nekatere najpomembnejše spremenljivke (faktorje), ki sooblikujejo vrednost obeh dimenzij v matriki.

Spremenljivke, ki sooblikujejo dimenzijo - privlačnost trga, lahko vrednotimo s pomočjo intervalne lestvice od 0 do 100: 0 – zelo neprivačno, 20 – neprivačno, 40 – deloma neprivačno, 60 – deloma privlačno, 80 – privlačno, 100 – zelo privlačno. Spremenljivke, ki sooblikujejo dimenzijo – konkurenčni položaj (tržna moč), lahko vrednotimo s pomočjo intervalne lestvice od 0 do 100, na osnovi katere ugotavljamo relativni položaj organizacije v odnosu do ključnih konkurentov pri posamezni spremenljivki, pri čemer pomeni 0 – velika pomanjkljivost, 20 – pomanjkljivost, 40 – delna pomanjkljivost, 60 – delna prednost, 80 – prednost, 100 – velika prednost. Ocenjene vrednosti posameznih spremenljivk po obeh dimenzijah matrike običajno popravimo z že omenjeno tehtano vrednostjo. Na ta način dobimo indeks privlačnosti trga in indeks konkurenčnega položaja (tržne moči).

⁶³ Dimenzija se lahko nanaša tudi na privlačnost posameznih delov trga (tržnih segmentov).

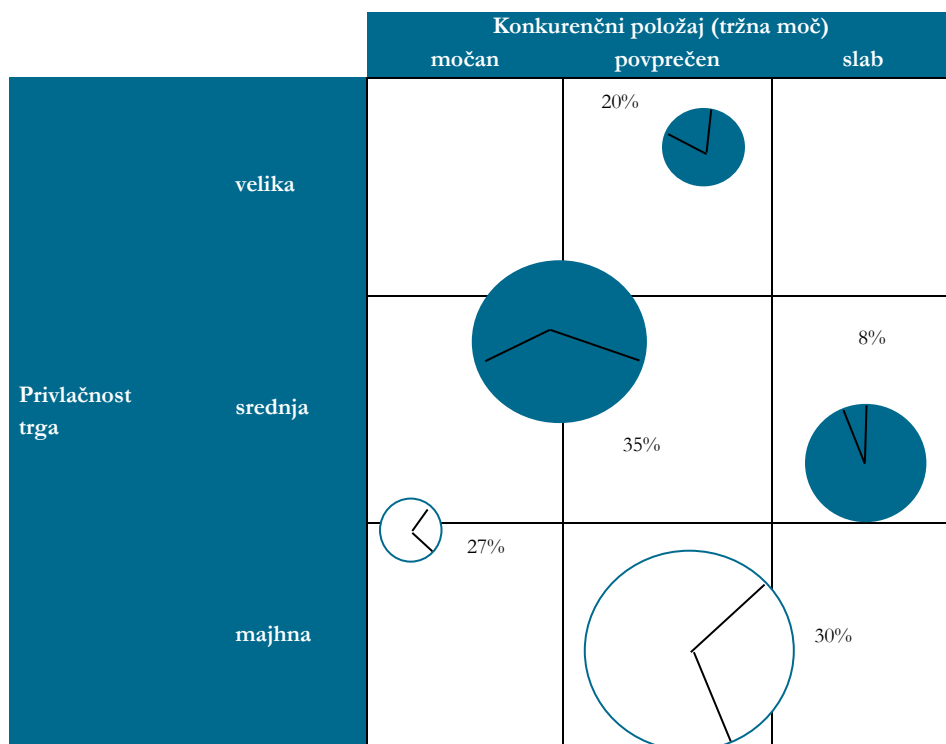
Tabela 5.2: Najpogostejše spremenljivke (faktorji), ki sooblikujejo vrednost dimenzij v GE / McKinsey portfolio matriki

Privlačnost trga	Konkurenčni položaj (tržna moč)
<p>Celostni tržni faktorji</p> <ul style="list-style-type: none"> – vrednostna ali količinska velikost trga (velikost tržnega potenciala) – rast trga letno – raznolikost trga – gospodarski ciklusi – sezonski ciklusi <p>Čiljne skupine (odjemalci in dobavitelji)</p> <ul style="list-style-type: none"> – občutljivost odjemalcev na cene, značilnosti izdelkov, marketinške poti in marketinško komuniciranje – pogajalska moč dobaviteljev – pogajalska moč odjemalcev <p>Konkurenti</p> <ul style="list-style-type: none"> – intenzivnost konkuriranja (število in velikost konkurentov, podobnost konkuriranja) – vstopne in izstopne ovire – spremembe v tržnih deležih – pojav substitutov zaradi novih tehnologij – stopnje in vrste integracij <p>Finančni in ekonomski faktorji</p> <ul style="list-style-type: none"> – stopnje dobičkonosnosti na trgu – ekonomija obsega in krivulja izkušenj – finančne in ekonomske ovire za vstop na trg in izstop z njega – stopnja izkoriščenosti kapacitet <p>Tehnološki faktorji</p> <ul style="list-style-type: none"> – stopnja zrelosti in ranljivosti tehnologije – sestavljenost tehnologije – tehnološka diferenciacija – patenti in licence – zahtevana tehnologija proizvodnih procesov – ekološke zahteve – energetske zahteve <p>Družbeno-politični faktorji</p> <ul style="list-style-type: none"> – družbena stališča in trendi – zakonodajne zahteve – vpliv interesnih skupin, lobijev in vladnih predstavnikov – človeški faktorji (vpliv sindikalnih združenj in sprejemljivost s strani družbenih skupin, na primer skupnosti na različnih ravneh). 	<p>Tržni rezultati</p> <ul style="list-style-type: none"> – obseg (vrednostni in količinski) prodaje – stopnje rasti prodaje – splošni in relativni tržni deleži – rast splošnih in relativnih tržnih deležev – doseg (število oskrbovanih tržnih segmentov) <p>Tržna moč na področju izdelka</p> <ul style="list-style-type: none"> – relativna kakovost izdelka – podoba (imidž) znamke izdelka – zaznana vrednost izdelka – učinkovitost podpornih storitev – sposobnost raziskav in razvoja – patentna zaščita <p>Tržna moč na področju proizvodnje in tehnologije</p> <ul style="list-style-type: none"> – proizvodne zmogljivosti – proizvodna učinkovitost – zaloge materiala – ranljivost na nove tehnologije – tehnološka usposobljenost – stopnja izkoriščenosti kapacitet <p>Tržna moč na področju financ</p> <ul style="list-style-type: none"> – stroški na enoto – razmerje med fiksnimi in variabilnimi stroški – raven prispevka za pokritje – stopnja dobičkonosnosti – vpliv ekonomije obsega in krivulje izkušenj <p>Tržna moč na področju menedžmenta</p> <ul style="list-style-type: none"> – sposobnost prilagajanja spremembam v okolju – raven integracije – sposobnost zaposlenih – organizacijska kultura <p>Tržna moč na področju ostalih aktivnosti marketinga</p> <ul style="list-style-type: none"> – učinkovitost marketinških poti – cenovna konkurenčnost – uspešnost marketinškega komuniciranja

Ker je matrika razdeljena na devet kvadrantov, umeščamo enote proučevanja vanjo na naslednji način:

- dimenzija – privlačnost trga: majhna (indeks 0 – 33,3), srednja (33,4 – 66,6) in velika (66,7 – 100,0) ter
- dimenzija – konkurenčni položaj (tržna moč): slab (0 – 33,3), povprečen (33,4 – 66,6) in močan (66,7 – 100,0).

V tabeli 5.10 prikazujemo primer GE / McKinsey portfolio matrike organizacije, ki ponuja na trgu pet različnih skupin izdelkov. Vsako izmed njih predstavlja krog v matriki. Velikost kroga je v sorazmerju z velikostjo ciljnega trga, medtem ko izseki v krogih predstavljajo tržne deleže posameznih skupin izdelkov.



Slika 5.11: Primer GE / McKinsey portfolio matrike

Bolj kot je katera izmed skupin izdelkov v zgornjem levem delu v prikazani matriki, ugodnejši je njen položaj. V take izdelke je smiselno vlagati resurse. Bolj kot je posamezna skupina izdelkov v spodnjem desnem delu matrike, slabši je njen položaj.

Pri takih izdelkih je smiselno razmišljati o njihovi opustitvi ali spremembi ciljnega trga.

Na sliki 5.12 prikazujemo temeljne načine za doseganje ciljev (strategije) posameznih enot proučevanja glede na to, kje se nahajajo v matriki⁶⁴.

Med prednostmi GE / McKinsey portfolio matričnega modela velja izpostaviti predvsem naslednje:

- Model omogoča vključenost poljubnega števila spremenljivk (faktorjev) po obeh dimenzijah matrike, kar povečuje stopnjo veljavnosti informacij za diagnosticiranje položaja enot proučevanja, kar posledično olajšuje strateške marketinške odločitve in omogoča oblikovanje podrobnejših strateških priporočil za marketinški menedžment organizacije.
- Izbranim spremenljivkam (faktorjem), s katerimi v organizaciji vrednotijo posamezni dimenziji v matriki, je mogoče po presoji menedžmenta določiti tehtane vrednosti (uteži), ki kažejo njihov vpliv v celotni vrednosti posamezne dimenzije.
- Model je uporaben za zelo različne enote proučevanja na različnih ravneh: od znamke izdelka, skupin (vrst) izdelka, asortimenta izdelkov, strateške poslovne enote, dejavnosti (panoge), v modificirani obliki pa tudi za skupine odjemalcev (tržne segmente), prodajna področja, regije, države in podobno.

Pomanjkljivosti modela so predvsem naslednje:

- Ker gre za multifaktorski portfolio model z uporabo številnih spremenljivk, je proces pridobivanja podatkov zahtevnejši kot tudi njihova obdelava in analiza.
- Model omogoča subjektivno presojo o izboru spremenljivk za posamezni dimenziji v matriki kot tudi o njihovem pomenu (tehtani vrednosti), ki naj bi jih te spremenljivke imele. To pa povzroča v primeru, kadar je menedžment v organizaciji neizkušen ali pa namerno pristranski (na primer analitiki želijo namenoma prikazati položaj svojih skupin izdelkov bolje kot konkurenčne in zato temu primerno manipulirajo z izborom spremenljivk

⁶⁴ Strategije podrobneje opisujemo v okviru vsebin o strateškem marketinškem načrtovanju.

in njihovo tehtano vrednostjo) neobjektivnost rezultatov položaja enot proučevanja v matriki.

		Konkurenčni položaj (tržna moč)		
		močan	povprečen	slab
Privlačnost trga	velika	ZAŠČITI POLOŽAJ Največja mogoča naložba v rast in osredotočenje prizadevanj v ohranitev moči	VLAGAJ V RAZVOJ Poskušati prevzeti vodstvo, selektivno razvijanje prednosti ter osredotočenost na krepitev ranljivih področij	SELEKTIVNO RAZVIJAJ Specializacija v omejenem številu prednosti, iskanje načinov za premagovanje slabosti ter umik, če ni možnosti za vzdržljivo rast
	srednja	SELEKTIVNO RAZVIJAJ Veliko vlaganj v najbolj privlačne tržne segmente, povečevanje sposobnosti tekmovanja s konkurenti ter poudarjanje dobičkonosnosti s povečevanjem produktivnosti	SELEKTIVNOST – DOBIČKONOSNA VLAGANJA Zaščita obstoječega programa izdelkov ter usmerjanje v tržne segmente, kjer je dobičkonosnost višja, tveganja pa so relativno majhna	OMEJENA ŠIRITEV ALI ŽETEV Iskanje načinov za širitev brez velikega tveganja, v nasprotnem primeru minimiziranje naložb in racionaliziranje poslovanja
	majhna	ZAŠČITI IN SE PONOVO OSREDOTOČI Osredotočenost na tekoči dobiček, na privlačne programe ter branjenje obstoječih prednosti	DELUJ ZA DOBIČEK Zaščita položaja v najbolj dobičkonosnih tržnih segmentih, izboljšanje skupine izdelkov ter minimiziranje naložb	OPUSTITEV Prodaja samo ob največjem iztržku, zmanjšanje fiksnih stroškov, izogibanje naložbam, opustitev programa ter izstop s trga

Slika 5.12: Načini za doseganje ciljev enot proučevanja v GE / McKinsey portfolio matriki

5.5 Druge metode diagnosticiranja

5.5.1 Metoda PIMS - analize

Model PIMS (angl. profit impact of marketing strategy) je rezultat dolgoročne raziskovalne študije uspešnosti več tisočih strateških poslovnih enot organizacij v različnih dejavnostih. Projekt je sredi 60. let prejšnjega stoletja pričel General Electric (GE), v 70. letih pa se je nadaljeval na Harvardski univerzi (Strategic Planning

Institute – SPI), kjer poteka še danes. Cilj projekta je izgradnja modela, ki bi organizacijam omogočal lažje strateško diagnosticiranje na osnovi boljšega razumevanja poslovnega okolja, ključnih faktorjev uspeha v dejavnosti (ali v okviru skupine izdelkov), s čimer bo lahko organizacija oblikovala takšne marketinške strategije, ki bodo omogočale maksimalno izkoriščanje njenih strateških prednosti. S **PIMS – analizo** je mogoče ugotavljati tudi vplive marketinških strategij na dobičkonosnost enot diagnosticiranja (izdelkov, skupin izdelkov, strateških poslovnih enot oziroma dejavnosti poslovanja organizacij) in predstavlja metodološki okvir za ugotavljanje razlik v njihovi dobičkonosnosti v različnih tržnih pogojih in pri uporabi različnih marketinških strategij.

PIMS analiza vključuje številne dejavnike, ki z medsebojnim učinkovanjem kot posledica različnih strateških marketinških odločitev vplivajo na dobičkonosnost enot proučevanja. Med najpomembnejše sodijo na primer:

- stopnja donosa naložb - ROI (angl. return-on-investment),
- splošni tržni delež;
- stopnja intenzivnosti naložb (razmerje med vrednostjo naložb in vrednostjo prodaje);
- višina izdatkov za raziskave in razvoj;
- marketinški izdatki;
- kakovost (% ponudbe, ki je boljša od konkurenčne in odstotek ponudbe, ki je inferiorna glede na ugotovitve analiz menedžerjev posameznih strateških poslovnih enot).

Na osnovi teh in še drugih dejavnikov je mogoče s PIMS analizo ugotavljati podobnost (primerljivost) med posameznimi enotami proučevanja. Te so si podobne takrat, ko enaki dejavniki enako intenzivno vplivajo na njihovo dobičkonosnost.

Ključni rezultati analize kažejo na nekatere zakonitosti, odvisnosti in povezave (Schoeffler, Buzzell, Heany; 1974, 137–145):

- Visoko kapitalno intenzivne organizacije ne težijo k visokemu ROI zaradi visoke stopnje naložb in ker se srečujejo z visoko cenovno konkurenco.
- Ponudniki kakovostno superiornih izdelkov lahko dosežajo višjo stopnjo dobičkonosnosti kot ponudniki manj kakovostnih izdelkov in sicer ne glede na to, ali zaračunavajo visoko ali nizko ceno za svoje izdelke na trgu.

- Organizacije z relativno velikim splošnim tržnim deležem težijo k nadpovprečni stopnji ROI, posebej v višini obratnega kapitala.
- Razmerje med višino marketinških izdatkov in količino prodaje je nižje pri organizacijah z visokim splošnim tržnim deležem. Razlike nastajajo zaradi »ekonomije obsega«.
- Če je kakovost izdelkov nizka oziroma primerljiva s konkurenčnimi, obstaja intenzivna negativna korelacija med višino marketinških izdatkov in ROI.
- ROI je nekoliko nižji pri večjih marketinških izdatkih tistih organizacij, katerih kakovost izdelkov je »povprečna« ali »superiorna«.
- Pri visokem splošnem tržnem deležu je povprečni ROI večji, če izdatki za raziskave in razvoj presegajo 3% vrednosti ustvarjene prodaje.
- Če je splošni tržni delež nizek, je odnos med izdatki za raziskave in razvoj ter stopnjo dobičkonosnosti obraten v primerjavi z organizacijami, ki imajo močan tržni položaj, kar pomeni, da visoka raven izdatkov za raziskave in razvoj povzroča v povprečju nižje stopnje dobičkonosnosti.
- V organizacijah z nizkim splošnim tržnim deležem bo ROI višji, če bodo novi izdelki (programi) predstavljali relativno velik delež v celotnem prodajnem asortimentu.
- Višja kot je stopnja intenzivnosti naložb, nižji bo ROI.
- Pri organizacijah z visoko stopnjo intenzivnosti naložb, ROI močno negativno korelira z višino marketinških izdatkov. Pri organizacijah z nizko stopnjo intenzivnosti naložb je položaj ravno nasproten.
- Večje organizacije najdejo svoje koristi predvsem v »ekonomiji obsega«, manjše pa v prilagodljivosti.
- ROI je približno enak tako za močno diverzificirane organizacije kot za nediverzificirane organizacije (pri enakih ostalih pogojih).

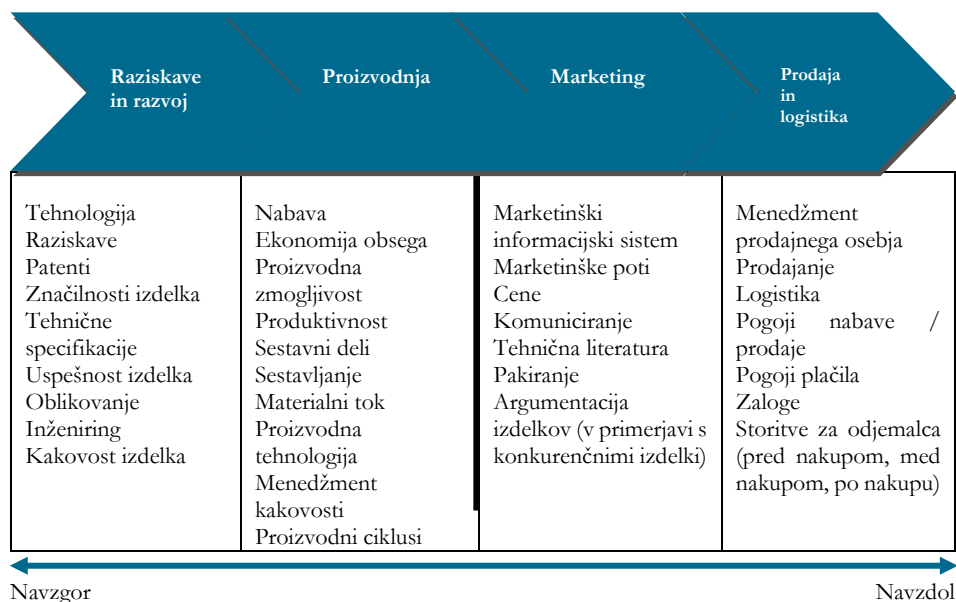
Pomanjkljivosti, na katere opozarjajo avtorji, so predvsem: subjektivna presoja kakovosti izdelkov, spremenljivko splošnega tržnega deleža je mogoče različno široko opredeliti glede na definicijo »izdelek – trg«, baza podatkov je lahko kljub velikemu vzorcu sporna predvsem zaradi možnega pretiranega vpliva uspešnih organizacij v vzorcu, ki predstavljajo tržne vodje.

5.5.2 Metoda analize verige vrednosti

Metodo analize verige vrednosti je razvil in predstavil M.E. Porter (1980, 85), ki opredeljuje konkurenčno prednost organizacije kot korist (vrednost), ki jo organizacija ustvari za svoje odjemalce in ki presega njegove stroške zanjo. Vrednost

je tisto, kar so odjemalci voljni plačati, boljša pa je tista ponudba, pri kateri je cena za enako kakovost ponujenega nižja od konkurenčne ponudbe ali pa, kadar gre za edinstvene koristi, ki opravičujejo višjo ceno. O verigi vrednosti kot enem izmed konceptov pri razumevanju konkurenčne prednosti pišemo že v poglavju 3.2.2.

Bistvo zamisli o verigi vrednosti je v celostnem gledanju organizacije s povezanimi temeljnimi in podpornimi dejavnostmi ter opazovanje stroškov in prihodkov kot »vrednosti«. Med temeljne dejavnosti v verigi vrednosti Porter uvršča logistiko vložkov, proizvodnjo, logistiko izidov, marketing in prodajo ter poprodajne storitve, medtem ko sodijo med podporne dejavnosti oskrbovanje (nabava), razvoj tehnologije, kadrovska dejavnost ter infrastruktura organizacije (menedžment, načrtovanje, finance, računovodstvo itd.). Poenostavljen primer verige vrednosti in aktivnosti v njej prikazujemo na sliki 5.13.



Slika 5.13: Poenostavljen prikaz verige vrednosti in aktivnosti v njej

Vir: (Hollensen, 2010, 39)

Organizacija ima prednosti, če izvaja (strateške) dejavnosti ceneje ali bolje od konkurentov in se po tem razlikuje od njih. Na verigo vrednosti organizacije vplivajo verige vrednosti njenih dobaviteljev, nadaljuje pa se preko verige vrednosti prodajnih poti k verigam vrednosti njenih odjemalcev, na katere tudi vpliva. Izhajajoč iz splošnega modela verige vrednosti je potrebno opredeliti verigo vrednosti za

posamezno organizacijo ali SPE z vodoravnimi in navpičnimi povezanostmi, upoštevajoč dejavnosti in strukturo organiziranosti. To pa je potem podlaga za razna vrednotenja kot so premoženje, stroški, prihodki in načini ravnanja. Iz ugotovitev izhajajo potrebni ukrepi za preoblikovanje vrednostne verige in za izbiro strategij.

5.5.3 Metoda analize vrzeli

Z metodo analize vrzeli lahko organizacija išče odstopanja od njenega načrtovanega tržnega položaja ter ugotavlja, kako je mogoče to vrzel zmanjšati oziroma jo odpraviti, da bi to omogočalo dolgoročno korist za organizacijo (Fifield, 1992, 135).

Vrzeli se lahko pojavijo na različnih ravneh:

- **Vrzeli med pričakovanimi in načrtovanimi poslovnimi aktivnostmi organizacije** na relaciji »izdelek – trg«. Po Ansoffu ima organizacija za zmanjševanje in odpravljanje take vrzeli na voljo štiri temeljne strategije: strategijo penetracije (prodora), strategijo razvoja izdelka, strategijo razvoja trga in strategijo diverzifikacije (več o tem glej v poglavju o strategijah rasti).
- **Vrzeli v tržnih segmentih**, v okviru katerih organizacija opredeljuje odstopanja svojih izdelkov od optimalnega tržnega položaja, pri čemer si pomaga z metodo »percepcijskega grafikona«. Smiselnost tovrstne analize je v ugotavljanju za organizacijo novih in primernih tržnih segmentov, ki jih ta prvotno ni vključila v okvir tržnega segmentiranja po izbranih kriterijih segmentacije. Analiza omogoča upoštevanje spremenljivosti tržnih segmentov, še posebej če le-ti temeljijo na kriterijih odjemalčeve iskane koristi, ki jih zazna v zvezi z izdelkom. Običajno izvzamemo dva pomembna kriterija, na osnovi katerih pozicioniramo analizirani izdelek v percepcijskem grafikonu. Na tej osnovi lahko ugotavljamo vrzel med želenimi preferencami (željami) odjemalcev v posameznih tržnih segmentih ter obstoječimi percepcijami (zaznavami) odjemalcev v njih.
- Z analizo **vrzeli v izdelku** (programu ali v obstoječih potrebah) opredeljuje organizacija specifične potrebe v okviru določenega tržnega segmenta, vključujoč vrzeli v potrebah med lastnimi izdelki (analiza potencialnega kanibalizma) ter konkurenčno ponudbo. Metodološki pristop je pri tem podoben kot v primeru analize vrzeli v tržnih segmentih.
- Analiza **vrzeli v podobi (imidžu)** nam pokaže razmerja med zaznano podobo organizacije kot celote oziroma njene zaznane identitete na trgu na eni strani ter podobo individualne znamke (izdelka, vrste izdelka, programa

in podobno) ter zaznana podobo, opredeljeno s strani odjemalcev. Organizacijo pri tem zanima, kako zaznavajo izdelek odjemalci iz vidika kakovosti, cene, zanesljivosti in podobno ter razlike v obstoječi podobi organizacije v primerjavi z ustvarjeno podobo konkurentov in njihovih izdelkov. Avtorji v to skupino analiz prištevajo tudi **vrzel v aktivnosti**, ki posebej označuje zaznane razlike med identiteto organizacije in njeno dejansko podobo na trgu.

- **Vrzel v konkurenci** je neposredno povezana s konkurenčno analizo in strategijo. Organizacija ugotavlja lastno konkurenčno prednost ter išče zaznane razlike v primerjavi s prednostmi konkurentov. Osnova za tovrstno analizo je SWOT analiza, prirejena v smislu identificiranja konkurenčnih prednosti iz vidika uspešnosti in učinkovitosti organizacije pri doseganju njenih poslovnih ciljev.

LITERATURA

- Aaker, D. (2001). *Developing Business Strategies*. John Wiley & Sons. Inc.
- Aaker, D. (1992). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley&Sons.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to Satisfaction with Service Recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1–2): 156–175.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*; New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2011). *Marketing: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage; *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barsky, J. D. (1992). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement. *The Hospitality Research Journal*, 16(1): 51–73.
- Best, R. J. (2005). *Market-Based Management; Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Pearson Education International.
- Bloemer, J., de Ruyter, K., Peeters, P. (1998). Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship between Image, Service Quality and Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(7): 276-286.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L. (2012). *Contemporary Marketing*, 15th Ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Cardy, R. L., Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Chaharhaghi, K., Lynch, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-based Strategy. *Management Decision*, 37(1): 45-50.
- Chan, L. K., Hui, Y. V., Lo, H. P., Tse, S. K., Tso, G. K. F., Wu, M. L. 2003. Consumer Satisfaction Index: New Practice and Findings. *European Journal of Marketing*, 37(5–6): 872–909.
- Chu, R. (2002). Stated-Importance versus Derived-Importance Customer Satisfaction Measurement. *Journal of Services Marketing*, 16(2): 285–301.
- Collins, D. J., Rukstad, M. G. (2008). »Can You Say What Your Strategy Is?« *Harvard Business Review*. April: 89.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, July-August: 140-150.
- Cravens, D. (1999). *Strategic Marketing*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.

- Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, July: 55–68.
- Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy – Processes for Creating Value*; New York: The Free Press.
- Dick, A. and Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Towards an Integrated Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2): 99-113.
- Dickson, P. R. (1992). Toward A General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, 56, 69-83.
- Fahy, J. (2002). A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment; *International Business Review*, 11(1): 57-77.
- Ferrell, O.C., Hartline, M.D., Lucas, Jr., G.H., Luck, D. (1999). *Marketing Strategy*; The Dryden Press; Harcourt Brace College Publishers. Int.
- Fifield, P. (1992). *Marketing Strategy*. Butterworth-Heinemann, Ltd, Malcolm HB. McDonald.
- Foxall, G. R., Goldsmith, R. E. (1994). *Consumer Psychology for Marketing*. London and New York: Routledge.
- Gabrijan, V. (1996). Značilne kompetence na področju marketinga; interno gradivo., Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gabrijan, V. (2002). Značilne marketinške kompetence podjetij v Sloveniji. V Hvala, P. (ured.). *Zbornik prispevkov 7. marketinške konference*. Ljubljana: Časnik Finance. 173-182.
- Gabrijan, V., Črnko, A., Snoj, B. (1989). *Strateško upravljanje marketinga trgovinskih organizacij*. RP *Raziskave s področja trgovine. Programski sklop Raziskave sistema trženja v trgovinskih organizacijah*. RP *Trgovina v slovenskem gospodarstvu*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Gale, B. T. (1994). *Managing Customer value*. New York: Free Press.
- Gounaris, S., Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study. *Journal of Brand Management*, 11(4): 283.
- Grant, R. M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation; *California Management Review*; Spring: 114-135.
- Griffin, J., Lowenstein, M. (2001). *Customer Winback*. Jossey-Bass.
- Guest, L. (1994). A Study of Brand Loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 28: 16–27.
- Hawkes, P. (1994). Building Brand Loyalty and Commitment. *The Journal of Brand Management*, 1: 337–347.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.
- Hollensen, S. (2010). *Marketing Management: A Relational Approach*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., Snoj, B. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance. A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4: 259-278.
- Hooley, G., Greenley, G. E., Cadogan, W. J., Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58: 18-27.
- Hunt, S. D. (2002). *Foundations of Marketing Theory; Toward a General Theory of Marketing*. Armonk, New York, London, England: M.E.Sharpe.
- Iršič, M., Milfelner, B., Pisman, A. (2019). *Marketing – temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju*. Harlow: Pearson Education.
- Iršič, M., Snoj, B. (2021). *Prodaja – temeljni koncepti in njihova uporaba v procesu prodajanja*. Maribor: Univerzitetna založba.
- Jones, O. T., Sasser, W. E. Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73, November-December: 88–99.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3): 105-121.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications; *Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*; 11. izdaja. Ljubljana: Naklada Mate, GV Založba.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management-Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson, Prentice-Hall.

- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*, 1st ed. Pearson, Prentice Hall.
- Lambin, J. J., Chumpitaz, R., Schuiling, I. (2007). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London: Palgrave Macmillan.
- Lambin, J. J., Schuiling, I. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. Palgrave Macmillan.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- McKiernan, P. (1992). *Strategies of Growth*. London: Routledge.
- Menguc, B., Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the »Green Imperative«: A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation – Business Performance Relationship. *Journal of Business Research*, 58(4): 430-438.
- Mooradian, T. A., Matzler, K., Ring, L. J. (2012). *Strategic Marketing*. Prentice Hall & Pearson International.
- Mumel, D. (2001). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Oh, H., Parks, S. C. (1997). Customer Satisfaction and Service Quality: A Critical Review of the Literature and Research Implications for the Hospitality Industry. *Hospitality Research Journal*, 20(3): 35-64.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1981). Measuring and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4): 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*; New York: John Wiley&Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reinartz, W., Kumar, V. (2002). The Missmanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7): 93.
- Scheuing, E. E. (1971). *Das Marketing neuer Produkte*. Wiesbaden: Gabler.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (1978). *Consumer Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*; Row, Peterson&Co., Evanston, IL.
- Sharma, V. M., Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice; *Journal of Marketing Theory&Practice*, Winter: 1-18.
- Snoj, B., Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso*. Harlow: Pearson Education.
- Snoj, B., Gabrijan, V. (2015). *Marketing, konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
- Snoj, B., Milfelner, B., Gabrijan, V. (2007). An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovative resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne de Sciences de l'Administration*, 24 (3): 151-164.
- Thiele, S. in Mackay, M. (2001). Assessing the Performance of Brand Loyalty Measures. *Journal of Services Marketing*, 15(7): 529-546.
- Trott, P., Maddocks, T., Wheeler, C. (2009). Core Competences for Diversifying: Case Study of a Small Business; *Strategic Change*, 18: 27-43.
- Tse, D. K., Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2): 204-212.
- Varadarajan, P. R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140.
- Vesänen, J. (2007). What is Personalization? A Conceptual Framework; *European Journal of Marketing*, 41 (5/6): 409-418.

- Vida, I., Kos Koklič, M., Bajde, D., Kolar, T., Čater, B., Damjan, J. (2010). Vedenje porabnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Wind, Y. J. (1982). *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zalaghi, Z., Abbasnejad Varzi, Y. (2014). Measuring Customer Loyalty using an Extended RFM and Clustering Technique. *Management Science Letters* 4: 905–912.
- Završnik, B. (2003). Uporaba benchmarkinga v nabavnem poslovanju; Razgledi MBA, št. 1-2; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta; 42-49.
- Završnik, B. (1990). Življenjski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga. Ljubljana: Tangram.
- Završnik, B., Snoj, B., Male, V. (1999). *Menedžment izdelkov – zbrano gradivo za predmet Menedžment izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, zima, 1-12.



STRATEŠKO NAČRTOVANJE MARKETINGA

3.
DEL

Praksa tržno naravnanih organizacij kaže, da njihovega obstoja ter dolgoročne rasti in razvoja ni mogoče dosegati tako, da oskrbujejo s svojimi izdelki vse ciljne skupine odjemalcev na vseh trgih na enak način oziroma z enakimi marketinškimi pristopi. Odjemalcev je bodisi preveč, so geografsko razpršeni in se načeloma zelo razlikujejo po svojih nakupnih zahtevah, ki so posledica razlik v njihovih subjektiviziranih in objektiviziranih značilnostih.

Strateška analiza in diagnoza predstavljata ključno informacijsko podlago za potrebe strateškega in taktično – operativnega odločanja na področju marketinga. V strateškem pogledu dajeta vpogled v tiste ključne sestavine notranjega in zunanjega okolja organizacije, na podlagi katerih bo lahko organizacija čim bolj uspešno in učinkovito sprejela naslednje ključne odločitve na področju strateškega načrtovanja marketinga (Snoj in Gabrijan, 2015, 226-227):

- **Kje?** Na katerih trgih se bo organizacija pojavljala?
- **Kako?** Kako bo zadovoljevala ciljne skupine oziroma kako bo konkurirala na izbranih trgih?
- **Kdaj?** Kdaj bo organizacija vstopila na izbrani trg in kdaj ga bo zapustila?

Organizacija bo odgovorila na zastavljena vprašanja v okviru aktivnosti, ki jih bo izpeljala v procesu **strateškega načrtovanja marketinga**, ki je sočasna in zaporedna logična celota oblikovanja strateških ciljev in marketinških aktivnosti ter načinov njihovega uresničevanja. Rezultati strateškega načrtovanja marketinga so **strateški marketinški načrti**, ki so običajno formalizirani zapisani dokumenti, saj na ta način povečujejo stopnjo odgovornosti vseh udeležencev pri uresničevanju ciljev in aktivnosti ter omogočajo nenehno primerjavo doseženega z načrtovanim (Snoj in Gabrijan, 2015, 232-233).

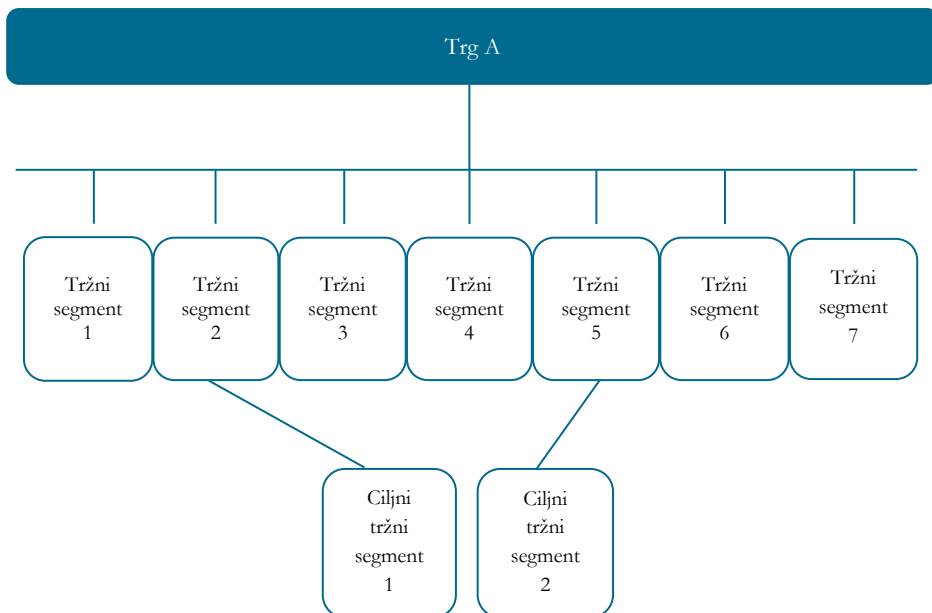
Strateško načrtovanje marketinga sestavljajo naslednje stopnje:

- segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov;
- oblikovanje strateških ciljev marketinga;
- oblikovanje generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga;
- strateško pozicioniranje;
- oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga (oblikovanje strategij na področju izdelka, cen, marketinških poti ter marketinškega komuniciranja) ter
- izdelava strateškega marketinškega načrta.

6 Segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov

Marketinško naravnane organizacije udejanjajo koncept segmentiranja trga v vsakdanji poslovni praksi kot pomemben korak k razumevanju značilnosti trgov (odjemalcev, njihovih potreb in načinov zadovoljevanja teh potreb), kajti praviloma bodo izvajale svoje marketinške aktivnosti samo v tistih segmentih trga, ki so zanje najbolj **privlačni**. Ti tržni segmenti bodo predstavljali zanje **ciljne trge**. S tem bodo prispevale k uresničevanju temeljnih ciljev marketinga kot koncepta, ki je v optimalnem zadovoljevanju potreb, želja in hotenj ciljnih skupin odjemalcev.

Primer razdelitve trga na tržne segmente in izbira ciljnih trgov je razvidna s slike 6.1.



Slika 6.1: Primer razdelitve trga na tržne segmente in izbira ciljnih trgov

6.1 Značilnosti segmentiranja trga

6.1.1 Opredelitev segmentiranja trga ter njegove prednosti in pomanjkljivosti

Segmentiranje trga predstavlja enega izmed temeljnih konceptov marketinga že od 50. let prejšnjega stoletja, ko je Smith (1956) kot prvi objavil v znanstveni reviji *Journal of Marketing* članek na to temo.

Izraz **segmentiranje trga** lahko razumemo:

- kot analitično orodje oziroma analitičen proces razdruževanja celotnega trga in
- kot strategijo tržnega nastopa, s katero se organizacija usmeri na določene ciljne skupine odjemalcev.

V tem poglavju bomo obravnavali segmentiranje kot analitični proces, v poglavju 8, ki se nanaša na oblikovanje strategij marketinga, pa bomo na segmentiranje naleteli v smislu strateškega tržnega nastopa organizacij.

Vsako izmed treh dimenzij, ki sestavljajo opredelitev trga iz marketinškega zornega kota (ciljne skupine, njihove potrebe in načine zadovoljevanja teh potreb) je smiselno segmentirati, čeprav zasledimo v relevantni literaturi s področja marketinga največkrat segmentiranje bolj v smislu segmentiranja samo ene dimenzije trga, to je segmentiranja ciljnih skupin odjemalcev.

Segmentiranje trga kot analitični proces lahko, po mnenju večine relevantnih avtorjev, definiramo kot proces razdruževanja trga na manjše, medsebojno razlikujoče se, vendar znotraj sebe homogene skupine oziroma **tržne segmente** (ciljnih skupin odjemalcev, njihovih potreb ali izdelkov). S homogenostjo mislimo na podobne značilnosti, ki jih imajo že omenjene enote segmentiranja znotraj takega tržnega segmenta.

Pri tem je doseganje jasne in smiselne (tržno pomembne) različnosti (heterogenosti) med posameznimi tržnimi segmenti po značilnostih, ki so za organizacijo in odločevalce na področju marketinga pomembne, eden ključnih namenov segmentiranja, saj omogočajo oblikovanje prilagojenih spletov marketinških aktivnosti za posamezne tržne segmente (marketinških spletov) in s tem bolj optimalno zadovoljevanje potreb, želja in hotenj ciljnih skupin odjemalcev v teh tržnih segmentih.

Segmentiranje trga kot strategija tržnega nastopa je oblikovanje marketinških aktivnosti in učinkov (marketinških spletov), prilagojenih posameznim ciljnim skupinam (strategija diferenciranega marketinga) (Snoj in Gabrijan, 2015, 237). V tem pogledu lahko izjemno pomembno vpliva na izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti (marketinške dobičkonosnosti in marketinške produktivnosti) marketinga kot aktivnosti v organizaciji.

Segmentiranje trga je mogoče opisati tudi kot kreativni in iterativni (ponavljajoč se) proces, ki omogoča izgrajevanje konkurenčne prednosti organizacije in ga je potrebno po potrebi (periodično) prilagajati spremembam na trgu (McDonald, Dunbar, 1995, 10), kajti obstoječi tržni segmenti, ki so danes v že omenjenih pogledih smiselni in koristni, ni nujno, da bodo smiselni tudi jutri. Takšna

ponavljajoča se aktivnost segmentiranja trga pa omogoča, da organizacija lažje identificira tudi svoje nove tržne priložnosti.

V povezavi s tržnimi segmenti zasledimo tudi izraz **tržna vrzel (niša)**. Razumemo ga kot ožje opredeljen tržni segment po eni, dveh ali vseh treh dimenzijah trga. Nanaša se torej na ožje opredeljene značilnosti ciljnih skupin odjemalcev, njihovih potreb in / ali načinov njihovega zadovoljevanja (izdelkov). Medtem ko so tržni segmenti praviloma zanimivi za številne konkurente, tržna vrzel privlači le enega ali nekaj konkurentov. Potencialni odjemalci v privlačni tržni vrzeli imajo torej jasen a kompleksen niz potreb, pripravljeni so plačati več ponudniku, ki bo njihove potrebe zadovoljil, organizacija pa se mora pri takem zadovoljevanju potreb v svojem delovanju intenzivno specializirati (Kotler, 1994, 267).

Udejanjanje koncepta segmentiranja trga prinaša organizacijam številne prednosti, ki jih lahko strnemo v pet sklopov (McDonald, Dunbar, 1995, 15-16):

- Prepoznavanje razlik med odjemalci bistveno vpliva na uspešnost marketinga organizacije, saj omogoča bolj optimalno zadovoljevanje potreb, želja in hotenj njenih odjemalcev.
- Segmentiranje trga lahko, če je to potrebno, smiselno in mogoče, vodi k izvajanju marketinga tržnih vrzeli. To je takrat, ko lahko organizacija zadovolji vse in specifične potrebe, želje in hotenja določenih skupin odjemalcev v taki tržni vrzeli, s čimer lahko doseže konkurenčno prevlado na takem delu trga, kar pa pogosto na celotnem trgu ni mogoče.
- Segmentiranje trga omogoča osredotočenost resursov organizacije na tistih trgih, kjer je konkurenčna prednost organizacije največja in so tudi prihodki najvišji.
- Segmentiranje trga lahko uporabimo kot način za doseganje konkurenčne prednosti s tem, ko analiziramo trg drugače kot konkurenti (na osnovi drugačnih kriterijev).
- S procesom segmentiranja trga lahko organizacija uspešneje in učinkoviteje izvaja marketinške aktivnosti v določenih tržnih segmentih kot specialist ter tako z boljšim razumevanjem potreb, želja in hotenj odjemalcev omogoča doseganje konkurenčnih prednosti svoje ponudbe.

Uspešno in učinkovito segmentiranje trga pa skriva tudi številne pasti in probleme, med katerimi velja izpostaviti predvsem naslednje (Hollensen, 2010, 283):

- Segmentiranje trga običajno temelji na deskriptivnem in ne na predikativnem pristopu. Raziskovalci na področju marketinga namreč oblikujejo tržne segmente določenega trga na podlagi njegovih obstoječih (trenutnih) značilnosti (obstoječe značilnosti odjemalcev, obstoječe potrebe odjemalcev in obstoječi načini zadovoljevanja potreb odjemalcev), medtem ko marketinške odločitve za te tržne segmente temeljijo na pričakovanjih v zvezi z zelenimi izidi (rezultati, učinki, posledicami) v prihodnosti. Opis značilnosti obstoječega trga in njenih tržnih segmentov danes, še preden v organizaciji sprejmejo določene marketinške odločitve zanje, je torej irelevanten za odločanje o prihodnjih dogajanjih na njih.
- Pričakovan rezultat segmentiranja trga so tržni segmenti, znotraj katerih naj bi bili odjemalci (potrebe, načini zadovoljevanja potreb) dovolj homogeni, da lahko organizacija zanje udejanja podobne (enake) marketinške aktivnosti s ciljem zadovoljevanja njihovih potreb, želja in hotenj. V praksi ni vedno tako, saj je takšno homogenost težko v popolnosti zagotoviti.
- Oblikovanju tržnih segmentov na določenem trgu sledi ocena njihove privlačnosti za organizacijo. Med dejavniki privlačnosti je med drugim tudi intenzivnost obstoječega konkuriranja v teh tržnih segmentih: večja kot je intenzivnost konkuriranja, manj privlačni so. S tem, ko organizacija izbere, kateri so njeni ciljni tržni segmenti, pogosto »pozabi« na konkurente v neizbranih tržnih segmentih, kar je lahko nevarno.
- Proces oblikovanja tržnih segmentov in posledično izbor zelenih ciljnih tržnih segmentov lahko ob uporabi neustrezne metodologije njihovega oblikovanja pripelje do izgubljenih tržnih priložnosti zaradi prezrtih potencialnih skupin odjemalcev, ki so v procesu segmentiranja izpadli, po drugi strani pa do vključenosti nekaterih manj pomembnih (neperspektivnih) potencialnih odjemalcev. Podobno velja tudi za dimenzijo potreb in načinov zadovoljevanja potreb.

Segmentiranje trga je načeloma smiselno uporabiti neodvisno od tega, ali so ciljne skupine odjemalcev fizične osebe in gospodinjstva (angl. B2C – business to customer) ali pa so to pravne osebe (druge organizacije; angl. B2B – business to business), čeprav v nekaterih specifičnih primerih segmentiranje trga ni koristno, na primer:

- kadar prispevajo pomembni (ključni) odjemalci neke organizacije izjemno velik delež k celotnemu obsegu prodaje določenega izdelka in se izkaže, da so pravzaprav edini relevantni tržni segment;
- kadar je trg tako majhen, da bi bilo izvajanje marketinških aktivnosti na delu takšnega trga nesmiselno in / ali nedobičkonosno.

6.1.2 Pogoji za uspešno in učinkovito segmentiranje trga

Med najpomembnejše pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bi bilo segmentiranje trga uspešno in učinkovito in se nanaša na posamezne enote, ki sestavljajo tržni segment (odjemalci, njihove potrebe in načini zadovoljevanja njihovih potreb), uvrščamo predvsem naslednje:

- **merljivost tržnega segmenta;** kriteriji, ki določajo homogenost enot, ki sestavljajo tržni segment, morajo biti izmerljivi;

Številni objektivizirani kriteriji segmentiranja odjemalcev, kot so spol, starost, dohodek, status odjemalca in podobno, so relativno enostavno merljivi, medtem ko so nekateri subjektivizirani kriteriji težje merljivi, kot na primer osebnost, vrednote, življenjski slog odjemalca in podobno.

Na probleme merljivosti naletimo tudi, kadar segmentiramo potrebe ciljnih skupin odjemalcev; relativno enostavno je na primer opredeliti in izmeriti segment fizioloških potreb, potreb po varnosti in podobno, težje pa je je opredeliti in izmeriti segment prikritih (latentnih) potreb odjemalcev.

Tudi pri segmentiranju načinov zadovoljevanja potreb (izdelkov) lahko naletimo v določenih primerih na težave v zvezi z njihovo merljivostjo (na primer ko želimo opredeliti segmente izdelkov glede na zaznano vrednost).

- **velikost tržnega segmenta;** tržni segmenti morajo biti dovolj veliki in dobičkonosni, da lahko z njimi pokrijemo vse stroške, povezane z načrtovanjem in izvajanjem marketinških aktivnosti v takem tržnem segmentu;

Pri segmentiranju trgov, sestavljenih iz velikega števila odjemalcev, ki povprašujejo po vsakodnevnih izdelkih (na primer živila), s katerimi zadovoljujejo osnovne življenjske potrebe, je zaradi učinka ekonomije obsega lažje zagotoviti kritično velikost tržnega segmenta, to je velikost, pri kateri bo izvajanje marketinških aktivnosti v takem tržnem segmentu tudi dobičkonosno. Po drugi strani pa so lahko dobičkonosni tudi majhni tržni segmenti v primeru, ko gre za odjemalce izdelkov večjih vrednosti, ki plačujejo premijsko ceno za izdelke (na primer luksuzni izdelki, izdelki prestižnih blagovnih znamk in podobno).

- **dostopnost tržnega segmenta;** tržni segment mora biti dostopen za udejanjanje ustreznih taktično-operativnih marketinških aktivnosti (marketinškega spleta) v njem.

Tržni segment odjemalcev, starejših od 65 let, ki povprašujejo po prehranskih dopolnilih in s tem zadovoljujejo potrebo po boljšem počutju, je bistveno lažje dostopen za organizacijo, ki namerava izvajati v takem tržnem segmentu marketinške aktivnosti, kot pa tržni segment odjemalcev, ki živijo moderno, imajo prikrito potrebo po prestižu in to svojo potrebo zadovoljujejo z izdelki visoke zaznane vrednosti.

- **diferenciranost tržnega segmenta;** opredeljeni tržni segmenti določenega trga neke organizacije se morajo po bistvenih in zanjo smiselnih značilnostih ter pričakovanih odzivih odjemalcev v njih med seboj toliko razlikovati, da je zanje smiselno in ekonomično oblikovati različne marketinške programe aktivnosti.

Če se poročene in samske ženske podobno odzovejo na razprodajo parfumov, jih ne velja razdeliti v ločena tržna segmenta.

- **operativnost tržnega segmenta;** ker marketinške aktivnosti v različnih tržnih segmentih zahtevajo tudi oblikovanje uspešnih marketinških programov, s katerimi bo organizacija pritegnila in uspešno oskrbovala odjemalce v teh tržnih segmentih, mora le-ta natančno analizirati svoje razpoložljive resurse (premoženje in sposobnosti), s katerimi razpolaga in ugotoviti, ali omogočajo udejanjanje marketinških aktivnosti v teh tržnih segmentih.

Neka restavracija je sicer opredelila tržni segment zahtevnih gostov, ki povprašujejo po ekološko pridelani hrani brez glutena in s tem zadovoljujejo svojo potrebo po varovanju zdravja in dobrega počutja, vendar udejanjanje njenih marketinških aktivnosti v tem tržnem segmentu ni možno, ker se restavracija ne more oskrbeti z zadostno količino raznovrstne ekološko pridelane hrane zaradi pomanjkanja primernih dobaviteljev zanjo.

6.2 Osnove za segmentiranje trgov

Oblikovanje osnov za segmentiranje trgov se nanaša na izbor kriterijev (spremenljivk), na osnovi katerih bodo posamezne enote, ki so lahko glede na izbrano dimenzijo segmentiranja odjemalci, njihove potrebe in / ali načini zadovoljevanja potreb, uvrščene v izbrane tržne segmente. Trg je mogoče segmentirati po eni dimenziji (na primer po odjemalcih), dveh dimenzijah (na primer hkrati po odjemalcih in njihovih potrebah) ali vseh treh dimenzijah (hkratno

segmentiranje po odjemalcih, njihovih potrebah in načinih zadovoljevanja njihovih potreb).

V nadaljevanju opisujemo osnove (kriterije, spremenljivke), po katerih lahko organizacija segmentira enote po posameznih dimenzijah trga s poudarkom na segmentiranju odjemalcev.

6.2.1 Osnove za segmentiranje odjemalcev

Potencialne in obstoječe odjemalce organizacije na izbranem trgu v izhodišču najprej segmentiramo glede na to, ali so to **fizične osebe (posamezniki in gospodinjstva – angl. B2C)** ali **pravne osebe (različne pojavne oblike organizacij, na primer podjetja, zavodi, klubi, društva; angl. B2B)**, saj se osnove za segmentiranje med tema dvema skupinama odjemalcev razlikujejo.

Segmentiranje trga fizičnih oseb (posameznikov in gospodinjstev)

Segmentiranje trga fizičnih oseb se pogosto prične najprej z **osnovnim segmentiranjem**, to je segmentiranje po najpreprostejših objektiviziranih značilnostih odjemalcev, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini osnov:

- v geografske osnove segmentiranja trga in
- v demografske osnove segmentiranja trga.

Geografsko segmentiranje trga pomeni delitev trga v različne geografske enote, kot so: kontinent, država, regija, mesto, občina, naselje (urbano ali ruralno), ekonomske in politične zveze in združenja ali pa v geografske enote glede na različne obče-geografske kriterije (na primer podnebje, relief, rastje in podobno).

Številne trgovinske organizacije v Sloveniji in drugod pridobivajo od kupcev njihovih izdelkov poštne številke in jih razvrščajo v segmente glede na geografska območja, od koder prihajajo. Trgovci lahko na ta način ugotovijo njihovo oddaljenost bivanja ter lažje usmerjajo svoje marketinške komunikacijske aktivnosti.

Pri **demografskem segmentiranju trga** organizacije razdelijo trg fizičnih oseb na osnovi spremenljivk, kot so starost, spol, velikost družine, življenjski cikel družine, generacija, vrsta bivališča, dohodek posameznika, dohodek družine, poklic, izobrazba, verska pripadnost, rasa, nacionalnost, jezik, družbeni sloj in podobno.

Demografske spremenljivke so izjemno razširjen način segmentiranja trgov, ker jih je relativno enostavno izmeriti, razen tega pa so pogosto povezane z željami odjemalcev, njihovimi preferencami in pogostostjo uporabe določenih izdelkov.

Nekatere organizacije segmentirajo svoje trge na podlagi generacije. Meredith, Schwene in Karlovich (2002, v: Kotler, 2004, 291) so razvili razčlenjevalno matriko življenjskih prelomnic, ki jo sestavlja sedem skupin (kohort):

Kohorta star	Posameznik v tej kohorti je bil leta 2000
Zaznamovana s hudo gospodarsko krizo let	79 – 88
Zaznamovana z 2. svetovno vojno let	73 – 78
Povojna kohorta let	55 – 72
Glavni »baby-boomerji« let	46 – 54
»Baby-boomerji« - sledilci let	35 – 45
Generacija X let	24 – 34
Generacija Y manj	23 let in

Na vsako generacijo vpliva duh časa, v katerem je odrasčala – glasba, filmi, politika in osrednji dogodki tega obdobja. Pripadniki iste generacije imajo podobne pomembne izkušnje, podobna pričakovanja in podobne vrednote. Izvajalci marketinga oglašujejo svoje izdelke tako, da pri tem uporabljajo idole in podobe, ki zasedajo osrednje mesto v izkušnjah izbrane generacije.

Osnovno segmentiranje je podlaga za nadaljnje **poglobljeno segmentiranje**, ki zajema številne subjektivizirane značilnosti fizičnih oseb. Razdelimo ga lahko v dve skupini osnov:

- v psihografske osnove segmentiranja trga in
- v vedenjske osnove segmentiranja trga.

Psihografsko segmentiranje združuje številne subjektivizirane (osebnostne) značilnosti fizičnih oseb, kot so njihove potrebe, stališča, podobe oziroma imidži, vrednote, iskane koristi, tip osebnosti in življenjski slog (prirejeno po: Snój in Gabrijan, 2015, 239).

Proizvajalci osebnih avtomobilov zelo pogosto uporabljajo psihografsko segmentiranje na podlagi iskanih koristi odjemalcev. Posledično oblikujejo ponudbo osebnih avtomobilov za različne ciljne

segmente posameznikov: na primer za tiste, ki iščejo predvsem varen avtomobil; za tiste, ki kupujejo avtomobil zaradi prestiža, in za tiste, ki iščejo v avtomobilu predvsem funkcionalne koristi.

Tabela 6.1: Značilnosti osebnostnih tipov posameznikov po VALS 2 klasifikaciji

Tipi posameznikov	Značilnosti
Inovatorji (angl. innovators)	visoko izobraženi, uspešni, prefinjeni in samozavestni in aktivno skrbijo zase; neprestano zbirajo informacije, so dovolj samozavestni, da preizkušajo novosti, naredijo največ finančnih transakcij, so skeptični glede oglaševanja, usmerjeni so v prihodnost, dojemljivi so za nove ideje in tehnologije, uživajo v reševanju problemov ter imajo najširši nabor interesov in aktivnosti;
Izkušeni (angl. experiencers)	motivira jih samoizražanje; so mladi, entuziastični in impulzivni, ki hitro postanejo navdušeni za nove priložnosti in možnosti, vendar navdušenje enako hitro tudi izgine; iščejo raznolikost, nekaj novega, še ne raziskanega in tveganega; svojo energijo običajno porabijo za šport in družbene aktivnosti; sorazmerno visok delež svojih dohodkov uporabijo za modo, zabavo in druženje; njihovi nakupi odražajo njihov interes za dober izgled in hotenje po dobrih stvareh;
Prizadevneži (angl. strivers)	radi imajo zabavo; motivirajo jih dosežki, vendar jih skrbi mnenje in potrditev drugih; denar opredeljuje njihov uspeh; radi kupujejo dražje, modernejše izdelke; pomanjkanje večšin in koncentracije jim velikokrat prepreči napredovanje v življenju; so aktivni, saj nakupovanje zanje predstavlja druženje in priložnost, da svojim vrstnikom pokažejo svojo sposobnost nakupovanja; so impulzivni nakupovalci;
Nesrečniki (angl. survivors)	imajo ozko osredotočeno življenje; z omejenimi resursi, s katerimi razpolagajo, velikokrat menijo, da se svet prehitro spreminja; radi imajo poznane stvari, varnost in zanesljivost; ker se osredotočajo na prepoznavanje potreb namesto na uresničevanje hotenj, ne izkazujejo visoke primarne motivacije; so zelo previdni; zelo so zvesti svojim izbranim znamkam, še posebej, če jih lahko kupujejo s popusti;
Raziskovalci (angl. thinkers)	motivirajo jih ideali; so zreli, zadovoljni in vplivni ljudje, ki cenijo red, znanje in odgovornost; načeloma so dobro izobraženi in aktivno iščejo informacije v procesu odločanja; pozorni so na priložnosti v okolju in so usmerjeni k širjenju svojega znanja; imajo zmerno spoštovanje do oblasti, vendar so odprti za razmislek o novih idejah; čeprav jim njihov dohodek omogoča široko izbiro izdelkov, so konservativno in praktično usmerjeni; pri izdelkih iščejo trajnost, funkcionalnost in vrednost;
Verniki (angl. believers)	so konservativni ali konvencionalni ljudje s konkretnimi prepričanji, ki temeljijo na družini, religiji, skupnosti in nacionalnosti; sledijo ustaljenim rutinam, ki se v večini primerov odvijajo v okolici njihovega doma, v krogu družine in drugih skupnosti, ki jim pripadajo; so zelo predvidljivi, izbirajo poznane izdelke uveljavljenih blagovnih znamk; sodijo med zveste odjemalce;
Ustvarjalci (angl. makers)	svet želijo izkusiti z ustvarjanjem in delom (na primer z gradnjo hiše, vzgojo otrok, lastnim popraviljanjem avtomobila, gojenjem rastlin) za katerega imajo dovolj energije in znanja, da ga izpeljejo do konca; so praktični ljudje z veliko sposobnostmi; cenijo samozadostnost in samooskrbo; živijo v tradicionalnem kontekstu družine, dela in fizične rekreacije in nimajo veliko interesa za stvari, ki so izven tega konteksta; so sumničavi do novih idej in večjih poslov; spoštujejo vladno avtoriteto in organizirano delo; materialno imetje jim ne pomeni veliko v primerjavi s praktičnim znanjem, ki ga cenijo; ker ne dajejo veliko na luksuz, kupujejo navadne izdelke;

Tipi posameznikov	Značilnosti
Povzpethniki (angl. achievers)	motivira jih želja po dosežkih; so ciljno naravnani in močno predani karieri in družini; njihovo družabno življenje odraža njihovo predanost in se vrti v krogu družine ter službe; živijo konvencionalno življenje, so politično konservativno usmerjeni in spoštujejo avtoriteto; cenijo predvidljivost in stabilnost pred tveganjem; zaradi veliko želja in potreb se odražajo kot aktivni odjemalci; podoba izdelka je zanje pomembna, zato cenijo poznane kakovostne blagovne znamke, ki izkazujejo njihovo uspešnost; ker so v življenju zelo zaposleni, jih pogosto zanimajo izdelki, s katerimi lahko prihranijo čas.

Vir: (Ghosh, 2014, 28)

Ker je psihografsko segmentiranje zelo zahtevno, saj so spremenljivke težje merljive, so raziskovalci razvili številne modele, ki temeljijo na psihografskih merah za boljše razumevanje posameznikov. Eden izmed takih je **VALS – model (angl. Values, Attitudes, Life-Style)**, ki ga je razvila organizacija SRI (Consulting Business Intelligence's) iz ZDA. Model združuje vrednote, stališča in življenjski slog posameznikov. Po eni novejših različic omenjenega modela raziskovalci razlikujejo osem različnih osebnostnih tipov posameznikov, kar prikazujemo v tabeli 6.1.

Vedenjsko segmentiranje združuje osnove segmentiranja, ki se nanašajo na različne odzive fizičnih oseb v menjalnih odnosih. Med njimi velja izpostaviti predvsem priložnost nakupa izdelka, status odjemalca, nakupne navade, pogostost nakupa, pripravljenost za nakup in nagnjenost k tveganju, odnos do izdelka, zvestoba do znamke, načrtnost nakupovanja/uporabe, način plačila ter odzivnost na druge marketinške aktivnosti ponudnika (odzivnost na ceno, na marketinške poti in pojavne oblike marketinškega komuniciranja).

Uspešne vodilne organizacije pogosto raziskujejo, kakšna je stopnja naklonjenosti (pripadnosti) odjemalcev znamkam njihovih izdelkov. Rezultat takšne raziskave so običajno tržni segmenti obstoječih uporabnikov glede na jakost pripadnosti znamki:

- odjemalci, ki bodo ob prvi priložnosti, ko bodo prišli v stik s konkurenčno znamko, brez razmišljanja znamko zamenjali;
- odjemalci, ki bodo ob argumentiranem marketinškem nastopu konkurenčnega ponudnika zamenjali obstoječo znamko izdelka;
- odjemalci, ki čutijo povprečno raven pripadnosti obstoječi znamki izdelka, ki jo uporabljajo, vendar ne tako močno, da je ne bi bili pripravljeni tudi kratkoročno zamenjati s konkurenčno znamko;
- odjemalci, ki čutijo visoko raven pripadnosti obstoječi znamki izdelka, ki jo uporabljajo, zato je verjetnost za njihovo zamenjavo s konkurenčno znamko majhna (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 353).

Podrobnejši pregled posameznih osnov segmentiranja fizičnih oseb z možnimi pojavnimi oblikami prikazujemo v tabeli 6.2.

Tabela 6.2: Pregled posameznih osnov segmentiranja fizičnih oseb z možnimi pojavnimi oblikami

Osnove segmentiranja	Primeri pojavnih oblik osnov segmentiranja
Geografsko segmentiranje	
Kontinent	Evropa, Azija, Afrika, Severna Amerika, Avstralija, ...
Država	Slovenija, Nemčija, Bolivija, Indija, ...
Regija	JV Francija, južna Italija, zahodna Kitajska, ...
Mesto	Velikost, gostota naseljenosti: središče, predmestje
Naselje	Urbano / ruralno
Podnebje	Celinsko, mediteransko, vlažno, suho, vroče, hladno, ...
Relief	Nižinski, gričevnat, hribovit, gorski, ...
Rastje	Puščavski predeli, stepa, savana, listnati gozd, iglasti gozd, pragozd, ...
Demografsko segmentiranje	
Starost	Manj kot 6 let, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 in več
Spol	Moški, ženski, neopredeljen
Velikost družine	1-2 člana, 3-4 člani, 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 ali več let; starejši, poročen, brez otrok; starejši, poročen, brez otrok pod 18. letom; starejši, samski;
Generacija	Baby boomerji, baby boomerji sledilci, generacija X, generacija Y
Vrsta bivališča	Individualna hiša, stanovanje v večstanovanjski hiši, ...
Dohodek posameznika / družine	Manj kot 5.000 eur letno, 5.000 – 10.000 eur, 10.000 – 15.000 eur, 15.000 – 20.000 eur, več kot 20.000 eur
Poklic	Ekonomist, pravnik, arhitekt, strojni tehnik, varilec, trgovec, kmet, obrtnik, ...
Izobrazba	Nedokončana osnovna šola, končana osnovna šola, končana srednja šola, končana višja in visoka šola, končan magistririj, doktorat znanosti
Verska pripadnost	Katolik, protestant, pravoslavac, musliman, budist, hindujec, ...
Rasa	Belci, temnopoliti, mestici, mulati, ...
Nacionalnost	Slovenska, nemška, francoska, kitajska, ...
Jezik	Slovenski jezik, angleški jezik, nemški jezik, arabski jezik, ...
Družbeni sloj	Spodnji nižji, zgornji nižji, delavski, srednji, gornji sredni, spodnji višji, gornji višji

Psihografsko segmentiranje	
Potrebe	Po stopnji splošnosti (univerzalne in specifične potrebe), po stopnji pomembnosti (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, ego potrebe, potrebe po samouresničevanju; primarne in sekundarne potrebe); po stopnji očitnosti (očitne in prikrite potrebe), po stopnji izvornosti (naravne potrebe, družbeno proizvedene potrebe); po stopnji zadovoljenosti (normalne in luksuzne potrebe);
Stališča	Entuziastično, pozitivno, neodločno, negativno, sovražno
Podobe (imidži)	(ne)ugodni, (ne)jasni
Vrednote	Družina, zdravje, poštenje, solidarnost, tekmovalnost, kooperativnost, mladost, starost, narava, materialnost, nematerialnost, kariera, ...
Iskane koristi	Družbeni status, zanesljivost, funkcionalnost, razmerje korist : cena, prijaznost, spoštovanje, informiranost, osebna varnost, ...
Tip osebnosti	(ne)družaben, (ne)avtoritativen, dominanten – podrejšo se, (ne)ambiciozen, introvertiran – ekstrovertiran, delujoč na podlagi dejstev – delujoč na podlagi intuicije, racionalen – čustven, (ne)načrten, ...
Življenjski slog	Moderen, konservativen (nazadnjaški), zdrav, v sožitju z naravo, avanturističen, osredotočen na kulturo, šport, ...
Vedenjsko segmentiranje	
Priložnost nakupa izdelka	Vsakdanje priložnosti, posebne priložnosti, ...
Status	Obstoječi odjemalec – potencialni odjemalec, nekdanji odjemalec, redni odjemalec, občasni odjemalec, odjemalec velikih količin, odjemalec majhnih količin, ...
Nakupne navade	Čas nakupa, kraj nakupa, način nakupa (prek spleta, v fizični prodajalni, ...), ...
Pogostost nakupa	Pogosto, občasno, redko, ...
Pripravljenost za nakup	Ne ve za izdelek, ve za izdelek, pozna ga, ga zanima, si ga želi, namerava ga kupiti, ...
Nagnjenost k tveganju	Nagnjen k tveganju, previden, ...
Zvestoba	Zvestoba do znamke izdelka, zvestoba do prodajalca, zvestoba do prodajalne, zvestoba do organizacije, ...
Načrtnost nakupovanja / uporabe	Načrtno – spontano
Način plačila	Z gotovino, s pomočjo posojila, s kreditno / plačilno kartico, ...
Odzivnost na druge marketinške aktivnosti ponudnika	Odziven – neodziven

Raziskovalci pri oblikovanju tržnih segmentov pogosto upoštevajo hkrati več različnih osnov segmentiranja, saj lahko na ta način bolj natančno opredelijo splet tistih značilnosti fizičnih oseb, ki pomembno vplivajo na oblikovanje marketinških aktivnosti v teh tržnih segmentih.

Turistična agencija Popotnik ponuja naslednje turistične storitve:

- eno in dvodnevne izlete po Sloveniji in sosednjih državah;
- večdnevna potovanja po različnih evropskih državah z ogledi najpomembnejših znamenitosti;
- dva in tritedenska medcelinska potovanja;
- počitniške aranžmaje v zdraviliščih v Sloveniji;
- poletne počitnice v hotelih s štirimi in petimi zvezdicami na jadranski obali;
- smučarske pakete v penzionih v Avstriji in Italiji.

Izvajalci marketinga v agenciji se zavedajo, da so odjemalci za tovrstne storitve zelo heterogeni, zato jih je potrebno smiselno razdeliti v manjše homogene skupine – tržne segmente. Preden so se v agenciji lotili segmentiranja trga, so najprej raziskali, katere značilnosti odjemalcev vplivajo na njihovo izbiro turistične storitve. Ugotovili so, da so to:

- potreba, iskane koristi (psihografski kriterij segmentiranja),
- starost, dohodek in življenjski cikel družine (demografski kriterij segmentiranja) in
- življenjski slog (psihografski kriterij segmentiranja).

Te osnove predstavljajo spremenljivke pri segmentiranju trga. Ugotovili so, da je torej smiselno segmentirati odjemalce v naslednje tržne segmente:

Tržni segment 1: mladi pari brez otrok z višjimi dohodki, ki so brezkompromisni, čas jim ni pomemben, so samozavestni in odločni in imajo potrebo po spoznavanju nečesa novega; njihove koristi, ki jo iščejo, je predvsem kakovost.

Tržni segment 2: družine s šoloobveznimi otroki s srednjimi dohodki, ki iščejo predvsem sprostitve in aktivni dopust v hotelih srednjega cenovnega razreda v času poletnih šolskih počitnic ob jadranski obali; so avanturistični in želijo hkrati odkrivati neznane koticke obale.

Tržni segment 3: upokojeenci z višjimi dohodki, ki iščejo oddih ter zdravstveno rehabilitacijo po težjih boleznih; pri tem jim je pomembna kakovost storitve, varčnost, so bolj konservativni in neradi tvegajo.

Tržni segment 4: pari srednjih let brez otrok, ki so zelo ambiciozni, z višjimi dohodki in malo časa; zanimajo jih kratka nekajdnevna potovanja, da si „napolnijo baterije“, pomembno jim je, da v čim krajšem času vidijo in slišijo ter občutijo čim več.

Tržni segment 5: družine z otroki z višjimi dohodki, ki živijo športno, razgibano, pozimi smučajo in iščejo vsestranske užitke na snegu.

Rezultat segmentiranja trga je v primeru te turistične agencije 5 tržnih segmentov, za katere bodo odgovorni za marketing v agenciji oblikovali ustrezni turistični paket storitev s ceno, načinom ponudbe in primerno obliko komuniciranja: tržnemu segmentu 1 bodo ponudili večtedenska medcelinska potovanja, tržnemu segmentu 2 bodo ponudili letovanje ob jadranski obali, tržnemu segmentu 3 bodo ponudili turistične storitve v zdravilišču, tržnemu segmentu 4 bodo ponudili večdnevna potovanja po Evropi in tržnemu segmentu 5 bodo ponudili smučarske aranžmaje.

Segmentiranje trga pravnih oseb (različnih pojavnih oblik organizacij)

Segmentiranje odjemalcev, ki so pravne osebe, je smiselno po nekaterih osnovah segmentiranja, ki smo jih zasledili že pri segmentiranju fizičnih oseb, razen tega pa je potrebno upoštevati še nekatere dodatne osnove.

Bonoma in Shapiro (1983) sta izdelala model osnov za segmentiranje pravnih oseb, ki jih prikazujemo v tabeli 6.3.

Poglobljeno segmentiranje pravnih oseb zajema razen nekaterih osnov, ki so že zajete v tabeli, še nekatere druge, kot so upoštevanje procesov in udeležencev pri odločanju v organizacijah pravnih oseb, zlasti na primer posebnosti uporabe izdelkov, iskane koristi odjemalcev, kulturo (vrednote, norme in naravnosti), ravni odločanja in odločevalce na posameznih ravneh odločanja.

Organizacije, katerih odjemalci so pravne osebe, običajno izvedejo segmentiranje svojih odjemalcev z zaporednim procesom, ki se začne najprej z osnovnim segmentiranjem (zajemajo ga demografske in operativne osnove) in nato nadaljujejo s poglobljenim segmentiranjem, ki se nanaša na pristope njihovih potencialnih odjemalcev k nabavi, situacijske osnove ter osebnostne osnove. S podrobnejšim segmentiranjem lahko organizacija odkrije številne značilnosti, posebnosti in zahteve odjemalcev, ki so pomembne v procesu segmentiranja in izbire njihovih ciljnih trgov.

Rangan, Moriarty in Schwartz (1992, 72-82; v: Kotler, 2004, 298) so proučevali zreli trg nediferenciranih izdelkov (jekleni pasovi) in odkrili štiri segmente organizacij:

- programirani odjemalci: odjemalci, ki se jim izdelek ne zdi zelo pomemben za njihovo poslovanje; kupujejo ga rutinsko; po navadi plačajo polno ceno in dobijo podpovprečen obseg storitev; seveda je to zelo donosen segment za dobavitelja;
- odjemalci s poudarkom na odnosih: odjemalci, ki se jim zdi izdelek srednje pomemben in se spoznajo na ponudbe tekmecev; dobijo manjši popust in zmeren obseg storitev ter dajejo prednost ponudniku, dokler so cene v mejah normale; so druga najdonosnejša skupina;
- transakcijski odjemalci: odjemalci menijo, da je izdelek zelo pomemben za njihovo poslovanje; so občutljivi na cene in obseg storitev; dobijo približno 10-odstotni popust in nadpovprečen obseg storitev; dobro poznajo ponudbo tekmecev in so za ugodnejšo ceno pripravljene zamenjati ponudnika, čeprav bi s tem izgubili del storitev;
- iskalci dobrih kupčij: odjemalci, ki se jim izdelek zdi zelo pomemben ter zahtevajo največje popuste in največji obseg storitev; poznajo še druge dobavitelje, so neizprosni pogajalci, ki so že ob manjšem nezadovoljstvu pripravljene zamenjati ponudnika; pogosto organizacije zaradi izkoriščanja zmogljivosti potrebujejo tudi takšne odjemalce, čeprav so nedonosni.

Tabela 6.3: Osnove segmentiranja pravnih oseb

Osnove segmentiranja	Podrobna vsebina osnov segmentiranja
Demografske osnove	
Panoga oziroma dejavnost	Katere panoge oziroma dejavnosti naj oskrbujemo?
Velikost organizacije	Velika, srednja, majhna (kriterij: število zaposlenih, višina prihodka, vrednost prodaje, širina in globina asortimenta, ...)
Lokacija	Katera geografska območja naj oskrbujemo?
Operativne osnove	
Tehnologija	Na katere tehnologije, ki jih uporablja odjemalec, naj se osredotočimo?
Status: uporabnik ali neuporabnik	Naj se osredotočimo na tržno zelo močne uporabnike, srednje močne, šibke uporabnike ali neuporabnike?
Zmožnosti odjemalca	Naj se osredotočimo na odjemalce, ki potrebujejo velik ali majhen obseg storitev?
Pristop k nabavi	
Organizacija nabavne funkcije odjemalca	Naj oskrbujemo odjemalce, ki imajo močno centralizirano ali bolj decentralizirano nabavo?
Razmerje moči	Naj oskrbujemo odjemalce, v katerih prevladuje tehnična miselnost, finančna miselnost, marketinška miselnost, ...?
Narava obstoječih odnosov	Naj oskrbujemo odjemalce, s katerimi imamo tesne odnose, ali naj se preprosto usmerimo v najbolj privlačne odjemalce?
Splošna nabavna politika	Naj oskrbujemo odjemalce, ki dajejo prednost lizingu, pogodbenim storitvam, sistemskim nakupom ali nakupu na podlagi razpisa?
Nabavna merila	Naj se osredotočimo na odjemalce, ki iščejo kakovost, storitev, ceno, ...?
Situacijske osnove	
Nujnost	Naj oskrbujemo odjemalce, ki potrebujejo hitro in takojšnjo dobavo ali storitev ali pa odjemalce, za katere imamo omogočen rok dobave s časovnim zamikom?
Posebna uporaba	Naj se namesto na vse načine uporabe raje osredotočimo na določen način uporabe izdelka?
Velikost naročila	Naj se usmerimo na majhna naročila s pogostejše ali večja naročila redkeje?
Osebnostne osnove	
Podobnost odjemalca in prodajalca	Naj oskrbujemo odjemalce, ki imajo podobne ljudi in vrednote kot mi?
Stališče do tveganja	Naj oskrbujemo odjemalce, ki radi tvegajo ali tiste, ki so bolj previdni?
Zvestoba	Naj oskrbujemo odjemalce, ki so zelo zvesti svojim dobaviteljem ali tudi drugim?

Vir: (Bonoma in Shapiro, 1983)

6.2.2 Osnove za segmentiranje potreb in načinov zadovoljevanja potreb

Celovito segmentiranje trga na osnovi trodimenzionalnega pristopa zajema razen segmentiranja odjemalcev tudi segmentiranje njihovih potreb in načinov zadovoljevanja potreb (izdelkov).

Potrebe je mogoče segmentirati na osnovi različnih kriterijev, ki pa smo jih že navedli v tabeli 6.2 pri psihografskih osnovah segmentiranja odjemalcev. Zato jih na tem mestu ne bomo ponovno opisovali.

Za **segmentiranje načinov zadovoljevanja potreb (izdelkov)** je mogoče oblikovati naslednje skupine kriterijev (Snoj in Gabrijan, 2015, 242-244):

- namembnost (funkcije) izdelkov (na primer izdelki, namenjeni prehranjevanju, prevažanju,
- negi telesa);
- ravni izdelkov glede na sestavine (generična raven, pričakovana raven, razširjena raven, potencialna raven izdelka);
- kakovostne ravni izdelkov (na primer hotel s tremi, štirimi, petimi zvezdicami; vina: namizna, kakovostne, vrhunska);
- ravni cen izdelkov (nizka, povprečna, visoka raven);
- zaznana vrednost izdelkov (nizka, povprečna, visoka raven);
- tehnologija proizvodnje izdelkov (veliko-serijska proizvodnja, proizvodnja v majhnih serijah, unikatni-butični izdelki, ...);
- izdelki glede na način (tehnologijo) zadovoljevanja potreb odjemalcev (na primer potreba po kosilu, skuhanem doma, prinesenem iz McDonalda, naročenem in dostavljenem na dom, v samopostrežni restavraciji, v ugledni restavraciji, ...);
- izdelki določene vrste glede na moč delovanja (na primer osebni avtomobil z močjo delovanja 90 kW, osebni avtomobil z močjo delovanja 120 kW);
- izdelki določene vrste glede na dobo trajanja (na primer družinske počitnice na Mediteranu za 7 dni; družinske počitnice na Mediteranu za 14 dni);
- izdelki določene vrste glede na material, iz katerega so izdelani (na primer moška srajca iz 100% bombaža, moška srajca iz 60% bombaža in 40% poliestra, moška srajca iz 100% lana, ...);

- izdelki določene vrste glede na velikost, težo in prostornino (ženski kostim Chanel različnih velikosti, klobasa Poli različne teže, naravna voda v plastenkah različne prostornine);
- izdelki določene vrste glede na obliko in barvo (na primer stekleni kozarci različnih oblik za različne vrste pijač: kozarci za belo vino, kozarci za rdeče vino, kozarci za peneče se vino, kozarci za pivo, ...);
- izdelki določene vrste glede na energetske vir, iz katerega se napajajo (na primer štedilnik za gospodinjstvo na plin, elektriko, trdo gorivo, ...).

6.3 Proces segmentiranja trga

Organizacije lahko pri oblikovanju tržnih segmentov uporabljajo različna izhodišča in pristope. Medtem ko je segmentiranje potreb in načinov zadovoljevanja potreb (izdelkov) relativno enostavno, pa je segmentiranje ciljnih skupin odjemalcev običajno bolj zapleten proces, ki mu avtorji v literaturi posvečajo tudi največ pozornosti.

Raziskovalci v marketingu pogosto ločijo med

- vnaprejšnjim (a priori) in
- izkustvenim (a posteriori) pristopom k segmentiranju kot analitičnem procesu.

Tradicionalen in še vedno pogosto uporabljan je **vnaprejšnji pristop k segmentiranju**, v okviru katerega raziskovalci vnaprej, na podlagi presoje, odločijo o demografskih in drugih objektiviziranih, psihografskih in vedenjskih osnovah za oblikovanje tržnih segmentov. Za uporabo vnaprejšnjega segmentiranja je pomembno, da zelo dobro poznajo značilnosti ciljnih skupin odjemalcev, njihovih potreb in izdelkov, ki jih hočejo segmentirati (Snoj in Gabrijan, 2015, 237), saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da jih proces segmentiranja pripelje do prevelikega števila tržnih segmentov, ki za organizacijo ne bodo imeli nikakršne uporabne vrednosti (glej naslednji primer).

Neka banka se je odločila, da bo svoje odjemalce razvrstila v skupine glede na letni dohodek, starost in življenjski slog. Vzemimo, da je pri tem oblikovala pet razredov odjemalcev glede na letni dohodek, šest starostnih razredov in pet različnih tipov odjemalcev glede na življenjski slog. Na ta način je oblikovala 150 različnih tržnih segmentov (5 x 6 x 5), kar je bistveno preveč, da bi lahko na pregleden način ugotovila, kateri izmed dobljenih tržnih segmentov bi lahko bili njeni ciljni trgi.

Ko raziskovalci nimajo ustreznih informacij, je primerno uporabiti **izkustveni pristop k segmentiranju**, v okviru katerega z ustreznimi metodami obdelave informacij (na primer z grozdno analizo /angl. cluster analysis/ ali s faktorsko analizo) oblikujejo posamezne segmente (Snoj in Gabrijan, 2015, 237).

Mooradian, Matzler in Ring (2012, 194) navajajo dva osnovna pristopa k segmentiranju:

- segmentiranje na osnovi identificiranja opazovanih značilnosti odjemalcev in
- segmentiranje, ki temelji na potrebah in iskanih koristih odjemalcev (glej tudi Best, 2005, 140-149 in Kotler, 2004, 283-286).

Segmentiranje na osnovi identificiranja opazovanih značilnosti odjemalcev temelji na analizi značilnosti odjemalcev, ki jih je mogoče opazovati. Sledi vnaprejšnji ali izkustveni izbor osnov za segmentiranje, oblikovanje homogenih skupin odjemalcev na podlagi izbranih osnov segmentiranja ter določanje profila posameznih, tako dobljenih tržnih segmentov.

Segmentiranje, ki temelji na potrebah in iskanih koristih odjemalcev je v novejši literaturi eden prevladujočih pristopov k segmentiranju. Proces segmentiranja se prične z razvrščanjem odjemalcev v skupine na osnovi podobnosti potreb, ki jih imajo potencialni odjemalci ter iskanih koristi od izdelkov, s katerimi ti odjemalci zadovoljujejo svoje potrebe. Ti dve osnovi segmentiranja, ki sodita k psihografskemu segmentiranju, sta **vzročni** in ne deskriptivni (opisni) spremenljivki in zato predstavljata izhodišče za razlago razlik v odzivih odjemalcev na aktivnosti marketinga organizacije v tržnih segmentih.

Za vsakega izmed tako dobljenih skupin odjemalcev nato raziskovalec v naslednjem koraku oblikuje podrobnejši profil tako, da omenjenima osnovama (potrebe in iskane koristi) dodaja druge deskriptivne (opisne) osnove segmentiranja (geografske, demografske, ostale psihografske in vedenjske), ki omogočajo oblikovanje takšnih tržnih segmentov, ki bodo med seboj dovolj različni in operativni (pomeni, da bo mogoče zanje praktično izvajati marketinške aktivnosti).

Tabela 6.4: Primer segmentiranja na temelju iskanih koristi – segmentiranje odjemalcev zobnih past

	Zaskrbljeni	Zavedni	Družabni	Občutljivi	Indiferentni
Osnovna iskana korist	Zaščita pred zobno gnilobo, občutljivi zobje	Zaščita pred zobno gnilobo	Kozmetični učinek ter sijoči zobje	Prijeten občutek v zobeh in okus	Cenovno ugodna zobna pasta, ki daje »vse v enem«
Demografija	Višja izobrazba, višji dohodek	Družine	Mladi	Otroci in mladi	Moški
Občutljivost na ceno	Nizka	Srednja	Nižja do srednja	Srednja	Visoka
Zvestoba znamki	Visoka	Visoka do srednja	Visoka do srednja	Srednja	Nizka
Vedenje	Intenzivni uporabniki	Intenzivni uporabniki	Kadilci, pivci kave in čaja	Všeč jim je predvsem okus spearminta	Intenzivni uporabniki
Želena prodajno mesto	Lekarne, zobozdravnik	Drogerije in supermarketi	Drogerije in supermarketi	Supermarketi	Supermarketi in diskontne prodajalne
Tipična znamka	Rembrandt, Parodontax Med, Sensodyne Med	Aronal, Elmex, Parodontax, Sensodyne	Macleans, perlweiss	Colgate, Crest	Znamke, ki so na voljo s popustom
Življenjski slog	Živijo odgovorno življenje	Konservativni	Aktivni	Uživači	Naravnani na vrednost (angl. money for value)

Vir: (Haley, 1968, 30-35, v: Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 199)

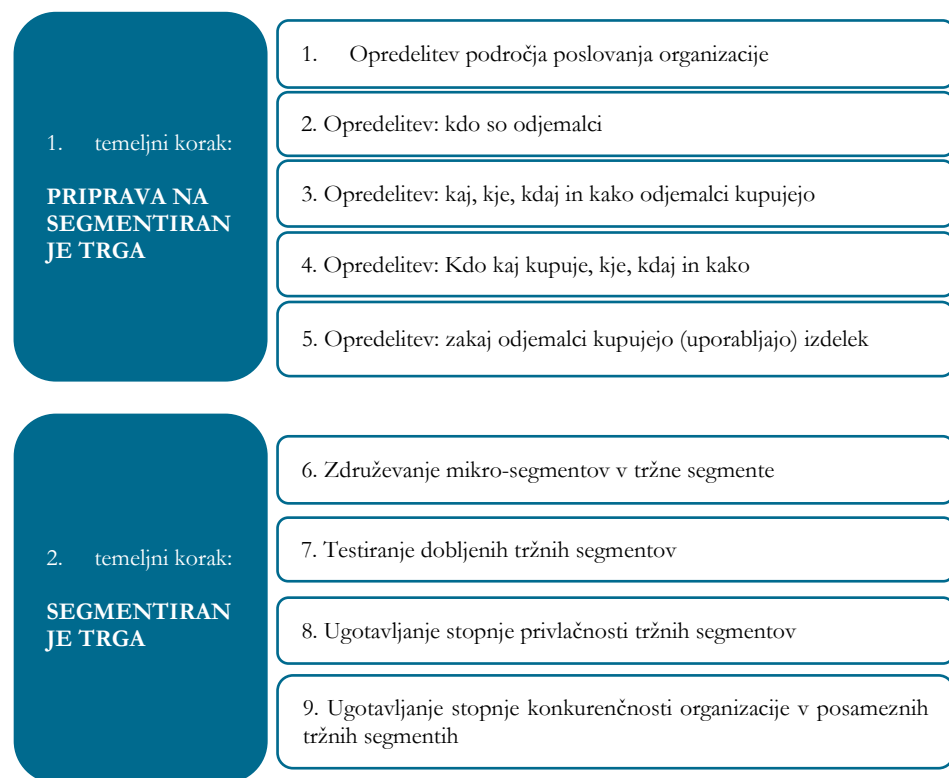
Zelo znan primer segmentiranja na temelju iskanih koristi, ki ga povzemamo po Haleyu (1968, 30-35, v: Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 199), prikazuje segmentiranje odjemalcev zobnih past. Prikazujemo ga v tabeli 6.4.

Najbolj celovit in splošen pristop k procesu segmentiranja trga pa, po našem mnenju, navajata McDonald in Dunbar (1995, 18-19), ki proces segmentiranja trga oblikujeta v dva temeljna koraka: priprava na segmentiranje trga in segmentiranje trga. Vsak izmed temeljnih korakov je sestavljen iz posameznih operativnih korakov, kar prikazujemo na sliki 6.2.

Priprava na segmentiranje zajema preiskovalno raziskovanje s ciljem pridobivanja potrebnih informacij o področju poslovanja organizacije, o izdelkih in o tržnih udeležencih v menjalnih procesih organizacije. Zato je pogosto potrebno dodatno

strukturirano in nestrukturirano spraševanje. Dobljene podatke raziskovalci največkrat analizirajo s pomočjo **faktorske analize**, ki omogoča izločevanje zelo povezanih spremenljivk iz podatkov in s tem hitrejšo oblikovanje mikrosegmentov, ki jih bomo omenjali v nadaljevanju.

Opredelitev področja poslovanja organizacije vključuje opis dejavnosti organizacije, opis njenih izdelkov ter analiza strukture menjalnega procesa organizacije oziroma vseh tržnih udeležencev, ki v menjalnem procesu določenega izdelka ali skupine izdelkov sodelujejo (dobavitelji, posredniki, končni odjemalci, konkurenti), vključno z njihovimi medsebojnimi povezavami.



Slika 6.2: Proces segmentiranja trga (McDonald in Dunbar, 1995, 16-19)

Na osnovi omenjene analize mora organizacija opredeliti, katere izdelke oziroma skupine izdelkov – lastne in konkurenčne, kupujejo posamezne ciljne skupine odjemalcev, kateri posredniki se vključujejo v posamezne menjalne tokove ter njihov vpliv pri nakupnih (oziroma prodajnih) odločitvah.

Kadar sodelujejo v menjalnih tokovih posredniki, je potrebno ugotoviti njihovo vlogo (ta je odvisna od menjalne moči posrednika) pri nakupu oziroma prodaji izdelkov organizacije, predvsem, ali in do kolikšne mere odloča o izbiri vrste izdelka organizacije končni odjemalec sam oziroma v kolikšni meri ga omejuje pri tem posrednik s svojo strategijo izbire določenih izdelkov v svoj asortiment. McDonald in Dunbar (1995, 31) v tem smislu govorita o **»vozliščih«** oziroma **»točkah tržnega vzvoda«**, ki predstavljajo tiste odjemalce (bodisi končne odjemalce bodisi posrednike), ki bi jih naj organizacija segmentirala.

Proizvajalec sadnih sokov Fructal iz Ajdovščine ponuja svoj izdelek za fizične osebe (posameznike in gospodinjstva) preko posrednikov (trgovcev na drobno, kot so na primer Mercator, Spar, Tuš). V procesu segmentiranja odjemalcev mora Fructal opredeliti »točke tržnega vzvoda«. Prva točka tržnega vzvoda so njegovi neposredni kupci (posredniki v prodaji), ki jih je potrebno segmentirati, temu pa sledijo fizične osebe kot uporabniki njihovega izdelka, ki jih je prav tako potrebno segmentirati.

Opredelitev: kdo so odjemalci zajema analizo objektiviziranih (geografskih in demografskih) in subjektiviziranih (psihografskih in vedenjskih) značilnosti odjemalcev, ki predstavljajo »točko tržnega vzvoda«. Tovrstno analizo organizacija pripravi za vsako podskupino dejavnosti oziroma za izdelek ali izdelčno skupino, pri čemer je kriterij oblikovanja podskupine homogenost zahtev posamezne skupine odjemalcev. Na ta način organizacija oblikuje profil preliminarnih segmentov.

Opredelitev: kaj, kje, kdaj in kako odjemalci kupujejo se nanaša na analizo otipljivih in neotipljivih značilnosti izdelkov, zaznanih prednosti izdelkov s strani odjemalcev ter zaznanih koristi izdelka pri zadovoljitvi potreb, želja in hotenj odjemalcev. Smiselno je na osnovi tako zbranih informacij ugotoviti tudi stopnjo pomembnosti posameznih značilnosti izdelka, ki odločajo o izbiri izdelka. Analiza, s katero opredelimo, kje odjemalci kupujejo, vključuje seznam marketinških poti (vrste prodajaln), v okviru proučevanja, ki se nanaša na opredelitev: kdaj kupujejo, pa sodi opredelitev frekvence nakupa ter vrste priložnosti za nakup. Proučevanje, povezano z ugotavljanjem: kako odjemalci kupujejo, vključuje evidentiranje različnih metod nakupa (na primer s kreditno kartico, v gotovini, s posojilom, na lizing).

Opredelitev: kdo kaj kupuje, kje, kdaj in kako analitično poveže ugotovitve prejšnjih dveh korakov. To pomeni, da raziskovalci subjektivizirane in objektivizirane značilnosti odjemalcev povežejo s posameznimi skupinami izdelkov, posameznimi izdelki ali znamkami izdelkov, ki jih kupujejo, mestom nakupa, časom in načinom nakupa. Na ta način oblikujejo množico različnih **mikro-segmentov**. Sledi proces izločanja

(selekcije) tistih mikro-segmentov, ki se podvajajo. Pri tem raziskovalci upoštevajo različna merila, kot so privlačnost, pomembnost, perspektivnost in smiselnost mikro-segmenta za organizacijo.

Oprelitev: zakaj odjemalci kupujejo zajema analizo informacij, s katerimi poskuša raziskovalec razumeti odjemalčeve razloge za nakup (nakupne motive), kar zahteva poglobljeno analizo dejanskih potreb odjemalcev ter ugotavljanje želenih koristi izdelkov za odjemalce. Rezultat razumevanja dejanskih potreb in želenih koristi omogoča raziskovalcu odkrivanje nezadovoljenih potreb ter ugotavljanje vrzeli med želenimi in zaznanimi koristmi. Pri tem si lahko pomaga z:

- **analizo vrzeli v zadovoljevanju potreb** (angl. needs gap analysis), v okviru katere primerja dejanske in želene otipljive in neotipljive značilnosti izdelkov ter
- **s percepcijskim grafikonom**, na osnovi katerega lahko ugotovi odstopanja v potrebah in koristih na osnovi analize mnenj in stališč odjemalcev.

Analiza koristi vključuje dvoje ravni primerjav:

- primerjavo med dejanskimi zaznanimi in želenimi koristmi izdelkov organizacije;
- primerjavo med dejanskimi zaznanimi koristmi izdelkov organizacije v primerjavi z dejanskimi zaznanimi koristmi konkurenčnih izdelkov te organizacije.

Razen proučevanja potreb in iskanih koristi vključuje ta del procesa še:

- ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na odločitve odjemalcev, povezanih z: kaj, kje, kdaj in kako kupovati ter
- opredelitev stopnje pomembnosti vsakega dejavnika po posameznih mikro-segmentih.

Ker so nakupni dejavniki lahko zelo sestavljeni in kot taki neuporabni, saj pogosto ne povedo natančnega razloga za odjemalčev nakup izdelka, je smiselno, da organizacija za najpomembnejše nakupne dejavnike opredeli še attribute teh dejavnikov, ki te dejavnike določajo ali pa so z njimi povezani.

Nakupni dejavnik »znamka izdelka« lahko sam po sebi malo pove, če ne ugotovimo posamezne atribute tega dejavnika, to je tiste spremenljivke, ki vplivajo na pomen tega dejavnika, na primer: kakovost, povezana z znamko; razvojno-raziskovalna dejavnost organizacije, ki je ponudnik te znamke. V takih primerih je potrebno ključne dejavnike razdeliti na več podskupin dejavnikov, na primer: »znamka – kakovost« in »znamka – razvojno-raziskovalna dejavnost organizacije« in jih obravnavati ločeno.

Opredelitev dejavnikov, ki vplivajo na nakupne odločitve ter ugotavljanje njihove stopnje pomembnosti pa lahko predstavlja tudi pomembno informacijsko podlago pri segmentiranju izdelkov organizacije, kajti izdelki, za katere smo predhodno ugotovili, da so pri njihovem nakupu enako pomembni isti dejavniki, kažejo na tendenco, da jih raziskovalec obravnava skupaj (kot isti izdelčni segment).

Končno je v tem koraku smiselno še poiskati zvezo med otipljivimi in neotipljivimi značilnostmi posameznih izdelkov, zaznanimi prednostmi izdelkov, ki jih odjemalci na tej osnovi izoblikujejo ter zaznanimi koristmi, ki so rezultat zaznanih prednosti, kajti iste značilnosti izdelka lahko imajo različne prednosti za odjemalce in s tem vplivajo na različne zaznane koristi.

Drugi temeljni korak predstavlja **segmentiranje trga** in zajema raziskovalne (predvsem analitične) aktivnosti s ciljem preoblikovanja dobljenih mikro-segmentov v tržne segmente, ugotavljanje njihovih značilnosti, upoštevajoč pri tem ključne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno izvajanje marketinških aktivnosti v teh tržnih segmentih, ocenjevanje privlačnosti posameznih tržnih segmentov ter ugotavljanje stopnje konkurenčnosti organizacije v njih. V analitičnem delu tega temeljnega koraka segmentiranja si raziskovalec lahko pomaga z **grozdno analizo (angl. cluster analysis)**⁶⁵ in s **portfolio analizo**⁶⁶.

Preden prične raziskovalec z *združevanjem dobljenih mikrosegmentov v tržne segmente*, mora ugotoviti naslednje:

- katero je ekonomsko sprejemljivo minimalno število odjemalcev, ki je potrebno za oblikovanje tržnega segmenta oziroma, kakšna je ekonomska kritična masa, količina ali vrednost prodaje, ki je potrebna v določenem tržnem segmentu;

⁶⁵ Grozdna analiza (angl. cluster analysis) je statistična metoda, v okviru katere razvrščamo enote proučevanja v skupine (grozde, angl. clusters) tako, da so značilnosti enot proučevanja v skupini med seboj čim bolj podobne, medtem ko so značilnosti enot proučevanja med skupinami čim bolj različne.

⁶⁶ Bistvo portfolio analize opisujemo v poglavju o strateškem diagnosticiranju.

- katero je maksimalno število tržnih segmentov, ki jih organizacija še lahko obvladuje s svojimi omejenimi resursi (med njimi je še posebej pomembna sposobnost učinkovitega in uspešnega izvajanja marketinških aktivnosti).

Pri tem koraku je najprimernejša uporaba grozdne analize (angl. cluster analysis), v okviru katere raziskovalec primerja, kako sovpadajo posamezni najpomembnejši nakupni dejavniki z demografskimi, geografskimi, psihografskimi in vedenjskimi opisi posameznih mikro-segmentov, in sicer tako da:

- najprej združuje med seboj tiste mikro-segmente, ki so si podobni po omenjenih objektiviziranih in subjektiviziranih značilnostih odjemalcev;
- nato nadalje združuje med seboj tiste mikro-segmente, ki so si podobni v najpomembnejših nakupnih dejavnikih, ki odločajo o odjemalčevi izbiri izdelka.

S tem dobimo različne tržne segmente, ki se medsebojno razlikujejo po profilu (specifičnih značilnostih) odjemalcev v njih. Za vsak tržni segment je potrebno določiti tudi tehtano vrednost (ki naj kaže pomembnost), ki jo ima posamezni dejavnik (bodisi subjektivizirana oziroma objektivizirana značilnost odjemalca ali pa nakupni dejavnik) pri oblikovanju celostnega profila tržnega segmenta.

Vsakega izmed dobljenih tržnih segmentov moramo *testirati* iz vidika primernosti, ki se nanaša na velikost tržnega segmenta, diferenciranost, dostopnost in usklajenost s sposobnostmi organizacije.

Ko raziskovalci testirajo primernost dobljenih tržnih segmentov, si pri tem pogosto pomagajo z odgovori na različna vprašanja, med katerimi velja izpostaviti predvsem naslednja:

- Ali je mogoče velikost tržnega segmenta izmeriti z merljivimi parametri (na primer vrednost prodaje v segmentu, število odjemalcev)?
- Ali je tržni segment dosegel zadostno velikost, da ga je smiselno in ekonomsko opravičljivo upoštevati kot pomembno poslovno priložnost? Pri tem se morajo prepričati, ali morda niso izključili tiste tržne segmente, ki imajo strateški potencial bodisi zaradi še nezadovoljenih potreb odjemalcev v teh tržnih segmentih bodisi zato, ker je določen tržni segment v zgodnji fazi rasti;
- Ali je mogoče v posamičnem tržnem segmentu izvajati poslovne (marketinške) aktivnosti z enakimi ali podobnimi pristopi?
- Ali je mogoče identificirati in doseči odjemalca v posameznem tržnem segmentu s sredstvi različnevalne in stroškovno učinkovite komunikacijske strategije?
- Ali je mogoče tak tržni segment jasno opredeliti s skupnimi značilnostmi in jih opisati?
- Ali je organizacija razvila takšno organizacijsko strukturo in marketinški informacijski sistem, da bo mogoče v takem tržnem segmentu izvajati marketinške aktivnosti uspešno?

- Ali se zahteve v določenem tržnem segmentu dovolj jasno razlikujejo od zahtev v drugem tržnem segmentu, tako da je mogoče za določen tržni segment razviti tudi dovolj razločevalno marketinško strategijo in taktično – operativne aktivnosti marketinga?

Ugotavljanje stopnje privlačnosti tržnih segmentov bo pomagalo organizaciji pri odločitvah, kako najbolje razporediti finančne in kadrovske resurse med posamezne tržne segmente. V tabeli 6.5 prikazujemo nekatere pomembnejše dejavnike, na osnovi katerih lahko ugotavljamo stopnjo privlačnosti tržnih segmentov.

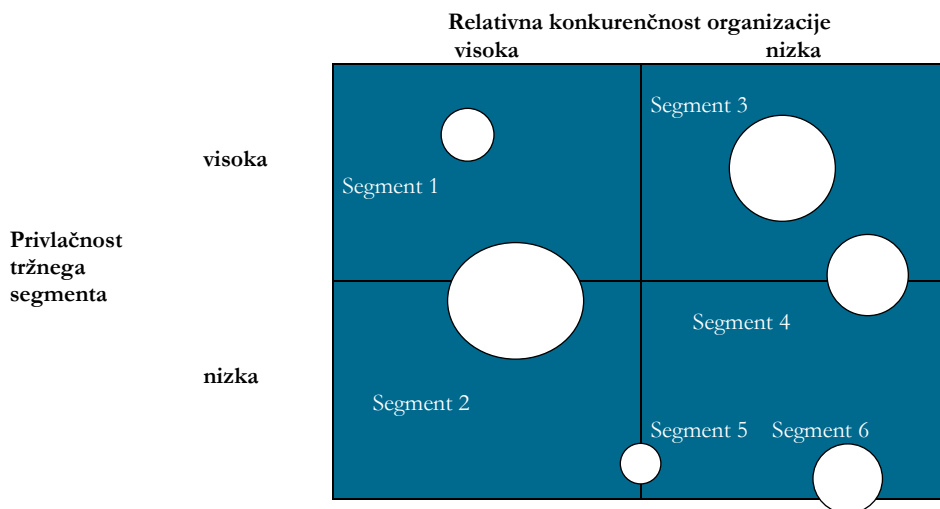
Tabela 6.5: Dejavniki privlačnosti tržnih segmentov

Tržni dejavniki
<ul style="list-style-type: none"> • velikost (na primer tržni in prodajni potencial, vrednost prodaje); • letna stopnja rasti; • cenovna elastičnost povpraševanja; • cikličnost prodaje; • sezonski značaj prodaje; • pogajalska moč odjemalcev.
Konkurenca
<ul style="list-style-type: none"> • tip konkurence; • intenzivnost konkuriranja (število konkurentov in njihova tržna moč); • spremembe v tipu konkurence in strukturi konkurentov; • vstopne in izstopne ovire; • spremembe v tržnem deležu; • substitucija zaradi nove tehnologije; • stopnja in tip integracije.
Finančni in ekonomski dejavniki
<ul style="list-style-type: none"> • višina prispevka za pokritje; • ekonomija obsega in krivulja izkušenj; • ovire za vstop in izstop (finančne in ne-finančne); • izkoriščenost zmogljivosti.
Tehnološki dejavniki
<ul style="list-style-type: none"> • zrelost tržnega segmenta in njegova ranljivost; • sestavljenost; • stopnja diferenciacije; • patenti in licence; • zahtevana tehnologija za proizvodni proces.
Družbeno – politični dejavniki
<ul style="list-style-type: none"> • družbeni trendi in stališča družbe; • zakonodajna in vladna regulacija; • vpliv interesnih skupin, lobijev in vladnih predstavnikov; • človeški dejavniki kot so sprejemljivost s strani družbenih skupin.

Vir: (McDonald, Dunbar, 1995, 111-112)

Ugotavljanje stopnje konkurenčnosti organizacije v posameznih tržnih segmentih se nanaša na analizo kombinacije dejavnikov konkurenčnih prednosti organizacije in dejavnikov, povezanih z zahtevami odjemalcev (gre za dejavnike nakupnih odločitev, katerih stopnja pomembnosti je raziskovalec že ugotavljal v prvem temeljnem koraku – priprava na segmentiranje trga). Stopnja konkurenčnosti organizacije v posameznih tržnih segmentih je objektivna ocena o tem, ali je organizacija sposobna v določenih tržnih segmentih uspešno in učinkovito zadovoljevati potrebe posameznih tržnih segmentov.⁶⁷

Dejavnike, ki določajo stopnjo konkurenčnosti organizacije v izbranem tržnem segmentu pogosto imenujemo tudi ključni dejavniki uspešnosti (angl. critical success factors - CSFs) in se nanašajo na zahteve v zvezi z izdelkom, s ceno ter pogoji prodaje, z marketinškimi potmi in z marketinškim komuniciranjem.



Slika 6.3: Primer McKinsey multifaktorske portfolio matrike za ugotavljanje tržnega položaja posameznih tržnih segmentov glede na stopnjo njihove privlačnosti in relativne konkurenčnosti organizacije

Portfolio analiza (BCG portfolio matrika in GE / McKinsey multifaktorska portfolio matrika) je pomembno metodološko orodje za ocenjevanje tržnih segmentov iz vidika razpoložljivega potenciala, s katerim razpolaga posamezni tržni segment in s tem prispevka pri doseganju ciljev organizacije ter po drugi strani

⁶⁷ Uspešno zadovoljevanje potreb tržnih segmentov bo takrat, ko bo organizacija te potrebe zadovoljevala bolje kot ključni konkurenti, učinkovito pa bo takrat, ko bodo izidi (rezultati) marketinških aktivnosti v tržnem segmentu presegali potrebne vložke (resurse), ki so potrebni za izvajanje tovrstnih aktivnosti.

sposobnosti organizacije, da doseže določeno konkurenčno prednost na osnovi identificiranih poslovnih priložnosti v določenem tržnem segmentu. Primer uporabe McKinsey multifaktorske portfolio matrike kot pomoč pri ugotavljanju privlačnosti tržnih segmentov in relativne konkurenčnosti organizacije prikazujemo na sliki 6.3.

6.4 Določanje ciljnih trgov

Organizacija bo izbrala za svoje ciljne trge tiste tržne segmente, ki jih bo ovrednotila z visoko stopnjo privlačnosti in na katerih bo imela predvidoma močan konkurenčni položaj⁶⁸ (GE / McKinsey matrika). Izbere lahko enega ali več ciljnih tržnih segmentov, na katerih se bo pojavljala s svojimi marketinškimi aktivnostmi in se jim prilagajala s svojimi resursi.

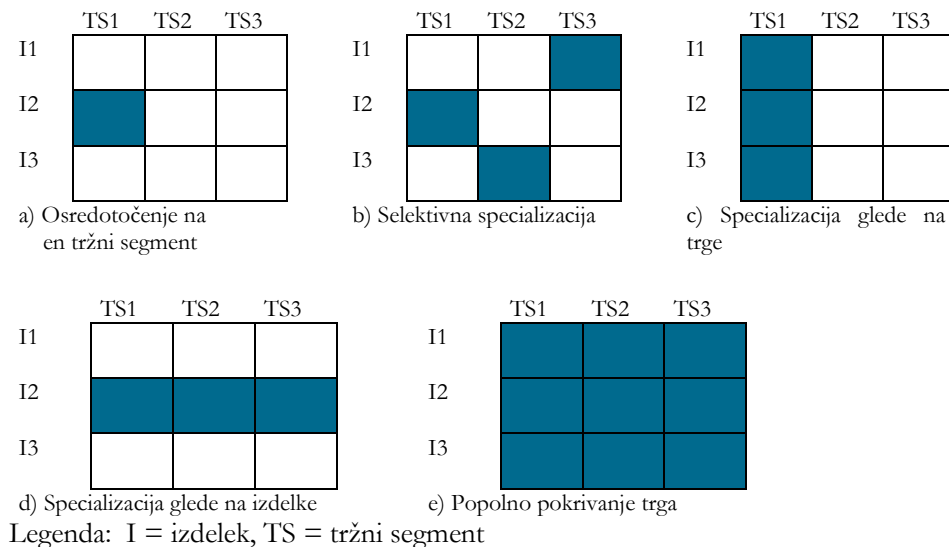
Pri tem mora sprejeti odločitve o **obsegu ciljnega trga** oziroma **širini tržne vrzeli (niše)** in se odločiti ali bo **specialist** ali **generalist** po posamezni tržni dimenziji (po dimenziji ciljnih skupin odjemalcev, njihovih potreb in načinih zadovoljevanja potreb oziroma izdelkih).

Pekarna Martinček z Dolenjske ponuja široko opredeljeni ciljni skupini (gostinskim lokalom, trgovcem na drobno, trgovcem na debelo, fizičnim osebam) zelo širok in plitek asortiment kruha (osnovne vrste belega, mešanega in črnega kruha, ne pa tudi različnih variacij teh vrst, kot so na primer beli mlečni kruh, črni kruh s semeni, večzrnati mešani kruh). Glede na širino tržnega obsega lahko strategijo marketinga.

Pekarne Martinček opredelimo kot strategijo generalista. Če bi se pekarna specializirala za določen tip ciljne skupine (na primer hotelske restavracije na Dolenjskem), za določeno vrsto kruha (na primer polnozrnat žemljice) in za določeno potrebo (na primer kruh, s katerim odjemalci zadovoljujejo potrebo po zdravem prehranjevanju), bi tako strategijo marketinga glede na širino tržnega obsega lahko opredelili kot strategijo specialista.

Kotler (2004, 299-302) predstavlja možne strategije specialista oziroma generalista z uporabo kombinacije izdelka (načina zadovoljevanja potrebe) in tržnega segmenta (odjemalcev), pri čemer izpušča dimenzijo potrebe. Prve štiri možnosti na sliki 6.4 (a-d) predstavljajo možne strategije specialista, medtem ko peta možnost (slika 6.4 e) predstavlja strategijo generalista.

⁶⁸ Kriterije ocenjevanja privlačnosti trga in konkurenčnega položaja opisujemo v poglavju o strateški diagnozi.



Slika 6.4: Pet modelov izbire ciljnega trga

Vir: (Kotler, 2004, 299)

V najbolj poenostavljenem primeru izbire organizacija samo en tržni segment (slika 6.4 a). S **koncentriranim marketingom** lahko doseže trden položaj v tržnem segmentu zaradi boljšega poznavanja potreb tržnega segmenta in posebnega ugleda, ki si ga je tam pridobila. Organizacija tudi prihrani pri poslovanju s specializacijo svoje dejavnosti (na primer proizvodnje, marketinških poti, komuniciranja), če doseže v tržnem segmentu vodilni položaj, pa bo lahko dosegla tudi visoko stopnjo donosa svojih naložb, saj se na ta način številne organizacije izognejo neposrednemu konkuriranju z večjimi konkurenti, ki se usmerjajo na večje tržne segmente. Uporaba takšnega pristopa je pogosto zelo primerna za nove organizacije ali organizacije, ki vstopajo na nove trge.

Skrajna različica koncentriranega marketinga je **marketing tržnih niš**, ko se organizacija osredotoči na zelo majhen tržni segment, ki ga večina drugih konkurentov ignorira, ker zanje ne predstavlja primerne in zadostne tržne priložnosti. Za tak tržni segment običajno oblikuje tudi specifični izdelek, ki zadovoljuje specifične potrebe, želje in hotenja ciljnih skupin odjemalcev v njem. Najmanjša tržna niša je posameznik (fizična ali pravna oseba), kar imenujemo **marketing ena na ena** (angl. one-to-one marketing).

S koncentriranim marketingom je povezano tudi večje tveganje kot je sicer običajno. Določen tržni segment se lahko zelo spremeni, lahko pa se zgodi, da tržni segment osvoji nek drug konkurent. Prav to pa so tudi razlogi, zakaj številne organizacije raje izvajajo marketinške aktivnosti v več kot enem tržnem segmentu.

V primeru **selektivne specializacije** (slika 6.4 b) izbere organizacija nekaj zanimivih in primernih tržnih segmentov, ki jih oskrbuje z različnimi izdelki in ki se skladajo z razpoložljivimi resursi in s cilji organizacije. Med tržnimi segmenti je lahko določena sinergija ali pa je sploh ni. Strategija pokrivanja več tržnih segmentov ima prednost pri zmanjšanju poslovnega tveganja.

Za **specializacijo po trgih** (slika 6.4 c) je značilno, da se organizacija usmerja na zadovoljevanje številnih potreb določene skupine odjemalcev, pri čemer si običajno organizacija pridobi velik sloves s specializacijo in oskrbo te skupine odjemalcev, zato postane prodajna pot za vse nove izdelke, ki bi jih lahko ta skupina odjemalcev sploh potrebovala. Veliko tveganje pri uporabi tega tržnega pristopa nastane, če ta skupina odjemalcev zaradi različnih možnih razlogov pretrga stike z organizacijo ali pa postane manj donosna (na primer prične kupovati manj zaradi manjše kupne moči). Razen tega tak pristop zahteva od organizacije precejšnjo proizvodno in ponudbeno heterogenost v asortimentu, kar pogosto znižuje celotno donosnost takšnega poslovanja.

Pri **specializaciji po izdelkih** (slika 6.4 d) se organizacija usmeri na ponudbo določenega izdelka, za katerega izvaja marketinške aktivnosti v več tržnih segmentih. S to usmerjenostjo si organizacija ustvarja trden sloves na specifičnem ponudbenem področju, pri čemer lahko nastane precejšnje poslovno tveganje za organizacijo ob tehnološkem »preskoku«.

S **popolnim pokrivanjem trga** (slika 6.4 e) poskuša organizacija oskrbovati vse skupine odjemalcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo. Samo največje organizacije lahko izvajajo takšen poslovni pristop, pri čemer lahko uporabljajo dve glavna načina:

- nediferencirani marketing ali
- diferencirani marketing.

Izvajanje **nediferenciranega marketinga** pomeni, da organizacija zanemarljivo razlike med tržnimi segmenti in nastopi na celotnem trgu z enotnim marketinškim spletom aktivnosti. Pri tem upošteva to, kar je skupno, ne pa tega, kar je različno glede potreb odjemalcev. Zato oblikuje takšen marketinški splet, ki bo pritegnil veliko število odjemalcev. Z intenzivno prisotnostjo na marketinških poteh in množičnim oglaševanjem pričakuje, da bo ustvarila čim boljšo podobo (imidž) pri odjemalcih.

Takšen pristop zahteva, da ima organizacija v vsakem trenutku na razpolago zadosten obseg resursov, še posebej velja izpostaviti zadostne proizvodne zmogljivosti ter sposobnosti izvajanja masovnih marketinških aktivnosti. Po drugi strani pa nediferencirani marketing temelji na prihrankih številnih proizvodnih, marketinških in drugih vrstah stroškov (na primer ekonomija obsega pri proizvodnji, cenejše nediferencirano oglaševanje, nižji stroški marketinškega raziskovanja). Organizacija bo po vsej verjetnosti nižje stroške izkoristila pri oblikovanju nižjih cen, da bi pridobila tiste tržne segmente na trgu, ki so cenovno bolj občutljivi.

Pri **diferenciranem marketingu** organizacija posluje na več tržnih segmentih in oblikuje posebne marketinške programe aktivnosti (marketinške splete) za posamezne tržne segmente ali skupine tržnih segmentov. Diferencirani marketing praviloma zagotavlja večjo skupno prodajo kot nediferencirani, saj se celotna vrednost prodaje lahko poveča z bolj raznolikimi skupinami izdelkov, ki jih prodajamo po raznovrstnih marketinških poteh. Seveda to povečuje tudi stroške poslovanja. Predvsem bodo kot posledica diferenciranega marketinga višji naslednji stroški:

- stroški prilagoditve izdelkov (prilagoditev izdelka, ki naj zadovolji različne tržne segmente, povzroča praviloma nekatere stroške razvojno-raziskovalne dejavnosti, inženiringa ali stroške posebne obdelave izdelkov);
- stroški izdelave (običajno je izdelava 10 enot 10 različnih izdelkov dražja kot izdelava 100 enot enakega izdelka);
- administrativni stroški (organizacija mora pripraviti ločene marketinške načrte za posamezne tržne segmente, kar zahteva posebno tržno raziskavo, predvidevanje, prodajno analizo, marketinško komuniciranje, načrtovanje in obvladovanje prodajnih poti);
- stroški zaloge (načeloma je dražje voditi zalogo, ki jo sestavljajo številni različni izdelki kot zalogo manjšega števila različnih izdelkov);

- stroški marketinškega komuniciranja (organizacija mora doseči različne tržne segmente z različnimi programi marketinškega komuniciranja, kar zvišuje stroške njegovega načrtovanja in stroške v zvezi z mediji komuniciranja).

Poleg odločitve o široki ali ozki opredelitvi ciljnega trga, pa mora organizacija sprejeti tudi odločitve, ki se nanašajo na **interno** in **eksterno diferenciacijo** (Snoj in Gabrijan, 2015, 247-248).

Če so ciljni trgi organizacije med seboj zelo različni, je za vsakega izmed njih smiselna uporaba različnih marketinških spletov. V tem primeru govorimo o **interni diferenciaciji trgov**. O **interni agregaciji** pa govorimo, ko je isti marketinški splet mogoče uporabiti za dva ali več ciljnih trgov (Abell, 1980, 17, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 248).

Avtomobilski prodajni salon Gorenjak ponuja različne vrste osebnih vozil, s katerimi zadovoljuje različne potrebe različnih ciljnih skupin odjemalcev. Opredelil je naslednje ciljne trge:

- osebna vozila za tri do štiri članske družine z majhnimi otroki, ki kupujejo vozilo za zadovoljevanje funkcionalnih vsakodnevnih potreb po prevozu;
- osebna vozila za družine s tremi ali štirimi otroki, ki veliko potujejo in z nakupom vozila zadovoljujejo predvsem potrebo po varnosti in udobnosti;
- osebna vozila za mlade pare brez otrok, ki kupujejo vozilo zaradi prestiža in zadovoljevanje ego potreb in
- osebna vozila za starejše od 65 let, ki kupujejo vozilo zaradi potrebe po občasnih kratkih prevozih do najbližje prodajalne z živili in jih zanima predvsem ekonomičnost vozila.

Avtomobilski prodajni salon Gorenjak zaradi različnosti svojih ciljnih trgov oblikuje njim prilagojene specifične marketinške spletke, torej gre v tem primeru za uporabo interne diferenciacije trga.

Interno agregacijo pa bi uporabil avtomobilski salon Dolenjak, ki ponuja srednje velika osebna vozila za mestno vožnjo, če bi iste kombinacije aktivnosti in učinkov marketinga usmerjal na odjemalce, ki so tako mladi pari brez otrok kot tudi tri, štiri in pet članske družine.

Eksterna diferenciacija nam pove, ali se izbrani ciljni trg organizacije razlikuje od izbranega ciljnega trga njenih konkurentov (diferenciacija glede na konkurente) ali pa je ciljni trg podoben tistemu, ki ga imajo tudi konkurenčne organizacije (imitacija / posnemanje konkurentov) (Abell, 1980, 17, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 248).

Avtomobilski prodajni salon Gorenjak je pri opredelitvi svojega ciljnega trga osebnih vozil za mlade pare brez otrok, ki kupujejo vozilo zaradi prestiža in zadovoljevanje ego potreb uporabil eksterno

diferenciacijo trga glede na konkurente. Na tem ciljnem trgu v času, ko se je odločil zanj, konkurentov še ni bilo in je predstavljal manifestno tržno nišo.

Pri opredeljevanju drugih ciljnih trgov (osebna vozila za tri do štiri članske družine z majhnimi otroki, ki kupujejo vozilo za zadovoljevanje funkcionalnih vsakodnevnih potreb po prevozu; osebna vozila za družine s tremi ali štirimi otroki, ki veliko potujejo in z nakupom vozila zadovoljujejo predvsem potrebo po varnosti in udobnosti; osebna vozila za starejše od 65 let, ki kupujejo vozilo zaradi potrebe po občasnih kratkih prevozih do najbližje prodajalne z živili in jih zanima predvsem ekonomičnost vozila) pa je avtomobilski prodajni salon Gorenjak uporabil posnemanje trga konkurentov, saj so na njih konkurenti že delovali.

7 Oblikovanje strateških ciljev marketinga

Ko je organizacija opredelila tiste tržne segmente, ki bodo predstavljali njene ciljne trge, je ključnega pomena, da oblikuje zanje splet strateških marketinških ciljev, to je tistih ciljev, katerih uresničevanje je strateškega (usodnega) pomena za preživetje in razvoj organizacije. Oblikovanje strateških marketinških ciljev predstavlja osnovo za oblikovanje in udejanjanje marketinških strategij, ki pa predstavljajo načine doseganja omenjenih ciljev.

7.1 Značilnosti strateških ciljev marketinga in njihova vloga v organizaciji

Ker je marketing ciljno naravnana aktivnost, je pomembno oblikovanje ciljev tudi na njeni strateški ravni. Izhodišče za oblikovanje strateških ciljev marketinga so temeljni cilji organizacije (cilji na ravni organizacije kot celote), ki izhajajo iz njenega poslanstva in vizije.

Tako kot to velja za druge cilje v organizaciji na različnih ravneh, je tudi za strateške cilje marketinga značilno, da neposredno odražajo ključni namen njenega poslovanja in jih je mogoče opredeliti kot:

- prihodnje aktivnosti,
- zelena stanja in
- kombinacijo obeh.

V literaturi avtorji strateške cilje obravnavajo v dveh pomenih (Snoj in Gabrijan, 2015, 249):

- v širšem pomenu, po katerem so cilji kombinacije načrtovanih stanj in načrtovanih načinov (strategij) za njihovo doseganje, in
- v ožjem pomenu, po katerem so cilji zgolj načrtovana stanja ali zgolj načrtovane aktivnosti.

Organizacija X si je zastavila naslednje strateške cilje marketinga:

- doseči 5-odstotno rast prodaje njihovega najpomembnejšega izdelka v tržnem segmentu A v naslednjih petih letih (cilj kot zeleno stanje);
- v naslednjih petih letih dosegati v tržnem segmentu B s svojim najpomembnejšim izdelkom podobo ponudnika tehnološko superiornih izdelkov (cilj kot aktivnost);
- v prihodnjih petih letih izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z uvedbo nove različice njihovega najpomembnejšega izdelka ter prilagajanjem cen izdelka različnim tržnim segmentom odjemalcev (kombinacija stanja in aktivnosti).

Na tem mestu bomo razumeli **strateške cilje marketinga** v ožjem pomenu kot usodno pomembna načrtovana stanja, aktivnosti oziroma njihovo kombinacijo na področju menjalnih procesov organizacije, ki jih je mogoče doseči z različnimi strategijami marketinga. Nanašajo se lahko:

- na posamezne izdelčno-tržne kombinacije (kombinacije ciljnih skupin odjemalcev, njihovih potreb in izdelkov, skupin izdelkov, znamk izdelkov), kadar ti zahtevajo zaradi svoje heterogenosti različne marketinške pristope in posledično ločene postopke strateškega načrtovanja marketinga;
- na celoten asortiment ponudbe organizacije na vseh njenih trgih (pri vseh ciljnih skupinah odjemalcev in njihovih potrebah), kadar so ti dovolj homogeni, da omogočajo udejanjanje enovitega strateškega načrtovanja marketinga.

Strateške marketinške cilje oblikuje organizacija na ravni njenega marketinga in predstavljajo načine doseganja temeljnih ciljev na ravni organizacije kot celote. Nekaj primerov navajamo v tabeli 7.1.

Tabela 7.1: Temeljni cilji organizacije X in njeni strateški cilji marketinga

Temeljni cilji organizacije X	Strateški cilji marketinga organizacije X
Donosnost	Dobiček in vračilo naložbe po posameznih znamkah izdelkov in po odjemalcih; stroški marketinga v deležu od vrednosti celotnih stroškov organizacije.
Tržni položaj	Splošni in relativni tržni deleži po znamkah izdelkov, skupinah izdelkov, odjemalcih, tržnih segmentih.
Inoviranje	Razvoj in uvajanje novih izdelkov, izboljševanje obstoječih izdelkov.
Organska rast	Uvajanje izdelkov na novih trgih in v tržnih segmentih pri novih ciljnih skupinah odjemalcev.
Delovanje menedžerjev	Strateški nadzor: skrb za zaposlovanje, stil vodenja, oblikovanje načinov motiviranja marketinških menedžerjev, delegiranje odgovornosti in pristojnosti.
Odgovornost do družbe	Etika; odnosi z različnimi javnostmi; upoštevanje predpisov.

Strateški cilji marketinga so temelj za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja marketinga organizacije ter posameznikov, ki ga sestavljajo. Ker predstavljajo odločitve in reakcije na določeno stanje v notranjem in zunanjem okolju organizacije, uresničujejo predvsem štiri temeljne funkcije (Koppelman, 1989, 81):

- identifikacijsko funkcijo (določanje obstoječega in želenega stanja ter razpoznavanje razlik med njima);
- selektivno funkcijo (odločanje med alternativami, upoštevajoč podane omejitvene kriterije, ki so določene s priložnostmi organizacije na eni strani ter omejenimi resursi na drugi strani);
- opisno funkcijo (rešitev, odločitev oziroma ukrep je potrebno opisati na podlagi ciljnih kriterijev);
- ocenjevalno funkcijo (na podlagi sprejetih strategij in ukrepov, je potrebno rezultate tudi nadzirati ter ovrednotiti, saj le-ti kasneje omogočajo učinkovitejšo in uspešnejšo določanje ciljev v prihodnosti).

Tako kot pri drugih ciljih, je potrebno tudi pri oblikovanju strateških ciljev marketinga upoštevati, da bodo opredeljeni cilji merljivi, opredeljeni v prostoru in času, horizontalno in vertikalno usklajeni⁶⁹, realno postavljeni (stvarni) in s tem

⁶⁹ Več o horizontalni in vertikalni usklajenosti glej v poglavju 7.2.

dosegljivi, objektivni, jasni oziroma razumljivi, konsistentni, prilagodljivi in da bodo omogočali motiviranje vseh, ki naj bi prispevali k uresničevanju teh ciljev v organizaciji.

Omenjena pravila pa si moramo razlagati dovolj smiselno, kajti cilji se med seboj razlikujejo, na primer glede na to, kako natančni so, kako podrobni so, glede na stopnjo ponavljanja, glede na časovno nujnost. Strateški cilji so manj pogosto kvantitativno opredeljeni kot taktični ali operativni cilji, temveč so bolj opisni in kvalitativni.

Glede na vsebinsko naravo so običajno strateški cilji marketinga dolgoročno naravnani cilji, čeprav nujnost doseganja cilja lahko narekuje njegovo uresničevanje tudi kratkoročno (na primer v hitro spreminjajočih se gospodarskih pogojih v okolju ali v primeru, ko je organizacija v slabem tržno-finančnem položaju).

Tudi pri strateških ciljih marketinga je potrebno upoštevati:

- ciljni objekt (Na kaj se cilj nanaša?)
- merilo cilja (Kako meriti realizacijo cilja?)
- vrednost cilja (Kako visoko je cilj zastavljen? Katera raven zahtevnosti je izbrana?)
- časovno dimenzijo (Kdaj naj bi cilj dosegli?)

Turistična agencija Popotnik si je zastavila naslednji strateški cilj marketinga: v naslednjih petih letih izboljšati stopnjo zvestobe odjemalcev v tržnem segmentu družin s predšolskimi otroki pri povpraševanju po njihovi ponudbi poletnih počitnic v visoko kakovostnih hotelih na Jadranski obali. Ciljni objekt je v omenjenem primeru stopnja zvestobe, merilo cilja je lahko delež družin s predšolskimi otroki, ki vsako leto rezervirajo tovrstne počitnice pri njih, vrednost cilja je lahko na primer 30-odstotni delež družin s predšolskimi otroki, ki vsako leto rezervirajo tovrstne počitnice pri njih, časovna dimenzija pa je obdobje petih let.

Pri opredeljevanju strateških ciljev marketinga mora biti organizacija pozorna, da ne prihaja med njimi do nasprotovanj, podobno kot je na to potrebno paziti tudi pri ciljnih različnih poslovnih funkcij ter ciljnih organizacije v odnosu do ciljev njenega zunanjega okolja. Dejstvo je, da je mogoče doseči strateške cilje marketinga le pri optimalni kombinaciji razpoložljivih resursov organizacije, saj je takrat učinek sinergije največji.

7.2 Proces oblikovanja strateških ciljev marketinga

Oblikovanje strateških ciljev marketinga v organizaciji je interaktivni in iterativni proces.

Interaktivni proces pomeni, da je njihovo oblikovanje v organizaciji tesno prepleteno z oblikovanjem strateških ciljev drugih poslovnih funkcij v organizaciji (na primer strateški cilji financ, strateški cilji proizvodnje, strateški cilji na področju človeških virov). V tem pogledu govorimo o **horizontalni povezanosti in usklajenosti** med strateškimi cilji. To pomeni, da morajo biti strateški cilji marketinga vsebinsko in strukturno usklajeni s strateškimi cilji drugih poslovnih funkcij v organizaciji, saj v praksi pogosta konfliktnost med postavljenimi cilji (v okviru poslovne funkcije in med cilji različnih poslovnih funkcij) onemogoča optimalno udejanjanje ciljev.

Član uprave za področje marketinga večje organizacije, ki ponuja na evropskem trgu visoko kakovostno pisarniško pohištvo, je skupaj s področnimi vodji marketinga oblikoval naslednji strateški cilj marketinga: »v naslednjih treh letih povečati tržni delež pisarniških omar v ciljnem tržnem segmentu organizacij z do 20 zaposlenimi za 15 odstotkov. Ker so odjemalci v tem tržnem segmentu prostorsko precej razpršeni, to povečuje delež transakcijskih stroškov v celotnih stroških marketinga na enoto pri prodaji tega izdelka, kar posledično znižuje raven prispevka za pokritje. Član uprave za področje financ iste organizacije pa je skupaj s finančnimi vodji po posameznih področjih oblikoval naslednji strateški cilj financ: »v naslednjih treh letih povečati stopnjo dobičkonosnosti ključnih izdelkov organizacije za 5 odstotkov v vseh tržnih segmentih na evropskem trgu«.

V omenjenem primeru obstaja horizontalna neusklajenost med strateškim ciljem marketinga in strateškim ciljem financ, kajti uresničevanje strateškega cilja marketinga vsaj deloma preprečuje uresničevanje strateškega cilja financ v omenjeni organizaciji.

Strateški cilji marketinga pa morajo biti tudi **vertikalno povezani in usklajeni**. To pomeni, da morajo biti povezani in usklajeni s cilji na različnih ravneh odločanja v organizaciji: usklajeni morajo biti s temeljnimi cilji organizacije kot celote ter poslanstvom in vizijo organizacije na eni strani, po drugi strani pa morajo biti z njimi usklajeni tudi taktično-operativni (izvedbeni) cilji marketinga, saj lahko samo na ta način uspešno vplivajo na uresničevanje strateških ciljev marketinga.

Vodilni proizvajalec ženskih modnih oblačil je oblikoval za svoje najprestižnejše ženske spodnjice in neдрčke v tržnem segmentu poslovnih žensk med 30. in 50. letom starosti strateški cilj marketinga »v petih letih izboljšati podobo (imidž) omenjenih izdelkov v tem tržnem segmentu na področju Vzhodne Evrope«. Istočasno je regionalni vodja prodaje za Vzhodno Evropo s svojimi področnimi vodji prodaje sprejel letni prodajni načrt, v katerem predvideva poleg lastne maloprodajne mreže prisotnost omenjenih izdelkov še na prodajnih policah večjih trgovinskih centrov in nekaterih diskontnih prodajal v Vzhodni Evropi s ciljem povečanja obsega prodaje omenjenih izdelkov.

V omenjenem primeru obstaja vertikalna neuskklajenost med strateškim ciljem marketinga in letnim ciljem prodaje, kajti uresničevanje letnega cilja prodaje onemogoča doseganje zastavljenega strateškega cilja marketinga.

Iterativni proces pomeni, da gre za ponavljajoč se proces, ki vključuje razumevanje vedenja ciljnih skupin odjemalcev, segmentiranje trga, izbiranje ciljnih segmentov trga, oblikovanje ponudbe, ki ustreza potrebam ciljnih skupin odjemalcev, razlikovanje ponudbe, umeščanje ponudbe v mislih ciljnih skupin odjemalcev in oblikovanje strategij izdelka, cen, marketinških poti in komuniciranja, ki so podlaga za taktične odločitve uresničevanja strategij marketinga in zajemajo marketinški splet (El-Ansary, 2006, 268, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 249).

Lambin (2007) smiselno opredeljuje tri skupine strateških ciljev marketinga, ki izhajajo iz temeljnih ciljev organizacije in jih organizacija lahko opredeli za celoten trg ali določen tržni segment oziroma za določeno izdelčno-tržno kombinacijo:

- cilji dobičkonosnosti (na primer dobiček, donos premoženja, donos prodaje, prispevek za pokritje, marketinški prispevek za pokritje);
- cilji v zvezi s prodajo (na primer količinski ali vrednostni obseg prodaje, obseg prodaje skupine izdelkov, splošni in relativni tržni delež);
- cilji v zvezi z odjemalci (na primer njihovo zavedanje znamke, pozicioniranje, zadovoljstvo odjemalcev, zvestoba odjemalcev, njihova navzkrižna prodaja, »delež denarnice«).

Marketinški menedžer naj bi za vsak strateški cilj marketinga opredelil, kakšen je prispevek posameznega tržnega segmenta, izdelka ali skupine odjemalcev k doseganju ciljev. Tovrstni proces vključuje tri korake:

- določanje ravni zelenega dobička, ki bi ga naj ustvaril tržni segment (skupina izdelkov, odjemalci, ...);
- določanje vrednostnega (ali količinskega) obsega prodaje in tržnega deleža, ki je potrebno za doseganje ravni zelenega ciljnega dobička ter
- določanje potrebne ravni zavedanja znamke s strani odjemalcev v tržnem segmentu, zelene podobe (imidža), nakupne stopnje, zadovoljstva odjemalcev in njihove zvestobe, ki so potrebni za doseganje zelenega tržnega deleža.

Prva dva koraka v omenjenem procesu bo marketinški oddelek izpeljal tako, da bo temeljne cilje na ravni organizacije razgradil v strateške cilje marketinga po analiziranem kriteriju (na primer po tržnih segmentih, skupinah odjemalcev, skupinah istovrstnih izdelkov, znamkah izdelka). Primer prikazujemo v tabeli 7.2.

Pri tretjem koraku si lahko v marketinškem oddelku organizacije pomagajo s:

- hierarhično »stopničasto« analizo pripravljenosti odjemalcev za nakup ali
- pristopom na osnovi neto marketinškega prispevka.

Tabela 7.2: Primer razgradnje temeljnega cilja na ravni organizacije v posamezne strateške cilje marketinga za izdelek znamke X po posameznih tržnih segmentih

Primer temeljnega cilja na ravni organizacije	
Bruto dobiček (pred davki)	2.800.000 EUR
Donos premoženja (ROA, angl. return on assets)	6 %
Tržni delež izdelka znamke X	16 %
Vrednostni obseg prodaje izdelka znamke X	61.000.000 EUR



	Tržni segment 1	Tržni segment 2	Tržni segment 3
Bruto dobiček (pred davki)	800.000 EUR	1.500.000 EUR	500.000 EUR
Donos premoženja (ROA)	6 %	6 %	6 %
Tržni delež izdelka znamke X	12 %	26 %	10 %
Vrednostni obseg prodaje izdelka znamke X	15.000.000 EUR	40.000.000 EUR	6.000.000 EUR

S hierarhično »stopničasto« analizo pripravljenosti odjemalcev za nakup ocenjujemo naslednje hierarhične komponente, povezane z odjemalcem, ki vplivajo na obseg prihodnje prodaje določenega izdelka (znamke izdelka) na določenem trgu ali v tržnem segmentu v določenem času:

- tržni potencial (maksimalna raven povpraševanja po določeni vrsti izdelka na določenem trgu ali v tržnem segmentu);
- obstoječi (dejanski trg) (število obstoječih odjemalcev določene vrste izdelka);
- zavedanje znamke izdelka (delež obstoječih odjemalcev določene vrste izdelka na obstoječem trgu, ki se zaveda določene znamke izdelka);
- podoba (imidž) znamke izdelka (odstotek odjemalcev, ki se zavedajo določene znamke izdelka, jo poznajo in je zanje privlačna);

- stopnja nakupa (odstotek odjemalcev iz prejšnje skupine, ki so dejansko kupili določeno znamko izdelka);
- »delež denarnice« (angl. share of wallet) (delež odjemalčevih nakupov izdelka določene vrste, ki odpade na znamko izdelka določenega ponudnika);
- stopnja ponovnega nakupa (delež odjemalcev, ki so ponovno kupili isto znamko določene vrste izdelka);
- stopnja navzkrižne prodaje (delež obstoječih odjemalcev določene vrste izdelka, ki so kupili tudi kako drugo vrsto izdelka istega ponudnika)

S **pristopom na osnovi neto marketinškega prispevka** razgrajujemo možne prispevke strateškega marketinškega cilja k celotni dobičkonosnosti organizacije na posamezne komponente, kar pomaga menedžerjem pri identificiranju različnih možnih spremenljivk, ki omogočajo izboljšanje dobičkonosnosti, kar je razvidno s slike drevesa marketinške dobičkonosnosti (slika 7.1).

Vsaka izmed spremenljivk na sliki predstavlja priložnost za povečanje dobičkonosnosti organizacije, na primer:

- celotni dobiček je mogoče povečati s povečanjem neto marketinškega prispevka ali z znižanjem skupnih splošnih stroškov (gre za izdatke, ki se ne spreminjajo s spreminjanjem strateških ciljev marketinga in iz njih izhajajočih marketinških strategij, na primer izdatki za raziskave in razvoj, režijski stroški uprave organizacije);
- neto marketinški prispevek je mogoče povečati s povečanjem vrednosti prodaje ali znižanjem celotnih variabilnih stroškov (ali stroškov prodanih izdelkov, to je celotnih stroškov proizvodnje izdelka, ki se spreminjajo neposredno s spreminjanjem količinskega obsega prodaje izdelka, na primer materialnih stroškov, neposrednih stroškov dela, transporta in drugih neposrednih variabilnih stroškov);
- vrednostni obseg prodaje je mogoče povečati s povečanjem količinskega obsega prodaje in / ali z zvišanjem prodajne cene;
- količinski obseg prodaje je mogoče povečati s povečanjem števila odjemalcev ali z zvišanjem nakupne stopnje.

Prepletenost spremenljivk lahko še nadaljujemo, kar ni razvidno s slike, toda:

- število odjemalcev je mogoče povečati s povečanjem števila novih odjemalcev ali povečevanjem deleža zadržanja obstoječih odjemalcev;
- nakupno stopnjo je mogoče zvišati s povečevanjem obsega nakupa obstoječih odjemalcev ali povečevanjem pogostosti njihovega nakupa;
- količinski obseg prodaje je mogoče povečati s povečevanjem celotnega tržnega povpraševanja (to je s povečevanjem tržnega potenciala) ali s povečevanjem tržnega deleža;
- nove odjemalce je mogoče pridobiti tako, da pritegnemo odjemalce konkurentov ali s spreminjanjem fizičnih in pravnih oseb, ki niso odjemalci določene vrste izdelka v odjemalce.

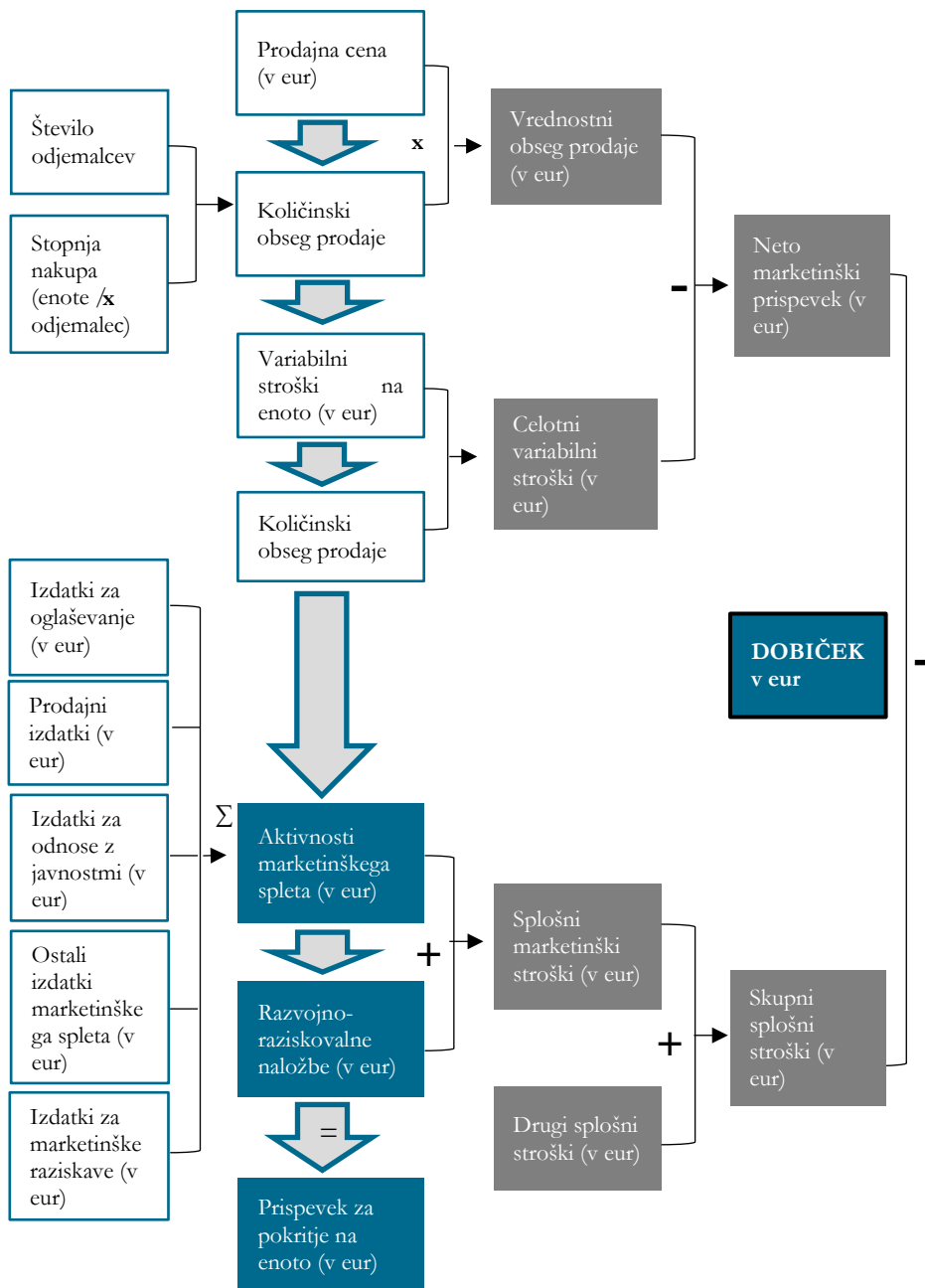
Pri oblikovanju strateških ciljev marketinga izhaja organizacija iz strateške analize in diagnoze. Pri tem naj bi upoštevala dejstvo, da na demografske in druge objektivizirane značilnosti ciljnih skupin odjemalcev s svojimi aktivnostmi običajno ne more bistveno vplivati. Te značilnosti ciljnih skupin upošteva že pri opredeljevanju ciljnih skupin na stopnji določanja ciljnih trgov.

Na psihografske in vedenjske značilnosti ciljnih skupin odjemalcev pa organizacija s svojimi aktivnostmi lahko vpliva, zato je smiselno, da oblikuje strateške cilje marketinga, ki se nanašajo na kognitivno, afektivno in vedenjsko reakcijo ciljnih skupin odjemalcev (Snoj in Gabrijan, 2015, 250).

Kognitivna reakcija ciljne skupine odjemalcev je proces miselnega oblikovanja mnenj na podlagi razpoložljivih informacij o določenem objektu (na primer izdelku ali znamki izdelka), afektivna (čustvena) reakcija ciljne skupine odjemalcev je proces čustvenega doživljanja določenega objekta, medtem ko vedenjska reakcija ciljne skupine zajema dejanja ciljne skupine odjemalcev glede določenega objekta (Snoj in Gabrijan, 2015, 250).

Strateški cilji marketinga, ki se nanašajo na kognitivno in afektivno reakcijo ciljnih skupin odjemalcev, zajemajo (Snoj in Gabrijan, 2015, 250):

- stopnje zavedanja ciljnih skupin o organizaciji, izdelkih, znamkah,
- podobo (imidž) ciljnih skupin odjemalcev o organizaciji, izdelkih in znamkah ter
- stopnje zadovoljstva ciljnih skupin odjemalcev z organizacijo, izdelki in znamkami.



Slika 7.1: Drevo marketinške dobičkonosnosti

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 329)

Strateški cilji marketinga, ki se nanašajo na kognitivno in afektivno reakcijo ciljnih skupin odjemalcev, so izhodišče za doseganje strateških ciljev marketinga, ki se nanašajo na njihovo vedenjsko reakcijo.

Primeri strateških ciljev marketinga, naravnanih na kognitivno in afektivno reakcijo ciljnih skupin odjemalcev:

- V naslednjih petih letih želi Pekarna Graščak doseči, da bo vsaj polovica njenih odjemalcev v tržnem segmentu mladih med 15. in 25. letom starosti zelo zadovoljnih z ponudbo njihovega pekovskega slanega peciva.
- V naslednjih petih letih želi prodajni salon Pro-avto doseči podobo (imidž) najbolj prijaznega ponudnika osebnih avtomobilov v regiji.

Strateški cilji marketinga, ki se nanašajo na vedenjsko reakcijo ciljnih skupin odjemalcev, zajemajo (Snoj in Gabrijan, 2015, 251):

- zvestobo organizaciji, izdelkom in znamkam,
- vrednostno in količinsko prodajo izdelkov in znamk ter
- tržne deleže izdelkov in znamk.

Primeri strateških ciljev marketinga, naravnanih na vedenjsko reakcijo ciljnih skupin odjemalcev:

- Kreditna banka Posavje želi pri ciljni skupini upokojencev v regiji doseči v naslednjih petih letih največji splošni in relativni tržni delež pri prodaji kratkoročnih kreditov.
- V naslednjih petih letih želi proizvajalec kozmetike Gentlemen doseči 25 odstotkov celotnih prihodkov s prodajo gela za britje znamke Hitri in drzni v tržnem segmentu moških odjemalcev.

8 Oblikovanje generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga

O pojmu »strategija« pišemo že v podpoglavju 2.2, zato se na tem mestu osredotočamo predvsem na obravnavanje strategije marketinga.

Razumevanje strategij marketinga zajema njihovo oblikovanje in udejanjanje. Domena procesa strateškega marketinga je oblikovanje strategij marketinga, njihovo udejanjanje pa poteka s pomočjo izvajanja taktičnih in operativnih marketinških aktivnosti, kar pa je domena izvedbenega (taktično-operativnega) marketinga in zato ni sestavi del vsebine te knjige.

8.1 Opredelitev strategije marketinga

8.1.1 Pojem in razsežnosti strategije marketinga

V strokovni literaturi lahko zasledimo različne opredelitve pojma »strategija marketinga«, ki pogosto niso enopomenske, saj avtorji izhajajo iz različnih »miselnih šok« oziroma prevladujočih miselnosti na področju marketinga.

Nekateri avtorji opredeljujejo strategijo marketinga precej široko in splošno. Tako jo na primer Day, Weitz in Wensley (1990) opredelijo kot vse tiste marketinške aktivnosti in odločitve, ki so povezane z izgrajevanjem in ohranjanjem trajne konkurenčne prednosti organizacije.

Druga skupina avtorjev opredeljuje strategijo marketinga bolj razdelano, vendar prav tako razmeroma široko in vanjo vključuje procese segmentiranja, določanja ciljnih trgov in pozicioniranje, medtem ko so odločitve v zvezi z marketinškim spletom domena taktike marketinga (Varadarajan, 2010; Webster, 1992; Kotler, 2004; Slater in Olson, 2001).

Posamezni avtorji pa obravnavajo strategije marketinga predvsem kot načine doseganja ciljev marketinga, ki se nanašajo na odločanje in vedenje organizacij v okviru marketinškega spleta. Ta pristop k razumevanju strategije marketinga je bistveno ožji in je bolj osredotočen na kratkoročno spodbujanje povpraševanja, kar je bližje opredelitvi taktike marketinga (Montgomery in Webster, 1997, 13, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 252). Vsekakor pri takšni uporabi izraza »strategija marketinga« grozi nevarnost, da niso upoštevane tiste odločitve in obnašanje, ki so nadrejene kombiniranju instrumentov marketinga ter so res usodnega pomena za organizacijo.

V literaturi pogosto zasledimo še izraze »**konkurenčna strategija**« (angl. competitive strategy), »**tržna strategija**« (angl. market strategy) in »**poslovna strategija**« (angl. business strategy).

Porter (1987) navaja, da so strategije marketinga v svoji zasnovi namenjene doseganju primerjalnih in trajnih konkurenčnih prednosti organizacije na njenih izbranih trgih oziroma v tržnih segmentih. Mnenja smo, da torej izraz »konkurenčna strategija« pravzaprav ni smiseln, saj vse strategije marketinga udeležujejo funkcijo konkurenčnih strategij.

Avtorji, ki uporabljajo izraz »tržna strategija«, pa imajo v mislih v bistvu temeljno strategijo marketinga. Day (1990, 6, 38-40), na primer opredeljuje tržne strategije kot »usmerjevalne izjave«, ki vključujejo izbiro trga in ciljnih tržnih segmentov, načine doseganja konkurenčne prednosti, načine dostopa do ciljnih skupin (tržne poti) ter aktivnosti, ki so za to potrebne. Pri tem opredeljuje tudi pogoje, ki morajo biti v organizaciji izpolnjeni, da bi bila takšna strategija uspešna in sicer:

- strategija mora biti izvedljiva (organizacija se mora vprašati, ali ima na voljo razpoložljive resurse za njeno udejanjanje);
- strategija mora imeti v organizaciji primerno podporo s strani posameznih interesnih skupin (deležnikov);
- strategija mora biti konsistentna (ali je mogoče udejanjati strategijo tako, da bodo pri tem konflikti na posameznih ravneh izvajanja strategije ter med posameznimi ravni izvajanja strategije v organizaciji minimalni).

Nekateri avtorji pa med strategije marketinga uvrščajo tudi strategije, ki jih drugi uvrščajo med generične strategije poslovnih področij (poslovne strategije, angl. business strategy) ali celo med strategije rasti (razvoja)(Aaker, 2001).

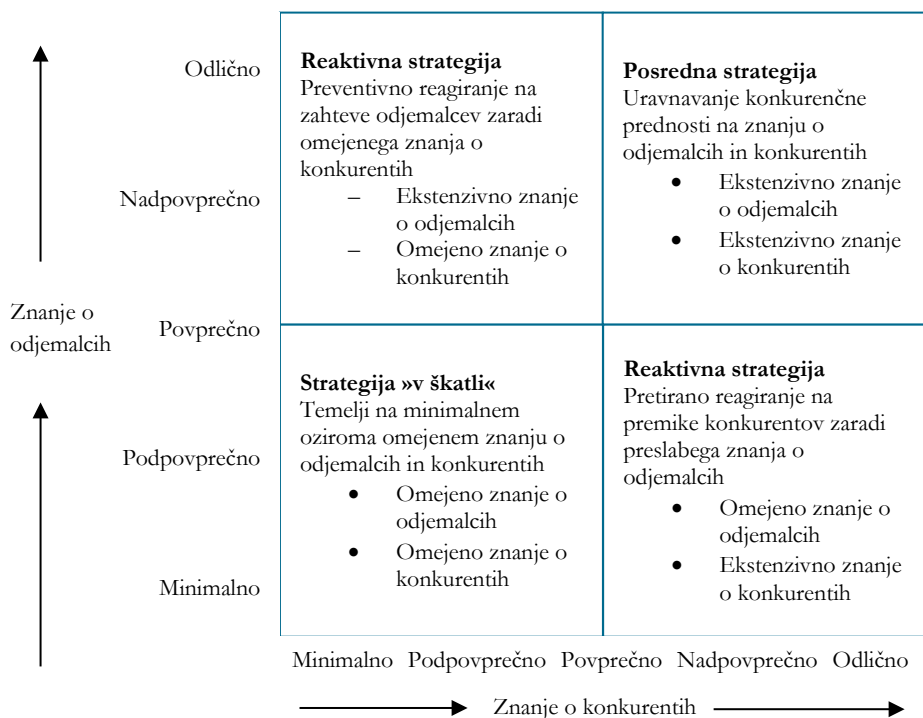
8.1.2 Strategija marketinga in tržno naravnano menedžment

Oblikovanje in udejanjanje strategije marketinga naj bi v organizaciji temeljilo na tržno naravnano menedžmentu, to je na hkratni naravnosti na odjemalce, na konkurente in medfunkcijski koordinaciji (Kohli in Jaworski, 1990). Uspešnost tržno naravnane menedžmenta je v veliki meri odvisna od pravočasnih in zanesljivih informacij o odjemalcih, konkurentih in notranjem okolju. Brez primerne znanja o omenjenih sestavinah okolja, je organizacija omejena pri oblikovanju in udejanjanju strategij, ki bi omogočale ohranjanje obstoječih odjemalcev in povečevanje tržnega deleža.

Strategijo marketinga, ki temelji na zadostnem znanju organizacije o odjemalcih in konkurentih, poimenuje avtor »**posredna**« **strategija**, saj tovrstni strateški pristop, ki temelji na zadostnih informacij o ožjem tržnem okolju, načeloma ne zahteva neposrednega »spopada« s konkurenti.

»Posredna« strategija marketinga bo uspešna in učinkovita takrat, ko bo organizacija akumulirala takšno znanje o odjemalcih, ki temelji na tistih vrednostih za odjemalce, ki so težje posnemljive s strani konkurentov, pri čemer pa potrebuje organizacija tudi zadostno količino znanja o konkurentih. Cilj »posredne« strategije marketinga je doseganje zelenega tržnega deleža na način, ki bo minimiziral reakcijo konkurentov, hkrati pa bodo doseženi zastavljeni marketinški cilji. Ti pristopi pogosto temeljijo na tem, da organizacija poskuša konkurente zмести oziroma odvrniti njihovo pozornost od dejanskih stanj na trgu. Vključujejo torej do določene mere »subtilno« igro »mačke in miši«. Najpogostejše pojavne oblike takšnih strategij so:

- kontinuirane inovacije na področju izdelkov in procesov,
- kontinuirano izboljševanje kakovosti izdelkov in procesov,
- inovativni marketinški programi,
- zniževanje stroškov nabave, uporabe in vzdrževanja izdelkov s strani odjemalcev,
- uporaba novih marketinških poti z bolj učinkovito oskrbno verigo v smislu povečevanja koristi za odjemalca.



Slika 8.1: Strategije marketinga glede na različno raven znanja o odjemalcih in konkurentih
 Vir: (Best, 2005, 170)

Vse izmed omenjenih pojavnih oblik »posrednih« strategij marketinga imajo vgrajen potencial, ki omogoča izgrajevanje vrednosti za odjemalce in povečevanje njihove zvestobe brez neposrednega »soočanja« s konkurenti, s čimer se znižujejo tudi stroški povečevanja tržnega deleža.

Ostale tri skupine strategij v matriki bi lahko imenovali tudi »neposredne« **strategije**, saj jim je skupno to, da zaradi pomanjkanja znanja o ožjem tržnem okolju (o odjemalcih in / ali konkurentih) zahtevajo veliko močnejše »napade« na konkurente, saj je v teh primerih za organizacijo stopnja tržne negotovosti večja. Tudi tovrstne strategije marketinga omogočajo doseganje ciljev marketinga (so lahko uspešne), vendar z bistveno slabšim poslovnim izidom za organizacijo, torej so manj učinkovite, saj tržna negotovost zaradi pomanjkljivega znanja o odjemalcih in / ali konkurentih terja od organizacije bistveno večja vlaganja za doseganje zastavljenih ciljev marketinga.

Strategije marketinga glede na različno raven znanja o odjemalcih in konkurentih prikazujemo v matriki na sliki 8.1.

8.1.3 Proces oblikovanja strategij marketinga

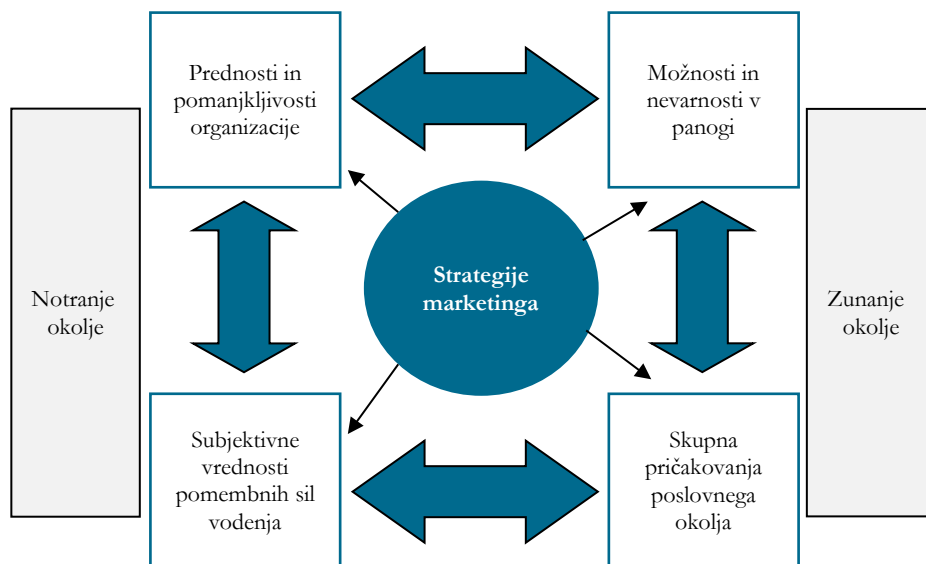
Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje strategij marketinga, Proctor (2000, 2) razvršča v pet ključnih skupin:

- odpiranje in zapiranje strateških oken ;
- širše zunanje okolje organizacije (predvsem politični, ekonomski, družbeno-kulturni in tehnološki dejavniki);
- vrsta in intenzivnost konkurence na trgu;
- faza življenjskega ciklusa trga ali panoge organizacije;
- razpoložljivi resursi organizacije in možnost njihove izrabe (uporabe).

Avtor na osnovi omenjenih ključnih dejavnikov predlaga proces oblikovanja strategij marketinga v naslednjih korakih:

- identificirati priložnosti in nevarnosti, ki bodo vplivale na odpiranje in zapiranje strateških oken;
- določiti najboljšo(-e) strategijo(-e), ki bo(-do) omogočila(-e) doseganje najboljših konkurenčnih prednosti, dokler je strateško okno še odprto;
- zagotoviti ustrezne resurse za izvajanje strategije;
- izvajanje strategij, s katerimi je potrebno dosežati najboljšo prednost na podlagi priložnosti, ki jih ponuja strateško okno z minimiziranjem tveganj, ki jih povzročajo nevarnosti.

Porter (1987, 18) pojasnjuje, da je potrebno pri oblikovanju strategij marketinga upoštevati štiri odločilne dejavnike, ki omejujejo tržni prostor delovanja organizacije, kar je razvidno s slike 8.2.



Slika 8.2: Kontekst oblikovanja strategij marketinga

Vir: (Porter, 1987, 18)

Med prednosti in pomanjkljivosti uvršča aktivnosti in sposobnosti organizacije glede na konkurente, finančna sredstva, tehnologijo ter poznavanje znamke, subjektivne vrednosti predstavljajo motivacija, človeški viri v organizaciji in njihove potrebe, možnosti in nevarnosti v panogi predstavljajo različne tržne situacije, z vplivom poslovnega okolja pa avtor misli predvsem na širše poslovno okolje (na vladno politiko, socialo, nove družbene tokove in podobno).

Oblikovanje in udejanjanje strategije marketinga večina avtorjev postavlja v ospredje kot eno osrednjih problemskih področij v okviru marketinga in predstavlja kontinuiran izziv za marketinške menedžerje v organizacijah.

Organizacije pri oblikovanju strategij marketinga uporabljajo različne pristope (metode), med katerimi so najpogostejši:

- racionalni pristop (z uporabo SWOT analize in portfolio metodami);
- fleksibilni pristop (z metodo »kaj se zgodi, če...«; angl. »what-if« analizo ter z multiplim načrtovanjem s pomočjo scenarijev);
- kreativni pristop (z uporabo intuicije in izkušenj pri načrtovanju);
- vedenjski pristop (kjer igrajo najpomembnejšo vlogo referenčna moč, politika in posamezne osebnosti) in
- pristop dodajanja (prilagajanje na osnovi predhodno sprejetih strategij).

Morgan, Whitley, Feng in Chari (2018) izpostavljajo predvsem naslednja ključna vprašanja, ki si jih v zvezi z oblikovanjem in udejanjanjem strategij marketinga postavljajo marketinški menedžerji v organizacijah:

- kako oblikovati organizacijsko strukturo, ki bo podpirala takšen razvoj strategij marketinga, ki bodo pomagale pri usmerjanju in prilagajanju organizacije spreminjajočim se odjemalcem ter potrebam organizacije;
- kako izbrati optimalno kombinacijo strategij marketinga, ki bodo po eni strani spodbujale konkurenčne poslovne rezultate in po drugi strani številne notranje in zunanje deležnike (interesne udeležence, angl. stakeholders);
- kako uravnnavati oblikovanje in udejanjanje strategij marketinga z vrhnjim menedžmentom organizacije, da bodo takšne strategije omogočale naravnost na odjemalce ter njihovo večjo vpletenost.

Mooradian, Matzler in Ring (2012, 158) sicer opredeljujejo strategijo marketinga zelo splošno - kot način konkuriranja na določenem trgu ali v tržnem segmentu, izpostavljajo pa, da mora izpolnjevati tri temeljne zahteve: biti mora celovita, integrativna ter konsistentna.

Celovitost strategije marketinga zelo pregledno predstavljata Hambrick in Fredrikson (2001) z modelom šestih skupin vprašanj in odgovorov, ki jih, skupaj s tipičnimi analitičnimi orodji in pristopi prikazujemo v tabeli 8.1 ter s primerom v nadaljevanju.

Tabela 8.1: Vsebinska struktura celovite strategije marketinga

Temeljna vprašanja	Razloga temeljnega vprašanja	Podrobnejša vprašanja	Tipična analitična orodja in pristopi
Kdo?	Tržni segmenti, ki jih organizacija želi oskrbovati (odjemalci in izdelki)	Kateri tržni segmenti? Katere vrste izdelkov? Kateri posamični izdelki? Katere tehnologije?	Segmentacija trga Določanje ciljnih trgov Pozicioniranje Portfolio analize
Kje?	Geografski trgi, ki jih želi organizacija oskrbovati	Katere države, regije, prodajna področja, ...? Katere marketinške poti?	Analiza rasti izdelek – trg
Kaj?	Katere potrebe odjemalcev naj bi organizacija zadovoljevala?	Kaj so razlikovalne sestavine: kakovost, podoba znamke, dizajn, funkcionalnost, cena, spremljevalne storitve, prilagajanje odjemalcu (angl. customization)	Pozicioniranje Generične strategije Meja vrednosti Trajne konkurenčne prednosti Ključne kompetence
Kako?	Kako bomo prišli tja? Katere ključne kompetence in aktivnosti verige vrednosti so za to potrebne?	Katere ključne kompetence? Katere aktivnosti v verigi vrednosti? Ali je potreben notranji razvoj? Ali so potrebne strateške povezave? Ali so potrebna skupna vlaganja (angl. joint venture)? Ali so potrebne licence, franšize? Kakšna bo hitrost širitve?	Ključne kompetence SWOT analiza Analiza verige vrednosti
Kdaj?	Kdaj naj bi vstopili na izbrane trge (tržne segmente)?	Kakšna naj bo hitrost vstopa na posamezne trge (tržne segmente)? Kakšno naj bo zaporedje vstopov na posamezne trge (tržne segmente)?	Strategije rasti »izdelek-trge« SWOT analiza
Zakaj?	Zakaj naj bi si prizadevali za želen rezultat?	Kakšna je ekonomska podlaga? Kakšen je smiseln poslovni model? <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomija obsega • Ekonomija širine • Krivulja izkušenj • Premijske cene 	Analiza verige vrednosti Krivulja izkušenj Ekonomija obsega Ekonomija širine Meja vrednosti

Vir: (Hambrick in Fredrikson, 2001, v: Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 159)

Primer organizacije IKEA (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 160)

Poslanstvo in vizija: Oblikovanje boljšega vsakodnevnega življenja za številne ljudi s široko paleto dobro oblikovanih, funkcionalnih pohištvenih izdelkov za dom po takšnih cenah, ki bodo dostopne čim večjemu številu ljudi.

Kdo in kaj? (segmenti in izdelki): mladi, ki pogosto prvič opremljajo svoje stanovanje, mlade družine, pohištvene rešitve z dobrim oblikovanjem in funkcijami po nizkih cenah za vsak dom.

Kje? (države in regije): globalno: vse države in regije, v katerih so družbeno-ekonomski in infrastrukturni pogoji usklajeni s konceptom IKEA-e.

Kaj? (diferenciacija): dobro oblikovanje (design) in funkcije, zanesljiva kakovost po nizki ceni, švedska podoba (image), zabavne in varne nakupne izkušnje, kontinuirano dopolnjevanje asortimenta.

Kdaj? (hitrost in pogostost premikov): hitra mednarodna rast (ekspanzija) po posameznih regijah, zgodnja oporišča v posamezni državi, kasnejše dopolnjevanje.

Kako? (ključne kompetence in aktivnosti v verigi vrednosti): razvoj dobro oblikovanega in sodobnega pohištva po modularnem sistemu, ki ga lahko proizvedemo, dostavimo in skladiščimo z nizkimi stroški, uporabniki pa ga lahko enostavno sestavljajo; centralizirano oblikovanje in marketing; proizvodnja z uporabo zunanjih virov (angl. outsourcing); organska rast, lastna prodajna mesta.

Zakaj? (ekonomska logika in poslovni model): ekonomija obsega s standardiziranimi izdelki ter modularnimi, medsebojno zamenljivimi deli; globalno identična prodajna mesta in marketinški koncept; nizki logistični stroški z modularnimi deli in varčnim pakiranjem ter možnostjo transporta in sestavljanja s strani odjemalcev; nakupovalne izkušnje: naravnost na družine (otroška igrišča, restavracije) ter arhitektura prodajnih mest in nepretrgano dopolnjevanje izdelkov.

Integrativnost strategije marketinga pomeni, da morajo biti odgovori na šest ključnih vprašanj, ki sestavljajo omenjeno celovito strategijo marketinga, medsebojno usklajeni, **konsistentnost strategije marketinga** pa pomeni, da mora biti usklajena z dolgoročno vizijo organizacije, njenimi ključnimi kompetencami in priložnostmi v okolju.

Dovolj celostno (holistično) opredelitev strategije marketinga je po mnenju številnih relevantnih avtorjev najbolje podal Varadarajan (2010, v: Morgan, Whitley, Feng in Chari, 2018):

»**Strategija marketinga** se nanaša na integriran vzorec odločitev organizacije, ki opredeli ključne izbire glede izdelkov, trgov, marketinških aktivnosti in resursov marketinga pri ustvarjanju, komuniciranju in dostavljanju izdelkov, ki dajejo vrednost uporabnikom v menjavi z organizacijo in s tem organizaciji omogočajo doseganje posebnih ciljev.«

Morgan, Whitley, Feng in Chari (2018) na osnovi ugotovitve, da marketinški napor organizacije vplivajo na trg ter na njeno ekonomsko uspešnost in učinkovitost na podlagi oblikovanja ter udejanjanja specifičnih kombinacij uporabljenih resursov, usmerjenih v doseganje marketinških ciljev na izbranih trgih, oblikujejo strukturni model, ki kaže na večrazsežnost strategije marketinga. Prikazujemo ga na sliki 8.3.





Slika 8.3: Strukturni model strategije marketinga

Vir: (Morgan, Whitley, Feng in Chari, 2018)

Pričujoči model kaže na dihonomijo med oblikovanjem in udejanjanjem strategije na eni strani ter med vsebino strategije in njenim procesom na drugi strani.

Oblikovanje strategije marketinga zajema odločitve marketinških menedžerjev, ki se nanašajo na odgovore na vprašanje »**kaj narediti**«. Vključuje torej določanje ciljev in sredstev, s katerimi jih je mogoče doseči, upoštevajoč pri tem izbrane ciljne trge organizacije, zeleno vrednost izdelka v očeh odjemalca, zeleno pozicioniranje izdelka (oziroma znamke), čas in podobno.

Udejanjanje strategije marketinga se nanaša na »**narediti to**«. Zajema torej pretvorbo odgovorov na vprašanje »**kaj narediti**« v niz podrobnejših in integriranih marketinških taktik, ki jih podpirajo ustrezne kratkoročne marketinške aktivnosti in primerna kombinacija potrebnih resursov za njihovo udejanjanje (Slater, Hult in Olson 2010; Varadarajan in Jayachandran, 1999).

Vsebina strategije marketinga se nanaša na specifične strateške odločitve (na primer v katerih tržnih segmentih bo organizacija izvajala svoje marketinške aktivnosti, s kakšnimi izdelki in vrednostjo v očeh odjemalcev bo lahko realizirala svoje konkretne marketinške cilje) ter na integriran splet taktičnih marketinških odločitev (na primer odločitve o potrebnem številu prodajnega osebja, odločitve o primernih

marketinških poteh, odločitve o posameznih pojavnih oblikah marketinškega komuniciranja, odločitve o cenah).

Proces strategije marketinga vključuje potrebne organizacijske mehanizme oziroma izvedbene korake, ki so potrebni za odločanje v zvezi s strategijami marketinga (na primer situacijska analiza oziroma analiza notranjega in zunanjega okolja, določanje ciljev, proces strateškega načrtovanja, celovitost načrtovanja) ter druge podporne procese, ki omogočajo izvedbo predhodno omenjenih korakov (na primer načrtovanje marketinškega spleta, oblikovanje potrebnega proračuna, notranje komuniciranje, oblikovanje potrebne organizacijske strukture, spremljanje uspešnosti in učinkovitosti izvedenih aktivnosti).

Oblikovanje in udejanjanje strategije marketinga s svojo vsebino in procesom zahtevata **ustrezno kombinacijo resursov (vložkov)**, kot so na primer znanje o trgih, odjemalcih, portfelju znamk, medtem ko se **izidi** nanašajo na želeno doseganje pozicijske prednosti (to je, kakšne so izoblikovane predstave odjemalcev na trgu), doseganje zelene konkurenčne prednosti ter ekonomska uspešnost in učinkovitost. Na proces in vsebino ter na oblikovanje in udejanjanje strategij marketinga pa vplivajo tudi nekateri drugi **dejavniki okolja**, ki jih avtorji delijo v notranje dejavnike (na primer organizacijska kultura, velikost organizacije, tržna naravnost organizacije) in v zunanje dejavnike (na primer značilnosti trgov, tehnološke turbulence, intenzivnost konkuriranja).

Omenjena dve-razsežnostna opredelitev strategije marketinga pa zajema eksplisitno in implicitno tudi odgovore na vprašanja (Snoj in Gabrijan, 2015, 253):

- Na katerih trgih konkurirati?
- Kako vstopiti na izbrani trg?
- Kako zadovoljevati ciljne skupine in kako konkurirati?

Po Jainu (2000) celovito strategijo marketinga odlikujejo jasna opredelitev trga (tržnih segmentov), usklajenost med prednostmi organizacije in izrabo izbranih priložnosti na trgu ter superiorno udejanjanje strategije relativno glede na konkurente v ključnih dejavnih uspeha na področju poslovanja organizacije.

Morgan in Strong (1998) navajata, da je strategijo marketinga mogoče razumeti tudi v funkciji posrednika med kulturo organizacije in rezultati delovanja organizacije. Homburg, Krohmer in Workman Jr. (2004, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 254) pa na temelju svojih raziskav izpostavljajo, da tržna naravnost kot del kulture organizacije posreduje med strategijo in rezultati njenega delovanja, kar pomeni, da strategija privede do rezultatov prek tržne naravnosti organizacije.

Pridružujemo se mnenju Day-a in soavtorjev (1990), da mora uspešna strategija marketinga ustvarjati, ohranjati in izboljševati trajne konkurenčne prednosti organizacije, zato zajema vse tiste marketinške aktivnosti in odločitve, ki to omogočajo oziroma so z njimi povezane.

8.1.4 Vloga in položaj strategije marketinga v organizaciji

Že v drugem poglavju smo zapisali, da so številne strateške marketinške odločitve v organizacijah do te mere pomembne za njihovo preživetje, rast in razvoj, da jih vrhnji menedžment ne prepušča marketinškemu oddelku, temveč so sestavni del celostnega strateškega odločanja na ravni organizacije kot celote oziroma so po pomembnosti enakovredne temeljnim strategijam na ravni organizacije za določeno področje njenega poslovanja.

Kadar se strategije marketinga oblikujejo in udejanjajo na ravni marketinga v organizaciji, potem naj bi izhajale iz strategij na ravni celotne organizacije in bile z njimi konsistentne (uskajene) in prepletene, to pa pomeni, da naj bi menedžerji kot izhodišča pri oblikovanju strategije marketinga poleg poslanstva, temeljnih ciljev organizacije, strukture in razpoložljivih kombinacij resursov upoštevali tudi druge strategije v organizaciji (na primer strategije na področju financ, razvojne strategije, proizvodne strategije, naložbene strategije, strategije na področju človeških virov).

Številne strateške odločitve, ki po svoji vsebini sodijo v področje marketinga (na primer odločitve na področju izdelkov, oblikovanja cen, odločitve o nastopih na novih trgih, odločitve o marketinških poteh in marketinškem komuniciranju), v organizacijah ne sprejemajo zgolj na hierarhični ravni marketinga kot poslovne funkcije, temveč na ravni vrhnjega menedžmenta. V tem pogledu lahko govorimo o **vlogi strategije marketinga** v organizaciji.

Odločanje o znamki izdelka naj bi na primer spadalo v okvir marketinga, če pa gre za znamko izdelka, ki je zelo pomembna za celotno organizacijo, bodo ključne odločitve o njej sprejete celo na ravni vrhnjega menedžmenta. Odločanje o prodajnih cenah je prav tako področje marketinga, vendar pogosto odločitve o njih sprejemajo finance kot poslovna funkcija. V številnih primerih organizacij so tudi odločitve o razvoju novih izdelkov, ki so domena strateškega marketinga, prepuščene razvojnim oddelkom pod okriljem proizvodne funkcije.

Srivastava, Shervani in Fahey (1998, v: Snój in Gabrijan, 2015, 256) tako ugotavljajo, da zaradi vedno bolj uveljavljenega prepričanja, da na področje marketinga spada razvijanje tržno temelječih resursov, to je marketinških sposobnosti (na primer odnosi z odjemalci ter drugimi udeleženci na poteh izdelka kot tudi z drugimi deležniki), ki povečujejo vrednost za delničarje, še narašča prekrivanje strategije celotne organizacije ter njenih dejavnosti s strategijami marketinga.

S **položajem strategije marketinga** v organizaciji bomo razumeli hierarhično raven odločanja v zvezi z njo. Varadarajan in Clark (1994, 103, v: Snój in Gabrijan, 2015, 255) ugotavljata naslednje:

- bolj kot je proces odločanja v organizaciji centraliziran, višje v organizacijski hierarhiji je odločanje, ki se nanaša na strategijo marketinga;
- bolj kot je proces odločanja v organizaciji formaliziran, nižje v organizacijski hierarhiji je odločanje, ki se nanaša na strategijo marketinga;
- bolj kot je proces odločanja sestavljen, nižje v organizacijski hierarhiji je odločanje, ki se nanaša na strategijo marketinga.

V organizacijah, kjer je proces odločanja centraliziran (na primer v majhnih organizacijah po številu zaposlenih oziroma tam, kjer centralizacijo procesa odločanja oblikujeta tovrstna filozofija poslovanja in organizacijska kultura), je običajno, da strategijo marketinga sprejemajo za celotno organizacijo ali njeno posamično dejavnost, medtem ko je funkcija marketinga predvsem udejanjanje strategije oziroma izvajanje taktičnih in operativnih aktivnosti na področju marketinga (na primer taktične aktivnosti v okviru marketinškega spleta). Nasprotno bo v organizacijah, kjer je proces odločanja decentraliziran, prepuščeno marketingu kot poslovni funkciji v organizaciji, da sprejema in udejanja strateške marketinške odločitve.

Formaliziran proces odločanja pomeni, da je v organizaciji jasno in običajno dokumentirano opredeljen splet nalog, avtoritet (pristojnosti), odgovornosti, procesov, struktur in podobno, v okviru poslovanja organizacije. Ker strateške

odločitve na področju marketinga vsebinsko sodijo v marketinško poslovno funkcijo, so torej prepuščene običajno marketinškim oddelkom.

V številnih večjih organizacijah (po številu zaposlenih; po širini asortimenta izdelkov; po številu trgov, ki jih oskrbujejo in podobno) je proces odločanja sestavljen, saj zahteva uporabo različnih poslovnih pristopov in metod. Tudi v takih primerih je običajno oblikovanje, sprejemanje in udejanjanje strateških marketinških odločitev na hierarhični ravni marketinške poslovne funkcije.

8.1.5 Razvrščanje strategij marketinga

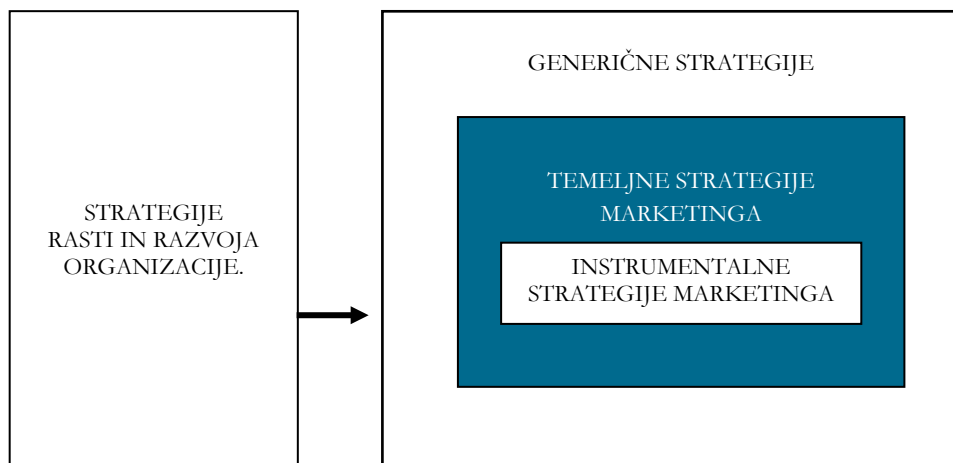
V literaturi zasledimo številne načine razvrščanja strategij marketinga, kajti avtorji pri tem uporabljajo različne kriterije, merila, izhodišča in pristope. Med njimi je mogoče zaslediti bodisi **tipologije** razvrščanja strategij marketinga, ki so zasnovane na konceptih in ne temeljijo na empiričnih izsledkih ter **taksonomije**, ki so načini razvrščanja, temelječi na rezultatih empiričnih raziskav (Hambrick, 1984; McKelvey, 1982, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 256).

Organizacije v svojem tržnem okolju oblikujejo številne marketinške cilje, ki jih želijo doseči. Ker pa obstaja že veliko načinov doseganja enakega marketinškega cilja (strategij marketinga), ki so posledica različnih razmer v notranjem in zunanjem okolju določene organizacije, je seveda toliko več različnih možnih načinov doseganja uspešnosti različnih organizacij, ki si zastavljajo različne marketinške cilje. Nobeno razvrščanje verjetno ne bo zajelo vseh oblik strateškega vedenja organizacij, saj so razmere, v katerih organizacije izvajajo svoje poslovne aktivnosti, preveč sestavljene in spremenljive.

Mnenja smo, da je v splošnem smiselno strategije marketinga razvrstiti v tri temeljne skupine:

- v generične strategije,
- v temeljne strategije marketinga in
- v instrumentalne strategije marketinga,

pri čemer so njihovo izhodišče strategije rasti in razvoja organizacije, o katerih pišemo že v 2. poglavju. Omenjene tri skupine strategij marketinga so druga drugi nadrejene. Njihov medsebojni odnos in osnovno razvrščanje prikazujemo na sliki 8.4.



Slika 8.4: Osnovno razvrščanje strategij marketinga

Organizacija naj bi na osnovi opredeljene strategije rasti in razvoja oblikovala najprej generično strategijo, nato v njenem okviru temeljne strategije marketinga in nato s temi strategijami usklajene specifične instrumentalne strategije marketinga.

Z **generično strategijo** razumemo široko kategorizacijo strateške izbire. Generično strategijo je mogoče uporabiti generalno, ne glede na panogo, tip organizacije, velikost organizacije in podobno. Takšna posplošitev je, na najširši ravni, »nadrejena« strategija, znotraj katere so možne in nujne variacije glede na situacijsko pogojenost in razvoj. Ker nekateri avtorji opozarjajo pred nevarnostjo izključne uporabe le ene generične strategije, je tudi na področju marketinga bolje kombinirati generične strategije, ki pa morajo biti medsebojno usklajene.

V okviru omenjene široke kategorizacije strateške izbire si bo določena organizacija izbrala nabor strategij marketinga, ki so smiselne, upoštevajoč njene razmere v notranjem okolju (razpoložljivi resursi) ter zunanem okolju (priložnosti in nevarnosti). Te strategije bomo poimenovali **temeljne strategije marketinga**.

Temeljne strategije marketinga naj bi izpolnjevale naslednje zahteve (Fronhoff, 1986, 92-96):

- vsebovale naj bi načine doseganja konkurenčnih prednosti (na primer z obdelavo tržne vrzeli ali z izzivanjem konkurenta);

- v teku časa naj bi bile konsistentne in zastavljene tako, da bi omogočale predvidevanja (vsebovale naj bi tudi časovna zaporedja doseganja podciljev);
- njihove enote proučevanja niso posamezni deli asortimenta organizacije, temveč posamezne strateške poslovne enote, ciljni trgi, izdelčno-tržne kombinacije ali celoten asortiment organizacije.

Na posamezne izdelke oziroma izdelčne skupine se nanašajo **instrumentalne strategije marketinga**, ki predstavljajo konkretizacijo temeljnih strategij marketinga na posamičnih področjih aktivnosti marketinga, zajetih v okviru marketinškega spleta. Instrumentalne strategije torej sestavljajo strategije na področju izdelka, strategije na področju cen, strategije na področju marketinških poti in strategije na področju marketinškega komuniciranja.

Spomnimo, da predstavlja za organizacijo strategija na določeni ravni hkrati cilj, na osnovi katerega bo oblikovala strategijo na podrejeni ravni.

Organizacija X je na ravni vrhnjega menedžmenta opredelila za svoje izdelke strategijo penetracije (prodora) na trg A v prihodnjih petih letih (strategija rasti). Svojo rast na omenjenem trgu, ki predstavlja cilj pri oblikovanju generične strategije, bo dosegla tako, da se bo poskušala s svojimi izdelki čim bolj razlikovati od najpomembnejših konkurentov (generična strategija razlikovanja oziroma diferenciacije). Za izdelek Y v tržnem segmentu Z je oblikovala ofenzivno strategijo rasti prodaje omenjenega izdelka pri ciljni skupini v tem tržnem segmentu (temeljna strategija marketinga), ki izhaja iz cilja – razlikovanje od konkurentov. Uresničevanje temeljne strategije marketinga bo poskušala doseči tako, da bo udeleževala strategijo intenzivne prisotnosti svojega izdelka na najpomembnejših marketinških poteh (instrumentalna strategija marketinga – strategija na področju marketinških poti), s katero bo želela doseči cilj povečati obseg prodaje izdelka Y v tržnem segmentu Z.

Podrobnejši opis generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga je predmet naslednjih podpoglavij, medtem ko instrumentalne strategije opisujemo v poglavju 10, ki predstavlja zadnji korak v procesu strateškega načrtovanja marketinga.

8.2 Generične strategije

Z generičnimi strategijami, ki predstavljajo široko kategorizacijo strateške izbire, organizacije oblikujejo svoj temeljni strateški pristop k doseganju konkurenčne prednosti na trgu.

V literaturi zasledimo v prevladujoči meri kot osnovo za proučevanje generičnih strategij **Porterjev model generičnih strategij** (Porter, 1980). Porter pri svoji kategorizaciji izhaja iz empiričnih raziskav o vplivu strategij marketinga na

dobičkonosnost organizacij, ki ugotavljajo, da so med najbolj dobičkonosnimi organizacijami tiste z velikim tržnim deležem ter tiste z majhnim tržnim deležem, medtem ko so organizacije, ki so pri doseženem tržnem deležu nekje vmes med obema, najmanj dobičkonosne. Avtor pojasnjuje omenjene rezultate raziskav s tem, da so organizacije z velikim tržnim deležem tako učinkovite zato, ker jim ta omogoča zniževanje stroškov poslovanja, medtem ko so organizacije z majhnim tržnim deležem učinkovite zato, ker se v večini osredotočajo na majhne dobičkonosne tržne segmente ali celo tržne niše.

Porter na podlagi omenjene ugotovitve opredeli tri osnovne skupine generičnih strategij:

- strategijo vodstva v stroških (angl. cost leadership strategy),
- strategijo razlikovanja (angl. differentiation strategy) in
- strategijo osredotočenja (angl. focus strategy),

s pomočjo katerih lahko organizacija izgrajuje, ohranja in izboljšuje svoj konkurenčni položaj na trgu (slika 8.5).

		Vir konkurenčne prednosti	
		vodstvo v stroških	razlikovanje
Obseg trga	širok	Strategija vodstva v stroških	Strategija razlikovanja
	ozek	Strategija osredotočenja na temelju stroškov	Strategija osredotočenja na temelju razlikovanja

Slika 8.5: Porterjev model generičnih strategij

Vir: (Porter, 1980)

Model kategorizira strateško izbiro na osnovi dveh kriterijev hkrati, in sicer na osnovi vira konkurenčne prednosti ter na osnovi obsega ciljnega trga. Vodstvo v stroških in razlikovanje lahko organizacije udejanjajo na širokem obsegu trgov (v več različnih tržnih segmentih) bodisi na ozkem obsegu trgov (običajno v enem tržnem segmentu ali celo v tržni niši). Njunu udejanjanje na širokem obsegu trga Porter imenuje **strategija vodstva v stroških** in **strategija razlikovanja**, če pa ju udejanja na ozkem obsegu trga (v tržni niši), pa gre za **strategijo osredotočenja (na temelju stroškov ali na temelju razlikovanja)**.

Porter je svoj model generičnih strategij oblikoval v 80. letih prejšnjega stoletja v tedanjih pogojih relativno stabilnih trgov, zato prvotno izhaja iz predpostavke, da sta strategiji vodstva v stroških in razlikovanje medsebojno izključljivi strategiji.

Dodaja še, da so v najslabšem konkurenčnem položaju in tudi najmanj dobičkonosne tiste organizacije, ki so »obtičale nekje vmes« (angl. stuck in the middle), torej ne udeležujejo izrazito niti ene niti druge strategije.

Kasnejše empirične raziskave številnih avtorjev so ovrgele njegovo predpostavko in dokazale, da lahko organizacije dosegajo konkurenčno prednost in večjo stopnjo dobičkonosnosti tudi s kombinacijo strategije vodstva v stroških in strategije razlikovanja, to je s »**hibridno**« **strategijo** (Wright, Kroll, Tu in Helms, 1991; Miller, 1992; Spanos, Zaralis in Lioukas, 2004; Kim, Nam in Stimpert, 2004; Allen in Helms, 2006; Acquah in Yasai-Ardekani, 2006; Baroto in Madi Bin Abdullah, 2011).

Omenjenim generičnim strategijam pa nekateri avtorji dodajajo še **strategijo pravočasnega nastopa na trgu** (angl. pre-emptive move strategy) (Aaker, 2001, 183-189; Hollensen, 2010, 63-64).

8.2.1 Strategija vodstva v stroških

Organizacije, ki udeležujejo strategijo vodstva v stroških, poskušajo dosegati konkurenčno prednost na trgu z ravniyo stroškov poslovanja (na primer nabavnih, proizvodnih, marketinških, logističnih stroškov, stroškov razvojno-raziskovalnega dela), ki so nižji od povprečnih stroškov njenih primerljivih konkurentov.

Namen udeležovanja te strategije je v posledičnem doseganju konkurenčne prodajne cene svojih izdelkov, to je cene, ki je nižja od povprečne prodajne cene primerljivih izdelkov najpomembnejših konkurentov oziroma doseganju za odjemalca najugodnejšega razmerja med ceno in zaznano vrednostjo izdelka. Takšna strategija bo še posebej uspešna, če jo organizacija udeležanja na trgih z visoko stopnjo cenovne elastičnosti povpraševanja⁷⁰.

Opozoriti velja, da udeležovanje strategije vodstva v stroških najmočnejših konkurentov na določenem trgu, ki povzroča pritisk na znižanje cen, lahko posledično vpliva na zniževanje ravni dobička v določeni dejavnosti in s tem na zmanjševanje privlačnosti takšnega trga.

⁷⁰ Cenovna elastičnost povpraševanja nam pove, za koliko odstotkov se spremeni obseg povpraševanja po izdelku določenega ponudnika, če ta ceno tega izdelka spremeni za 1 odstotek.

Vodstvo v stroških najpogosteje izkoriščajo kot vir konkurenčne prednosti večje organizacije (po kriteriju obsega prodaje), ki obvladujejo širok obseg trgov, na katerih so ustvarile relativno velik tržni delež. Precej težje ta vir konkurenčne prednosti izkoriščajo organizacije na ozkem obsegu trga (ali v tržni niši) (več o tem pišemo v poglavju o strategijah osredotočenja).

Vire doseganja vodstva v stroških in s tem oblikovanja, ohranjanja in povečevanja konkurenčne prednosti lahko razvrstimo v tri skupine:

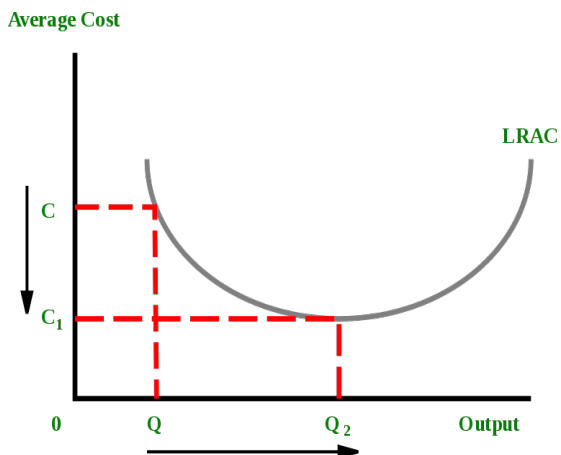
- izrabljanje ekonomije obsega (angl. economy of scale), ekonomije razpona (angl. economy of scope) in učinka krivulje izkušenj (angl. experience curve) kot posledica temeljne dejavnosti organizacije;
- zniževanje njenih neposrednih in posrednih operativnih stroškov ter
- nadzor procesov v okviru verige vrednosti organizacije.

V nadaljevanju podrobneje obravnavamo posamezne vire doseganja vodstva v stroških.

Ekonomija obsega

O pojavu »**ekonomije obsega**« govornimo takrat, ko se v organizaciji zaradi povečevanja obsega izvajanja temeljnega poslovnega procesa (proizvodnega ali storitvenega), običajno merjenega s količino istovrstnih izidov tega procesa, zmanjšujejo v organizaciji določeni kratkoročni povprečni skupni stroški, ki posledično pripeljejo do zniževanja dolgoročnih povprečnih skupnih stroškov, kar je razvidno s slike 8.6.

Dolgoročni povprečni skupni stroški se zaradi povečevanja obsega neke poslovne aktivnosti sprva znižujejo zaradi degresivnega učinka fiksnih stroškov, dosežejo svoj minimum (C_1) in se nato zaradi progresivnega učinka variabilnih stroškov ponovno povečujejo. To pomeni, da se organizaciji izplača povečevati obseg poslovne aktivnosti do točke Q_2 .



Legenda:
 Average Cost – povprečni stroški
 LRAC – Long Run Average Costs (povprečni dolgoročni stroški)
 C, C₁ - višina stroškov
 Q, Q₂ – obseg izidov

Slika 8.6: Ekonomija obsega in vpliv na dolgoročne povprečne skupne stroške

Ekonomijo obsega kot vir doseganja vodstva v stroških je značilen predvsem za večje organizacije s širokim obsegom trgov, ki jih oskrbujejo, na katerih so ustvarile velik tržni delež.

Organizacije lahko dosegajo učinek »ekonomije obsega« na različne načine (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 135-136):

- s porazdeljevanjem celotnih fiksnih stroškov na izide poslovnega procesa;
- z nabavo večjih količin izdelkov po nižji ceni;
- s specializacijo dela in
- specializacijo tehnologije.

Organizacije, v katerih sestavlja celotne stroške poslovnih aktivnosti sorazmerno velik delež fiksnih stroškov (na primer stroški oglaševanja, fiksne plače prodajnega osebja, stroški razvojno-raziskovalnega dela, nekateri stroški skladiščenja, administrativni stroški), ki se z obsegom izvajanja določene poslovne aktivnosti ne povečujejo, lahko s povečevanjem količine istovrstnih izidov določene poslovne

aktivnosti **razporejajo te fiksne stroške na večji obseg izidov** (na primer na večji obseg istovrstnih proizvedenih izdelkov, na večje število odjemalcev na trgu z enakimi ali podobnimi zahtevami), kar vpliva na znižanje fiksnih stroškov na enoto (izida) ter s tem posledično na znižanje celotnih stroškov na enoto (izida).

Stroški razvoja največjega potniškega letala Airbus A380 so proizvajalca Airbus stali približno 12 mlrd. eurov. Ocenili so, da morajo prodati 250 takih letal, da bi dosegli točko praga pokritja. Stroški razvoja na enoto (na eno letalo) znašajo torej 48 mio. eurov. Če bi proizvajalec prodal 500 takih letal, bi se stroški razvoja na enoto razpolovili in bi znašali 24 mio. eurov (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 135).

Ekonomijo obsega pa lahko organizacija izkorišča tudi na svojih trgih (**zunanja ekonomija obsega**). Pojavi se takrat, ko lahko razporedi nastale marketinške in logistične stroške (na primer stroške prodajnega osebja, transportne stroške) na večje število odjemalcev z enakimi ali podobnimi zahtevami in poveča stopnjo njihove dobičkonosnosti.

Predpostavimo, da letna plača nekega prodajalca A predstavlja za organizacijo fiksni strošek. Prodajalec A prodaja izdelek X petim velikim organizacijam. Če bi jih isti prodajalec uspel oskrbovati več, bi se pri enakem pričakovanem prihodku od odjemalcev in enakih ostalih variabilnih stroških, povezanih z izvajanjem marketinških aktivnosti za posameznega odjemalca, dobičkonosnost odjemalcev povečala.

Organizacije pa lahko dosegajo ekonomijo obsega tudi na podlagi njihove relativno velike **nabavne pogajalske moči**, ki jim omogoča, da kupujejo večje količine izdelkov po nižjih cenah oziroma s količinskim popustom, kar posledično znižuje celotne nabavne stroške in lastno ceno proizvedenih izdelkov.

Ekonomijo obsega dosegajo večje organizacije tudi s **specializacijo (delitvijo) dela** (predvsem v proizvodnji) na posamične delovne operacije, ki jih je mogoče izvajati bolj učinkovito zaradi specializirane delovne sile s specializirano opremo, ki izvaja samo eno delovno nalogo, pri čemer odpade izgubljen čas, ki bi bil potreben za prehod z ene k drugi delovni operaciji, hkrati pa se poveča hitrost izvajanja delovne operacije.

Večje organizacije z več kapitala pa si lahko privoščijo tudi dražje in bolj **specializirano tehnologijo**, ki po drugi strani omogoča večjo učinkovitost izvajanja delovnih operacij oziroma nižje stroške.

Ekonomija razpona

O pojavu »**ekonomije razpona**« govorimo takrat, ko organizacija z dodajanjem na primer različnih novih poslovnih aktivnosti, linij (skupin) izdelkov, znamk izdelkov ob uporabi istih kombinacij resursov dosega znižanje kratkoročnih in dolgoročnih povprečnih skupnih stroškov zaradi **sinergijskih učinkov** ($(1 + 1) > 2$) (na primer, ko proizvodnja izdelka X omogoči bolj učinkovito proizvodnjo izdelka Y).

Ekonomijo razpona učinkovito izrabljajo predvsem večje organizacije s širokim asortimentom izdelkov ter organizacije z več strateškimi poslovnimi enotami (dejavnostmi), učinek ekonomije razpona pa je koristen tudi za tiste organizacije, ki udeležujejo strategijo osredotočenja na temelju stroškov (več o slednjih pišemo v podpoglavju o strategijah osredotočenja).

Proizvajalec osebnih vozil ponuja osebni avto A srednjega cenovnega razreda za širok tržni segment družin z enim ali dvema otrokoma, osebni avto B visokega cenovnega razreda pa v ozkem tržnem segmentu petičnih odjemalcev z nadpovprečno visokimi dohodki, ki zadovoljujejo z nakupom osebnega vozila potrebo po prestižu. Proizvajalec za proizvodnjo obeh tipov avtomobilov uporablja isto proizvodno tehnologijo, kar pomeni, da proizvodnja osebnega avtomobila A omogoča bolj učinkovito proizvodnjo osebnega avtomobila B.

Številne večje organizacije z več strateškimi poslovnimi enotami izrabljajo ekonomijo razpona tudi:

- s skupno nabavo izdelkov za različne strateške poslovne enote, ki omogočajo doseganje količinskih popustov pri dobavitelju ter znižanje logističnih stroškov;
- s koordiniranimi strategijami vstopa na trge, strategijami razvoja izdelkov, strategijami cen, s čimer se izognejo podvajanju naporov ter izkoriščajo koristi navzkrižne prodaje⁷¹;
- z vertikalno integracijo; vertikalno integrirane organizacije dosegajo bolj nemoten in hitrejši pretok izdelkov skozi oskrbno verigo, nižje stroške zalog in boljši dostop do trga;
- s kombiniranjem uporabe različnih neotipljivih resursov, kot so na primer tehnološko znanje (angl. know-how) pri razvoju in oblikovanju različnih izdelkov.

⁷¹ Navzkrižno prodajanje je prodajanje dodatnih oziroma drugih (komplementarnih ali nekomplementarnih) izdelkov, ki so vezani na določen izdelek kot osnovni objekt prodaje in je usmerjeno na iste odjemalce.

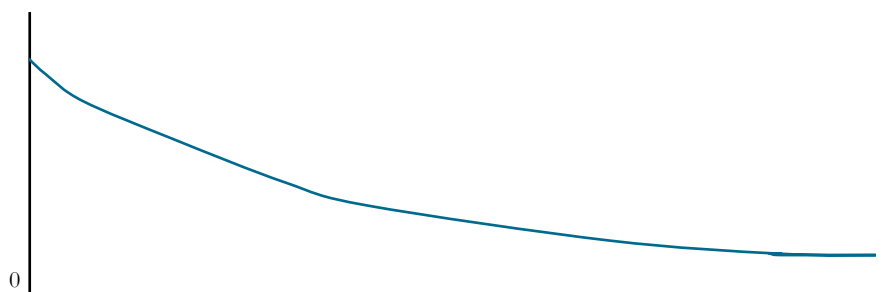
Krivulja izkušenj

Teoretični model »krivulje izkušenj« temelji na predpostavki, da se bodo v organizaciji s kontinuiranimi aktivnostmi kot so na primer učenje, tehnološki razvoj, izboljševanje izdelkov in procesov, specializacija in preoblikovanje delovnih procesov, njeni stroški poslovanja zmanjševali po določeni predvidljivi stopnji. Številne kasnejše raziskave nekaterih raziskovalnih institucij so to hipotezo potrdile (na primer Boston Consulting Group).

Henry Ford, ustanovitelj in direktor ameriške korporacije Ford, je leta 1909 pričel s prvo serijsko proizvodnjo osebnih vozil Model T. Ves svet pozna njegovo hudomušno izjavo: »Kupci naših avtomobilov lahko izbirajo med katero koli barvo, samo da je črna.« S standardizacijo izdelka in masovno proizvodnjo je dosegel izjemne stroškovne prihranke, ki so mu omogočili ceno vozila, ki je znašala leta 1909 še \$850, znižati do leta 1924 na \$260, učinek »krivulje izkušenj« je namreč vplival na tolikšno znižanje stroškov, da je lahko ob vsaki podvojitvi obsega proizvedenih avtomobilov ceno avtomobila znižal za 15 odstotkov (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 130).

Učinek »krivulje izkušenj« lahko prikažemo z logistično padajočo funkcijo stroškov na enoto (ali cene) izdelka ob povečevanju obsega njegove proizvodnje (slika 8.7), pri čemer je naklon krivulje odvisen od stopnje njenega učinka, o kateri pišemo v nadaljevanju.

Stroški na enoto izdelka



Količinski obseg proizvodnje izdelka

Slika 8.7: Učinek »krivulje izkušenj«

Učinek »krivulje izkušenj« deloma temelji tudi na učinku »ekonomije obsega«, predvsem pa na naslednjih aktivnostih (Aaker, 2001, 178):

- **Učenje.** S ponavljanjem skozi čas se ljudje učijo in enake poslovne operacije izvajajo hitreje in učinkovitejše, zato je z večjim obsegom poslovne

aktivnosti v daljšem časovnem obdobju smiselno izboljšati delovne procese. Teorija učenja je povezana z mnogimi zgodnjimi študijami časa in gibanja v poslovnih procesih že v začetku 20. stoletja, z opredelitvijo »krivulje učenja« v 30-ih letih 20. stoletja in mnogo kasneje pa tudi s »krožki kakovosti« v mnogih japonskih organizacijah.

- **Tehnološke izboljšave v poslovnih procesih.** Vzpostavitev nove in sodobnejše poslovne opreme, informatizacije poslovanja in druge kapitalske opreme s ciljem izboljšanja poslovnih procesov v organizaciji največkrat tudi bistveno vpliva na znižanje stroškov poslovanja, posebej v kapitalno intenzivnih dejavnostih.
- **Preoblikovanje izdelkov.** Posledica tehnoloških izboljšav je pogosto tudi možnost poenostavljanja izdelkov in njihove uporabe, kar pogosto vpliva na znižanje proizvodnih stroškov.

Povprečen učinek »krivulje izkušenj« pa se razlikuje tudi med posameznimi dejavnostmi, kar prikazujemo v tabeli 8.2.

Tabela 8.2: Primerjava med povprečnimi učinki »krivulj izkušenj« v različnih dejavnostih

Dejavnost	Stopnja učinka »krivulje izkušenj«
Mikroprocesorji	60 %
LCD-ji	60 %
Letalske družbe	75 %
Osebni računalniki	77 %
DVD predvajalniki in snemalniki	78 %
Avtomobili	81 %
Barvni televizorji	83 %

Vir: (Gottfredson, Schaubert in Saenz, 2008, 63-73)

Stopnja učinka »krivulje izkušenj« nam pove, kolikšen je odstotek znižanja stroškov na enoto izdelka ob vsaki podvojitvi obsega njihove proizvodnje. Če na primer znaša stopnja učinka »krivulje izkušenj« v dejavnosti proizvodnje avtomobilov v povprečju 81 %, nam to pove, da lahko proizvajalec avtomobilov ob takšni stopnji učinka »krivulje izkušenj« predvideva ob vsaki podvojitvi obsega proizvodnje avtomobilov znižanje stroškov na enoto avtomobila v višini 19 %.

Ko organizacija udejanja strategijo nizkih stroškov na podlagi učinka »krivulje izkušenj«, mora upoštevati, da (Aaker, 2001, 178-179):

- pri sestavljenih izdelkih pogosto analiza kumulativne »krivulje izkušenj« ne zadošča, ampak je potrebno analizirati »krivulje izkušenj« posamičnih sestavin ali sestavnih delov izdelka;
- se »krivulja izkušenj« ne pojavi avtomatsko, ampak jo je potrebno proaktivno upravljati na podlagi ciljev, ki temeljijo na primer na povečevanju učinkovitosti z izboljšavami, s krožki za kakovost med zaposlenimi, na podlagi ciljev, ki temeljijo na procesih oblikovanja izdelka ter dograjevanju opreme;
- ob menjavi tehnologije ali trga pogosto postane obstoječa »krivulja izkušenj« neuporabna;
- se v zrelih dejavnostih »krivulja izkušenj« relativno počasneje spušča, zato bo organizacija udeležena na koristih učinka krivulje kasneje in manj, zato je v takih okoliščinah tudi manj uporabna;
- je z zmanjševanjem dodane vrednosti v poslovnem procesu manjši tudi učinek »krivulje izkušenj«.

Mooradian, Matzler in Ring (2012, 132) ugotavljajo, da so posledice udejanjanja učinka »krivulje izkušenj« na področju strateškega marketinga predvsem naslednje:

- ker je od učinka »krivulje izkušenj« odvisna tudi stopnja dobičkonosnosti, lahko organizacije z večjim tržnim deležem na večjih trgih pričakujejo višjo stopnjo donosa njihovih naložb;
- organizacije v dejavnostih z visoko stopnjo »krivulje izkušenj« lahko s pravočasnim vstopom na trg hitreje povečujejo svoj tržni delež na njem, dosežejo stroškovno prednost ter s pravočasnim znižanjem cen ustvarijo višje vstopne ovire za potencialne konkurente.

Zniževanje neposrednih in posrednih operativnih stroškov

Kontinuirana skrb za zniževanje neposrednih in posrednih operativnih stroškov zahteva, da menedžment organizacije vzpostavi na stroške naravnano organizacijsko kulturo, ki vključuje neprestano iskanje možnosti za zniževanje stroškov na vseh področjih poslovanja, na primer raziskovanje vpliva zunanjih virov nabave (angl. outsourcing), nadzor nad proizvodnimi stroški, povečevanje izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, racionalizacija razvojno-raziskovalne dejavnosti organizacije in podobno.

Pomembno področje zniževanja neposrednih in posrednih operativnih stroškov predstavljata **proizvodni (storitveni) proces** in rezultat tega procesa, to so **izdelki**, ki jih organizacija ponuja na trgu.

Stroškovne prednosti na področju proizvodnega procesa in končnih izdelkov je mogoče izkoriščati:

- neposredno: s standardizacijo in preprostejšim oblikovanjem izdelkov (z manjšim številom sestavnih delov), manjšim številom različic (modelov) izdelka ter cenejšo embalažo ali celo brez nje; izdelek s tem sicer izpolnjuje vse osnovne funkcije oziroma vključuje vse osnovne sestavine, s katerimi izpolnjuje pričakovanja odjemalcev, vendar pa teh pričakovanj ne presega; v praksi to pomeni, da na primer ponudba »otipljivih« izdelkov ne vključuje dodatnih storitvenih sestavin izdelka in obratno;
- posredno: na podlagi ponudbe izdelka z večjo zaznano vrednostjo za odjemalca, kar je mogoče doseči z vključitvijo posameznih dodatnih sestavin izdelka; pogosto so to komplementarni deli izdelka, nadomestni deli in podobno (na primer ponudnik osebnih računalnikov vključi v ceno PC-ja še pripadajočo programsko opremo); s tem so podane možnosti, da organizacija zviša ceno izdelka, vendar tako, da ta višja cena ne presega zaznanih koristi izdelka s strani odjemalca.

Ponudnik hotelskih storitev je v znanem smučarskem središču odprl hotel »ekonomskega razreda« s celovito hotelsko ponudbo. Sobe so enostavno opremljene, vendar ponujajo vso udobje (kopalnica, TV, ogrevanje, udobna postelja) kot hoteli višjega cenovnega razreda. Zajtrk, kosilo in večerja za goste so v lično opremljeni jedilnici s »samopostrežnim« načinom. Pri kosilu in večerji imajo gostje na izbiro tri menije, tako da lahko vsak izbere zase nekaj, kar mu ustreza. Hotel ima tudi garderobne kabine za smučarsko opremo. Gostje se v hotelu prijavijo s QR-kodo, ki jo prejmejo ob rezervaciji, na enak način se tudi odjavijo, plačilo hotelskih storitev pa poteka prek spleta. Na ta način hotel privarčuje tudi pri stroških potrebnega hotelskega osebja.

Aaker (2001, 172) navaja, da se pri izkoriščanju stroškovne prednosti na področju poenostavitve izdelka lahko pojavi določeno tveganje (predvsem pri storitvah), ki je v tem, da bodo konkurenti ponudili samo nekoliko bolj sestavljen izdelek ter se poskušali pozicionirati v odnosu do takšne organizacije kot ponudnik »boljšega« izdelka. Po drugi strani pa obstajajo nekatere prednosti, ki jih organizacija lahko izkorišča v odnosu do konkurentov:

- konkurenti bodo s težavo posnemali takšen pristop, če so doslej ponujali »bolj sestavljen« izdelek, kajti njihovi odjemalci so se na tak izdelek navadili in določene sestavine ponudbe tudi pričakujejo;
- poslovni postopki konkurentov so prilagojeni ponudbi takšnih izdelkov in jih je težko hitro spremeniti.

Vir doseganja vodstva v stroških so tudi posredni (splošni) stroški kot so stroški plač, najemnin, ogrevanja in podobno

Med neposredne in posredne operativne stroške sodijo tudi nekateri marketinški stroški kot so stroški iskanja novih odjemalcev, stroški ohranjanja odnosov z obstoječimi odjemalci in povečevanja stopnje njihove zvestobe, transakcijski stroški (povezani z oblikovanjem in izvajanjem aktivnosti na marketinških poteh) ter stroški marketinškega komuniciranja (na primer stroški prodajnega osebja, stroški oglaševanja).

Nadzor procesov v okviru verige vrednosti

Stroškovno prednost lahko organizacija dosega tudi s prilagoditvami svojih poslovnih procesov, ki slonijo na kontinuiranih inovacijah in udejanjanju celostnega menedžmenta kakovosti (angl. Total Quality Management).

Da bi organizacija ugotovila, kateri poslovni procesi so najbolj stroškovno obremenjujoči, mora pred tem analizirati svojo verigo vrednosti. S tem bo ugotovila, kateri poslovni procesi so odveč in jih je mogoče izločiti in katere je mogoče racionalizirati.

Strategijo vodenja v stroških udejanjajo številni nizkocenovni letalski prevozniki. Zanje je značilno, da letijo na krajše razdalje in uporabljajo samo en tip letal. Da bi bil sistem nizkih cen letalskih vozovnic dobičkonosen, morajo biti letala zelo dobro izkoriščena, čim dlje časa v zraku in čim manj na letališčih (za primer: letala Easyjeta so dnevno v povprečju v zraku 10 ur, medtem ko so letala British Airwaysa le 7,1 uro). Njihova letala imajo običajno vgrajenih več sedežev, izogibajo se zasedenim žariščnim letališčem (angl. hub) ter brezplačni ponudbi hrane in pijače v času poleta, kar skrajša tudi čas oskrbovanja in čiščenja letal, zato potrebujejo tudi manj posadke na krovu. Čas zadrževanja letal na letališčih je zato krajši, s tem so nižje tudi letališke pristojbine, ki jih morajo letalski prevozniki plačati upravljalcem letališč. Sedeži na letalih niso oštevilčeni, kar spodbuja potnike k zgodnejšemu prihodu v avlo za odhode pa tudi polnjenje letal je precej hitreje kot v primeru oštevilčenih sedežev. Večjo izkoriščenost letal dosegajo tudi s tem, da ne prevažajo tovora in letijo izključno od točke A do točke B, s čimer odpravljajo zamude zaradi potnikov na tranzitnih oziroma vezanih letih. Nizkocenovni letalski prevozniki tudi običajno ne poznajo programov zvestobe, s čimer se izogonejo stroškom postavitve in vzdrževanja te storitve.

Med pomembnejše vire doseganja prihrankov v stroških v okviru verige vrednosti sodijo:

- avtomatizacija poslovnih procesov,
- racionalizacija nabave z nabavljanjem resursov iz cenejših virov ter centralizacija nabave; slednje pogosto omogoča nakupe večjih količin izdelkov in količinske popuste;
- tesno sodelovanje z dobavitelji ter iskanje takih dobaviteljev, ki omogočajo nakup resursov ob pravem času (angl. just-in-time), s čimer se zmanjšajo stroški zalog;
- preferenčni dostop do resursov;
- vertikalna integracija na predhodno stopnjo v oskrbni verigi (kapitalsko in / ali organizacijsko povezovanje z dobavitelji);
- vertikalna integracija na naslednjo stopnjo v oskrbni verigi (kapitalsko in / ali organizacijsko povezovanje s posredniki v prodaji);
- racionalizacija logističnih procesov (na primer nizko-cenovne transportne poti);
- uporaba sodobne informacijske tehnologije;
- racionalizacija storitev oskrbe odjemalcev;
- racionalizacija na področju financ in človeških virov.

8.2.2 Strategija razlikovanja

Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009, 372-373) pomenljivo navajajo, da se mora marketinško naravnana organizacija zavedati, da je osnova za njeno razlikovanje od konkurentov lahko katera koli sestavina organizacije, njenih procesov in rezultatov teh procesov.

Razlikovanje (diferenciacijo) opredelimo kot proces dodajanja spleta razlik v vseh tistih sestavinah identitete organizacije v primerjavi z njenimi najpomembnejšimi konkurenti, ki so smiselne in pomembne, ker sooblikujejo zaznano vrednost v očeh odjemalcev in drugih interesnih udeležencev v menjalnih procesih organizacije z njenim okoljem, vplivajo na odjemalčevo izbiro organizacije in njenih izdelkov, na njihovo zadovoljstvo ter izgrajevanje prepoznavne in trajne konkurenčne prednosti organizacije.

Po Birkigdtu in Stadlerju (1986) smo v ta namen v nekoliko prirejeni in razširjeni obliki **identiteto organizacije** opredelili kot celoto:

- osebnosti organizacije (na primer njena zgodovina in sedanost glede uporabljenih človeških in drugih resursov, cilji, vloga v družbi);
- vedenja (delovanja) organizacije (na primer stil vodenja; odnos do ožjega in širšega zunanjega okolja, torej tudi do odjemalcev; načini nagrajevanja zaposlenih; odnosi med lastniki in upravo);
- pojavnosti organizacije (na primer njeni izdelki, znamke izdelkov in kakovost izdelkov; cena izdelkov; marketinške poti, po katerih ponuja izdelke; zaposleni, predvsem prodajno osebje, ki ima neposredni stik z odjemalci; fizične evidence kot so na primer stavbe, parkirišča, prostori, osnovna sredstva, urejenost obratov, znak organizacije, hišne barve, delovna oblačila, ...) in
- komuniciranja z okoljem (na primer oglaševanje, odnosi z notranjimi in zunanjimi javnostmi, uporaba medijev in sredstev komuniciranja).

Da bi sestavine razlikovanja prispevale k izgrajevanju, ohranjanju in povečevanju **trajne konkurenčne prednosti**, mora strategija razlikovanja temeljiti na strateškem informacijskem sistemu, globalnem razmišljanju, inovativnosti v organizaciji ter tržni naravnosti. Večina uspešnih strategij razlikovanja zato vključuje celotno organizacijo, njeno strukturo, sisteme (procese), ljudi (zaposlene) in organizacijsko kulturo (Aaker, 2001, 157).

IKEA, največja pohištvena trgovska veriga, je ustvarila dodatne razlike, ki jo povzdigujejo nad druge prodajalne s pohištvom. Del vsake prodajalne je odlična restavracija (nenavadno za prodajalne s pohištvom); starši lahko medtem, ko nakupujejo, otroka pustijo v »vrtcu IKEA«; IKEA ponuja poseben članski program, ki prinaša posebne popuste; razpošilja milijone katalogov, ki prikazujejo njeno najsodobnejše pohištvo. Vse to v mislih ciljnih kupcev ustvari zelo razločevalno podobo podjetja IKEA (Kotler, 2004, 315).

Na sliki 8.8 prikazujemo možne vire razlikovanja in dejavnike, ki pomembno vplivajo na oblikovanje strategije razlikovanja.



Slika 8.8: Viri razlikovanja in dejavniki oblikovanja strategije razlikovanja

Ker je torej možnosti za razlikovanje izjemno veliko, je v tej zvezi izjemno pomembno poglobljeno poznavanje demografskih, psihografskih in vedenjskih značilnosti udeležencev v menjavi (odjemalcev in drugih interesnih udeležencev), ki vplivajo na oblikovanje njihove zaznane vrednosti v zvezi z organizacijo in njenimi

izdelki. Le na ta način bo lahko organizacija po racionalni poti opredelila tiste sestavine, ki bodo predmet oblikovanja smiselnih in pomembnih razlik.

Uspešna strategija razlikovanja bi, po mnenju številnih avtorjev (Porter, 1980; Proctor, 2000; Aaker, 2001), morala:

- ustvarjati dodano vrednost za odjemalca,
- zagotavljati zaznano vrednost v očeh odjemalca in
- biti težko posnemljiva s strani konkurentov.

Strategija razlikovanja mora v prvi vrsti najprej **ustvarjati dodano vrednost** za odjemalca, kar ni vedno preprosto. Organizacije včasih izgrajujejo svoje razlikovanje na določenih pričakovanih, jasno izpostavljenih in očitnih potencialnih koristih izdelka, izkaže pa se, da ne prispevajo k izgrajevanju dejanske dodane vrednosti v očeh odjemalcev.

Proizvajalec osebnih računalnikov poskuša dosegati na trgu profesionalnih terenskih prodajalcev razlikovalno prednost s ponudbo izjemno vzdržljivih prenosnih računalnikov z izjemno čistostjo slike na zaslonu, toda prodajalci želijo predvsem lahke in nekoliko manjše računalnike, ki jih lažje stlačijo v poslovno torbo ter enostavneje prenašajo iz lokacije na lokacijo.

Da bi strategija razlikovanja prispevala k ustvarjanju dodane vrednosti za odjemalca, mora identificiranje sestavin razlikovanja temeljiti na zornem kotu odjemalca in celoti njegovih izkušenj z organizacijo in njenimi izdelki, ne pa na poslovnih procesih v organizaciji. Podrobno analiziranje nakupnega procesa z zornega kota odjemalca⁷² (metoda opazovanja) ter sistematično zbiranje informacij s pomočjo spraševanja odjemalcev o njihovih idejah, predstavah, zaznavah, izkušnjah in podobno, omogoča organizaciji odkrivanje priložnosti za ustvarjanje vrednosti, s katero bo lahko dosegala konkurenčne prednosti na trgu.

MacMillan in McGrath (1997: 133-145, v: Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 373) sta oblikovala niz vprašanj za marketinške menedžerje v organizacijah, ki so jim lahko v pomoč pri identificiranju novih, na odjemalcu temelječih sestavin razlikovanja:

- Kako se odjemalci pričnejo zavedati potreb, ki jih lahko zadovoljujejo z vašimi izdelki?
- Kako odjemalci najdejo vašo ponudbo?
- Kako odjemalci izbirajo izdelke izmed razpoložljivih alternativ in opravijo končno izbiro?
- Kako odjemalci naročajo in kupujejo vaše izdelke?
- Kaj se zgodi, ko odjemalci prejmejo vaš izdelek?
- Kako je vaš izdelek instaliran?

⁷² O proučevanju značilnosti odjemalcev pišemo več v poglavju o analizi odjemalcev.

- Kako odjemalci plačajo vaš izdelek?
- Kako odjemalci shranjujejo vaš izdelek?
- Kje odjemalci uporabljajo vaš izdelek?
- Za kaj odjemalci dejansko uporabljajo vaš izdelek?
- Kakšno pomoč potrebujejo odjemalci, ko uporabljajo vaš izdelek?
- Kakšen je donos izdelka za odjemalce in kako je z menjavo izdelka?
- Kako je mogoče vaš izdelek popravljati (servisirati)?
- Kaj se zgodi, ko odjemalci vaš izdelek odstranijo iz uporabe, ker ga več ne uporabljajo?

Organizacija pa mora zagotoviti, da bo ustvarjena dodana vrednost tudi **zaznana s strani odjemalcev**. Če je odjemalci ne zaznavajo, pomeni, da komuniciranje dodane vrednosti ni ustrezno. Razlog je lahko v tem, da odjemalci morda niso v zadostni meri izpostavljeni informacijam o dodani vrednosti ali pa te informacije s strani odjemalcev niso dovolj zapomnljive. Organizacije povečanje zapomnljivosti informacij o dodani vrednosti v svoji ponudbi pogosto dosežejo z **oblikovanjem in komuniciranjem znamke izdelka**.

Zaznavanje dodane vrednosti s strani odjemalcev je še posebej težavno v primerih, ko je odjemalci niso sposobni dovolj jasno in celovito ovrednotiti. Do tega prihaja takrat, ko so izdelki zelo sestavljeni in dodana vrednost ni navzven dovolj izrazita in jasna, da bi jo odjemalci lahko prepoznali in ovrednotili (pri pojavnih oblikah izdelkov kot so na primer storitve, dogodki, ideje, osebe).

Odjemalec bo na primer zelo težko vnaprej ovrednotil dodano vrednost zobozdravnika, ki je vrhunski specialist za akutne bolezni zob ali pa varnost in nadpovprečno skrb za tehnično brezhibnost letal neke letalske družbe.

Ker gre v takih primerih pojavnih oblik izdelkov za prevladujoč delež neotipljivih sestavin, mora organizacija poskrbeti za dovolj razpoznavne »fizične evidence« oziroma otipljive sestavine teh izdelkov, ki jih odjemalci lahko lažje identificirajo in ovrednotijo.

Urejena in čista čakalnica pri zobozdravniku in postrežba napitka, ko pacient čaka na sprejem predstavljata otipljivo sestavino storitve zobozdravnika, na osnovi katerih lahko pacient sklepa o strokovni usposobljenosti zobozdravnika. Podobno lahko potnik, ki potuje z določeno letalsko družbo, na osnovi urejenosti kabinskega osebja, čistoče sedežev, okusnosti hrane in brezhibnosti delovanja digitalne tehnologije, namenjene potnikom za sprostitev v času poleta, sklepa o varnosti in nadpovprečni skrbi za tehnično brezhibnost letala.

Vedno večji izziv za izvajalce marketinga v organizacijah je oblikovanje in komuniciranje takšnih razlikovalnih sestavin, ki so trajne in s strani konkurentov **težko posnemljive**. To je mogoče doseči takrat, ko razlikovanje temelji na celovitih

naporih organizacije ob uporabi specifičnega spleta resursov (premoženja in sposobnosti), ki jih konkurenti izjemno težko kratkoročno (ali v številnih primerih tudi dolgoročno) oblikujejo. Med najpomembnejše sestavine razlikovanja, ki jih je težko posnemati, sodi **raven kakovosti** ponudbe organizacije in **prepoznavna znamka izdelka**, ki sta običajno rezultat njenega dolgotrajnega preteklega razvojno-raziskovalna dela in izhaja iz zapletenega in sestavljenega spleta resursov (na primer ustrezne tehnološke opreme, znanja in delovne ustvarjalnosti zaposlenih, inovativne organizacijske kulture, stimulativnega načina nagrajevanja zaposlenih).

Sestavine razlikovanja

Omenili smo že, da je lahko predmet konkurenčnega razlikovanja organizacije katera koli sestavina identitete organizacije. Seveda pa vse sestavine niso enako pomembne za razlikovanje, saj nekatere bolj druge manj prispevajo k zaznani vrednosti organizacije in njenih izdelkov v očeh odjemalcev. Kotler (2004, 315) na primer navaja, da so ustvarjene razlike v očeh odjemalcev dobre, če ustrezajo naslednjim merilom:

- so pomembne, kar pomeni, da predstavljajo korist, ki jo zelo ceni zadostno število odjemalcev;
- so nevsakdanje, kar pomeni, da organizacija razliko posreduje na poseben način;
- so nadpovprečne in pomenijo superioren način doseganja izbrane koristi;
- so izključne, kar pomeni, da konkurenti razliko težko posnemajo;
- so dostopne, kar pomeni, da si odjemalci razliko lahko privoščijo in
- so donosne za organizacijo.

Nek proizvajalec pohištva podučil svoje prodajno osebje, naj kupcem povedo, da so njihove garderobne omare iz tako trdnih in odpornih materialov, ki preživijo skoraj nepoškodovane, tudi če jih vržemo iz petega nadstropja stolpnice. Vodja prodajnega osebja prijazno komentira to izjavo: »Že prav, toda, veste, naši kupci ne mečejo omar iz petega nadstropja, zato poudarjanje takšne značilnosti našega izdelka zanje povsem brezpredmetno, saj zanje ne predstavlja zaznane koristi.«

V splošnem velja, da so pomembnejše za razlikovanje tiste sestavine identitete organizacije, ki jih organizacija kaže navzven oziroma jih odjemalci hitreje zaznajo v okviru njihovega nakupnega procesa.

V okviru sestavin, ki zajemajo **osebnost organizacije** kot del njene identitete, so te sestavine predvsem njena zgodovina, tradicija in vloga, ki jo ima organizacija v okolju.

V okviru sestavin, ki zajemajo **vedenje (delovanje) organizacije** prednjači njen odnos do odjemalcev in drugih interesnih udeležencev (angl. stakeholders) (na primer transakcijski odnos, svetovalni odnos, partnerski odnos), razen tega pa je v oči odjemalcev pomemben tudi odnos, ki ga izgrajuje in razvija organizacija s svojo ponudbo v širšem zunanjem okolju (na primer družbeno odgovorna naravnost organizacije).

Skupina sestavin, ki zajema **pojavnost organizacije**, je z zornega kota odjemalcev najpomembnejša in tudi najbolj prispeva k dodani vrednosti, ki jo ti zaznavajo. Med njimi v nadaljevanju izpostavljam predvsem izdelke organizacije, njihovo ceno ter marketinške poti, ki organizaciji omogočajo, da so njihovi izdelki dostopni ciljnim skupini odjemalcev, nato pa opisujemo še najpomembnejše sestavine razlikovanja v okviru **komuniciranja organizacije z njenim okoljem**.

Izdelki

Razlikovanje izdelkov glede na konkurenčne izdelke (zunanje razlikovanje)⁷³ razumemo široko in celovito, torej se nanaša na razlikovanje katere koli pojavnosti oblike izdelka (na primer fizični izdelki oziroma blago, storitve, dogodki, organizacije, prostori, osebe, ideje, informacije in podobno) oziroma njihove kombinacije. Predstavljajo eno najpomembnejših sestavin razlikovanja in bistveno vplivajo na odjemalčevo oblikovanje celovite menjalne izkušnje, zaznane vrednosti in stopnje zadovoljstva⁷⁴.

Singapursko mednarodno letališče Changi, ki se razteza na 135.700 kvadratnih metrih površine, si je med leti 2012 in 2020 osemkrat zaporedoma prislužilo naslov najboljšega (najprivlačnejšega) letališča na svetu po izboru potnikov, ki ga podeljuje britanski Skytrax, priznana raziskovalno podjetje za letalski promet. Razen tega je uvrščen tudi med najvarnejša letališča na svetu. V času božično-novoletnih praznikov vanj vabijo družine na božični glamping pod krošnjami bujnega gozda s pogledom na najmogočnejši slap, zgrajen v zaprtih prostorih. Vsako dopoldne v enournih presledkih tudi zares sneži. »Dragulj« kot so poimenovali kompleks, ki obiskovalce pritegne zlasti z naravo, ki je delo človeških rok, ni namenjen le letalskim potnikom. Že od začetka je bil zamišljen kot doživljajski

⁷³ Razlikujemo dve temeljni obliki razlikovanja izdelkov: **notranje razlikovanje** se nanaša na razlikovanje izdelkov v obstoječem asortimentu organizacije, medtem ko je **zunanje razlikovanje** izdelkov razlikovanje izdelkov organizacije glede na konkurenčne izdelke.

⁷⁴ Podrobneje pišemo o izdelku v poglavju 10, ki se nanaša na instrumentalne strategije marketinga.

park, v katerem lahko otroci in odrasli spoznajo »posnetke« naravnih pojavov, drevesa z vsega sveta, se izgublajo v labirintih, igrajo v nenevarnih gejzirih, ki puhajo paro – in si za obisk čudes lahko omislijo tudi letno vstopnico (Bavčar, 2020, 23).

Možnosti za razlikovanje izdelkov se v odvisnosti od pojavne oblike izdelka in vrste izdelka ponujajo v okviru katere koli sestavine izdelka. Mednje lahko uvrščamo: dizajn, kakovost, znamko, podobo (imidž), embalažo in označevanje izdelkov ter asortiment izdelkov.

Razlikovanje **dizajna izdelka** zajema razlikovanje v oblikovanju izdelka in rezultatih oblikovanja, ki se nanašajo na fizikalne, kemijske in oblikovne značilnosti izdelkov ter procesov, ki jih te značilnosti izvajajo. Predmet razlikovanja izdelkov so lahko tudi različni vidiki njihovega oblikovanja, kot so (Prinčič, 2005, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 340-341): izvirnost rešitve, preprostost konstrukcije, povezanost celote in detajlov, trajnost / trpežnost, optimalna izraba tehnologije, jasna funkcija ter prepoznavnost namena izdelka, ergonomija, uporabna vrednost in odnos do okolja.

Kakovost izdelka je v očeh odjemalcev ena najpogostejše omenjenih sestavin zaznanih koristi v očeh odjemalcev, s katerimi lahko organizacija dosega konkurenčne prednosti. To je takrat, ko izdelki s svojim delovanjem bolje zadovoljijo ciljno skupino odjemalcev ter izvajalca marketinga kot konkurenti ter prispevajo k njegovi uspešnosti. Zaznana kakovost s strani odjemalcev je dinamična, torej se lahko spreminja ter vpliva na uspešnost strategij marketinga. Da bi organizacija dostavljala takšno kakovost izdelka, ki bo presegala pričakovanja odjemalcev, mora organizacija poskrbeti za vzpostavitev celovitega sistema zagotavljanja kakovosti (celostni menedžment kakovosti, angl. Total Quality Management-TQM)⁷⁵.

Za razumevanje kakovosti za potrebe učinkovitejšega razlikovanja marketinške ponudbe mora organizacija poznati in razumeti ne le tiste sestavine kakovosti, ki so za kakovost pomembne, temveč tudi vse tisto, kar vpliva na zaznave odjemalcev o kakovosti.

⁷⁵ Aaker (2001, 158-159) opredeljuje celostni menedžment kakovosti kot splet orodij ter v kakovost naravnane delovanja vseh zaposlenih, med katerimi izpostavlja naravnost vrhnjega menedžmenta v organizaciji na TQM vrednote, procesno naravnost, izvajanje procesov s pomočjo med-funkcijskih timov, vzpostavitev sistemov predlogov, kontinuiranega merjenja rezultatov menedžmenta kakovosti, naravnost na probleme in vzroke zanje, vključenost dobaviteljev v sistem spremljanja in merjenja kakovosti ter kontinuirano spremljanje zadovoljstva odjemalcev.

Raziskave PIMS analize (glej poglavje o metodah strateške diagnoze), so pokazale, da obstaja zveza med zaznano kakovostjo marketinške ponudbe, stopnjo donosnosti in dobičkonosnostjo organizacije in sicer (Aaker, 2001, 162):

- neposredno, ker se z doseganjem določene stopnje zvestobe odjemalcev zaradi kakovosti, stroški teh odjemalcev zmanjšujejo ter
- posredno, ker je mogoče zaračunati višjo ceno takšne ponudbe in povečati tržni delež.

Znamka izdelka je že po svoji osnovni funkciji namenjena razlikovanju istovrstnih izdelkov med seboj. Njena pomembna sposobnost je, da vpliva na način, kako odjemalci zaznavajo izdelke. Pogosto je tesno prepletena s kakovostjo izdelka, saj je v številnih primerih prav znamka signal kakovosti izdelka ter njegove sposobnosti za reševanje določenega problema (Haedrich in Tomczak, 1994, 926, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 357).

Ker je znamka izdelka kompleksna entiteta, ki ustvarja vez med njenimi ustvarjalci in odjemalci (Chernatony, 2002, v: Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 121), je predmet razlikovanja v okviru znamke katera koli notranja sestavina, kot na primer skupek prepričanj, vrednot, kulture in smotrov, na katerih znamka temelji ter katera koli zunanja sestavina, kot na primer logotipi, ime, slogan, simboli in druga vizualna obeležja znamke.

Znamka izdelka je sestavni del neotipljivega premoženja in sposobnosti organizacije (vključno z ljudmi, informacijskim sistemom, znanjem, ugledom in podobno), pri čemer se to premoženje in sposobnosti v znamki generirajo v zaznani vrednosti za odjemalca tako, da:

- je odjemalec pripravljen za ponudbo plačati višjo (premijsko) ceno in
- se poveča stopnja zvestobe odjemalcev do znamke.

Strategija razlikovanja, ki temelji na znamki, je lahko usmerjena k povečevanju zavedanja znamke (prepoznavanja in priklica znamke) ter h kreiranju čim večje tržne in finančne vrednosti znamke⁷⁶.

⁷⁶ **Zavedanje znamke** se nanaša na to, ali se bo in s kakšno lahkoto oseba spomnila imena znamke. **Prepoznavanje znamke** se nanaša na zmožnost ciljne skupine, da se spomni predhodnih srečanj z znamko, ko ji ponudimo na primer seznam znamk, **priklic znamke** pa se nanaša na zmožnost ciljne skupine, da si znamko priključ v spomin,

Zavedanje znamke je v okviru doseganja razlikovalne konkurenčne prednosti organizacije in njenih izdelkov pomembno predvsem zaradi ustvarjanja sposobnosti priklica znamke (posebno, če se tak priklic zgodi v ključnem trenutku nakupnega procesa) ter ustvarjanja prepoznavnosti znamke s strani odjemalcev.

K priklicu in prepoznavnosti znamke pomembo prispevajo asociacije odjemalcev, ki so povezane z znamko. Najpogosteje odjemalci povezujejo znamko z določenimi značilnostmi ponudbe in zaznanimi koristmi, ker le-ti najpogosteje predstavljajo osnovni razlog za nakup. Organizacije z močnejšimi znamkami poskušajo to vez znamke s svojo ponudbo razširiti z »otipljive« ravni na »neotipljivo« raven in doseči z znamko ustvarjanje takšnih asociacij odjemalcev, ki temeljijo na primer na inovativnosti, globalnosti, na osebnosti znamke, na simbolih, povezanih z znamko, na emocionalnih in samo-izpovednih koristih, kajti ustvarjanje takih asociacij je težje posnemljivo s strani konkurentov.

Vrednost znamke izdelka predstavlja jasen in razločevalen element organizacije v okviru strategije razlikovanja in je sestavljena iz kombinacije resursov (premoženja in sposobnosti) organizacije, ki so povezani s katero koli notranjo ali zunanjo sestavino znamke.

Podoba (imidž) izdelka in organizacije⁷⁷, ki si jo ustvari odjemalec, je tesno povezana z znamko izdelka in njegovo zaznano kakovostjo v očeh odjemalca. Razlikovanje v podobi je torej posledica zaznanih razlik v zavedanju in vrednotenju znamke izdelka in njegove kakovosti.

Strategija razlikovanja, ki sloni na podobi izdelka in / ali organizacije v očeh odjemalcev, naj bi temeljila na konceptu ciljne (načrtovane) podobe. Ker se ta pri odjemalcih skozi čas spreminja, jo je treba spremljati, nanjo vplivati in jo delno tudi spreminjati.

Ker predstavlja **embalaža izdelka** pogosto prvi stik odjemalca z izdelkom, lahko s svojo funkcijo razlikovanja od konkurentov pomembno prispeva k odločitvi odjemalca o izbiri izdelka. Z embalažo izdelka pa je tesno povezano tudi označevanje

ko ji organizacija ponudi določeno kategorijo izdelka, ali ko ciljna skupina začuti potrebo, ki jo ta kategorija izdelka zadovoljuje. **Vrednost znamke** sestavljata **tržna vrednost** (na primer gibanje obsega prodaje znamke, gibanje tržnih deležev znamke, zadovoljstvo in zvestoba znamki) ter **finančna vrednost** (na primer donosnost resursov, vloženih v znamko) (Snoj in Gabrijan, 2015, 361-362).

⁷⁷ Več o podobi (imidžu) pišemo v 9. poglavju o strateškem pozicioniranju.

na embalaži, ki lahko s potrebnimi informacijami, na primer o vsebnosti izdelka, njegovi sestavi, načinu varne montaže, vgraditve, uporabe ali odstranitve embalaže, bistveno prispeva k odjemalčevi varni in učinkoviti uporabi izdelka, s čimer se znižujejo tudi s tem povezana tveganja za odjemalca.

Ker organizacije nenehno razvijajo nove izdelke in opuščajo obstoječe, se temu primerno tudi spreminja **asortiment izdelkov**. Razlikovanje od konkurentov lahko organizacija zagotavlja s katero koli dimenzijo asortimenta: s širino, globino, dolžino ter konsistentnostjo (stopnjo notranje povezanosti izdelkov v asortimentu).

Globalno podjetje Starbucks, ki se ukvarja s praženjem kavnih zrn in verigo kavarn, v katerih ponuja vse od kave, drugih napitkov, prigrizkov in podobno, je leta 1995 oblikovalo projekt »Kavarne prihodnosti«, ki se je nanašal na preoblikovanje izgleda njihovih kavarn. Kavarna naj bi omogočila pristno doživetje pitja kave, izražala naj bi umetnost pripravljanja kave, predstavljala naj bi mesto za razmišljanje, počitek in druženje, nekakšen »tretji prostor« med domom in službo, kjer naj bi se ljudje zbirali in pogovarjali med pitjem svojega najljubšega napitka. To naj bi bil prostor, ki bi ljudi prijazno sprejel, jim pustil občutek, da so dobrodošli in jih nagradil za njihov obisk. Snovalci njihovih kavarnic so natančno proučili literaturo in umetnost, ki se je nanašala na kavo, njen pomen skozi različna obdobja in tehnike pridobivanja ter pripravljanja kave, in raziskali, koliko so Starbucksove kavarne že izdelane v smislu izgleda, logotipov, barv, vzdušja in podobno. Nato so oblikovali štiri osnovne tipe izgledov prostora, ki bi ustrezali Starbucksovim kavarnam. Vsak izmed njih je predstavljal eno izmed štirih stopenj pripravljanja kave: pridelovanje, praženje, priprava (kuhanje) in aromatiziranje kave ter je vseboval ustrezne kombinacije barv, svetlobe in ostalih elementov. Znotraj vsakega izmed štirih osnovnih tipov izgledov kavarne je podjetje prilagodilo in spreminjalo posamezne elemente in materiale, da bi se prilagodilo različnim velikostim in okoljem kavarn (na primer stavbe v središču mesta, univerzitetni kampusi, nakupovalni centri) (Štrus, 2005, 54-55).

Cena izdelka

Tudi **cena izdelka** predstavlja pomembno sestavino razlikovanja od konkurentov, odjemalec bo namreč vedno primerjal ceno izdelka z dobljenimi koristmi različnih ponudnikov na trgu, vendar je ne smemo presojati ali ocenjevati v izolaciji, saj »denarna« cena sama po sebi ni dolgoročno uspešno »orožje« v boju s konkurenti, ker je hitro posnemljiva sestavina. Dolgoročno konkuriranje, ki temelji zgolj na »denarni« ceni, pripelje do slabšega poslovnega rezultata vseh udeležencev v cenovni tekmi (nižji dobiček), kar lahko prikažemo z »zaporniško dilemo«, ki jo prikazujemo na sliki 8.9.

Iz tabele izhaja, da bo organizacija X poslovno uspešnejša samo v primeru, če konkurent Y ne bo odreagirjal na znižanje »denarne« cene izdelka organizacije X, kar je zelo malo verjetno. Vse ostale različice cenovnih reakcij obeh udeležencev pripeljejo do nižje stopnje dobička za oba.

Strategija organizacije X	Strategija konkurenta Y	
	Nespremenjena cena	Znižanje cene za 5 %
Nespremenjena cena	Tržni delež = 10% Obseg prodaje = 1 mio. izdelkov Cena = 100 eur Prispevek za pokritje = 40 eur / enoto Dobiček = 40 mio. eur	Tržni delež = 8% Obseg prodaje = 800.000 mio. izdelkov Cena = 100 eur Prispevek za pokritje = 40 eur / enoto Dobiček = 32 mio. eur
Znižanje cene za 5 %	Tržni delež = 12% Obseg prodaje = 1,2 mio. izdelkov Cena = 95 eur Prispevek za pokritje = 35 eur / enoto Dobiček = 42 mio. eur	Tržni delež = 10% Obseg prodaje = 1 mio. izdelkov Cena = 95 eur Prispevek za pokritje = 35 eur / enoto Dobiček = 35 mio. eur

Slika 8.9: Vpliv cenovnega rivalstva na poslovno uspešnost organizacije in njenih konkurentov (zaporniška dilema)

Bolj kot »denarna« cena pa je za potrebe razlikovanja in doseganja trajne konkurenčne prednosti učinkovita »nedenarna« cena (na primer stroški iskanja, čakanja, porabljene energije odjemalca v nakupnem procesu, tveganja in negotovost odjemalca). Organizacija namreč lahko dosega primerjalno višjo zaznano vrednost izdelka v očeh odjemalca tudi tako, da »denarno« cena izdelka določi na enaki ravni kot konkurenti ali nekoliko višje, medtem ko je njena »nedenarna« cena nižja od konkurenčne⁷⁸.

Zavarovalnica A in zavarovalnica B ponujata sklenitev življenjskega zavarovanja z rento ob podobnih pogojih za podobno »denarno« ceno, ki jo predstavlja letna vplačana zavarovalna premija. Zavarovalnica A dosega konkurenčno prednost na osnovi »nedenarne« cene, saj sklenitev zavarovanja poteka hitreje, brez stresa, pogoji sklenitve zavarovanja so jasnejše in razumljivejše opredeljeni, s čimer zavarovalnica znižuje tveganje sklenitve zavarovanja pri odjemalcih.

Marketinške poti

Marketinške poti (marketinški kanali), ki jih sestavljajo udeleženci in odnosi (procesi in funkcije) med udeleženci v menjalnih tokovih v zvezi z dostavo vrednosti ciljnim skupinam odjemalcev, so lahko izjemno pomembna sestavina konkurenčnega razlikovanja⁷⁹.

⁷⁸ Podrobneje pišemo o cenah v okviru poglavja 10, ki se nanaša na instrumentalne strategije marketinga.

⁷⁹ Podrobneje pišemo o marketinških poteh v okviru poglavja 10, ki se nanaša na instrumentalne strategije marketinga.

Vir razlikovanja v marketinških poteh izhaja iz njenih temeljnih ciljev, ki so zagotavljanje vrednosti za odjemalce na pravem mestu, pravočasno, v ustrezni količini in v ustrezni kakovosti.

Predmet razlikovanja je lahko katera koli pojavna oblika sestavin marketinških poti, med katere običajno uvrščamo nakladanje, razkladanje, prevažanje, skladiščenje, zbiranje, sortiranje, razdeljevanje, financiranje, prevzemanje tveganja, spreminjanje lastništva in posesti in komuniciranje (Snoj in Gabrijan, 2015, 407).

Najbolj izrazito pa se kažejo možnosti za konkurenčno razlikovanje pri sprejemanju odločitev v zvezi z izbiro neposredne ali posredne marketinške poti, s številom vrst marketinških poti, s številom tipov primarnih udeležencev v posamezni vrsti marketinške poti, z odnosi med primarnimi udeleženci ter stopnjo pokrivanja ciljne skupine (intenzivno, selektivno in ekskluzivno pokrivanje).

V letu 1946, ko je Paul Iams v Daytonu (Ohio) v ZDA ustanovil podjetje, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo in prodajo hrane za hišne ljubljence Iams, je bila takšna hrana zelo poceni, ne preveč hranljiva, prodajali pa so jo zgolj v supermarketih in priložnostnih prodajalnah za živalsko hrano. Iams se je raje odločil za lokalne veterinarje, rejce in prodajalne za hišne ljubljence. Po začetni uvedbi te strategije na celotnem območju ZDA v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, se je prodaja podjetja s 16 milijonov dolarjev v letu 1982 do leta 1999 povečala na 800 milijonov dolarjev. Procter&Gamble je za 2,1 milijarde dolarjev leta 2000 kupil podjetje Iams in distribucijo razširil v supermarkete in druge večje prodajalne, medtem ko je bila Iamsova prestižna znamka Eukanuba še naprej dosegljiva zgolj v specializiranih prodajalnah (Kotler, 2004, 326).

Pomemben vidik razlikovanja v okviru marketinških poti pa predstavlja tudi prodajno osebje, njihova usposobljenost, znanje, vljudnost, zaupanje, zanesljivost in komunikativnost.

Komuniciranje organizacije z njenim okoljem

Vsaka organizacija komunicira s sestavinami njenega notranjega in zunanjega okolja. Na tem mestu se osredotočamo na **komuniciranje v marketingu**⁸⁰, saj je prav ta oblika komuniciranja pomembna sestavina razlikovanja in vir doseganja konkurenčnih prednosti organizacije. Z njim namreč organizacija sporoča udeležencem v notranjem in zunanjem okolju številne informacije o sebi in svojih

⁸⁰ Podrobneje pišemo o komuniciranju v marketingu v okviru poglavja 10, ki se nanaša na instrumentalne strategije marketinga.

izdelkih s čimer skuša vplivati na oblikovanje in spreminjanje (povečevanje) njihove zaznane vrednosti.

Vloga **notranjega komuniciranja v marketingu** pri izgrajevanju razlikovalne prednosti na trgu, pri katerem so ciljne skupine zaposleni v organizaciji (notranji odjemalci), je predvsem v izgrajevanju kakovostnih odnosov med zaposlenimi in povečevanju njihovega zadovoljstva in zvestobe. Zadovoljni in zvesti zaposleni bodo bolje motivirani in pripravljeni s svojimi prispevki (napori) v zunanjem okolju oblikovati pozitivne odnose z odjemalci in drugimi interesnimi udeleženci na trgu. Njihove zaznave o organizaciji (o zaposlenih in odnosih med njimi) bodo sooblikovale zaznano vrednost, ki si jo bodo ustvarili o njej in izdelkih, ki jih ponuja.

Zunanje komuniciranje v marketingu je oblika komuniciranja, prek katere organizacije neposredno ali posredno obveščajo, prepričujejo, spodbujajo, sugerirajo in spominjajo ciljne skupine odjemalcev in drugih interesnih udeležencev na trgu o svojih izdelkih in o sebi. Vsak izmed navedenih namenov zunanjega marketinškega komuniciranja sam po sebi predstavlja pomembno aktivnost, ki omogoča doseganje razlikovalne prednosti organizacije in njenih izdelkov v zunanjem okolju.

Možnosti za razlikovanje pa se ne nazadnje kažejo tudi v pojavnih oblikah (orodjih) komuniciranja v marketingu, ki so sredstvo za oblikovanje zelene zaznane vrednosti v očeh vseh udeležencev v zunanjem okolju, ki jim je določeno sporočilo namenjeno. Sestavine razlikovanja so torej lahko v tem pogledu oglaševanje, pospeševanje prodaje, (osebna) prodaja ter odnosi z javnostmi.

Izdelovalec modnih oblačil Benetton je bil vrsto let tržno izjemno uspešen s svojimi unikatnimi znamkami oblačil in poznan s svojim provokativnim oglaševanjem. Pa vendar je moral ob vstopu drugih dveh pomembnih konkurentov na trg, to sta bila Zara in H&M, ki sta začela ponujati modna oblačila za mlade, med drugim spremeniti tudi vsebino svojih marketinških komunikacijskih aktivnosti. Zara je razumela nove vzorce obnašanja najstnikov in mlajše odrasle generacije in je temu med drugim prilagodila tudi pojavne oblike marketinškega komuniciranja: prešla je od tradicionalnih oblik oglaševanja k oblikovanju vpadljivega in okusnega prodajnega prostora in dizajna. Benetton se je prilagodil tako, da je začel oskrbovati svoje prodajalne z novimi oblačili enkrat na teden namesto enkrat na mesec. Nauk te zgodbe je naslednji: oglaševanje kot pomembna tradicionalna marketinška aktivnost še zdaleč ni najpomembnejše, treba je namreč spretno sinhronizirati tudi druge marketinške komunikacijske aktivnosti in jih poudariti, ko je to potrebno (prilagojeno po: Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 5).

8.2.3 »Hibridna« strategija

Rezultati nekaterih raziskovalnih študij, ki temeljijo na izkušnjah številnih organizacij, so pokazali, da lahko organizacija uspešno in učinkovito oblikuje ter udejanja hkrati strategijo vodstva v stroških in strategijo razlikovanja (Johnson, Scholes in Whittington, 2008; Acquaah in Ardekani, 2006; Kim, Nam in Stimpert, 2004; Liker, 2004; Gopalakrishna in Subramanian, 2001; Proff, 2000). V literaturi se je za takšen strateški pristop uveljavil izraz **»hibridna« strategija**.

Takšna strategija bo uspešna takrat, ko bo organizacija sposobna dostaviti dodano vrednost v očeh odjemalcev po ceni, ki bo nižja od konkurenčne, pri čemer bo ustvarila zadostno raven prispevka za pokritje za naložbe v ohranjanje in izboljševanje sestavin, ki ji omogočajo razlikovanje od konkurentov in doseganje konkurenčne prednosti (Johnson, Scholes in Whittington, 2008, 248).

Zapisi smo že, da klasični Porterjev model generičnih strategij izključuje hkratno uporabo strategije vodstva v stroških in strategije razlikovanja, saj je bil avtor mnenja, da je takšen strateški pristop organizacij neučinkovit in neuspešen in kaže na njihovo nejasno strateško naravnost (angl. »stuck in the middle«). Razloga za takšno stališče slonita na dveh ključnih predpostavkah:

- relativno ozek alternativni nabor možnih sestavin, ki jih organizacija lahko uporabi za konkurenčno razlikovanje in s tem uspešno povečevanje zaznane vrednosti v očeh odjemalcev; med njimi izstopajo predvsem sestavine, ki so neposredno povezane z izdelkom (na primer kakovost, znamka) oziroma aktivnosti, ki razlikovanje izdelka omogočajo (na primer razvojno-raziskovalni napor); udejanjanje takšnih sestavin razlikovanja zahteva od organizacije tudi večja vlaganja, s tem višje povprečne stroške in pogosto tudi posledično višjo ceno izdelkov za odjemalce, kar pa onemogoča udejanjanje strategije vodstva v stroških;
- v 80. letih prejšnjega stoletja, ko je avtor model oblikoval, je bilo globalno tržno gospodarstvo relativno stabilno in v pretežnem številu primerov organizacije niti niso imele potrebe po udejanjanju kombiniranih strateških pristopov.

Stopnjevanje intenzivnosti konkuriranja v ekonomiji 21. stoletja v pogojih izrazito hitrega tehnološkega razvoja na vseh področjih ter skrajševanja življenjskih ciklusov izdelkov, ki terjajo od organizacij intenzivna vlaganja v inovacijski potencial s ciljem

doseganja vodilnega položaja na trgu po eni strani ter vedno bolj zahtevnega odjemalca po drugi strani, je številne organizacije (na primer Ikea, Tesco, Wall-Mart, Toyota) pripeljalo do strateških poskusov oblikovanja in dostavljanja »povečane« vrednosti za odjemalce z uporabo kombinacije strategije vodstva v stroških in strategije razlikovanja.

Bistvo rešitve se skriva v dejstvu, da lahko organizacija z nekaterimi sestavinami razlikovanja, na katerih temelji njihova strategija, dosežejo tudi prihranke v stroških, kar pomeni, da je udejanjanje teh sestavin razlikovanja podprto z vsaj enim izmed možnih virov doseganja vodstva v stroških (na primer ekonomije obsega, učinka krivulje izkušenj).

Priznan proizvajalec avtomobilov je izgradil svoj razlikovalni konkurenčni položaj v tržnem segmentu družin z več otroki, ki povprašujejo po večjih družinskih osebnih avtomobilih, s katerimi potujejo na daljše razdalje in zato potrebujejo predvsem varen in zanesljiv avtomobil. Odjemalci v tem tržnem segmentu se odločajo za nakup avtomobilov omenjenega proizvajalca predvsem zaradi zanesljivosti njihovih avtomobilov. Ta sestavina razlikovanja pa omogoča proizvajalcu hkrati tudi zniževanje povprečnih dolgoročnih poslovnih stroškov, saj je pri njihovih vozilih bistveno manj reklamacij (učinek krivulje izkušenj), večje povpraševanje po tovrstnih avtomobilih v omenjenem tržnem segmentu pa je proizvajalcu omogočilo njihovo masovno proizvodnjo in posledično izkoriščanje ekonomije obsega.

Izhajajoč iz predpostavke, da lahko organizacija kot vir razlikovanja za doseganje konkurenčne prednosti uporabi katero koli sestavino identitete organizacije, ki povečuje zaznano vrednost v očeh odjemalcev, so številne organizacije poiskale med njimi tiste sestavine identitete, s katerimi je mogoče hkrati dosegati tudi vodstvo v stroških. V okviru osebnosti organizacije je to na primer zgodovina in tradicija organizacije ter njena vloga v družbi (na primer družbeno odgovorno poslovanje), v okviru vedenja (delovanja) organizacije so takšne sestavine odnos do odjemalcev (na primer težnja po čim večjem deležu zvestih odjemalcev), v okviru pojavnosti organizacije so na področju izdelkov to lahko nekatere sestavine zaznane kakovosti (na primer zanesljivost, varnost) in v okviru komuniciranja z okoljem so lahko te sestavine marketinška komunikacijska orodja (na primer množično oglaševanje z razlikovalnimi komunikacijskimi pristopi).

Baroto, Abdullah in Wan (2012, 124) pomenljivo ugotavljajo, da postaja v pogojih naraščajoče globalne konkurence »hibridna« strategija zelo pomembna, saj omogoča organizacijam izboljšati sposobnost njihovega hitrejšega prilagajanja spremembam v okolju in učenja novih spretnosti in tehnologij. Omogoča jim uspešnejšo

uravnavanje ključnih kompetenc med posameznimi strateškimi poslovnimi enotami in skupinami izdelkov.

Švedski proizvajalec in prodajalec pohištvenih izdelkov za dom IKEA se je od svoje ustanovitve leta 1953 postopno preoblikoval v uspešno globalno omrežje prodajaln, pri čemer je ves čas ohranjal enak prodajni koncept: ponuditi širok asortiment funkcionalnih pohištvenih izdelkov za dom vsečnega dizajna po takšni ceni, da si jih lahko večina ljudi privošči.

Ponudba njihovih izdelkov se v veliki meri razlikuje od konkurenčne ponudbe. So enostavni in temeljijo na visoko kakovostnem skandinavskem dizajnu. Pohištveni elementi so ob nakupu razstavljeni, tako da dopuščajo, da si jih odjemalci odpeljejo sami. Vsakemu takemu izdelku je priloženo tudi primerno orodje, da si ga lahko odjemalci doma tudi sami sestavijo. S tem IKEA ponuja odjemalcem možnost oblikovanja vrednosti po »njihovem okusu«, hkrati pa znižuje stroške poslovanja.

Njihove prodajalne so običajno locirane na obrobjih večjih mest, kjer je veliko prostora za urejena parkirišča. V prostorih prodajaln se nahajajo kavarnice, restavracije, igralnice za otroke in podobno. Dostop je urejen tudi za invalidne osebe, na razpologo pa so tudi invalidski vozički.

S svojo ponudbo se osredotočajo na odjemalce, ki pričakujejo stilno in kakovostno pohištvo po sprejemljivih cenah, ki so nižje od cen konkurentov. V razstavnem salonu imajo odjemalci na razpologo svinčnik, papir za beležke in različne merilnike, ki jim omogočajo izbiro primerne kosa pohištva, ki ga sami na osnovi zabeležene številke nato najdejo v skladišču, ki jim je dostopno. Posledično to omogoča IKE-i bistveno manjše potrebno število prodajnega osebja.

Njihova prodajna predstavništva po svetu so namenjena tudi skrbni izbiri primernih lokalnih ali regionalnih dobaviteljev, pri čemer je na prvem mestu ekonomičnost izbire ter primerna kakovost potrebnih vhodnih resursov (Johnson, Scholes in Whittington, 2008, 250).

8.2.4 Strategija osredotočenja

Kadar organizacija izvaja svoje marketinške aktivnosti **na ozkem obsegu trga** in se v svojem nastopu na tem trgu specializira, udejanja **strategijo osredotočenja**.

Običajno se organizacije osredotočijo na tiste dele ozko opredeljenega trga, to je na tiste tržne segmente oziroma njihove posamezne dimenzije (potrebe odjemalcev, ciljne skupine odjemalcev, načine zadovoljevanja potreb odjemalcev), ki predstavljajo za organizacijo privlačne **tržne vrzeli (niše)**⁸¹. Te jim omogočajo, da se izognejo večjim in močnejšim konkurentom, ki razpolagajo z več resursi in so na trgu zato manj ranljivi.

Privlačni tržni segmenti (tržne vrzeli) v okviru posamezne dimenzije trga, na katere se organizacije osredotočijo, naj bi po mnenju Kotlerja (1994, 404) izpolnjevali naslednje pogoje:

⁸¹ O tržnih vrzelih (nišah) pišemo že v poglavju 6 o segmentiranju trga.

- biti morajo dovolj veliki, da so donosni;
- obstajati mora možnost za njihovo nadaljnjo rast;
- za glavne konkurente morajo biti nezanimivi.

Razlikujemo dva osnovna tipa tržnih vrzeli (Spiegel, 1961, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 234-235):

- **prikrite (latentne) tržne vrzeli:** konkurenti sicer zadovoljujejo določene potrebe določenega segmenta odjemalcev, vendar ne dovolj dobro; podobno stanje nastane tudi v primeru, ko je določen segment odjemalcev sicer zadovoljen z izdelki, vendar se pojavi nov in boljši izdelek, ki povzroči nezadovoljstvo z dosedanjimi ponudbo;
- **očitne (manifestne) tržne vrzeli:** pojavijo se, ko nobeden izmed obstoječih konkurentov na trgu ne zadovoljuje nekaterih potreb določenega segmenta možnih odjemalcev.

Prikritih tržnih vrzeli je v razvitih družbah precej in predstavljajo izziv za številne organizacije, ki jih poskušajo odkriti in ustvarjalno zapolniti oziroma ponuditi ustrezne izdelke, medtem ko je očitnih tržnih vrzeli v razvitih družbah razmeroma malo, so pa razmeroma številne v nerazvitih družbah.

Neustrezna je pogosto zastopana razlaga v literaturi s področja marketinga, da so tržne vrzeli manjši deli določenega tržnega segmenta možnih odjemalcev oziroma, da je ozek, geografsko opredeljen del trga, saj je tržna vrzel lahko tudi zelo obsežna in zajema veliko možnih odjemalcev, geografsko pa je lahko tudi globalna.

Svetovno znan proizvajalec prestižnih avtomobilov Porsche proizvede okrog 100.000 avtomobilov letno, pri čemer udejanja strategijo osredotočenja. Njegova tržna vrzel, ki jo oskrbuje, je globalna, prav tako so globalne tudi njegove proizvodne in druge poslovne aktivnosti.

Organizacije, ki udejanjajo strategijo osredotočenja, v takih tržnih segmentih zadovoljujejo:

- potrebe specifičnih ciljnih skupin odjemalcev in / ali
- specifične potrebe ciljnih skupin odjemalcev in / ali
- potrebe izbranih ciljnih skupin odjemalcev s specifičnimi izdelki kot načini zadovoljevanja njihovih potreb.

Organizacij, ki se osredotočajo po eni in / ali dveh omenjenih dimenzijah trga (tržnega segmenta oziroma tržne vrzeli), je zelo veliko, bistveno manj pa je organizacij, ki izvajajo strategijo osredotočenja po vseh treh dimenzijah hkrati, kar pomeni, da zadovoljujejo specifične potrebe specifičnih ciljnih skupin s specifičnimi izdelki in so torej izjemno močno **specializirane**. Udejanjanje takšnega pristopa k osredotočenju razmeroma pogosto označujejo intenzivna vlaganja organizacije v inovacijski razvoj, visoko kakovostni izdelki v očeh odjemalcev (visoka dodana vrednost), premijske cene teh izdelkov ter razmeroma velik delež zvestih odjemalcev.

Turistična agencija Popotnik v svoji ponudbi počitnic za ciljno skupino družin z majhnimi otroki z višjimi dohodki, ki živijo v večjih mestih, so avanturisti, imajo pozitiven odnos do narave in vzgajajo svoje otroke v sožitju z naravo, ponuja prestižna letovanja na kmetijah po premijski ceni, ki jim omogoča urejeno prenočišče na seniku, odjemalci lastnikom kmetije pomagajo pri molži krav, spravilu sena in drugih kmečkih opravilih, uživajo v svežem zraku, doma pridelani hrani in podobnem. Odjemalci zadovoljujejo potrebo po samopotrjevanju, da so odprti, pripravljeni pomagati drugim, pri čemer pa se želijo tudi prijetno počutiti. Turistična agencija njihovo preživljanje počitnic na željo odjemalcev z video posnetki predstavlja na izbranih družbenih omrežjih.

Organizacija se lahko s svojo ponudbo v izjemnih primerih osredotoča tudi na enega odjemalca, pri katerem zadovoljuje njegove specifične potrebe z izdelkom, ki je »ukrojen po meri« tega odjemalca oziroma je »personificiran« (udejanjanje strategije osredotočenja »ena na ena«; angl. one-to-one).

Strategijo osredotočenja pogosto udejanjajo manjše organizacije, ki zaradi omejenosti razpoložljivih resursov ne morejo neposredno konkurirati večjim organizacijam, čeprav jo lahko udejanjajo tudi večje organizacije. Dejstvo pa je, da je intenzivnost konkuriranja v okviru ozko izbranih tržnih segmentov manjša.

Z osredotočenostjo lahko organizacija izboljšuje svoj konkurenčni položaj na trgu in se izogne frontalnim (neposrednim) napadom s strani konkurentov, kajti za takšne napade načeloma nima zadosti razpoložljivih resursov, to pa pomeni, da bi bile njene strategije hitro oslabiljene, neučinkovite in dolgoročno neuspešne. Po drugi strani pa udejanjanje takšne strategije predstavlja priložnost za boljše strateško pozicioniranje⁸² organizacije, saj omogoča bolj razpoznavno oblikovanje njene podobe (imidža) v konkurenčnem okolju.

⁸² O strateškem pozicioniranju pišemo v poglavju 9.

Prednost uspešne strategije osredotočenja je nedvomno v tem, da jo je izjemno zahtevno posnemati s strani konkurentov. Doseganje konkurenčne prednosti z udejanjanjem strategije osredotočenja je možno na temelju:

- vodstva v stroških,
- razlikovanja ali
- hibridne uporabe obeh navedenih virov konkurenčne prednosti.

Doseganje **vodstva v stroških s strategijo osredotočenja** bodo lahko udejanjale organizacije, ki bodo na ožjem delu trga (oziroma v tržnem segmentu) s svojo ponudbo dosegale raven povprečnih stroškov poslovanja, ki je nižja od povprečnih stroškov poslovanja primerljivih konkurentov.

Vir doseganja vodstva v stroških je redkeje učinek ekonomije obsega, saj organizacije zaradi oskrbovanja ožjega obsega trga običajno težko zagotavljajo tolikšen obseg prodaje, ki bi omogočal razpoznavno znižanje fiksnih stroškov na enoto. Bolj smiselna pa je izraba učinkov ekonomije razpona in krivulje izkušenj, prav tako je vodstvo v stroških na ožjih delih trga mogoče dosegati tudi z zniževanjem neposrednih in posrednih operativnih stroškov ter z nadzorom procesov v okviru verige vrednosti organizacije⁸³.

Strategija osredotočenja z vodstvom v stroških na osnovi učinkov ekonomije razpona in krivulje izkušenj

Italijanska restavracija Pri Rimljanu v središču večjega mesta ponuja svojim gostom okusne pice iz krušne peči. Gostje v restavraciji lahko ob obroku poslušajo izbrano italijansko glasbo v prijetnem ambientu in plačajo za pico premijsko ceno. Vodstvo restavracije pa se je odločilo, da bo za segment gostov, ki si drage pice v restavraciji ne morejo privoščiti in bi si jo želeli speči doma sami, ponudilo polpripravljene pice, ki jih lahko kupijo v za to prilagojenih avtomatih na več najbolj gosto naseljenih predelih mesta po zmerno nizki ceni, ki je dostopna vsakomur.

Strategija osredotočenja z vodstvom v stroških na osnovi učinka zniževanja neposrednih in posrednih operativnih stroškov

Indijski proizvajalec avtomobilov Tata je v 90. letih prejšnjega stoletja predstavil na trgu »najcenejši avtomobil na svetu« Nano. Avtomobil ima 35 konjskih moči in dva-cilindrski plinski motor. Prodajna cena avtomobila je znašala približno 1.500 EUR. S ponudbo tega avtomobila so se proizvajalci osredotočili na odjemalce z nizko kupno močjo v državah v razvoju, ki uporabljajo kot osnovno transportno sredstvo moped, bi pa ga želeli zamenjati za poceni avtomobil (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 167).

⁸³ O vseh omenjenih virih doseganja vodstva v stroških več pišemo že v podglavju 8.2.1 o strategijah vodstva v stroških.

Strategija osredotočenja z vodstvom v stroških na osnovi nadzora procesov v okviru verige vrednosti organizacije

Ponudnik dekorativne in preventivne kozmetike za starejše ženske, ki imajo težave s kožo, ponuja v svoji spletni prodajalni cenovno dostopne izdelke, ki so v drogerijah in lekarnah bistveno dražji.

Strategijo osredotočenja na osnovi razlikovanja kot vira konkurenčne prednosti udeležajo tiste organizacije, ki se na ožjem delu trga poskušajo pozitivno razlikovati od konkurentov po tistih sestavinah identitete organizacije⁸⁴, ki prispevajo k povečanju relativne zaznane vrednosti organizacije in njene ponudbe v očeh odjemalcev.

Svetovno znan proizvajalec glasbil ponuja svoje izdelke v lastni mreži prodajal v večjih mestih. Glasbila so oblikovana iz vrhunskih materialov, ki omogočajo proizvodnjo visoko kakovostnega zvoka in so namenjena predvsem profesionalnim glasbenikom, ki so pripravljene plačati relativno visoko ceno. Prodajalne omogočajo kupcem preizkus glasbil v posebej prirejenih studijskih prostorih. Proizvajalec omogoča tudi popravila njihovih izdelkov in časovno omejen najem glasbil, za večje glasbene instrumente pa ponuja tudi brezplačno dostavo in pomoč pri instalaciji bolj sestavljenih glasbil.

Strategijo osredotočenja na osnovi hibridne uporabe⁸⁵ obeh omenjenih virov konkurenčne prednosti (vodstva v stroških in razlikovanja) udeležajo tiste organizacije, ki poskušajo na ožjem delu trga izgrajevati konkurenčne prednosti z razlikovanjem na osnovi tistih sestavin identitete organizacije, ki omogočajo doseganje nižjih povprečnih stroškov poslovanja v primerjavi s primerljivimi konkurenti.

Ponudniki specializiranih izdelkov (na primer hrane za hišne ljubljence z naravnimi prehranskimi dopolnili, ki povečujejo imunsko sposobnost živali), ki so namenjeni ožji ciljni skupini odjemalcev (na primer zavetiščem za male živali) in pri tej ciljni skupini odjemalcev zadovoljujejo njihove specifične potrebe (na primer ohranjanje čvrstih in zdravih dlak živali v zavetiščih) so lahko relativno uspešni s svojim razlikovanjem ponudbe po konkurenčni ceni in nižjih povprečnih stroških poslovanja v primerjavi s konkurenti zaradi ekonomije obsega in nižjih operativnih stroškov zaradi poslovanja prek spleta.

8.2.5 Strategija pravočasnega nastopa na trgu

Organizacije se pri izvajanju marketinških aktivnosti soočajo s številnimi spremembami v njihovem ožjem in širšem zunanem okolju.

⁸⁴ O sestavinah identitete organizacije, ki predstavljajo osnovo za konkurenčno razlikovanje, pišemo že v pod poglavju 8.2.2 o strategijah razlikovanja.

⁸⁵ O »hibridni« strategiji pišemo v pod poglavju 8.2.3.

V ožjem zunanjem okolju so to spremembe pri odjemalcih (na primer spremembe v njihovih potrebah, željah, hotenjih, vedenju) in spremembe pri konkurentih (na primer razvijanje in ponujanje novih izdelkov, spremembe v njihovih strategijah), v širšem zunanjem okolju pa so te spremembe razvidne na različnih področjih (na primer na demografskem, gospodarskem, tehnološkem, družbeno-kulturnem, političnem, izobraževalnem).

Schnaars (1991, 256-258) deli tovrstne spremembe glede na:

- hitrost pojavljanja spremembe (**postopne spremembe in nenadne spremembe**) ter
- možnost nadzora sprememb (**nadzorljive spremembe in nenadzorljive spremembe**).

Postopne spremembe so tiste spremembe, katerih učinek ni razviden takoj, temveč šele v daljšem časovnem obdobju (na primer razvijanje novih izdelkov, prilagajanje odjemalcev na spremembe v tehnologiji, staranje prebivalstva, družbeni trendi), medtem ko so **nenadne spremembe** hitre, radikalne (na primer tehnološke rešitve pri uporabi izdelkov kot posledica izuma, nenadne katastrofične posledice nepredvidenih dogodkov kot je na primer vojna, epidemija) in razmeroma manj pogoste.

Nadzorljive spremembe so tiste spremembe, ki jih lahko organizacije s svojimi razpoložljivimi kombinacijami resursov (premoženjem in sposobnostmi) ter marketinškimi aktivnostmi obvladujejo, medtem ko so **nenadzorljive spremembe** tiste na katere organizacije nimajo vpliva (jih ne morejo ustaviti ali preusmeriti).

Obvladovanje nadzorljivih sprememb bo uspešno, če bo **pravočasno**, kar pa pomeni, da postaja **hitrost** vedno bolj pomembna dimenzija konkurenčne prednosti organizacij.

Pri oblikovanju generičnih strategij marketinga zato nekateri avtorji (na primer Aaker, 2001; Hollensen, 2010) že omenjeni široki kategorizaciji strateške izbire dodajajo tudi **strategijo pravočasnega nastopa na trgu (angl. preemptive move)**, ki vključuje odločitve o časovni opredelitvi strateškega delovanja organizacije na njenih ciljnih trgih (kdaj / kako hitro vstopiti na določen trg). Namen takšne časovne opredelitve je optimalno izkoriščanje kombinacije resursov

(premoženja in sposobnosti) organizacije, ki je usklajena s ponujajočimi se priložnostmi na trgu (na stežaj odprto strateško okno) ter izrabljanje nekaterih dodatnih koristi pravočasnega nastopa na trgu, kar bi prispevalo k povečevanju njene trajne konkurenčne prednosti ter tržne in finančne uspešnosti.

Prodajalec doma pridelane zelenjave na biološki osnovi je v večjem mestu kot prvi ponudnik tovrstnih izdelkov v tem mestu odprl svoje prodajalne na najboljših lokacijah, to je tam, kjer sta gostota prebivalcev in gibanje prebivalcev največja.

»Pravočasnik« nastop na trgu lahko pomeni:

- da bo organizacija izkoriščala svojo konkurenčno prednost tako, da bo **prva** (pred ostalimi potencialnimi konkurenti) s svojim strateškim marketinškim nastopom **na izbranem trgu** (»pionir«, **angl. pioneering**), s čim bo dosegala tržno vodstvo ali
- da bo organizacija izkoriščala svojo konkurenčno prednost tako, da bo vstopila na izbran trg **neposredno za prvim konkurentom** s ciljem doseganja tržnega vodstva (**angl. early market leader**).

Viri priložnosti takšnega strateškega marketinškega nastopa organizacije na izbranih trgih, na katerih bo s svojimi marketinškimi aktivnostmi **prva** (pred ostalimi konkurenti) oziroma »pionir«, so lahko kombinacije njenih resursov in aktivnosti, ki se nanašajo na: njene izdelke, proizvodne (storitveni) sisteme, marketinške poti in marketinško komuniciranje, vir priložnosti pa so lahko tudi njeni potencialni odjemalci.

Organizacija z **uvajanjem novega izdelka na izbran trg** lahko uživa določene trajne konkurenčne prednosti (če doživi tržni uspeh), saj konkurentov še ni, izdelek pa organizacija strateško pozicionira tako kot si želi. Temeljni cilj prvega ponudnika je, da s takim izdelkom opredeli normative ali standarde za vse nadaljnje konkurenčne izdelke. Odjemalcev takih izdelkov je sorazmerno malo (pionirji), ki pa so običajno cenovno neelastični, kar pomeni, da lahko organizacija, ki je z uvajanjem novega izdelka na trgu prva, ponudi višjo (premijsko) ceno za te izdelke, s čimer bo hitreje pokrivala stroške razvoja novega izdelka.

Proizvajalca računalniških sistemov Microsoft in Intel sta oblikovala izjemno močan tržni položaj »pionirjev«, saj so njuni izdelki postali standardi v dejavnosti računalniške opreme. Njun uspeh pa je temeljil na želji po zaščiti originalne inovacije s kontinuiranim izboljševanjem. Microsoft je v ta namen intenzivno vlagal v kontinuiran razvoj računalniških sistemov od MS-DOS, do Windows 2010, Intel

pa je prešel že dolgo pot od prvega njihovega mikroprocesorja 286 do različic Pentium (Aaker, 2001, 183).

Pogosto se izkaže, da samo en takšen »skok« ne zadošča, da bi organizacija ustrahovala konkurente in dosegla že takoj visoke vstopne ovire, temveč je potreben niz zaporednih inovacij s kontinuiranim izboljševanjem izdelka, kar na dolgi rok odvrne potencialne konkurente od poskusov vstopa na trg.

Ko organizacija prva ponudi na trgu tak **proizvodni (storitveni) sistem**, ki omogoča učinkovito zniževanje stroškov in povečuje kakovost proizvodnje izdelkov, lahko prav tako dosega privilegiran položaj in trajno konkurenčno prednost. Povsem drugačen pristop pa predstavlja agresivna ekspanzija v proizvodnih zmogljivostih na trgu, ki ponovno predstavlja močno vstopno oviro za potencialne konkurente.

Vir priložnosti predstavljajo tudi aktivnosti na področju **marketinških poti**. Ker je menjalna moč večjih posrednikov v večini primerov relativno precej velika, predstavlja doseganje ugodnega položaja organizacije pri posredniku pomemben vir konkurenčne prednosti. V primeru, da organizacija nastopa na trgu z lastnimi marketinškimi potmi, pa bo lahko dosegala trajno konkurenčno prednost z zasedbo najboljših lokacij. Tako v enem kot v drugem primeru je možno doseganje konkurenčne prednosti še z intenzivnim izčrpavanjem zmogljivosti marketinških poti (do pojava novih konkurentov) ali s prodajo izdelkov preko novih marketinških poti, ki pri prodaji tovrstnih (ali tudi katerih koli) izdelkov še niso bile na razpolago odjemalcem v preteklosti.

Organizacije so lahko na določenem trgu prve tudi pri udejanjanju posameznih specifičnih oblik orodij na področju **komuniciranja v marketingu**. Pri oglaševanju je to lahko inovativna vsebinska zasnova sporočila, oblika sporočila ali medij, prek katerega bo sporočilo doseglo zaželeno ciljno skupino. Na področju pospeševanja prodaje so to lahko inovativni pristopi pri predstavitvah izdelkov, na področju osebne prodaje inovativni pristopi prodajnega osebja ter na področju odnosov z javnostmi načini predstavljanja organizacije v različnih okoljih.

Vedno pogostejši pristop, ki ga udejanjajo organizacije, pa je doseganje visoke stopnje zvestobe **odjemalcev** do izdelka in / ali organizacije. Dejstvo je, da je ohranjanje poslovnih stikov z obstoječimi odjemalci bistveno cenejše kot neprestano

iskanje novih odjemalcev. To dejstvo strateško naravnane organizacije s pridom izkoriščajo. Visoka stopnja zvestobe odjemalcev pa pomeni navsezadnje tudi to, da s tem narastejo odjemalčevi zaznani stroški zamenjave dobavitelja (angl. switching costs). Povečevanje teh stroškov lahko organizacija doseže na več načinov. Najpogostejši so (Aaker, 2001, 184-185):

- odjemalec preprosto sam postane dovolj »udomačen« in s tem kreira zadostno stopnjo zvestobe do izdelka in / ali organizacije;
- organizacija odjemalca zvabi predvsem z dolgoročnimi spodbudami;
- organizacija oblikuje specializirano znanje o odjemalcu in s tem vpliva na povečevanje »intimnosti« odnosa z njim.

Številne omenjene prednosti prvega vstopa na trg pa pogojujejo kontinuirana inovativna dejavnost organizacije in aktiviranje dodatnih resursov, kar povzroča dodatna tveganja. Nekatere raziskave so pokazale, da samo 50 % organizacij, ki vstopajo na trg kot »pionirji« na enem od omenjenih področij, tudi preživijo na trgu daljše časovno obdobje (Aaker, 2001, 187).

Takšnim organizacijam ves čas preti nevarnost vstopa drugih potencialnih konkurentov, ki bodo poskušali s posnemanjem izrabe resursov in aktivnosti (na primer s ponujanjem cenovno ugodnejših različic istovrstnih izdelkov) »pionirja« dosega boljši tržni položaj.

Organizacije, ki vstopajo na trg **neposredno za prvim konkurentom** s ciljem doseganja tržnega vodstva, sicer po eni strani niso udeležene pri številnih prednostih, ki izhajajo iz položaja prvega ponudnika na trgu, po drugi strani pa izrabljajo nekatere druge prednosti, ki jih »pionirji« ne morejo dosega. Med njimi velja izpostaviti predvsem naslednje (Aaker, 2001, 187-189):

- možnost učenja na napakah in pomanjkljivostih v zvezi z novim izdelkom oziroma drugimi marketinškimi aktivnostmi »pionirjev« na trgu in odpravljanje teh napak (inovativni izdelki so pogosto v svoji prvi različici deležni številnih objektivnih pomanjkljivosti, ki jih zaznajo odjemalci, ko jih uporabljajo), saj lahko spremljajo razvoj trga, na katerega so »pionirji« že vstopili;
- ker so te organizacije na trgu zelo pogosto posnemovalci izdelkov in drugih marketinških aktivnosti »pionirjev«, to zahteva v primerjavi s »pionirji«

bistveno manj resursov, ki jih morajo take organizacije vlagati v proizvodnjo ter v marketinške aktivnosti (na primer nižji stroški razvojno-raziskovalnih aktivnosti); manjši obseg potrebnih resursov pa je tesno povezan tudi z bistveno krajšim časom, ki je potreben za pripravo vstopa na trg;

- organizacije, ki vstopajo na trg prve, se običajno soočajo z ozkim segmentom odjemalcev, ki so pripravljene povpraševati po novem izdelku po relativno visoki ceni oziroma aktivno sprejemati kake druge njihove marketinške aktivnosti, zato je njihova strategija segmentiranja in pozicioniranja običajno neoptimalna; organizacije, ki vstopajo na trg neposredno za prvimi konkurenti se za razliko od njih znajdejo na trgu, na katerega je vstopilo že več novih odjemalcev (zgodnjih posnemovalcev v procesu adopcije inovacije odjemalcev) ali pa celo zapirajo vrzel v razvoju trga in nastopajo s svojimi aktivnostmi na preostalem trgu (oskrbujejo odjemalce, ki spadajo v zgodnjo večino v procesu adopcije inovacije odjemalcev) in lahko zato ustvarijo relativno večji tržni delež v primerjavi s »pionirji«.

Organizacije, ki vstopajo na trg neposredno za prvim konkurentom, običajno zasedajo na trgu položaj izzivalca ali sledilca (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 312). Strategije, ki so potrebne za ustvarjanje omenjenih položajev, kot tudi strategije tržnih vodij podrobneje opisujemo v okviru temeljnih strategij marketinga v naslednjem podpoglavju.

8.3 Temeljne strategije marketinga

Temeljne strategije marketinga so načini doseganja temeljnih marketinških ciljev z uporabo razpoložljivih resursov organizacije, katerih objekt je trg, izdelčno-tržna kombinacija ali celoten asortiment organizacije. Medtem ko predstavljajo generične strategije široko kategorizacijo strateške izbire, ki je empirično potrjena glede na dejavnost, tip ali velikost organizacije, pa so temeljne strategije marketinga »specifične« izbire načinov doseganja strateških ciljev marketinga v določenih tržnih situacijah.

Splošno veljavni »recepti« o tem, katera temeljna strategija marketinga je najprimernejša v določeni tržni situaciji, ne obstajajo. Vsaka organizacija naj bi si »ukrojila« svojo specifično temeljno strategijo marketinga, saj se srečuje z zanjo specifičnimi razmerami v svojem notranjem in zunanjem okolju.

Avtorji na tem področju zelo različno razvrščajo (klasificirajo) temeljne strategije marketinga oziroma pri tem uporabljajo različne kriterije, zato tudi ne obstaja splošno sprejeta klasifikacija temeljnih strategij marketinga. Nekateri uvrščajo med temeljne strategije marketinga tudi strategije, ki jih drugi avtorji uvrščajo med generične strategije poslovnih področij (angl. business strategy) ali med strategije rasti in razvoja. Ves čas se torej srečujemo s pojavom, ko imajo cilji nižje hierarhične ravni odločanja v organizaciji značaj sredstev oziroma načinov in poti (strategij) na višji hierarhični ravni odločanja, medtem ko imajo sredstva oziroma načini in poti (strategije) na višji hierarhični ravni odločanja značaj ciljev nižje hierarhične ravni (McDonald, 1995, 128–130).

Snoj in Gabrijan (2015, 257-262) sta izdelala poskusno klasifikacijsko shemo (tipologijo) temeljnih strategij marketinga, pri čemer sta kot osnovo uporabila klasifikacije strategij marketinga različnih avtorjev (na primer Becker, 1983; Duroe in Sandstroem, 1986; Gabrijan, 1994; Kim in Mauborgne, 2005; Kotler in Keller, 2006; Simon, 1998; Varadarajan, 2010; Varadarajan in Jayachandran, 1999). Temeljne strategije marketinga sta razdelila v dve skupini in sicer:

- v temeljne strategije marketinga, ki so tesno povezane z izbiranjem ciljnega trga ter
- v temeljne strategije marketinga, ki opredeljujejo vedenje organizacije na ciljnem trgu.

V skupino temeljnih strategij marketinga, ki so tesno povezane z izbiranjem ciljnega trga, uvrščata temeljne strategije marketinga glede na: obseg ciljnega trga; interno diferenciranje (razlikovanje) ciljnih trgov; enoto organizacije, na katero se strategija nanaša; tip ciljne skupine; stopnjo novosti izdelka; navzočnost konkurentov na ciljnem trgu; geografska območja.

V skupino temeljnih strategij marketinga, ki opredeljujejo načine vedenja organizacije na ciljnem trgu, uvrščata temeljne strategije marketinga glede na: časovni vstop na ciljni trg; vedenjsko naravnost organizacije na ciljnem trgu; sodelovanje s kupci / uporabniki pri ustvarjanju koristi izdelka; vedenje v odnosu do konkurentov; marketinške spletne konkurentov; položaj organizacije na ciljnem trgu; stopnjo življenjskega cikla izdelkov, ki so dimenzija ciljnega trga; poudarjanje posameznih sestavin marketinškega spleta ter način stimuliranja ciljne skupine.

Ker obstaja nevarnost, da se organizacija odloči le za eno izmed razpoložljivih vrst temeljnih strategij marketinga, kar lahko pripelje do zmanjšanja stopnje prilagodljivosti take organizacije razmeram v njenem notranjem in zunanjem okolju ter večjo ranljivost na posnemanje s strani konkurentov, je smiselno ustrezno kombiniranje temeljnih strategij marketinga z namenom doseganja trajne konkurenčne prednosti. Take kombinacije temeljnih strategij marketinga na splošno imenujemo **hibridne strategije marketinga**⁸⁶ (Homburg in Krohmer, 2003, 415; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 264). Izbrana hibridna strategija marketinga bi morala čim bolj ustrezati resursom, ki jih premore organizacija, in razmeram v zunanjem okolju ter ji omogočati tudi proaktiven menedžment okolja (Zeithaml in Zeithaml, 1984; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 264).

Zagovarjamo stališče, da naj bi si organizacija izdelala celovit pregled razpoložljivih temeljnih strategij marketinga, spoznala njihovo primernost, konsistentnost in uresničljivost izvedbe ter izbrala »edinstveno« kombinacijo temeljnih strategij marketinga, ki ji bodo omogočale doseganje zelene konkurenčne prednosti ter načrtovane finančne in tržne izide.

Ker smo nekatere izmed temeljnih strategij marketinga že opredeljevali v predhodnih poglavjih (v poglavju o strateškem načrtovanju organizacije, v poglavju o segmentiranju trga in določanju ciljnih trgov ter v poglavju o generičnih strategijah), v nadaljevanju predstavljamo:

- konceptualni strateški marketinški okvir delovanja (vedenja) organizacije na trgu, to je alternativno udejanjanje **ofenzivne (napadalne) oziroma defenzivne (obrambne) strategije** (Best, 2005, 353-395);
- temeljne strategije marketinga iz vidika tržnega položaja organizacije na ciljnem trgu (strategije vodilnih organizacij, strategije tržnih izzivalcev, strategije tržnih zasledovalcev in strategije iskalcev tržnih vrzeli⁸⁷), ki jih povzemamo po Kotlerju in Armstrongu (2010, 558-570);
- temeljne strategije marketinga na upadajočih (neprivlačnih) trgih, na sovražnih trgih in na globalnih trgih; povzemamo jih po Aakerju (2001, 250-265) in

⁸⁶ O »hibridni« strategiji marketinga smo pisali že v poglavju o generičnih strategijah marketinga, kjer smo to strategijo razumeli v ožjem smislu kot kombinacijo dveh generičnih strategij: strategije vodstva in stroških in strategije razlikovanja.

⁸⁷ Strategije iskalcev tržnih vrzeli so strategije osredotočenja, ki smo jih opisali že v poglavju o generičnih strategijah, zato jih na tem mestu ne opisujemo ponovno.

- posebnosti temeljnih strategij marketinga, s katerimi poskuša organizacija ohranjati in izboljševati dolgoročne odnose z odjemalci.

Vsi vidiki predstavitve temeljnih strategij marketinga so medsebojno prepleteni in se medsebojno povezujejo in dopolnjujejo.

8.3.1 Ofenzivne in defenzivne strategije

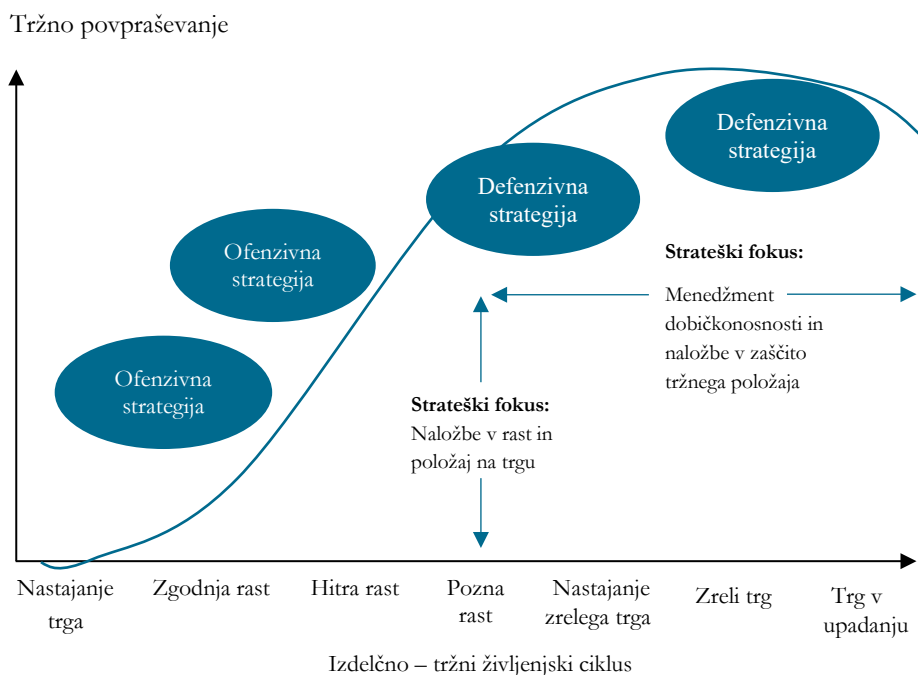
Ofenzivne (napadalne) strategije so običajno naravnane na rast organizacije (na širjenje trga, povečevanje prodaje na trgih, večanje tržnih deležev ter izboljševanje stopnje dobičkonosnosti v prihodnosti). **Defenzivne (obrambne) strategije** organizacije običajno udejanjajo v poznih fazah izdelčno-tržnega življenjskega ciklusa in so naravnane k zaščiti tržnega položaja organizacij (k ohranjanju obstoječega tržnega deleža) ter pomembno prispevajo h kratkoročni tržno-finančni uspešnosti (kratkoročnim prihodkom od prodaje in kratkoročni stopnji dobičkonosnosti).

Na odločitev organizacije, ali bo na svojih ciljnih trgih udejanjanjala ofenzivno strategijo ali pa defenzivno strategijo, vplivajo predvsem naslednji ključni dejavniki:

- stopnja v razvoju trga, na katerem organizacija deluje in življenjski ciklus izdelka, s katerim na trgu nastopa (izdelčno-tržni življenjski ciklus),
- stopnja privlačnosti trga in stopnja dosežene konkurenčne prednosti,
- njen tržni položaj: tržni vodja, tržni izzivalec, tržni zasledovalec ali iskalec tržne vrzeli (o čemer pišemo v podpoglavju 8.3.2) in
- razpoložljivi resursi za udejanjanje strategij.

Na sliki 8.10 prikazujemo povezanost med stopnjo v razvoju trga, na katerem organizacija deluje, življenjskim ciklusom izdelka, s katerim na trgu nastopa in udejanjanjem ofenzivne ter defenzivne strategije.

S slike izhaja, da naj bi organizacije v zgodnejših fazah adopcije inovacije ob podpori hitrejše rasti trga udejanjale ofenzivne strategije z naložbami v rast povpraševanja po njihovih izdelkih (večanje tržnega deleža) in v izboljševanje svojega tržnega položaja, medtem ko naj bi v fazah pozne rasti trga in nastajanja zrelega trga ter v fazi upadanja trga udejanjale defenzivne strategije z usmerjanjem na ohranjanje zadostne ravni kratkoročne dobičkonosnosti ter na zaščito svojega tržnega položaja.



Slika 8.10: Povezanost med stopnjo v razvoju trga, življenjskim cikelusom izdelka in udejanjanjem ofenzivne oziroma defenzivne strategije

Vir: (Best, 2005, 354)

Udejanjanje ofenzivne oziroma defenzivne strategije pa je odvisna tudi od kombinacije razmer v notranjem in zunanjem okolju organizacije. Med pogoji v zunanjem okolju velja izpostaviti predvsem stopnjo privlačnosti trga, na katerem organizacija deluje, med pogoji v notranjem okolju v kombinaciji z dejavniki ožjega zunanjega okolja pa ravne dosežene konkurenčne prednosti organizacije.

Povezanost med omenjenimi dejavniki ter udejanjanjem ofenzivnih oziroma defenzivnih strategij prikazujemo na sliki 8.11.

		Konkurenčna prednost		
		šibka	zmerna	zelo izrazita
Privlačnost trga	velika	Ofenzivne strategije	Ofenzivne strategije	Ofenzivne strategije ali defenzivne strategije
	srednja	Ofenzivne strategije ali defenzivne strategije	Ofenzivne strategije ali defenzivne strategije	Ofenzivne strategije ali defenzivne strategije
	majhna	Defenzivne strategije	Defenzivne strategije	Defenzivne strategije

Slika 8.11: Odnos med stopnjo privlačnosti trga, ravniyo dosežene konkurenčne prednosti organizacije ter udejanjanjem ofenzivnih oziroma defenzivnih strategij

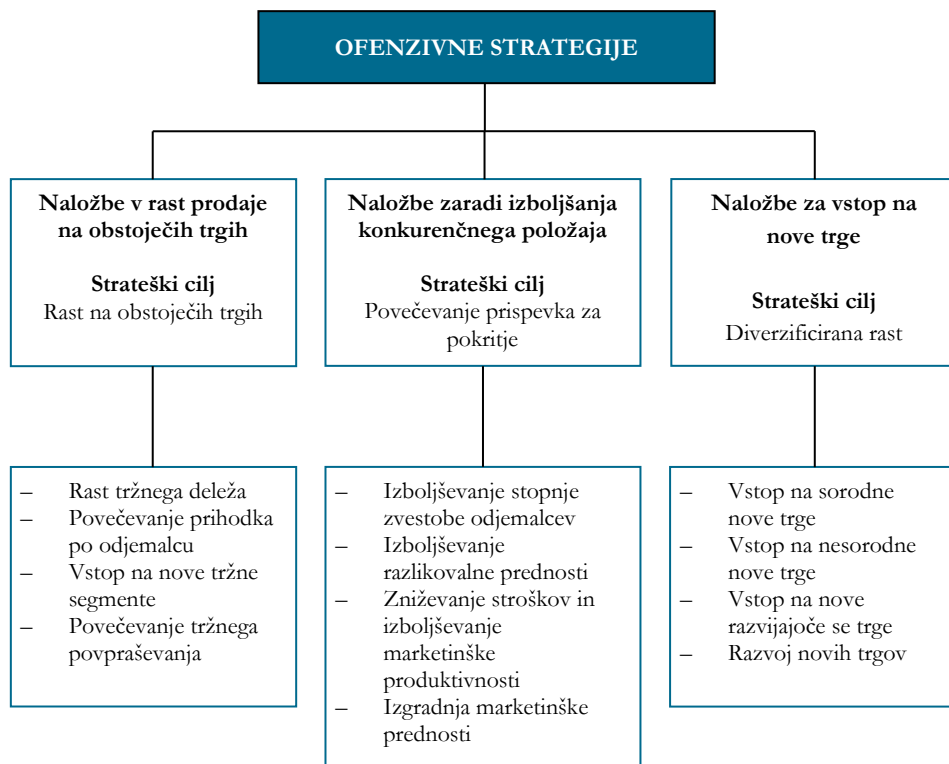
Vir: (Best, 2005, 355)

S slike izhaja, da naj bi organizacije udejanjale izključno ofenzivne strategije v pogojih visoke stopnje privlačnosti trgov, na katerih delujejo ter ob šibki do zmerni ravni dosežene konkurenčne prednosti. Izključno defenzivne strategije naj bi organizacija udejanjala v pogojih majhne privlačnosti trga ne glede na raven dosežene konkurenčne prednosti. V vseh ostalih kombinacijah je smiselno udejanjanje ofenzivnih in defenzivnih strategij.

Udejanjanje ofenzivnih strategij načeloma zahteva bolj ekstenzivno rabo številnih resursov organizacije ter smiselno kombiniranje med njimi, zato so finančno-tržni učinki udejanjanja takšne strategije dolgoročni (na primer dolgoročno višja stopnja dobičkonosnosti, dolgoročno doseganje vodilnega tržnega položaja), medtem ko je udejanjanje defenzivne strategije usmerjeno v zmerno uporabo resursov, ki v fazah zrelega izdelčno-tržnega življenjskega ciklusa omogoča doseganje ugodnih kratkoročnih finančno-tržnih učinkov (na primer višjo kratkoročno stopnjo dobičkonosnosti, zaščito doseženega tržnega položaja organizacije).

Ofenzivne strategije

Vrsta ofenzivnega strateškega pristopa je odvisna od namena in ciljev, ki jih želimo z udejanjanjem ofenzivne strategije doseči. Na sliki 8.12 predstavljamo tri temeljne skupine ofenzivnih strategij in podskupine posameznih strategij, ki jih v nadaljevanju tudi pojasnjemo.



Slika 8.12: Vrste ofenzivnih strategij in podskupine strategij

Vir: (Best, 2005, 356)

Naložbe v rast prodaje na obstoječih trgih

Z ofenzivno strategijo, ki se nanaša na **naložbe v rast prodaje na obstoječih trgih**, skuša organizacija uresničevati strateške cilje rasti, ki jo lahko doseže z rastjo tržnega deleža, povečevanjem prihodka po odjemalcu, vstopom na nove tržne segmente ali s povečevanjem tržnega povpraševanja.

Strategija rasti tržnega deleža bo uspešna takrat, ko obstaja zadosten potencial za njegovo povečanje (potencial tržnega deleža). Ta se nanaša na splet vseh tistih resursov organizacije, ki ji omogočajo uspešno in učinkovito udejanjanje marketinških aktivnosti (aktivnosti marketinškega spleta). Nižji kot je indeks razvoja tržnega deleža, več možnosti ima organizacija za njegovo povečanje ob predhodno

omenjenih pogojih (več o tem glej v podpoglavju 4.4 o analizi celostnih značilnosti trgov).

Ko je indeks razvoja tržnega deleža že zelo visok, postaja nadaljnja rast tržnega deleža bistveno težja. Do določene mere lahko organizacija še popravi neuspešno udejanjanje posameznih marketinških aktivnosti, izboljša svoj konkurenčni položaj in povečuje svoje marketinške napore, vendar je to mogoče le do določene meje. Na tej točki se pojavijo nove strateške možnosti, ki so predvsem v povečevanju intenzivnosti povpraševanja obstoječih odjemalcev ter s tem **povečevanje prihodka po odjemalcu**.

Ponudnik hitre prehrane McDonald's je nekoč ponujal relativno majhno število različnih vrst hamburgerjev, piščancev, ribjih sendvičev in drugih izdelkov »hitre prehrane« za zajtrk. Sčasoma je uspel pri obstoječih odjemalcih povečati povprečni prihodek na odjemalca s ponudbo dodatnih izdelkov (frapeji, sladoledi, različne sladice in podobno).

Povečanje prihodka po odjemalcu pa je mogoče doseči tudi s **premijsko strategijo**. Pri tej strategiji organizacija ponuja izdelek po relativno visoki ceni, s tem, da jamči visoko stopnjo dodane vrednosti ponudbe, ki temelji na visoki ravni zaznane kakovosti in odličnih dodatnih storitev, ki so povezani z izdelkom, s čimer ohranja nadpovprečno stopnjo zaznavne vrednosti izdelka v očeh odjemalca.

Ameriški proizvajalec General Electric (GE) ponuja na trgu svoje turbinske motorje po premijskih cenah. Ta cena temelji na izvrstni kakovosti izdelka, na odličnosti storitev inženiringa in vgrajevanja motorjev ter na izgrajenem ugledu organizacije na področju inovacij in tehnologije na področju turbin v svetu.

Rast prodaje pa lahko organizacija doseže tudi z **vstopom v nove tržne segmente** na obstoječem trgu.

Trg žgane pijače vodka je v osnovi razdeljen na štiri segmente, ki se razlikujejo glede na ceno, razlike v okusu, podobo (imidž) posamezne znamke pri odjemalcih ter embalažo. Tako je znamka Absolut Spirits uspešna v premijskem tržnem segmentu in ima drugi največji tržni delež na trgu vodke za tržnim vodjem Smirnoff. Čeprav ohranja Absolut Spirits trdno pozicijo v premijskem segmentu (med \$15 in \$25 za steklenico), pa je njen tržni položaj slabši v super-premijskem segmentu (nad \$25) in v tradicionalnem segmentu (\$10 do \$15). Ta dva tržna segmenta predstavljata za to znamko dobro priložnost za rast, ker tržna privlačnost teh dveh skupin segmentov vedno bolj narašča. V super-premijskem segmentu obvladuje trden tržni položaj na ameriškem trgu še leta 2002 Gray Goose, ki je tega leta prodala na ameriškem trgu 100.000 zabojev vodke, leta 2003 pa kar 1,4 milijona zabojev. Ker je torej v tem segmentu očitno zaslužek, se je Absolut Spirits odločila predstaviti novo znamko vodke »Level« v tem super-premijskem segmentu, s čimer se je spustila v konkurenco z Gray Goose, Belvedere in Ketel One. Hkrati pa je pozicionirala svojo drugo znamko t.j. »Danzka« z unikatno embalažo v tradicionalnem segmentu (\$13 do \$14 po steklenici) (povzeto po Best, 2005, 360).

Strategija rasti prodaje na obstoječem trgu je mogoča tudi s **povečevanjem tržnega povpraševanja po določenem izdelku**, to je s pridobivanjem novih odjemalcev.

V pomoč pri ugotavljanju, kakšne so možnosti za povečevanja obstoječega tržnega povpraševanja, je izračunavanje indeksa razvoja trga, o katerem pišemo že v pod poglavju 4.4 o analizi celostnih značilnosti trgov. Povečevanje tržnega povpraševanja zahteva intenziviranje marketinških naporov vseh instrumentov marketinškega spleta.

Obstoječe tržno povpraševanje po brezžičnih telefonih na trgu X znaša v letu 2020 140 milijonov odjemalcev, medtem ko znaša izračunani tržni potencial za ta izdelek 180 milijonov potencialnih odjemalcev. Po izračunu znaša indeks razvoja trga brezžičnih telefonov na tem trgu torej 77,8. To pomeni, da so v 77,8% izkoriščene možnosti za povečevanje tržnega povpraševanja oziroma, tržno povpraševanje bi bilo mogoče še povečati za največ 32,2%.

Naložbe zaradi izboljšanja konkurenčnega položaja

Ko organizacija posluje na privlačnih trgih, na katerih je njen tržni položaj zelo šibak ali zgolj zelo povprečen, je smiselno, da intenzivira svoje marketinške aktivnosti in jih usmeri v izboljšanje svojega konkurenčnega položaja. Z izboljšanim konkurenčnim položajem bo lahko bolje izkoristila možnosti za doseganje premijskih cen in visoke stopnje ohranjanja obstoječih odjemalcev. Na ta način bo posledično lahko povečala prispevke za pokritje in višino neto marketinškega prispevka.

Marketinške aktivnosti, ki so usmerjene k pridobivanju novih odjemalcev so za vsako organizacijo sicer zelo pomembne, vendar mora ta skrbeti tudi za ohranjanje obstoječih odjemalcev, sicer bo povečevanje marketinških izdatkov vplivalo na zmanjševanje marketinških dobičkov, saj je pridobivanje novih odjemalcev v povprečju kar 5 do 10 krat dražje od ohranjanja obstoječih odjemalcev. Nekatere raziskave na tem področju kažejo, da **povečanje stopnje lojalnosti odjemalcev** za 2 odstotni točki zniža marketinške stroške za približno 10 odstotnih točk (Best, 2005, 363). Strategija povečevanja stopnje zvestobe odjemalcev ima torej neposredni in takojšnji vpliv na marketinški dobiček (neto marketinški prispevek), hkrati pa ima tudi dolgoročne učinke na povečevanje prihodnjih dobičkov organizacije.

Povečevanje razlikovalne prednosti organizacije s tistimi sestavinami njenih izdelkov, ki odločilno vplivajo na oblikovanje zaznane vrednosti v očeh odjemalca, je ključnega pomena pri ohranjanju obstoječih odjemalcev in izboljševanju njihove zvestobe.

Ponudnik brezžičnih telefonov Verizon izgrajuje razlikovalno prednost pred konkurenčnimi ponudniki z zanesljivostjo svojih izdelkov, kar je pri brezžičnih telefonih ključnega pomena. V ta namen je Verizon organiziral skupino 50 »cestnih bojnikov«, to je terenskih strokovnjakov, od katerih vsak letno prevozi 100.000 milj v posebej opremljenih avtomobilih, ki jim omogočajo kontinuirano testiranje telefonskega omrežja in telefonov pri svojih odjemalcih s pomočjo računalniških sistemov in GPS sistema za globalno pozicioniranje. S temi sistemi lahko ti terenski strokovnjaki ob vsakem času ugotavljajo morebitne motnje v sprejemu in oddajanju telefonskih signalov ter merijo tudi kakovost telefonskih povezav. Verizon je s to storitvijo bistveno izboljšal zanesljivost svojih izdelkov, kar je povzročilo povečanje stopnje ohranjanja obstoječih odjemalcev (Best, 2005, 363).

Povečanje prispevka za pokritje številne organizacije dosegajo s kontinuiranim zniževanjem stroškov in izboljševanjem marketinške produktivnosti, s čimer se posledično izboljšuje tudi marketinška dobičkonosnost.

Japonski proizvajalec elektronske opreme Sony je pred nekaj leti ugotovil, da se prispevki za pokritje pri elektronskih izdelkih za končne uporabnike znižujejo, saj se prodajne cene teh izdelkov znižujejo hitreje kot je mogoče zniževati proizvodne stroške. Tega padca ni bilo mogoče ustaviti niti s povečevanjem proizvedenih in prodanih količin izdelkov, kar je vplivalo na zniževanje bruto dobička. Da bi Sony rešil ta problem in ustavil zniževanje prispevkov za pokritje, je natančno analiziral strukturo stroškov in identificiral niz različnih področij, na katerih bi bilo mogoče znižati nastale stroške:

- s povečanjem stopnje standardizacije je zmanjšal število različnih elektronskih izdelkov;
- zmanjšal je število dobaviteljev;
- del proizvodnje je preselil z Japonske na Kitajsko, kjer je cena dela nižja;
- izboljšal je obstoječo tehnologijo v proizvodnem procesu.

Sony je ocenil, da bodo te spremembe omogočile znatno znižanje njegovih proizvodnih stroškov.

Z izgrajevanjem marketinške prednosti razumemo strateški pristop organizacije, ki je naravnana k doseganju njene konkurenčne prednosti z izgrajevanjem razlikovalnih in edinstvenih marketinških aktivnosti (razen izdelka, ki smo ga že omenjali v eni prejšnjih različic strategije), predvsem na področju marketinških poti in komuniciranja v marketingu.

Ponudnik A je eden izmed pionirjev na trgu hišne »fitness« rekreacijske opreme na trgu X. Njegov direktni marketing je bil v preteklosti zelo uspešen, toda kljub temu se ni dovolj hitro odzval na naraščajoče tržne trende, ki so se kazali predvsem v povpraševanju po kardio-vaskularni opremi in nakupu opreme v maloprodaji. Ker se je, po podatkih, približno 80% prodaje takšne opreme na omenjenem trgu realiziralo v maloprodajnih mrežah, je zapolnil to vrzel v ponudbi in izgradil marketinško prednost s prodajo svoje opreme v športnih maloprodajalnah, hkrati pa je poiskal partnersko sodelovanje z nekaterimi pomembnejšimi spletnimi maloprodajalnami. Dodatna prisotnost ponudnika na teh marketinških poteh je ojačala njegov konkurenčni položaj in omogočila doseganje marketinške prednosti pred konkurenti.

Naložbe za vstop na nove trge

V številnih primerih organizacije ne vidijo dovolj tržnih priložnosti na svojih obstoječih trgih, ampak jih poskušajo poiskati na novih trgih. Razlogi za to so vsaj trije:

- privlačne tržne priložnosti na obstoječih trgih so omejene;
- s tržnimi priložnostmi na novih trgih bo organizacija bolj uspešno dosegla svoje poslovne cilje;
- naravnost na nove trge organizacijam pogosto pomaga razpršiti razpoložljive resurse, ki predstavljajo vir dobičkonosnosti in zmanjševati nihanja v ravni svoje poslovne uspešnosti.

Z **vstopom organizacije na sorodne nove trge** razumemo vstop na takšne trge, ki so povezani z obstoječimi trgi: bodisi, da jih z obstoječimi trgi povezuje podobnost potreb, ki jih organizacije na teh novih trgih zadovoljujejo in / ali podobnost ciljnih skupin in / ali podobnost izdelkov, ki jih organizacije ponujajo.

K2 je eden najbolj poznanih ameriških proizvajalcev in ponudnikov smuč. Do sredine devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bila za tega ponudnika značilna kontinuirana tržna rast na ameriškem trgu smuč. V tem času je K2 postal vodilni v tržnem deležu na ameriškem trgu. Ker pa je ameriški trg smuč že v fazi zrelosti in so bile nadaljnje priložnosti K2 za rast prodaje in tržnega deleža vse bolj omejene, je K2 pričel udeležati strategijo vstopa na nov sorodni trg, to je trg smučarskih desk in drsalk. Pri tem je ohranjal zavedanje znamke pri ciljni skupini športnih navdušencev za zimske športe, obdržal je sloves v zaznani kakovosti svojih izdelkov, proizvodno in oblikovno sposobnost ter do določene mere tudi uporabil pri tem obstoječe marketinške poti in prodajne sisteme (Best, 2005, 365).

Vstop na nove sorodne trge ni vedno enostaven. V številnih primerih organizacije naletijo na vrsto ovir kot so na primer: visoki stroški vstopa na nove trge, dodatne tehnološke zahteve, otežen dostop do marketinških poti, intenzivna konkurenca.

Ključne prednosti strategije **vstopa na nove nesorodne trge** (strategija diverzifikacije) so predvsem:

- zmanjšanje tržne odvisnosti organizacije od določenega trga in s tem zmanjšanje poslovne občutljivosti;
- novi viri rasti za organizacijo;
- bolj enakomerna in uravnotežena poslovna uspešnost (poslovna nihanja se izravnavajo).

Vstop na nove nesorodne trge je izjemno tvegan in v številnih primerih neuspešen. Pogosto ga preprečujejo visoke vstopne ovire, intenzivnost obstoječih konkurentov, razpoložljivi resursi organizacije, potrebno znanje in tehnologija, problemi z razdelitvijo izdelkov na marketinških poteh in podobno. Po drugi strani pa je tudi zgodb o uspehu z diverzifikacijo zelo veliko. Mnoge organizacije so z diverzifikacijo našle trge z večjimi in dolgoročnimi stopnjami rasti (na primer Nokia).

Organizacije vstopajo na nove nesorodne trge pogosto tudi v primerih, ko se povezujejo in združujejo z drugimi organizacijami (nakup oziroma pripojitev, prevzemi, sodelovanje v lastniški strukturi drugih organizacij in podobno).

Diverzificirano rast pa lahko organizacije dosegajo tudi tako, da **vstopajo na nove še razvijajoče se trge**, to je trge, v katere odjemalci šele vstopajo. Vstop na takšne trge lahko zagotovi organizaciji vodstveni položaj, s katerim lahko vpliva na pozicioniranje izdelka in na tržno rast.

Primer tako razvijajočih se trgov predstavljajo trgi visoke tehnologije, katerih značilnost je, da hitro rastejo, njihovi življenjski ciklusi kot tudi ciklusi izdelkov na njem pa so relativno kratki. Organizacija mora na takem trgu čim hitreje izkoristiti (kapitalizirati) prednosti in priložnosti, da bi si zagotovila konkurenčno prednost. Takšne organizacije imenujemo tudi »pionirji« na trgih, saj vstopajo prvi, kreirajo osnovni dizajn izdelka, medtem ko se kasnejši »hitri zasledovalci« običajno prilagodijo njihovim postavljenim standardom.

Odjemalci, ki vstopajo na tak trg, izkoriščajo in uporabljajo hitro rast trga za zadovoljevanje svojih potreb in želja. Ko se število odjemalcev na takih trgih poveča in ko postanejo njihove potrebe bolj raznolike, se formirajo tržni segmenti. Takšna rast pritegne še več konkurentov, mnogi med njimi se na trgu specializirajo (zadovoljujejo specifično ozko ciljno skupino odjemalcev, ponujajo specifični izdelek oziroma z njim zadovoljujejo specifične potrebe in želje). Tisti, ki v tej fazi obdržijo vodstveni položaj na trgu, imajo vse najboljše možnosti, da so tudi najbolj uspešni.

Vstop na povsem nove trge pogosto imenujemo tudi »lateralna diverzifikacija« in je najbolj tvegana strategija rasti, hkrati pa predstavlja potencial za visoke zasluzke. Dejstvo je, da so stroški razvoja takšnega trga izjemno visoki, zato mora za

udejanjanje takšne strategije organizacija razpolagati z izjemno veliko primernih resursov.

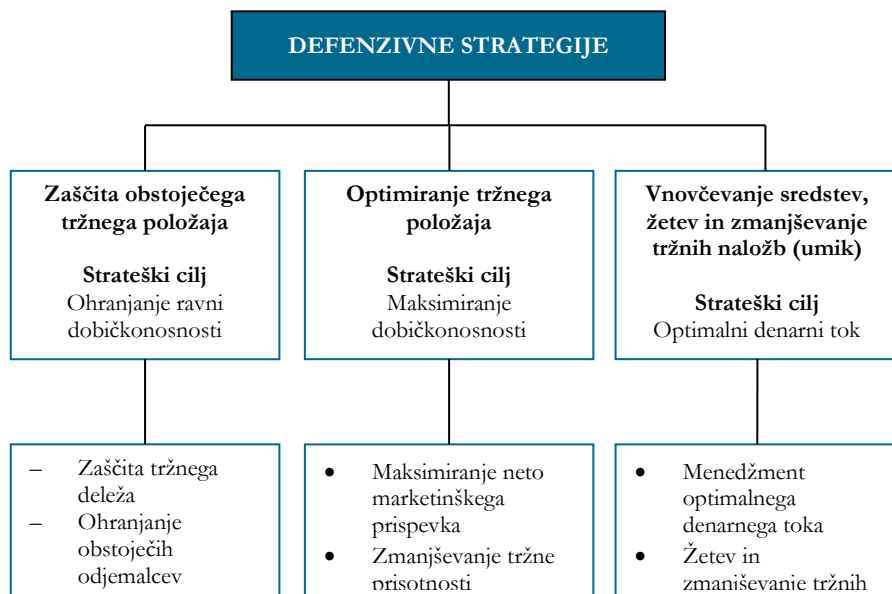
Ameriški proizvajalec računalnikov in drugih digitalnih naprav Apple Computers je bil prvi, ki je vstopil na trg osebnih računalnikov za individualne odjemalce. Njegova filozofija je bila »približati moč osebnih računalnikov množicam uporabnikov«.

Organizacija lahko udejanja več različnih ofenzivnih strategij hkrati, še posebej tedaj, ko so njeni načrti za rast zelo agresivni.

Marketinško naravnana organizacija pogosto spozna, da je priložnosti za rast več kot ima na voljo razpoložljivih resursov. V takem primeru naj bi organizacija določila prioritete strateških tržnih priložnosti na podlagi ciljev uspešnosti, ki si jih je zastavila. Tako bo organizacija s potrebo po kratkoročno naravnani uspešnosti usmerjena bolj k penetracijski strategiji kot pa k dolgoročni strategiji razvoja.

Defenzivne strategije

Defenzivne (obrambne) strategije je mogoče razdeliti v tri glavne skupine, vsaka izmed njih pa ima dve podskupini strategij, kar je razvidno s slike 8.13.



Slika 8.13: Vrste defenzivnih strategij in podskupine strategij

Vir: (Best, 2005, 380)

Zaščita obstoječega tržnega položaja

Čeprav pravimo, da je napad najboljša obramba, pa v nekaterih primerih zelo intenzivna stopnja konkurence narekuje potrebo organizacije, da zaščiti svoj tržni položaj, to je, se ubrani pred napadi konkurentov z vsemi razpoložljivimi resursi. Ohranjanje obstoječega tržnega položaja je nemalokrat precej težje kot njegovo izgrajevanje. To še posebej velja za privlačne in rastoče trge, ki zahtevajo intenzivno uporabo marketinških resursov. Hitrejša kot je tržna rast, več marketinških resursov je potrebno za zaščito tržnega položaja organizacije na takem trgu. Organizacijam, ki ne vlagajo v **zaščito tržnega deleža**, se ta kmalu prične zmanjševati, saj hitro rastoči trgi predstavljajo veliko večji potencial za izgubo tržnega deleža kot počasi rastoči trgi ali zreli trgi.

V zbrani raziskovalni banki podatkov, ki temelji na raziskavi PIMS (angl. Profit Impact on Marketing Strategy) lahko razberemo, da letna rast trga za 1% v povprečju povzroči zmanjšanje tržnega deleža posamezne organizacije na takem trgu za približno 0,4%, čeprav se ta erozija tržnih deležev razlikuje v odvisnosti od vrste dejavnosti, v kateri se organizacija nahaja (Best, 2005, 381).

Še posebej tržni vodje z izjemno velikimi tržnimi deleži morajo vlagati veliko marketinških naporov v zaščito svojega tržnega deleža, saj njegova velikost bistveno vpliva na kratkoročno dobičkonosnost kot tudi na dolgoročno rast in uspešnost organizacije. Zaščito svojega tržnega deleža lahko vodilne organizacije dosežajo zelo uspešno in učinkovito z/s:

- neprestanim vlaganjem v raziskave in razvoj ter s pravočasnim uvajanjem novih izdelkov na trgu;
- neprestanim izboljševanjem kakovosti svoje ponudbe v primerjavi s konkurenti in
- primernim menedžmentom marketinškega proračuna, namenjenim zaščiti tržnega deleža.

V številnih primerih udeležujejo strategijo zaščite tržnega deleža tudi tržni izzivalci, tržni zasledovalci ter iskalci tržnih vrzeli (več o tem pišemo v podpoglavju 8.3.2 o strategijah marketinga glede na tržni položaj organizacije).

Čeprav je vzdrževanje obstoječega tržnega deleža ena ključnih defenzivnih strategij organizacije, ki pomembno vpliva na stopnjo njene dobičkonosnosti, pa po drugi strani ne smemo zanemariti še vpliva stopnje **ohranjanja obstoječih odjemalcev**

oziroma stopnje zvestobe odjemalcev na povečanje stopnje dobičkonosnosti, kar je razvidno iz naslednjega empiričnega primera.

Predpostavimo, da imata dve organizaciji približno enak tržni delež (30%) ter enako višino ustvarjenega prispevka za pokritje na odjemalca v prvem letu poslovanja (\$400), medtem ko prispevek za pokritje z vsakim naslednjim letom poslovanja z istim odjemalcem naraste za \$25, da so stroški pridobivanja novega odjemalca \$500, stroški vzdrževanja poslovnih stikov z obstoječim odjemalcem pa \$100 letno.

Iz tabele izhaja, da bo organizacija s 75% stopnjo ohranitve obstoječih odjemalcev obdržala povprečnega odjemalca 4 leta, medtem ko bo druga organizacija z 80% stopnjo ohranitve obstoječih odjemalcev obdržala povprečnega odjemalca 5 let, kar slednji prinaša \$199 dodatnega dobička, izraženega v diskontirani stopnji neto denarnega toka.

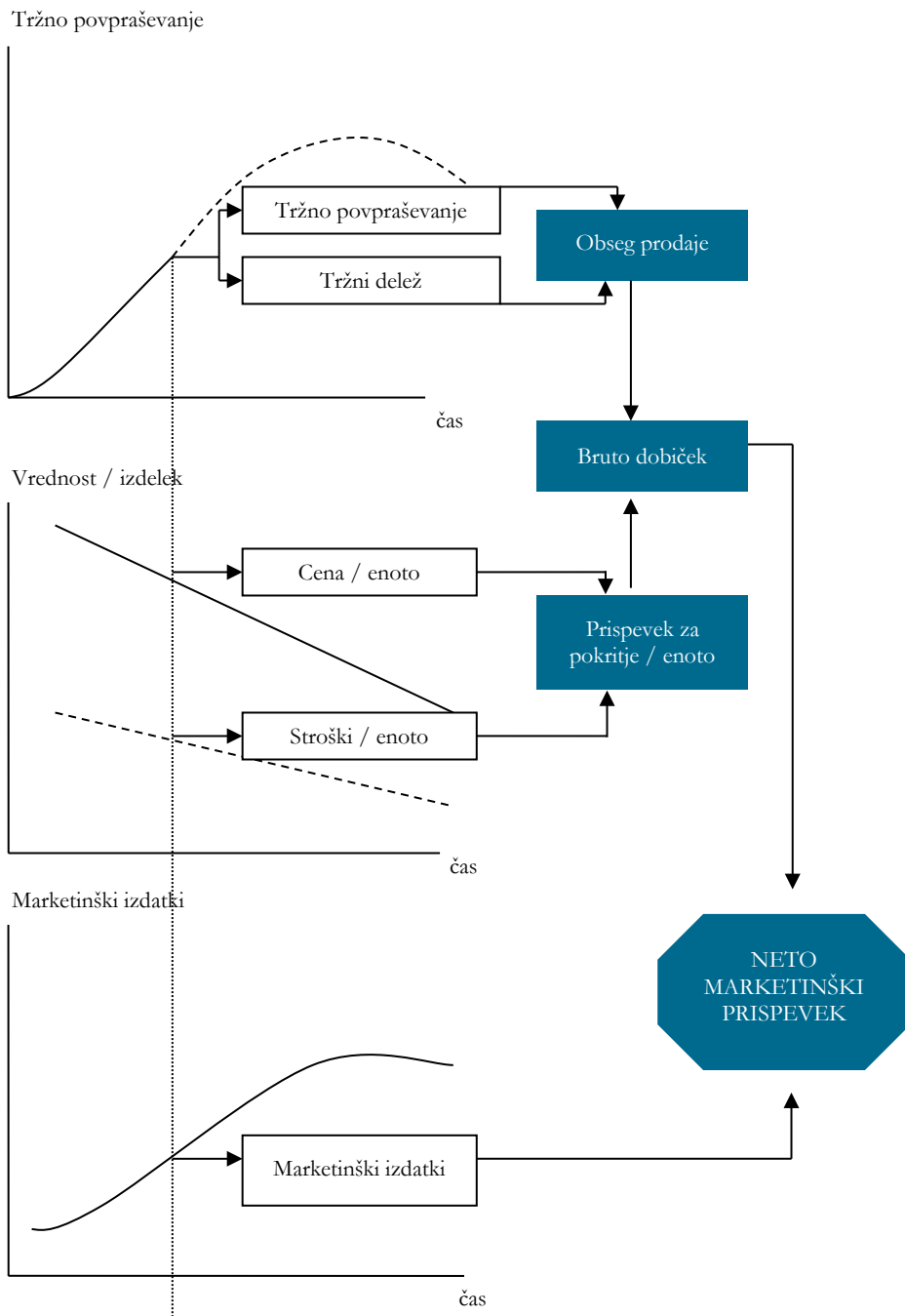
Leto	75% stopnja ohranjanja odjemalcev*			Leto	80% stopnja ohranjanja odjemalcev*		
	Neto denarna sredstva	Diskontni faktor	Vrednost		Neto denarna sredstva	Diskontni faktor	Vrednost
0	-\$500	1,000	-\$500	0	-\$500	1,000	-\$500
1	+\$300	0,870	+\$261	1	+\$300	0,870	+\$261
2	+\$325	0,756	+\$246	2	+\$325	0,756	+\$246
3	+\$350	0,658	+\$230	3	+\$350	0,658	+\$230
4	+\$375	0,572	+\$215	4	+\$375	0,572	+\$215
5	0	0,497	0	5	+\$400	0,497	+\$199
Neto sedanja vrednost pri 15% = +\$452				Neto sedanja vrednost pri 15% = +\$651			

* Življenjska doba odjemalca = $1 / (1 - \text{Stopnja ohranjanja odjemalca})$

Optimiranje tržnega položaja

Optimiranje tržnega položaja je primerno za tiste organizacije, ki se nahajajo na zrelih trgih ali ponujajo izdelke, ki so glede na svoj življenjski cikel v pozni fazi rasti ali fazi zrelosti. Organizacija mora v takem položaju predvsem čim bolj optimirati (maksimirati) svoje tržne donose, to je predvsem izkoristiti maksimalni možni potencial za dobiček. Ker se v fazi zrelosti izdelka in trga pričnejo stopnje rasti prodaje zmanjševati, je treba upočasniti tudi dinamiko izdatkov za marketinške aktivnosti. Organizacija mora torej predvsem previdno uravnavati obseg prodaje, prispevek za pokritje ter marketinške izdatke, da bi lahko maksimirala marketinško dobičkonosnost, kar je razvidno s slike 8.14.

Strategija **maksimiranja neto marketinškega dobička** zahteva pazljivo uravnavanje višine prispevka za pokritje in učinkovito uporabo marketinških resursov. Tako si organizacija ne more v pozni fazi rasti in v fazi zrelosti kot tudi v kasnejših fazah življenjskega ciklusa izdelka in trga privoščiti napak v določanju višine cen ali v izračunu potrebnih marketinških izdatkov.



Slika 8.14: Maksimiranje marketinške dobičkonosnosti s kombinacijo obsega prodaje, prispevka za pokritje in marketinških izdatkov

Vir: (Best, 2005, 388)

Strateški marketinški izziv je torej najti primerno kombinacijo prispevka za pokritje in obsega prodaje, ki bo proizvajala čim višje bruto dobičke:

$$\begin{aligned} \text{Bruto dobiček} &= \text{obseg prodaje} \times \text{prispevek za pokritje} \\ &= \text{tržno povpraševanje} \times \text{tržni delež} \times (\text{cena} - \text{variabilni stroški}) \end{aligned}$$

Če je strateški marketinški cilj organizacije maksimirati dobičkonosnost, potem je zvišanje cene izdelka najboljša strateška opcija. Po drugi strani pa zmanjševanje izdatkov za marketinške in prodajne aktivnosti v fazi zrelosti prav tako prispeva k povečevanju marketinških dobičkov:

$$\begin{aligned} \text{Neto marketinški prispevek} &= \text{bruto dobiček} - \text{marketinški izdatki} \\ &= \text{bruto dobiček} - (\text{stroški pridobivanja novih odjemalcev} + \text{stroški} \\ &\quad \text{obranjanja odnosov z obstoječimi odjemalci}) \end{aligned}$$

Ker se raven tržnega povpraševanja zmanjšuje, je treba zmanjševati izdatke, namenjene pridobivanju novih odjemalcev, saj mora biti večji delež marketinškega proračuna usmerjen k ohranjanju odnosov z obstoječimi odjemalci, zmanjševanje stopnje ohranjanja obstoječih odjemalcev v tej fazi namreč onemogoča doseganje maksimalnih marketinških dobičkov.

Organizacija bo optimirala svoj tržni položaj z **zmanjševanjem svoje tržne prisotnosti** takrat:

- kadar nima na razpolago dovolj resursov, da bi bila z njimi uspešna v naložbah v zaščito svojega tržnega deleža ali takrat,
- kadar lahko izboljša raven svoje dobičkonosnosti s selektivnim izborom trga oziroma s selektivnim izborom ožje ciljne skupine odjemalcev.

Takšen pristop je običajno povezan s krčenjem tržnega deleža, z zmanjševanjem prihodkov od prodaje, krčenjem marketinškega proračuna ter s povečano stopnjo dobičkonosnosti (v odstotkih od realizirane prodaje).

Vnovčevanje sredstev, žetev in zmanjševanje tržnih naložb (umik)

Fazi pozne zrelosti in odmiranja v izdelčno-tržnem življenjskem ciklusu, ki ju zaznamuje zmanjševanje stopnje privlačnosti izdelka za odjemalce, narekujejo potrebo po takšnem marketinškem menedžmentu, ki bo dajalo prednost

pridobivanju kratkoročnih dobičkov, ne glede na ustvarjeno konkurenčno prednost, ki jo organizacija ima. Na nekaterih zrelih in odmirajočih trgih je smiselno, da organizacija udejanja menedžment optimalnega kratkoročnega denarnega toka, na nekaterih pa je primernejši počasni umik (strategija žetve) ali hiter umik (strategija dezinvestiranja) s trga.

Na nekaterih zrelih trgih ostaja količina efektivnega tržnega povpraševanja dokaj stabilna še vrsto let. Kadar pa optimalni tržni položaj organizacije ni več mogoč, pa lahko organizacija ostane na trgu, če ji uspe dosežati **optimalni denarni tok**. Udejanjanje te oblike defenzivne strategije je mogoče z uporabo minimalnih marketinških resursov (brez stroškov dodatnih storitev, brez stroškov oglaševanja in podobno) in z nizkimi (konkurenčnimi) cenami na osnovi gotovinskega plačila odjemalcev.

Ko optimalnega denarnega toka ni mogoče več dosežati, se mora organizacija odločiti med udejanjanjem

- strategije počasnega umika s trga (strategija žetve) in
- strategije hitrega umika s trga (strategija zmanjševanja naložb).

Strategijo počasnega umika s trga (strategijo žetve) izbere organizacija tedaj, ko je neto denarni tok še pozitiven, pri čemer sta organizaciji na voljo dve možnosti:

- strategija žetve s pomočjo sistematičnega zviševanja cen ob zniževanju nekaterih manj strateško pomembnih izdatkov za marketinške aktivnosti (na primer oglaševanja, ponudbe dodatnih storitev za odjemalce) in
- strategija žetve z zmanjševanjem marketinških resursov (če so na primer resursi, namenjeni za oglaševanje, zelo veliki, predstavlja njihovo krčenje zelo velik prihranek za organizacijo ob ne tako pretirani izgubi tržnega deleža); tako dolgo, dokler organizacija vzdržuje ustrezno raven prispevka za pokritje, lahko tudi izboljšuje kratkoročne dobičke z zmanjševanjem marketinških resursov in počasnim zmanjševanjem tržnega deleža.

Dobiček, ki ga organizacija pridobi na podlagi strategije žetve, naj bi razumno preusmerila na bolj dobičkonosna izdelčno-tržna področja, na katerih bo lahko izgradila donosen tržni položaj.

Primer strategije žetve z zviševanjem cene in strategije žetve z zmanjševanjem marketinških resursov prikazujemo v nadaljevanju.

Primer strategije žetve z zviševanjem cene

Organizacija X, ki posluje v kemijski dejavnosti, pri dveh izmed petih skupin izdelkov ne pokriva več uspešno izdatkov za marketinške aktivnosti. Organizacija ima povprečno konkurenčno prednost na trgu, ki postaja vedno bolj nepriljubljen. Menedžment v organizaciji se odloči, da bo pričel udejanjati strategijo žetve z zviševanjem cene svojih izdelkov. Rezultati poslovanja te organizacije pred udejanjanjem strategije žetve so prikazani na osnovi dejavnikov uspešnosti v naslednji tabeli.

Elementi	Silikonski pigmenti	Primarni izdelki	Posebni izdelki	Osnovne barve	Barvni dodatki	Skupaj
Tržno povpraševanje (mio. kosov)	100	167	154	96	556	
Tržni delež (%)	10	12	13	26	9	
Obseg prodaje (mio.)	10	20	20	25	50	125
Cena / e (\$)	4,50	2,80	1,60	0,80	0,60	
Prihodek od prodaje (mio. \$)	45	56	32	20	30	183
Variabilni stroški / e (\$)	3,50	2,00	1,30	0,70	0,54	
Prispevek za pokritje (\$)	1,00	0,80	0,30	0,10	0,06	
Bruto dobiček (mio. \$)	10,00	16,00	6,00	2,50	3,00	37,50
Marketinški izdatki (mio \$)	2,00	7,00	5,00	3,00	4,50	21,50
Neto marketinški prispevek (mio\$)	8,00	9,00	1,00	- 0,50	- 1,50	16,00

Cene silikonskih pigmentov, primarnih izdelkov in posebnih izdelkov so takoj zvišali za 10 do 19%. Istočasno so v organizaciji zvišali za 10% tudi ceno osnovnih barv in barvnih dodatkov, po šestih mesecih pa še za dodatnih 10%. Skupno je to pomenilo, da so se cene osnovnih barv povišale za 22,5% ter za 25% cene barvnih dodatkov. Hkrati so bistveno znižali marketinške izdatke. Reakcija trga je bila pričakovana. Takoj se je zmanjšal obseg prodaje silikonskih pigmentov, primarnih izdelkov in posebnih izdelkov, in sicer od 14 do 18%, medtem ko se je obseg prodaje osnovnih barv in barvnih dodatkov zmanjšal celo za 33 in 35%.

Rezultati poslovanja po 18 mesecih so pokazali, da je zvišana cena izdelkov sicer znižala prihodke od prodaje z \$183 milijonov na \$170 milijonov, toda vse izdelčne skupine so sedaj izkazovale pozitivni neto marketinški prispevek, celotni neto marketinški prispevek pa se je več kot podvojil (s \$16 milijonov na \$36,1 milijona). Rezultate prikazujemo v naslednji tabeli.

Elementi	Silikonski pigmenti	Primarni izdelki	Posebni izdelki	Osnovne barve	Barvni dodatki	Skupaj
Tržno povpraševanje (mio. kosov)	100	167	154	96	556	
Tržni delež (%)	8,60	10,30	10,70	17,10	6,00	
Obseg prodaje (mio.)	8,60	17,20	16,50	16,40	33,30	92,00
Cena / e (\$)	4,95	3,20	1,90	0,98	0,75	
Prihodek od prodaje (mio. \$)	42,60	55,00	31,40	16,10	25,00	170,00
Variabilni stroški / e (\$)	3,50	2,00	1,30	0,70	0,54	
Prispevek za pokritje (\$)	1,45	1,20	0,60	0,28	0,21	
Bruto dobiček (mio. \$)	12,50	20,60	9,90	4,60	7,00	54,60
Marketinški izdatki (mio \$)	2,00	7,00	4,50	2,00	3,00	18,50
Neto marketinški prispevek (mio\$)	10,50	13,60	5,40	2,60	4,00	36,10

Čeprav je organizacija uspela s preudarno strategijo žetve s pomočjo cene po 18 mesecih izkazovati pozitiven denarni tok in dobiček, obstajata vsaj dva razloga, ki govorita proti nadaljnjim poskusom, da bi se organizacija obdržala na trgu:

- raven dobičkonosnosti je še vedno pod povprečjem v dejavnosti, pritisk interesnih udeležencev (predvsem lastnikov organizacije) za prispevke na dobičku pa se povečuje;
- organizacija posluje na neprivlačnem trgu, zato je potrebno, da preusmeri svoje resurse tja, kjer so boljše strateške tržne priložnosti (Best, 2005, 392-393).

Primer strategije žetve z zmanjševanjem marketinških resursov

»Slice« je bila brezalkoholna pijača proizvajalca Pepsi z nizkim tržnim deležem na večini trgov. Pepsi se je odločila za počasen umik izdelka z večine trgov tako, da je minimizirala marketinške napore, povezane s tem izdelkom. Njen tržni delež na ameriškem trgu brezalkoholnih pijač, primerljivih s Slice, je znašal v letu t 10% (za primerjavo: v istem letu je znašal tržni delež podobne pijače Sprite, proizvajalca Coca-cola 56%).

Na trgu brezalkoholnih pijač je vlaganje v oglaševanje izjemno pomembno, zato je Pepsi oklestila izdatke za oglaševanje pijače Slice. Na podlagi podatkov PIMS baze izhaja, da je stopnja spremembe tržnega deleža izdelkov kot so brezalkoholne pijače, pomembno povezana s stopnjo spremembe sredstev, namenjenih za oglaševanje teh izdelkov. Naslednji izračun pokaže stopnjo upadanja tržnega deleža za Slice, ki mu Pepsi zmanjša marketinški proračun za 25% v treh zaporednih letih. V tem primeru se bo obstoječi tržni delež v višini 10% (leta t) zmanjšal v letu t+3 na 9,6%:

$$\begin{aligned}
 \text{Tržni delež (3 leta)} &= \text{Tržni delež} \times (1,00 + (0,05 \times \text{sprememba v višini oglaševanja}))^3 \\
 &= 10\% \times (1,00 + (0,05 \times (-0,25)))^3 \\
 &= 10\% \times (1,00 - 0,0125)^3 \\
 &= 10\% \times 0,96 \\
 &= 9,6\%
 \end{aligned}$$

Strategija hitrega umika s trga (strategija zmanjševanja naložb) predstavlja za organizacijo eno najtežjih odločitev. V številnih primerih gre za izdelke, ki jih je organizacija v preteklosti razvila sama in jih je toliko težje sedaj umakniti s trga.

Zmanjševanje naložb lahko organizacija izpelje tako, da poišče odjemalca za izdelek ali dejavnost, ki je predmet zmanjševanja naložb, ali pa preprosto ustavi proizvodnjo in preostale zaloge ter premoženje proda.

V nekaterih primerih se zmanjševanje naložb ne izkaže kot ekonomsko upravičeno in sicer:

- če organizacija s svojimi izdelki predstavlja edinega ponudnika zelo zahtevnih in pomembnih izdelkov, ki so ključnega pomena za gospodarstvo in državo kot celoto;
- kadar organizacija ponuja rezervne oziroma nadomestne dele za določen izdelek, ki se še nahaja na trgu, zato je treba odjemalca s tovrstnimi izdelki oskrbovati še dalje;
- kadar gre za vezano proizvodnjo in ponudbo (to je za proizvodnjo oziroma ponudbo, ki je vezana na prodajo drugih izdelkov);

- kadar organizacija ponuja tradicionalni izdelek, ki so ga vsi odjemalci zelo navajeni, nadomestka na trgu pa ni.

V takšnih in podobnih primerih organizacija nedobičkonosen izdelek ali dejavnost financira, če je le mogoče, z ustvarjenim dobičkom drugih vzporednih dejavnosti ali izdelkov.

8.3.2 Temeljne strategije marketinga glede na tržni položaj organizacije

Tržni položaj organizacije (vodilna organizacija na trgu, tržni izzivalec, tržni zasledovalec, iskalec tržne vrzeli) običajno zahteva tudi udejanjanje primerne temeljne strategije marketinga.

Temeljne strategije marketinga vodilnih organizacij na trgu

Vodilne organizacije na trgu imajo običajno največji tržni delež, njihova vodilna vloga v primerjavi z drugimi organizacijami v isti dejavnosti pa se kaže v vseh marketinških aktivnostih, ki jih udejanjajo (na primer pri uvajanju novih izdelkov, oblikovanju cen, oblikovanju marketinških poti in pri marketinškem komuniciranju). Ker predstavljajo vodilne organizacije nekakšno orientacijsko točko za konkurente, so pogosto tarča izzivanja, posnemanja ali pa izogibanja. To pa pomeni, da mora biti temeljna strategija marketinga vodilne organizacije ves čas naravnana k **ohranjanju vodilnega položaja**.

Nevarnost, ki preti vodilnim organizacijam so predvsem izzivalci in zasledovalci, to je tiste konkurenčne organizacije, ki želijo izkoristiti njihove pomanjkljivosti ter se pojaviti na trgu z boljšim izdelkom, ki bi lahko prizadel njihov vodilni izdelek.

Vodilne organizacije so pogosto zelo velike in zato bolj toge, velikokrat se težje prilagajajo spremembam v okolju v primerjavi z manjšimi, fleksibilnimi, hitro rastočimi organizacijami (na primer »tržne gazelek«); pogosto se ukvarjajo z eskalacijami stroškov zaradi diverzifikacije njihovih dejavnosti, kar vpliva na njihov finančni rezultat (dobičkonosnost).

Ključne strategije marketinga, ki bodo omogočale ohranjanje vodilnega položaja takih organizacij, so predvsem naslednje:

- strategije povečevanja povpraševanja na celotnem trgu (širitev celotnega trga);
- strategije ohranjanja tržnega deleža;
- strategije povečevanja tržnega deleža.

Strategije povečevanja povpraševanja na celotnem trgu so usmerjene k širjenju obstoječega trga in usmerjanju na nove trge. Širjenje trga je možno: z iskanjem novih odjemalcev, z novo uporabo izdelkov obstoječih odjemalcev in s povečevanjem intenzivnosti uporabe izdelkov obstoječih odjemalcev.

Organizacija lahko poišče nove odjemalce:

- s tržnim prodorom (tržno penetracijo), kar pomeni, da poskuša na obstoječem trgu pridobiti možne odjemalce določenega izdelka, ki po tem izdelku doslej še niso povpraševali ali pa pridobiti odjemalce konkurenčnih izdelkov ter
- z iskanjem novih trgov za obstoječi izdelek (nove ciljne skupine, novi geografski trgi).

Trg lahko vodilna organizacija razširi tudi z odkrivanjem in pospeševanjem nove uporabe izdelka (na primer iskanje in prikazovanje novih možnosti uporabe, priložnosti za uporabo). Odkrivanje nove uporabe izdelka je naloga razvojno-raziskovalne dejavnosti v organizaciji, ki je rezultat sistematičnega spremljanje potreb in predlogov odjemalcev v procesu razvoja novega izdelka.

Povečevanje intenzivnosti uporabe izdelkov obstoječih odjemalcev pomeni, da poskuša vodilna organizacija pri določeni ciljni skupini odjemalcev vzbuditi njihovo željo in pripravljenost za nakup večjega obsega istovrstnih izdelkov. Takšen pristop običajno podpirajo številne taktične marketinške aktivnosti (na primer oblikovanje bolj privlačnih cen za sveženj izdelkov).

Francoski proizvajalec avtomobilskih pnevmatik Michelin je skušal francoske voznike prepričati, naj na leto prevozijo več kilometrov in s tem pogosteje zamenjajo pnevmatike svojih vozil. Domislil se je, da bo s sistemom treh zvezdic ocenjeval francoske restavracije. Promoviral je imena številnih odličnih restavracij na jugu Francije, da bi Parižane spodbudil k izletom v Provanso ali na francosko

sredozemsko obalo za konec tedna. Izdal je tudi vodnike z zemljevidi in seznamami znamenitosti, samo da bi spodbudil dodatne vožnje (Kotler, 2004, 256).

Strategije ohranjanja tržnega deleža zahtevajo »obrambno« vedenje vodilnih organizacij na trgu, saj se morajo neprestano braniti pred napadi konkurentov. Ohranjanje dosežene ravni tržnega deleža je še posebej na zrelih trgih z nizko stopnjo njihove rasti bistveno zahtevnejše kot povečevanje tržnega deleža na trgih z visoko stopnjo rasti.

Vodilne organizacije lahko poskrbijo za ohranjanje dosežene ravni svojih tržnih deležev z naslednjimi strateškimi marketinškimi pristopi:

- z neprestanim izboljševanjem obstoječih izdelkov, razvijanjem in uvajanjem novih izdelkov na trg ter širitvijo ponudbe svojih izdelkov bodisi s širitvijo znamk izdelkov bodisi vstopanjem v druge sorodne ter nesorodne dejavnosti (z diverzifikacijo); s ponudbo svojih izdelkov morajo ves čas »zapolnjevati luknje«, da napadalci ne morejo skočiti vanje (na primer s ponudbo znamk izdelka v najrazličnejših velikostih, oblikah), s čimer poskušajo zadovoljevati spreminjajoče se želje odjemalcev;
- z iskanjem učinkovitih marketinških poti, ki jim bodo omogočale zniževanje stroškov ter povečevanjem svoje prisotnosti na teh marketinških poteh;
- z oblikovanjem cen izdelkov, ki morajo biti v skladu z vrednostjo izdelkov v očeh odjemalcev, občasnim zniževanjem cen ter pošiljanjem marketinških signalov na trg o nameravanem znižanju cen ter skorajšnji uvedbi novega izdelka na trg, s čimer poskušajo konkurente odvrniti od »napada«;
- z izvajanjem bliskovitih promocijskih »napadov« (intenzivno oglaševanje, pospeševanje prodaje);
- pravočasnim opuščanjem tistih izdelkov in območij prodaje, ki so za vodilno organizacijo prešibki (premalo učinkoviti) ter preusmerjanje resursov k močnejšim oziroma tržno zanimivejšim, s čimer vodilne organizacije povečajo svojo konkurenčno moč na trgu in se bolj intenzivno osredotočijo na ključne tržne položaje.

Atlantic Droga Kolinska s svojimi glavnimi programi pijače, namazi in kave nastopa na številnih trgih zahodnega Balkana (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina) in v državah EU. Medtem ko celotni trg gaziranih mineralnih vod rahlo raste, je pri negaziranih čutiti rahel upad. Ponudnik je v Bosni in Hercegovini še posebej pod

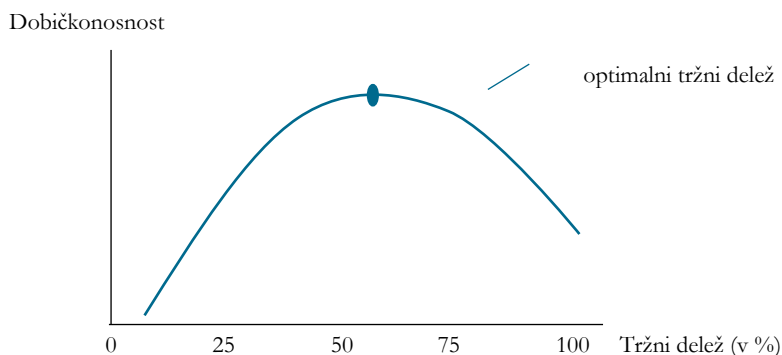
močnim pritiskom tekmecev, ki ponujajo cenejše izdelke. Ohranjanje tržnega deleža jim omogoča uvajanje inovativnih izdelkov – na primer cockta rossa, argeta snack, argeta delight, barcaffè selection in močna komunikacijska podpora. Dejavno se ukvarjajo s pospeševanjem prodaje na prodajnih mestih, kjer so v ospredju nagradne igre, cenovne promocije in različne oblike dodane vrednosti nakupa, saj je kupna moč porabnikov njihovih izdelkov na tem trgu nižja kot v Sloveniji in na trgih EU. Pri tem ima vsaka blagovna znamka svojo strategijo in ciljno skupino.

S strategijami povečevanja tržnega deleža poskušajo vodilne organizacije dosegati tržne in finančne cilje. Med tržnimi cilji velja izpostaviti predvsem ohranjanje in izboljševanje njihovega konkurenčnega položaja, saj povečevanje tržnega deleža organizacij povečuje njihovo tržno moč.

S povečevanjem tržnega deleža pa lahko organizacije izboljšujejo tudi svojo stopnjo dobičkonosnosti (povečujejo dobiček, prispevek za pokritje, stopnjo donosa naložb in stopnjo donosa prodaje). Rezultati raziskav, ki jih izvaja Strategic Planning Institute iz Bostona (ZDA) pod imenom Profit Impact of Market Strategy – PIMS), kažejo, da se dobičkonosnost organizacij, merjenih z donosnostjo naložb pred odmero davka (ROI), povečuje z rastjo relativnega tržnega deleža na ciljnim trgu (Kotler, 1994, 260). To pa ne pomeni, da organizacije z majhnim tržnim deležem ne morejo biti visoko dobičkonosne. Za te organizacije so značilni visoko kakovostni izdelki, srednje do nizke cene, ozke skupine izdelkov in nizki celotni stroški.

Nemški proizvajalec avtomobilov Mercedes ustvari velik dobiček, ker je vodilni ponudnik na trgu luksuznih avtomobilov, čeprav ima majhen tržni delež na celotnem avtomobilskem trgu (Kotler, 1994, 261).

Povečevanje tržnega deleža vodilnih organizacij na ciljnim trgu pa ne pomeni, da bodo te organizacije tudi v vsakem primeru bolj dobičkonosne. To še posebej velja za visoko delovno intenzivne storitvene organizacije, pri katerih ni dovolj očitnega učinka ekonomije obsega. Vse je odvisno od strategije, s katero nameravajo organizacije povečevati svoj tržni delež. V nekaterih primerih lahko stroški povečevanja tržnega deleža precej presegajo vrednost dodatnih prihodkov, ki jih večji tržni delež prinaša s seboj. Zato bi morala vsaka vodilna organizacija, ki udejanja strategijo povečevanja svojega tržnega deleža, poiskati tisto raven tržnega deleža (optimalni tržni delež), pri katerem je dobičkonosnost največja (slika 8.15).



Slika 8.15: Koncept optimalnega tržnega deleža (Kotler, 1994, 262)

Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009, 321) opozarjajo na nekatere možne dejavnike, ki bi jih morala proučiti vsaka organizacija, ki je pred odločitvijo o udejanjanju strategije povečevanja tržnega deleža:

- zmanjševanje privlačnosti ponudbe takšne organizacije v očeh odjemalcev zaradi protimonopolnih komunikacijskih akcij konkurentov, uperjenih v organizacijo, ki povečuje tržni delež;
- znatno povečanje nekaterih fiksnih stroškov (na primer stroškov dodatnih skladišč, plač zaposlenih, pravnih zapletov, odnosov z javnostmi, lobiranja) zaradi povečevanja tržnega deleža, ki presega učinke ekonomije obsega, ekonomije razpona in pridobljenih izkušenj;
- organizacija s povečevanjem tržnega deleža pridobi nekatere manj privlačne tržne segmente, ki so tudi manj dobičkonosni;
- na trgih ali delih trga, na katere je organizacija vstopila s ciljem povečanja tržnega deleža, obstajajo visoke izstopne ovire;
- izbira napačne instrumentalne strategije marketinga (na področju posameznih sestavin marketinškega spleta); tistim organizacijam, ki povečujejo tržni delež s hitro posnemljivimi sestavinami aktivnosti marketinga s strani konkurentov (na primer z zniževanjem cen), se bo kmalu začel dobiček zmanjševati; večji tržni deleži običajno prinesejo večji dobiček takrat, ko se stroški na enoto zmanjšujejo in ko organizacije ponudijo

izdelek nadpovprečne kakovosti za višjo ceno in tako več kot le pokrijejo strošek ponudbe boljše kakovosti;

- učinek hitro rastočega tržnega deleža na zaznano kakovost izdelka s strani odjemalcev; nekatere organizacije v težnji po intenzivnem povečevanju tržnega deleža pri tem zanemarijo kakovost svoje ponudbe, kar lahko pripelje do nezadovoljstva odjemalcev (na primer zaradi slabšanja objektivne kakovosti izdelkov, podaljševanja dobavnih rokov, slabšanja kakovosti spremljajočih storitev).

Empirične raziskave nekaterih avtorjev so pokazale, da vplivajo na jakost povezave med velikostjo tržnega deleža in dobičkonosnostjo še nekateri objektivni dejavniki (Edeling in Himme, 2018, 18-19):

- vrsta izdelka, ki jo organizacija ponuja; večanje tržnega deleža je bolj pozitivno povezano s finančno uspešnostjo pri fizičnih izdelkih kot pri storitvah;
- vrsta odjemalcev, ki jih organizacija oskrbuje; večanje tržnega deleža je bolj pozitivno povezano s finančno uspešnostjo, če so odjemalci organizacije fizične osebe (na B2C trgih) kot pa, če so to pravne osebe (na B2B trgih);
- število konkurentov na ciljnim trgu vodilne organizacije; na trgih s srednje velikim številom konkurentov je večanje tržnega deleža bolj dobičkonosno kot na trgih bodisi z velikim številom majhnih (v tržne niše naravnanih) konkurentov bodisi z maloštevilnimi večjimi konkurenti (to je s konkurenti, ki imajo večje tržne deleže);
- stopnja razvitosti trga in kulturne vrednote; večanje tržnega deleža je bolj pozitivno povezano s finančno uspešnostjo na trgih, ki se razvijajo (z višjimi stopnjami rasti; še posebej v storitvenih dejavnostih) kot pa na že razvitih trgih (z nižjimi stopnjami rasti).

Domel spada med večja slovenska industrijska podjetja in izdeluje električne motorje ter komponente iz laminatov, aluminija, termo plastike in BMC duroplasta. Kot razvojni dobavitelj mora nenehno slediti novim potrebam in zahtevam trga. Na evropskem trgu vakuumskih motorjev za sesalnike ima že nekaj let več kot 60-odstotni tržni delež, svoj vodilni položaj na trgu pa načrtuje ohranjati tudi v prihodnje. Za povečevanje svojih tržnih deležev na pomembnejših trgih skrbijo z odličnim servisiranjem svojih kupcev, kakovostjo storitev in izdelkov, prilagodljivostjo ter inovativnimi izdelki. Stalno negujejo dobre stike s kupci in čedalje več sredstev vlagajo v tržne dejavnosti na obstoječih in novih trgih.

Ker pri vakuumskih motorjih za sesalnike ni več prostora za rast obsega, saj je trg zasičen, so priložnosti poiskali na podobnih področjih, kjer lahko uporabijo pridobljeno znanje, izkušnje in svoje tehnologije. Tako se odločajo za nove ekološke programe in proizvodnjo usmerjajo v programe z več vloženega znanja. Največjo rast dosegajo prav pri novih programih, kamor sodijo energijsko učinkoviti motorji za klimate, elektronsko komutirani motorji, komponente in avtomobilski program.

Bhattacharya, Morgan in Rego (2021, 1-4) pa v svojih raziskavah ugotavljajo, da je jakost povezave med velikostjo tržnega deleža in finančno uspešnostjo organizacij mogoče pripisati trem skupinam dejavnikov:

- tržni moči organizacije (to je sposobnosti organizacije, da vpliva na oblikovanje cene svojih izdelkov na trgu s pomočjo nadzora nad ponudbo in / ali povpraševanjem);
- operativni učinkovitosti (organizacije z večjim tržnim deležem lahko bolj povečujejo svojo učinkovitost na podlagi učinkov »učenja« in »izkušenj«, ki jim omogočajo nižje proizvodne stroške);
- zaznane kakovosti v očeh odjemalcev (večji tržni delež organizacije lahko odjemalcem signalizira oziroma nakazuje višjo kakovost izdelkov, ki jih ta ponuja in posledično znižuje zaznano tveganje s strani odjemalcev; to pa lahko pripelje tudi do zniževanja nekaterih stroškov siceršnjega signaliziranja kakovosti s strani organizacije (na primer oglaševanja kakovosti, ki je relativno dražje).

Organizacije, ki na trgu niso vodilne, lahko udeležajo **strategijo marketinga tržnih izzivalcev**, ki je bolj proaktivna strategija in temelji na tržnem napadanju konkurentov ali pa **strategijo marketinga tržnih zasledovalcev**, ki ima značaj reaktivne strategije in temelji na tržnem sodelovanju.

Temeljne strategije marketinga tržnih izzivalcev

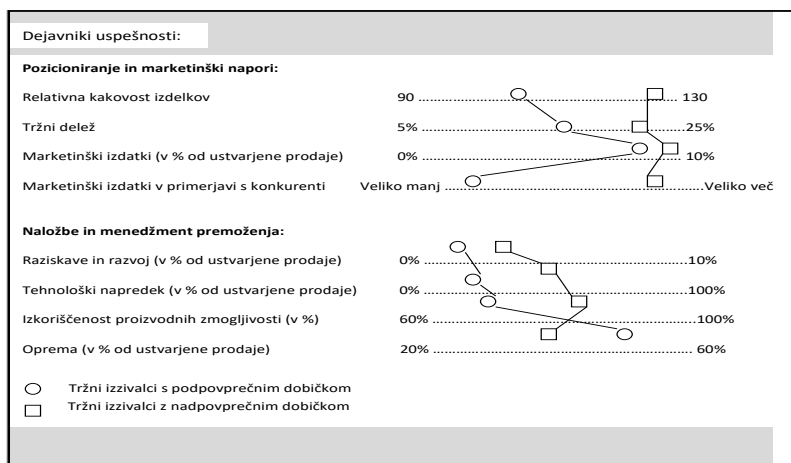
Tudi tržni izzivalci, podobno kot nekatere vodilne organizacije na trgu, poskušajo predvsem povečati svoj tržni delež, zato je smiselno, da sistematično analizirajo in načrtujejo možne posledice večanja tržnega deleža, ki smo jih navajali že pri strategijah povečevanja tržnega deleža vodilnih organizacij na trgu.

Tržni izzivalci lahko s svojimi strategijami:

- napadajo vodilne organizacije na trgu, kar je tvegana, vendar donosna in upravičena strategija, če vodilna organizacija ni vodilna v pravem pomenu besede in trga ali določenega tržnega segmenta ne oskrbuje dovolj dobro (na primer slabo pokriva ciljne skupine odjemalcev, ne zadovoljuje dovolj dobro njihovih potreb ali pa je zaznana kakovost njihovih izdelkov slabša v primerjavi s konkurenti);
- napadajo njim podobne organizacije, ki niso uspešne in imajo finančna sredstva omejena (v teh primerih je potrebno temeljito proučiti zadovoljstvo odjemalcev in možnosti za razvijanje novih izdelkov);
- poskušajo izriniti manjše in tržno šibkejše organizacije od njih samih.

Izbor primerne strategije tržnega izzivalca je po eni strani odvisen od tržne moči vodilne organizacije in njene pripravljenosti zaščititi svoj tržni položaj ter po drugi strani od višine in strukture razpoložljivih resursov tržnega izzivalca ter njegovih kratkoročnih potreb po dobičku.

Na sliki 8.16 prikazujemo značilnosti nadpovprečno dobičkonosnega in podpovprečno dobičkonosnega tržnega izzivalca, ki udejanja defenzivno strategijo (zaščito svojega tržnega deleža) na osnovi izbranih kazalnikov uspešnosti iz podatkovne baze PIMS (Best, 2005, 384).



Slika 8.16: Značilnosti nadpovprečno dobičkonosnega in podpovprečno dobičkonosnega tržnega izzivalca, ki udejanja defenzivno strategijo

Iz primera je razvidno, da je zaznana relativna kakovost izdelkov nadpovprečno dobičkonosnih tržnih izzivalcev višja od podpovprečno dobičkonosnih tržnih izzivalcev, kar omogoča prvim doseganje višje vrednosti za odjemalce, višjo ceno in višji prispevek za pokritje.

Nadpovprečno dobičkonosni tržni izzivalci tudi bistveno bolj agresivno vlagajo v marketinške aktivnosti (v % od velikosti njihove ustvarjene prodaje kot tudi v primerjavi s konkurenti). Učinek se kaže predvsem v nekoliko večjem tržnem deležu (v primerjavi z drugimi tržnimi izzivalci), kar pa prispeva tudi k boljšemu izkoriščenju proizvodnih zmogljivosti takšne organizacije. Več naložb v raziskave in razvoj omogoča večji tehnološki napredek ter posledično večjo relativno kakovost njihovih izdelkov.

Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009, 322-324) navajajo nekatere splošne strategije tržnih izzivalcev ter podrobnejše (specifične) strategije.

Med splošne strategije tržnih izzivalcev uvrščamo:

- **Čelni napad.** Tržni izzivalec izvede čelni napad takrat, ko usmeri vse svoje napore naravnost v konkurenta. Napada predvsem dobre strani konkurenta in ne njegovih slabosti. V čistem čelnem napadu tržni izzivalec izenači strategije na področju marketinškega spleta (torej strategije na področju izdelka, cen, marketinških poti in marketinškega komuniciranja) s konkurentom. Takšen napad je največkrat neuspešen, saj potrebuje tržni izzivalec določeno prednost pred konkurentom. Prirejeni čelni napad pa po drugi strani pomeni, da tržni izzivalec običajno zniža cene svojih izdelkov v primerjavi s konkurentom in poskuša prepričati odjemalce, da je njihov izdelek enak izdelku konkurenta.
- **Bočni napad.** Tržni izzivalec izvede bočni napad takrat, ko usmeri vse svoje napore na slabosti konkurenta. Poteka lahko v dveh strateških smereh – geografski in segmentni. Z geografskim napadom se tržni izzivalec usmeri na nasprotnikova šibkejša geografska območja, pri segmentnem napadu pa mora odkrivati potrebe trga, ki jih konkurent še ne zadovoljuje ter takšne tržne vrzeli hitro zapolniti ter morda celo razviti v močne tržne segmente. Verjetnost za uspeh je pri bočnih napadih večja kot pri čelnih.
- **Obkolitev.** Kadar ima tržni izzivalec dovolj resursov, lahko z bliskovitim čelnim in bočnim napadom na konkurenta usmeri svoje marketinške aktivnosti na njegove prednosti in slabosti hkrati. Takšna strategija je

smiselna, kadar obstaja dovolj velika verjetnost, da bo tržni izzivalec s tem zlomil konkurenta.

- **Izogibanje.** Tržni izzivalec konkurenta zaobide in napade manj zahtevne trge, da si razširi oporišče. Ta posredna strategija ponuja tri pristope: diverzifikacijo na nesorodne izdelke, diverzifikacijo na nove geografske trge in preskok v nove tehnologije, ki nadomestijo obstoječe izdelke.
- **Gverilski napad.** To možnost imajo na voljo predvsem manjši tržni izzivalci, ki nimajo veliko razpoložljivih resursov in usmerjajo svoj napad na večje konkurenčne organizacije. Gverilski napad običajno sestavlja več manjših, prekinjenih napadov tržnega izzivalca na konkurenta z namenom, da ga vznemiri in da si morda zagotovi stalno oporišče. Gverilski tržni izzivalec uporablja konvencionalna in nekonvencionalna sredstva, kot so na primer selektivno zniževanje cen, močni in bliskoviti promocijski napadi.

Med specifične strategije tržnih izzivalcev omenjeni avtorji uvrščajo:

- strategijo nižjih cen izdelkov od cen enakih ali primerljivih izdelkov konkurentov; taka strategija bo uspešna, če bo tržni izzivalec prepričal odjemalce, da so njegovi izdelki primerljivi s konkurenčnimi; če bodo odjemalci dovzetni za razlike v cenah oziroma bo njihovo povpraševanje cenovno elastično; če bodo brez slabe vesti pripravljeni obrniti hrbet svojim sedanjim dobaviteljem; če se konkurenti ne bodo odzvali z znižanjem cen;
- strategijo ponudbe cenenih izdelkov; tržni izzivalec ponudi odjemalcu povprečen ali pa nizko kakovosten izdelek po veliko nižji ceni; ta strategija je učinkovita pri dovolj velikem segmentu odjemalcev, ki jih zanima le cena;
- strategijo ponudbe prestižnih izdelkov; tržni izzivalec lahko uvede na trg izdelek višje kakovosti in oblikuje višjo ceno kot konkurenti; kasneje lahko ponudijo na trgu še enake izdelke z nižjimi cenami;
- strategijo široke izbire izdelka; tržni izzivalec napade konkurenta tako, da uvede na trg širšo izbiro izdelkov od njih;
- strategijo uvajanja novih ali izboljšanih izdelkov na trg;
- strategijo novih marketinških poti;
- strategijo zniževanja stroškov poslovanja; tržni izzivalec lahko doseže nižje stroške poslovanja v primerjavi s konkurenti na primer z bolj učinkovitim nabavljanjem, nižjimi stroški dela in modernejšo proizvodno opremo; nižje stroške lahko tržni izzivalec izkoristi na primer za bolj agresivno oblikovanje cen;

- strategijo intenzivnega oglaševanja in pospeševanja prodaje; nekateri tržni izzivalci napadejo konkurente z intenzivnim usmerjanjem svojih resursov v oglaševanje in pospeševanje prodaje.

SPAR Slovenija je že vrsto let drugi največji slovenski trgovec na drobno. Na slovenski trg so prinesli nakupovalno izkušnjo po zgledu sodobnih evropskih trgovin in si postavili jasne smernice delovanja, ki so še danes temelj njihovega dela: ponuditi najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, zagotoviti široko in pestro izbiro, poskrbeti za vedno sveže izdelke in družno delati za skupni cilj – zadovoljstvo vsakega kupca. S predanim delom in jasno strategijo so ustvarili zgodbo o rasti z odpiranjem novih trgovin, zgodbo o razvoju z nenehnim uvajanjem novosti v ponudbi, zgodbo o zaupanju s poslušom za raznovrstne želje njihovih kupcev, zgodbo o partnerstvu z nešteto domačimi in tujimi dobavitelji, zgodbo o zanesljivem zaposlovalcu z več tisoč sodelavci in zgodbo o poslovnem ugledu z razvijanjem pravih vrednot.

SPAR Slovenija kot tržni izzivalec udejanja strategijo intenzivne širitve prodajne mreže z odpiranjem franšiznih trgovin SPAR partner, sodelovanjem s slovenskimi pridelovalci in rejci ter razvojem lastnih in ekskluzivnih blagovnih znamk. Franšizne trgovine poslujejo pod samostojnim vodstvom partnerjev. Takšno sodelovanje partnerjem prinaša številne prednosti, kot sta uporaba blagovne znamke SPAR in zagotavljanje celovite in kakovostne ponudbe izdelkov neposredno iz Sparovega distribucijskega centra.

Uvedli so tudi storitev predplačniške telefonije - SPAR MOBIL. Za pokritost omrežja se je SPAR Slovenija povezal s podjetjem Telekom Slovenija.

Z okoljem jih povezujejo njihove dobrodelne aktivnosti in sponzorstva, preko katerih se aktivno vključuje v lokalno dogajanje. Podpirajo kulturne prireditve Festival Ljubljana, Festival Lent in tradicionalno Kurentovanje na Ptuju.

Tržni izzivalec redko izboljša svoj tržni položaj z eno samo strategijo. Njegov uspeh je pravzaprav odvisen od smiselne kombinacije teh specifičnih strategij.

Temeljne strategije marketinga tržnih zasledovalcev

Že leta 1966 je priznan strokovnjak s področja marketinga profesor Levitt napisal članek, v katerem trdi, da je lahko posnetek izdelka prav tako donosen kot novi izdelek (Levitt, 1966, 63). Organizacija z novim izdelkom nosi ogromne stroške celotnega razvojnega procesa, od samega razvijanja izdelka do prodaje izdelka na trgu, obveščanja in izobraževanja odjemalcev. Nagrada za to delo je običajno vodilno mesto na trgu. Seveda pa se lahko pojavi druga organizacija, ki posname ali izboljša ta novi izdelek in ga nato uvede na trg. Čeprav ta organizacija verjetno vodilne organizacije ne bo prehitela, pa takšen zasledovalec skoraj vedno dosega precej visoko stopnjo dobičkonosnosti, ker nima stroškov z razvijanjem novega izdelka.

Številne organizacije, ki želijo prodreti na trg, se raje odločijo, da bodo vodilni organizaciji sledile, kot pa da bi jo izzivale. Vodilne organizacije se upirajo prizadevanju konkurenta, da bi privabil nove odjemalce. Če tržni izzivalec za vabo

uporabi nižje cene, boljše dodatne storitve ali pa dodatne značilnosti izdelka, se vodilna organizacija lahko na napad hitro odzove, saj je verjetno bolj pripravljena za odločilno bitko kot pa tržni izzivalec. Bi pa huda bitka prizadela oba, zato mora organizacija, ki se namerava uveljaviti na trgu, dobro premisliti, preden se odloči za napad. Če ga zaradi omejenosti resursov ne more izvesti z razvojem svojih lastnih izdelkov na trgu, se pogosto raje odloči za vlogo tržnega zasledovalca.

Vzorci take »zavestne vzporednosti« so zelo pogosti v kapitalsko intenzivnih dejavnostih z enovitimi izdelki, to je tam, kjer so priložnosti za razlikovanje izdelka izredno majhne, kakovost storitev je običajno primerljiva, občutljivost na ceno pa visoka. Za take dejavnosti niso značilni kratkoročni posegi po tržnem deležu, ker leti izzovejo povračilne ukrepe. Večina organizacij se ne odloči za krajo odjemalcev svojih konkurentov, temveč namesto tega k odjemalcem pristopijo s podobnimi ponudbami, običajno pa kar posnemajo vodilno organizacijo. Tako ustvarjeni tržni deleži so običajno tudi precej stabilni.

To pa ne pomeni, da tržni zasledovalci ne udejanjajo svojih specifičnih strategij, saj morajo vedeti, kako obdržati svoje obstoječe odjemalce in pridobiti ustrezno število novih. Vsak tržni zasledovalec si prizadeva, da bi na ciljni trg prinesel prepoznavne prednosti – lokacijo, storitve, financiranje in podobno, zato mora imeti nizke proizvodne stroške in visoko kakovost izdelka. Kadarkoli se odpre kak nov trg, mora tržni zasledovalec vstopiti vanj. Vloga tržnega zasledovalca ne pomeni biti pasiven ali pa biti kopija vodilne organizacije. Zasledovalec mora izdelati svojo strategijo razvoja, vendar ne sme izzvati maščevanja konkurentov.

Euroton d.o.o. je že več kot trideset let eden vodilnih ponudnikov kakovostnih avtomobilskih rezervnih delov na slovenskem trgu. S svojo mrežo 30-ih poslovnih enot so lahko dostopni po vsej Sloveniji. Njihov asortiman izdelkov obsega tako kakovostne rezervne dele za avtomobile, kot tudi za tovorna vozila in motocikle, ki jih ponuja po cenah, ki so nižje od cen originalnih rezervnih delov za različne avtomobilске znamke. Njihova ciljna skupina so fizične osebe in organizacije.

Obstajajo tri splošne strategije tržnih zasledovalcev (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 325):

- strategije ponarejevalca; ponarejevalec proizvaja in ponuja povsem enake izdelke kot vodilna organizacija na trgu (vključno z embalažo) in jih prodaja na »črnem« trgu ali prek preprodajalcev sumljivega ugleda;

- strategije posnemovalca; posnemovalec v nekaterih stvareh posnema vodilno organizacijo, od nje pa se razlikuje na primer v embaliranju izdelkov, oglaševanju, cenovni strategiji in podobno; vodilnih organizacij posnemovalec običajno ne moti, razen če ga ta napade zelo agresivno; v številnih primerih vodilni organizaciji celo »pomaga«, da se ta izogne odgovornosti za monopolizacijo;
- strategije klonerja; klonerji posnemajo izdelke, ime in embalažo vodilne organizacije z izjemno majhnimi spremembami; običajno prodajajo imitacije znanih znamk izdelkov v podobni embalaži po precej nižji ceni od ponudnika originalnega izdelka.

8.3.3 Temeljne strategije marketinga na upadajočih, sovražnih in globalnih trgih

Temeljne strategije marketinga na upadajočih trgih

Podobno kot zreli trgi lahko tudi upadajoči trgi predstavljajo priložnost za izvajanje marketinških aktivnosti, če pri tem organizacija udejanja primerno strategijo. Ker taki trgi načeloma niso preveč privlačni za konkurente, jih ne kaže vedno prezreti.

Osnovna značilnost upadajočih trgov je zmanjševanje učinkovitega tržnega povpraševanja po izdelkih, ki so v pozni fazi zrelosti ali v fazi odmiranja. Razlogi za tako dogajanje so pogosto zunanji kot na primer nastajanje nove (drugačne, izboljšane) tehnologije, spremembe v potrebah in okusih odjemalcev, spremembe v vladni politiki države.

Organizacije, ki poslujejo na upadajočih trgih, bodo sprva poskušale ohraniti na njih trajno konkurenčno prednost in uspešno konkurirati, pri čemer lahko udejanjajo eno izmed naslednjih štirih strategij marketinga:

- strategijo kreiranja pogojev za rast na upadajočem trgu z revitaliziranjem dejavnosti, tako da taka dejavnost postane rastoča oziroma osredotočenjem na tiste dele trga, ki še vedno kažejo znake rasti;
- strategijo dobičkonosnega preživetja na temelju tržne prevlade, kar spodbudi druge še obstoječe konkurente na trgu, da ga zapustijo;
- strategijo molčenja oziroma žetve s preusmeritvijo resursov in naložbami v druge dejavnosti;
- strategijo umika s trga ter reševanje obstoječega premoženja.

Kadar organizacije, ki se z upadajočega trga umikajo, niso povsem izkoristile njegovega tržnega potenciala, obstaja priložnost za organizacijo, ki na takem trgu ostane, da se aktivno vključi v revitalizacijo dejavnosti, katere trg upada s ciljem doseganja nadzornega položaja pri **ustvarjanju pogojev za novo rast** tega trga.

Revitalizacijo dejavnosti na takem trgu bo organizacija lahko dosegala na več načinov:

- z iskanjem novih ciljnih skupin odjemalcev oziroma s strateškim premikom k tržnim segmentom, ki so bili doslej zanemarjeni oziroma premalo upoštevani (na primer prikrite tržne vrzeli);
- s kreiranjem novih izdelkov in zamenjavo izdelkov, ki se nahajajo na krivulji svojega življenjskega ciklusa v fazi odmiranja; novi izdelki namreč lahko ponovno vzbudijo zanimanje odjemalcev;
- s kreiranjem nove uporabe za določene izdelke, pri čemer je potrebno za uspešno odkrivanje obetajočih se novih uporab budno spremljati in se učiti, kako obstoječi odjemalci uporabljajo obstoječe izdelke;
- s spremenjenim marketinškim pristopom na področju marketinških poti (na primer uporaba novih vrst marketinških poti, novih prodajnih mest, neposredna prodaja), s spremenjeno cenovno strukturo ali s spremenjenimi pojavnimi oblikami in resursi na področju marketinškega komuniciranja;
- s spodbujanjem rasti s strani države; državni (vladni) organi lahko povzročijo oziroma omogočijo spodbude za spremembe v okolju, ki bodo organizacijam na upadajočem trgu bolj naklonjene oziroma bodo spodbujale rast (na primer ustrezne davčne spodbude);
- z izkoriščanjem rastočih delov trga; organizacije, ki jim uspe, da se osredotočijo na majhne, zdrave dele trga, ki še kažejo znake rasti na sicer upadajočem trgu, na nek način izkoriščajo nepriljubljenost sorodnih tržnih segmentov, s čimer ustvarjajo manjši konkurenčni pritisk oziroma manjšo pozornost s strani konkurentov.

Organizacija, ki udejanja **strategijo dobičkonosnega preživetja**, načeloma brezkompromisno nadaljuje z naložbami svojih resursov s ciljem doseganja okrepljenega vodilnega položaja na upadajočem trgu. Močna preživela organizacija je lahko dobičkonosna deloma zato, ker je na trgu malo preostalih konkurentov, deloma pa tudi zato, ker bodo naložbe na takem trgu relativno poceni. Bistvo te strategije je prisiliti konkumente, da se umaknejo s trga.

Udejanjanje te strategije temelji na naslednjih ukrepih organizacije:

- z vidnim dokazovanjem, da je preživel vodja v svoji dejavnosti na upadajočem trgu;
- z zviševanjem stroškov konkuriranja kot posledice zniževanja cen in / ali z intenzivnim marketinškim komuniciranjem;
- z vplivanjem na znižanje izstopnih ovir s trga za konkurente s sklepanjem dolgoročnih pogodb, z nabavami rezervnih delov in z dodatnimi storitvenimi aktivnostmi v zvezi z izdelkom;
- s kreiranjem prevladujoče znamke ter »ekonomije obsega«, tako v proizvodnji kot tudi v marketingu;
- z nakupi konkurenčnih tržnih deležev in / ali proizvodnih zmogljivosti (pripojitev), kar je dokončno zagotovilo, da si konkurent ne bo premislil in se vrnil oziroma se pojavil pod okriljem ali kot sestavni del druge organizacije.

Strategija molzenja oziroma žetve⁸⁸ je usmerjena k pospeševanju denarnega toka z zmanjševanjem vrednosti naložb in z zniževanjem operativnih stroškov kljub temu, da to povzroča zmanjševanje vrednosti menjave in tržnega deleža. Za uspešno uresničevanje take strategije pa je potrebno predpostavljati, da bo organizacija pridobljena sredstva uspela bolje naložiti, da dejavnost ni bistvenega pomena za organizacijo (niti finančno niti iz vidika sinergije) in da je molzenje izvedljivo ob vedno nižji ustvarjeni vrednosti menjave.

Za uspešno in učinkovito udejanjanje take strategije morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:

- jasno razvidni trendi upadanja trga ter dovolj velika verjetnost, da se tak trend ne bo spremenil; na trgu morajo obstajati možnosti nadaljnega trajnega učinkovitega tržnega povpraševanja, ki zagotavlja organizaciji, da dosedanje upadajoče povpraševanje ne bo postalo še hitreje upadajoče;
- struktura cen na trgu je stabilna na takšni ravni, ki zagotavlja dobičkonosnost za uspešno organizacijo;

⁸⁸ Razlikujemo hitri in počasno molzenje oziroma žetev, o čemer smo podrobneje pisali v podpoglavju o defenzivnih strategijah.

- na trgu obstaja zadostna stopnja zvestobe odjemalcev, ki bodo pripravljene pospešiti ustvarjanje menjave in dobička na način moljenja, pri čemer je tveganje izgube relativnega tržnega položaja organizacije s svojo dejavnostjo na osnovi takšne strategije majhno.

Posebna različica strategije moljenja je **strategija zadržanja**. Organizacija, ki izvaja tako strategijo, se izogiba naložbam v rast, obstoječe naložbe pa so usmerjene predvsem v ohranjanje kakovosti izdelkov, v proizvodne zmogljivosti in v zvestobo odjemalcev. Strategija zadržanja je primerna takrat, ko se trg zmanjšuje po normalni poti, na trgu obstaja določena raven tržnega povpraševanja, pritiski na cene niso ekstremno visoki, organizacija razpolaga s sredstvi in sposobnostmi, dejavnost, za katero organizacija izvaja strategijo zadržanja, pa s svojo prisotnostjo vpliva na uspešnost izvajanja drugih dejavnosti v organizaciji.

Ko sta za organizacijo neugodna poslovni položaj njene dejavnosti kot tudi razmere v zunanjem okolju organizacije, je zanjo najboljša odločitev, da prične z zmanjševanjem vrednosti naložb in **strategijo postopnega umika s trga**.

Med dejavnike, ki vplivajo na to, da se organizacija namesto za strategijo moljenja ali strategijo zadržanja odloči za strategijo umika s trga, prištevamo:

- hitro in pospešeno upadanje povpraševanja na trgu, organizacija pa nima razpoložljivih resursov za ohranjanje obstoječe ravni povpraševanja;
- pritiski na cene so ekstremno močni, povzročajo pa jih konkurenti, ki se srečujejo z visokimi izstopnimi ovirami; pomanjkanje zvestobe do znamk izdelkov; pomanjkljivo razlikovanje izdelka;
- poslovni položaj dejavnosti, v kateri se organizacija nahaja, je šibak; eden ali nekaj prevladujočih konkurentov je doseglo trajno konkurenčno prednost, dejavnost izgublja denar, napovedi za prihodnost pa so zelo slabe;
- spremenila se je strateška usmeritev organizacije, s katero je postala dosedanja vloga dejavnosti organizacije odvečna oziroma nepotrebna (včasih celo nezaželeno);
- izstopne ovire je mogoče premagati.

Le pet let po prvi javni ponudbi delnic v letu 1993 je veriga hitre hrane Boston Market napovedala stečaj. McDonald's je v letu 2000 za 173 milijonov dolarjev prevzel propadajočo verigo restavracij hitre prehrane, da bi na njenih lokacijah postavil svoje restavracije. Toda McDonald's je hitro opazil, da blagovna znamka Boston Market še vedno nekaj pomeni in se namesto predvidenega odločil za

prenovo podjetja. Boston Market zdaj ustvari več kot 700 milijonov dolarjev prodaje na leto. Na podlagi uspešnih poskusov na trgu se je McDonald's odločil za prenavo restavracij, ki bodo odslej tudi navzven bolj prijazne in bodo ponujale pestrejšo izbiro hrane (Kotler, 2004, 338).

Zadnji omenjeni dejavnik, to je višina izstopnih ovir, je pogosto odločilnega pomena za organizacijo oziroma njeno dejavnost pri odločitvah o uporabi strategije umika s trga. Odločitev organizacije o umiku s trga lahko namreč preprečujejo številne izstopne ovire:

- specializirano premoženje organizacije (na primer zgradba, oprema, informacijski sistem, tradicija, izjemno pozitivna podoba organizacije v očeh odjemalcev, ugled znamke) bo imelo najbrž na drugih trgih manjšo vrednost;
- vzpostavljeni dolgoročni odnosi z dobavitelji, odjemalci, delovnimi skupinami, sodelavci; njihova prekinitve bi bila lahko zelo draga;
- dejavnost organizacije ima morda še pretekle obljube za zagotavljanje določene aktivnosti v delu širšega menjalnega sistema (na primer zagotavljanje rezervnih delov za izdelke, določene storitve za posrednike in odjemalca);
- umik dejavnosti s trga lahko vpliva na sloves in ugled ter poslovne aktivnosti drugih dejavnosti v okviru organizacije ali drugih dejavnosti v širšem menjalnem sistemu v zunanjem okolju organizacije;
- državne (vladne) omejitve lahko »uspešno« preprečijo izstopne odločitve organizacije.

Temeljne strategije marketinga na »sovražnih« trgih

Upadajoči trgi lahko postanejo »sovražni« trgi. To so trgi, za katere so značilni: presežna ponudba nad učinkovitim tržnim povpraševanjem, nizke stopnje dobička in intenzivna konkurenca.

Sovražni trgi pa se lahko pojavijo tudi v okviru rastočih trgov, če so tako privlačni, da se v relativno kratkem času »izrodijo« oziroma »zapolnijo« v smislu nastanka presežnih ponudbenih zmogljivosti. Številne organizacije se v svojem življenjskem ciklusu poslovanja v nekem trenutku znajdejo na sovražnem trgu ali pa v nevarnosti, da trg postane sovražen.

Raziskava neke svetovalne organizacije (Potter, 1994, v: Aaker, 2001, 260) je na primer pokazala, da sovražnost pogosto povzročijo in tudi pospešujejo konkurenti, ki jim je rast na trgu, na katerem so stopnje dobička visoke, izjemno privlačna, saj želijo z nastopom na takem trgu minimizirati svoja poslovna tveganja. To pa pomeni, da lahko sicer visoke cene in dobičke na trgu po eni strani pozdravljamo, po drugi strani pa predstavljajo tudi skrb, zato jih je smiselno na dolgi rok zniževati ali pa zgraditi druge vstopne ovire, ki bodo zniževale stopnjo privlačnosti trga za možne konkurente.

V isti raziskovalni študiji opredeljujejo šest faz v življenjskem ciklusu sovražnih trgov, čeprav ni nujno, da se vse faze tudi dejansko pojavijo. Razumevanje teh faz lahko pomaga organizacijam pri preprečevanju sovražnega okolja in poslovnem ravnanju v takih pogojih. Prikazujemo jih v nadaljevanju (Potter, 1994, v: Aaker, 2001, 260).

1. faza: Pritisk na zniževanje stopnje dobička

Nenehno zniževanje cen in težnja po povečanju tržnih deležev, ki je deloma tudi rezultat presežne ponudbe, vodi k postopnemu zniževanju stopenj dobička, pri čemer so primarni »zmagovalci« predvsem veliki odjemalci. Kot odziv na tako situacijo poskušajo konkurenti kreirati oziroma najti zavarovane in privlačne tržne vrzeli.

2. faza: Spremembe v tržnih deležih

Vsako leto se približno 1% do 5% tržnega deleža na sovražnem trgu prenese z ene skupine organizacij na druge. Razlogi za takšno dogajanje so naslednji:

- pasti oziroma zanke vodilnih organizacij na trgu, ki se ne vedejo tako kot druge organizacije, ki izvajajo strategijo kontinuiranega zniževanja cen, saj njihova strategija temelji na oblikovanju visokih (premijskih) cen za izdelke z visoko pričakovano zaznano vrednostjo teh izdelkov v očeh odjemalcev z nizko cenovno elastičnostjo povpraševanja in relativno visoko stopnjo njihove zvestobe do znamke; takšna strategija je v teh okoliščinah redko uspešna, kajti vodilna organizacija bo morala prej ko slej popustiti in znižati cene, vendar se to običajno zgodi šele za tem, ko je določen tržni delež že izgubila, odjemalci pa postanejo prepričani, da so bile njihove cene previsoke;
- naravnost na kakovost posameznih sestavin izdelka (funkcij, lastnosti oziroma značilnosti izdelka ter storitvenih sestavin) in aktivnosti marketinga (na primer posebne marketinške poti);
- pripojitve (pridobivanje drugih organizacij in povezovanje z njimi), do katerih prične prihajati takrat, ko konkurenti nikakor ne morejo doseči želene »ekonomije obsega«.

3. faza: Proliferacija izdelkov

Konkurenti se bojujejo za večji tržni delež tudi tako, da poskušajo ustvariti vrednost za odjemalca na podlagi »proliferacije« izdelkov, to je s kakovostno nadgradnjo obstoječih izdelkov z dodajanjem spleta koristi oziroma funkcij izdelka.

4. faza: Neuspešno zniževanje stroškov

Pritisk na ohranitev določene ravni dobička vodi k neuspešnemu zniževanju stroškov. Organizacija, ki je usmerjena k omejevanju naložb, namreč načeloma ne more uspešno konkurirati s kakovostjo.

5. faza: Konsolidacija (utrjevanje)

Proces konsolidacije s ciljem zniževanja režijskih stroškov poteka v treh valih. Prvi je interni in vključuje zmanjševanje stroškov dela, ukinjanje določenih sredstev in »čiščenje« dejavnosti. Drugi val vključuje združevanja in pripojitve z močnejšimi organizacijami (deloma tudi zaradi zniževanja nekaterih fiksnih stroškov). Tretji val je globalni, kjer stopajo v igro tudi mednarodni tržni udeleženci.

6. faza: Izhod oziroma rešitev

Rešitev za organizacijo na sovražnih trgih je dvojna:

- s konsolidacijo, ko trije ali štirje ključni konkurenti nadzirajo več kot 80% tržnega deleža, ostali pa opustijo boj z njimi na osnovi cenovnega konkuriranja;
- s kreiranjem rasti učinkovitega tržnega povpraševanja, ki bi zadoščalo za pokrivanje presežnih ponudbenih zmogljivosti organizacije.

Uspešne organizacije, ki na sovražnih trgih dosežejo nadpovprečno rast menjave in stopnjo dobičkonosnosti, uporabljajo predvsem naslednje strateške pristope (Aaker, 2001, 263-264):

- **Osredotočenost na velike odjemalce.** Ker je ohranjanje »ekonomije obsega« zelo pomembno zaradi doseganja ugodne stroškovne strukture, se takšne organizacije osredotočijo predvsem na velike in srednje velike odjemalce. Njihovo strateško orožje temelji na izgradnji močne identitete znamke za končne odjemalce in vzpostavljanju tesnih odnosov z velikimi sistemi marketinških poti. Njihova prednost je tudi v hitrem prilagajanju na spremembe v marketinških poteh. V primeru neposredne menjave takšne organizacije izgrajujejo lastne velike distribucijske centre. Pogosto se take organizacije v svojem nastopu na trgu specializirajo tudi po dimenziji izdelka.
- **Razlikovanje na ravni neotipljivih sestavin izdelka.** Omenjene organizacije uporabljajo strategijo razlikovanja na ravni neotipljivih sestavin izdelka, ki temelji predvsem na zanesljivosti in izgradnji zaupanja, to je na ravni tistih sestavin izdelka, ki jih je težko posnemati. To lahko dosega med drugim z intenzivno prisotnostjo na trgu (s fizično prisotnostjo ter intenzivnim oglaševanjem s ciljem spodbujanja odjemalca, da ohrani v spominu znamko izdelka ali organizacije, da razvije močno identiteto do

znamke s strani odjemalcev in intenzivnimi naložbami v informacijsko tehnologijo s ciljem zniževanja stroškov poslovnih aktivnosti.

- **Široka proliferacija izdelkov.** Uspešne organizacije na sovražnih trgih si ne morejo dovoliti, da ob njihovi prisotnosti prihaja do nastajanja tržnih vrzeli, ki znižujejo vstopne ovire. Zato ponujajo širok profil izdelkov (različnih kakovosti in različnih cenovnih razredov), da bi čim bolj zadovoljile potrebe in želje različnih ciljnih skupin odjemalcev.
- **Zniževanje cenovne elastičnosti povpraševanja.** Za zgodnjo fazo življenjskega ciklusa sovražnih trgov so značilne velike razlike v cenah ponujenih izdelkov (od 10 do 15%). Sčasoma se cenovni diferencial zmanjša na vsega največ 5% in cena postane manj pomembna. Uspešne organizacije poskušajo ceno čim bolj umakniti iz skupine nakupnih kriterijev za odjemalca. To bodo dosegle z visoko kakovostjo (dodano vrednostjo) za odjemalca in povečevanjem stopnje zvestobe ključnih odjemalcev do znamke.
- **Ustvarjanje učinkovite stroškovne strukture.** Najuspešnejše organizacije na sovražnih trgih imajo tudi učinkovito in uspešno stroškovno strukturo, ki je ne dosegajo zgolj samo z »ekonomijo obsega«, temveč tudi z naložbami v avtomatizacijo poslovnih procesov, v razvoj informacijskih sistemov, v druge razvojno-raziskovalne aktivnosti in podobno.

Med uspešnimi organizacijami na sovražnih trgih obstajajo razlike v njihovih pristopih, ki so odvisne predvsem od tega, ali je uspešna organizacija na trgu vodilna ali v vlogi tržnega izzivalca.

Temeljne strategije marketinga na globalnih trgih

Več razlogov je, zaradi katerih se organizacije odločajo za izvajanje marketinških aktivnosti na tujih (mednarodnih in globalnih) trgih (Aaker, 2001, 267-271; Jurše, 1999, 250):

- **Doseganje zelene »ekonomije obsega«.** Organizacija lahko dosega »ekonomijo obsega« s standardizacijo izdelkov kot tudi s standardizacijo razvijanja in izvajanja marketinških programov za različne trge. Mnogi globalni strategji navajajo, da postaja doseganje »ekonomije obsega« na globalnih trgih vedno pomembnejši in celo potreben pogoj za trajno konkurenčno prednost organizacije. Rezultat »ekonomije obsega« so nižje

cene, kar pogosto predstavlja ključni dejavnik pri kreiranju trgov in zviševanju vstopnih ovir za možne konkurente.

- **Doseganje nižjih stroškov dela in cenejših nabavnih virov.** Nižji stroški dela in cenejši ali kakovostnejši nabavni viri predstavljajo za organizacijo ključne vplivne dejavnike pri zniževanju stroškov poslovanja in s tem pri doseganju večjega manevrskega prostora pri oblikovanju cen in zelene stopnje dobička. Dostop do nižjih stroškov dela in cenejših nabavnih virov sta lahko pomembna dejavnika doseganja trajne konkurenčne prednosti, še posebej, če je organizacija dovolj večča in prilagodljiva, da v primeru nenadejanih sprememb v okolju pravočasno poišče učinkovite alternativne nabavne vire.
- **Naložbene spodbude.** Mnoge države ponujajo naložbene spodbude za stimuliranje poslovne aktivnosti v določenih dejavnosti (na primer na območjih s poslovno recesijo). Za organizacije je to izvrsten način za doseganje stroškovne prednosti.
- **Medsebojna (navzkrižna) nadomestljivost resursov v poslovanju.** Globalni pristop omogoča organizacijam medsebojno nadomestljivost resursov. To pomeni, da organizacija nalaga resurse v enem delu sveta, uporablja pa jih v različne namene (za konkuriranje) na drugih geografskih področjih. Pri tem pa je potrebno upoštevati dva strateška dejavnika:
 - da bi lahko organizacija uspešno in učinkovito vplivala na obstoječe ali potencialne konkurente na tujem trgu, je koristno, da organizacija ves čas zagotavlja svojo prisotnost na tem trgu;
 - nevarnost pojava konkurence lahko nastopi za organizacijo tudi na domačem trgu, čeprav ga organizacija nadzira na osnovi prevladujočega tržnega deleža; visok tržni delež namreč lahko, še posebej če ga je organizacija kreirala zato, da lahko na tej osnovi oblikuje visoke cene in dobičke, pritegne tuje organizacije, ki ugotovijo, da ima organizacija malo manevrskega prostora za povračilne akcije.
- **Dostop do strateško pomembnih trgov.** Nekateri trgi so strateško pomembni zaradi njihove velikosti ali tržnega potenciala, zaradi lažje oskrbe z nabavnimi viri, zaradi ugodnih stroškov dela ali primernosti tehnologije. Pomembno je, da je organizacija prisotna na takih trgih, čeprav ta prisotnost ni nujno dobičkonosna.
- **Lažje premagovanje trgovinskih ovir.** Strateška lokacija posameznih aktivnosti organizacije (na primer proizvodnja komponent, rezervnih delov, sestavljavnica, marketinški oddelek) v različnih delih sveta (na različnih

geografskih področjih) preprečujejo ustvarjanje visokih trgovinskih ovir, omogočajo doseganje ugodnejših trgovinskih pogojev, vplivajo na zniževanje stroškov transporta in zalog ter omogočajo izgrajevanje »dobrega imena« (angl. good-will) organizacije.

- **Ustvarjanje globalne znamke.** Organizacije, ki udeležujejo globalne strategije, poskušajo kreirati tudi globalno znamko za svoje izdelke oziroma organizacijo. Globalna znamka, kar pomeni prisotnost znamke v globalnem okolju, namreč pri odjemalcih in konkurentih simbolizira moč, strateško prednost in sposobnost organizacije, da ponuja konkurenčne in kakovostne izdelke. To je še posebej pomembno za odjemalce trajnih izdelkov in drugih izdelkov večjih vrednosti, katerih tveganje pri nakupu je relativno veliko.

Včasih pa je določeno geografsko območje pomembno tudi zato, ker predstavlja središče novih, razvijajočih se trendov v določeni dejavnosti.

Vsaka organizacija, ki vstopa na globalni trg, mora sprejeti osnovni odločitvi glede **izbire ciljnih trgov** (o tem pišemo že v poglavju 6: Segmentiranje trgov in določanje ciljnih trgov) ter **načina (strategije) vstopa**.

Vstopanje organizacije na globalne trge je običajno postopni razvojni proces (internacionalizacija), pri čemer mora organizacija prepoznati prednosti in pomanjkljivosti alternativnih strategij vstopa kot tudi potenciala, ki jih potrebuje za načrtovanje in izvedbo posameznih strategij.

Osnovne strategije vstopa organizacij na globalne trge je mogoče členiti na osnovi naslednjih parametrov (Jurše, 1999, 258): stroški vstopa, dodelitev resursov, nadzor nad aktivnostmi in prisotna tveganja.

Z vidika menedžmenta marketinga običajno razdelimo alternativne možne načine vstopa na globalne trge v tri skupine, ki se razlikujejo med seboj tako po načinu vstopa kot tudi glede na prej omenjene parametre (Cateora, Money, Gilly, Graham, 2020, 361; Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar in Ekar, 2006):

- vstop z izvozom izdelkov,
- pogodbene oblike vstopa in
- naložbene oblike vstopa.

Vstop z **izvozom izdelkov** je mogoč z udejanjanjem ene izmed naslednjih strategij vstopa: posredni izvoz, neposredni izvoz in kooperativni izvoz.

Posredni izvoz pomeni vključevanje domačega posrednika, na katerega prenese organizacija določene menjalne funkcije in tveganja in omogoča organizacijam (predvsem manjšim) z omejenimi resursi in cilji glede širitve svojih poslovnih aktivnosti preko meja lastne države, da lahko ponujajo izdelke na tujih trgih. Najpogostejše posredne oblike izvoza so na primer oprtni (priključni) izvoz⁸⁹, komisionarstvo⁹⁰, posli »a conto meta«⁹¹, izvozni trgovec/izvozni posrednik⁹², izvozne trgovske družbe⁹³ in izvozna združenja in konzorciji⁹⁴.

Neposredni izvoz je neposredna prodaja izdelkov tujim odjemalcem v tujini iz proizvodnih obratov v domači državi. Proizvajalec vključuje v marketinški proces uvoznike, zastopnike, konsignatorje, trgovce na debelo, trgovce na drobno in druge posrednike v tujini, lahko pa izdelka v tujini prodaja tudi neposredno končnim odjemalcem. Predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije v okviru globalnega marketinga in ima nekatere prednosti pred posrednim izvozom, kot na primer neposredni stik s tujimi odjemalci, zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij, izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim, izvajanje lastnih strategij in krepitev lastne podobe izdelka in organizacije kot celote.

Med najpogostejše oblike neposrednega izvoza uvrščamo: fiksirano izvozno nalogo (enkratna oblika neposrednega izvoza); poseben samostojni izvozni oddelek (ko je obseg izvoznih nalog dovolj obsežen); izvozno prodajno družbo kot samostojno pravno osebo, katere ustanovitelj je matična organizacija, ki priskrbi tudi ustanovitveni kapital; sestrške organizacije / podružnice; prodajo s trgovskimi potniki; izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev z namenom lažjega

⁸⁹ **Oprtni (priključni) izvoz** (angl. piggy-back operations) pomeni, da že uveljavljena organizacija, ki želi razširiti poslovanje na izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov druge organizacije in pri tem uporablja svoje marketinške poti (v rabi je tudi izraz oprtni oziroma priključni marketing – angl. piggy-back marketing; Jurše, 1999, 256).

⁹⁰ **Komisionarstvo** pomeni strategijo vstopa na tuj trg z uporabo komisionarja, ki sklepa posle v svojem imenu in za tuj račun.

⁹¹ **Posli »a conto meta«** so vmesna oblika med posli za svoj račun in komisionarskimi posli; posle posredujejo dva komisionarja: nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika.

⁹² **Izvozni trgovec / izvozni posrednik** kupuje in prodaja izdelke v svojem imenu in za svoj račun.

⁹³ **Izvozne trgovske družbe** so običajno trgovske družbe s tradicijo poslovanja na določenem izdelčnem / geografskem področju.

⁹⁴ **Izvozna združenja in konzorciji** so običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko posredujejo specializirano na izbranem področju delovanja.

skupnega pozicioniranja izdelkov na tujih trgih ter neposredni izvoz ob podpori zastopnikov (zastopstev).

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi organizacijami. Organizacija, ki so vključene v tako sodelovanje, običajno ustanovijo izvozno-marketinško družbo, ki opravlja celotno izvedbo izvoznih aktivnosti za organizacije (predvsem manjše), ki nimajo dovolj izkušenj in resursov za udejanjanje globalnih marketinških aktivnosti. Te družbe tudi usmerjajo marketinške aktivnosti teh organizacij na ciljnih trgih.

Pogodbene oblike vstopa na globalne trge zahtevajo večje vključevanje poslovnih aktivnosti izvoznika. Med najpogostejše strategije pogodbenega vstopa na globalne trge uvrščamo licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnjo, skupna vlaganja in strateške zveze.

Licenčno poslovanje je oblika proizvodnje v tujini po zastopniku. Temelji na licenčni pogodbi, v okviru katere tuja organizacija (dajalec licence) zagotavlja lokalni organizaciji (prejemniku licence) določene elemente proizvodnega procesa, kot so načrti, patenti, znamke izdelkov in/ali know how, prejemnik licence pa sprejema obveznost, da bo proizvajal in prodajal izdelke v svoji državi in v zameno za licenco plača licenčnino.

Franšizing je oblika licenčnega sodelovanja, pri katerem ena organizacija – dajalec franšize - daje neodvisni organizaciji ali osebi (prejemniku franšize) licenco poslovnega sistema (načina organiziranja, vodenja in kizvajanja poslovanja pod lastnim blagovnim imenom in podjetniško identiteto) in pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. Prejemnik franšize posluje pod znamko dajalca franšize ter sledi njegovim ciljem in strategijam. Kot povračilo prejme dajalec franšize od prejemnika franšize pristojbino, tekoče rojalitete in druga, pogodbeno dogovorjena nadomestila. Glede na obseg sodelovanja in področje, ki ga franšizna pogodba zajema, lahko ločimo med proizvodnim franšizingom, čistim poslovnim franšizingom, regionalnim franšizingom, podfranšizingom, področnim franšizingom in mednarodnim franšizingom.

Pogodbena proizvodnja kot strategija pogodbenega vstopa se pojavi takrat, ko organizacija nima dovolj resursov za proizvodnjo doma ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na tujem trgu, zato stopi v pogodbeni odnos s kooperantom na tem

trgu. Vse ostale poslovne aktivnosti (razen proizvodne funkcije) izvaja organizacija sama. V začetku 21. stoletja se pogodbeno proizvodnja prenaša na nova področja in dejavnosti (na primer informacijska tehnologija in storitve). Organizacija torej črpa resurse, ki so na izbranem tujem trgu cenejši in bolj specializirani (na primer klicni centri nekaterih organizacij, ki jih te locirajo v Indiji, irska računalniška industrija).

Skupna vlaganja (angl. joint ventures) predstavljajo partnerstvo med dvema ali več organizacijami, ki lahko imajo svoj domicil v različnih državah in na različnih trgih. Vključujejo deljeno lastništvo (solastništvo) premoženja skupne organizacije med različnimi partnerji, ki imajo neposreden vpliv na celovit koncept menedžmenta organizacije na tujih trgih. Organizaciji omogočajo vstop na globalne trge z nižjim obsegom naložbenega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga, razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcijska področja (na primer zaposlene človeške vire, proizvodne zmogljivosti, marketinško infrastrukturo). Tak vstop na globalne trge je predvsem hitrejši in fleksibilnejši.

Strateške zveze (partnerstva) je pogosta sodobna pojavna oblika strategij organizacij na globalnih trgih, ki s sodelovanjem dosegajo skupne cilje. To sodelovanje je pogosto sestavljeno iz platforme skupnega učenja, ki temelji na skupnih raziskavah in razvoju ter učinkoviti delitvi trgov. Organizacije v strateški zvezi oblikujejo tudi skupno dolgoročno strategijo poslovanja (proizvodno, marketinško, finančno in podobno), pri čemer je odnos med njimi recipročen, saj ima vsak partner v strateški zvezi določena specifična znanja ali prednosti, ki jih deli z drugimi. Vizija razvoja takšne zveze ni usmerjena na samo en trg, ampak globalno oziroma vsaj regionalno. Če je zveza organizirana horizontalno, sta delitev in prenos resursov med organizacijami v strateški zvezi kontinuiran proces, v primeru vertikalne organiziranosti pa vsaka izmed organizacij ohranja avtonomijo središčnih prednosti, gradnja sinergij pa se odvija na skupno določenih področjih poslovanja.

Pri **naložbenih oblikah vstopa** organizacija v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico (matično, domicilno organizacijo) in hčerjo (lastno enoto) v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja globalne strategije marketinga. Med najpogostejše pojavne oblike naložbenega vstopa sodijo:

- prodajni zastopniki (distributerji), ki so običajno locirani na enem trgu ter potujejo na druge trge z namenom izvajanja prodajne funkcije;

- rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne podružnice / lastne prodajne enote v tujini; v vseh treh oblikah je prodaja prenesena na vstopni trg, s čimer se organizacija bistveno bolj približa odjemalcu;
- lastna prodajna / proizvodna enota na vstopnem trgu; kadar organizacije ocenijo, da je vstopni trg dolgoročno privlačen zaradi kontinuiranih stopenj rasti tržnega potenciala, dolgoročne perspektive za udeležanje marketinga, želijo slediti konkurentom ali biti pred njimi ter pridobiti ugodno izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo marketinga;
- sestavljalnice / skladišča; so oblika proizvodne enote na vstopnem trgu; organizacije se poslužujejo takšnega pristopa takrat, ko zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov izvajajo glavni del proizvodnih procesov doma, del pa jih lahko prenesejo na vstopne trge;
- regionalni centri; prevzemanje zgolj funkcijo marketinga (predvsem prodajnih in poprodajnih storitev) v določeni regiji vstopnega trga ali pa prevzemajo celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij;
- prevzemi in naložbe od začetka (angl. greenfield investments); organizacije izvedejo vstop na tuj trg tako, da prevzamejo (kupijo) zeleno organizacijo na ciljnem trgu, ki ima razvite marketinške poti, uveljavljene tržne segmente odjemalcev in že uveljavljeno znamko izdelka, s čimer je vstop na tak trg hitrejši; druga možnost pa je naložba »od začetka«, kar pomeni, da organizacija postavi povsem novo organizacijo z integrirano obliko in lastno razpoznavno strategijo njenega delovanja na vseh trgih, s čimer se izogne ukoreninjenim navadam in praksi, normam in organizacijski kulturi že delujoče organizacije doma.

Organizacija ima pri svoji globalni tržni naravnosti dve možnosti:

- strategijo standardizacije (poenotenje marketinškega spleta aktivnosti - z možnimi majhnimi odstopanji - na vseh trgih) ali
- strategijo prilagajanja (angl. customization), ko organizacija prilagaja marketinški splet aktivnosti posameznim delom globalnega trga.

Strategija standardizacije je za organizacijo stroškovno ugodnejša, saj »globalna znamka« proizvajajo pomembno »ekonomijo obsega«, enostavneje jo je upravljati, možno je bolje artikulirati identiteto znamke. Vendar pa to ni vedno najbolj uspešna pot, kajti organizacija naj bi kreirala takšen strateški položaj »globalne« znamke, ki bo primeren za vse trge. Res je, da v mnogih dejavnostih postaja svet vedno bolj

»globalen«, pri čemer mislimo na primer na trend povečevanja podobnosti potreb, želja, življenjskega stila, nakupnih dejavnikov in zaznav odjemalcev.

Po drugi strani pa v številnih državah obstajajo nacionalni, verski, etnični, zgodovinski in antropološki dejavniki, ki preprečujejo težnjo odjemalcev k standardizaciji. Na takih trgih je **strategija prilagajanja** edina alternativa, ki bo zagotovila organizaciji možnosti za uspeh.

Slovenski proizvajalec pijač Dana, d.o.o. iz Mirne na Dolenjskem ponuja na slovenskem trgu in na tujih trgih več kot 120 različnih izdelkov pod lastno znamko (naravno mineralno vodo, sokove, nektarje, sadne pijače, negazirane osvežilne pijače, ledene čaje, sirupe in alkoholne pijače. Izdelki, s katerimi nastopajo na tujih trgih, so enaki glede lastnosti, kakovosti, sestave in znamke, kot na domačem trgu (strategija standardizacije). Medtem ko na domačem trgu nastopajo s celotnim izdelčnim spletom, pa na tujih trgih ponujajo le tri kategorije izdelkov: sokove v tetrapaku, sirupe in alkoholne pijače. Asortiment njihovih izdelkov in razmerje med njimi se razlikuje med posameznimi tujimi trgi, saj so zaznane potrebe odjemalcev na posameznih trgih različne, precej pa se razlikuje tudi konkurenca. Glavni razlogi za njihov nastop na tujih trgih so predvsem presežek v proizvodnji izdelkov za domači trg, ustvarjanje dobička in zagotavljanje rasti organizacije.

Dana pri vstopu na tuje trge ne uporablja standardizirane vstopne strategije, načini vstopa niso enotni, njihova izbira pa je odvisna od več dejavnikov. V Avstriji in na Hrvaškem se poslužujejo neposredne prodaje, ker je zanje ugodnejša kot posredni izvoz s pomočjo distributerjev predvsem zaradi nižjih stroškov in boljšega nadzora nad prodajo, saj sami komunicirajo s trgovci. Posredni izvoz s čpomočjo distributerjev uporabljajo v primerih, ko niso do potankosti seznanjeni z razmerami na trgu. Ker njihovi distributerji trg zelo dobro poznajo, so lahko pri svojem delu neprimerno bolj profesionalni, s čimer nekoliko zmanjšujejo vstopna tveganja. Distribucija na tujih trgih je specializirana, saj delujejo izključno v maloprodajnem tržnem segmentu (prodaja zgolj v trgovskih centrih) (Kostrevc, 2016, 22-26).

8.3.4 Posebnosti temeljnih strategij marketinga, s katerimi poskuša organizacija ohranjati in izboljševati dolgoročne odnose z odjemalci

Marketinško naravnane organizacije niso s svojimi menjalnimi procesi in menedžmentom marketinga osredinjene zgolj na posamezne (kratkoročne) transakcije s svojimi ciljnim skupinami odjemalcev⁹⁵ (transakcijski odnos), temveč je njihov cilj ustvarjanje, ohranjanje in razvijanje dolgoročnih odnosov, ki predstavljajo niz ponavljajočih se transakcij oziroma oblikujejo **povezovalno menjavo (povezovalni odnos)**.

⁹⁵ V tem podpoglavju je še posebej pomembno, da razumemo uporabljeni izraz »odjemalec« v širšem smislu, to je kot katerega koli interesnega udeleženca (angl. stakeholder) v menjalnem odnosu neke organizacije s svojim okoljem.

Razloga za spreminjanje transakcijskih odnosov v povezovalne odnose sta predvsem dva:

- ekonomika menjave; stroški ohranjanja odnosov z obstoječimi odjemalci v menjavi so na dolgi rok nižji kot stroški iskanja vedno novih odjemalcev s kratko življenjsko dobo sodelovanja v menjalnem odnosu; povezovalni odnos tako omogoča povečanje učinkovitosti menjave celotne oskrbne verige (Rinehart, Eckert, Handfield, Page in Atkin, 2004; Duffy, 2008);
- psihološki učinek; odjemalci, ki dalj časa sodelujejo s svojim izbranim ponudnikom (zvesti odjemalci) v menjalnem procesu, se običajno tudi drugače vedenjsko odzivajo kot pa odjemalci, ki sodelujejo v menjalnem procesu samo enkrat ali občasno (več o tem pišemo v podpoglavju 4.2.4 o zadovoljstvu, zvestobi in dobičkonosnosti odjemalcev).

Temeljne značilnosti povezovalnega odnosa lahko strnemo v naslednje:

- kooperacija in druge oblike medsebojnega sodelovanja med najmanj dvema udeležencema v menjalnem procesu ali najmanj dvema omrežjema (skupinama partnerjev);
- doseganje ciljev obeh udeležencev je vzajemno, medsebojno prepleteno in temelji na “neničelni” igri (“win-win” strategija);
- načelno je tak odnos dolgoročen, čeprav čas ni ključni kriterij, temveč sta to predvsem število in intenzivnost prisotnosti “povezovalnih” elementov (sestavin, ki udeležence med seboj povezujejo);
- udeleženca v takem odnosu z multiplikativno in kontinuirano menjavo vrednosti (izdelkov, aktivnosti, kompetenc, položaja in vloge ter pomena) ves čas uravnavata medsebojne koristi in bremena, brišeta ostre organizacijske meje med seboj ter širita obseg in kakovost referenčnega polja;
- udeleženca si medsebojno zaupata, iščeta vzajemne koristi in poskušata minimizirati tveganja v okolju;
- interes obeh udeležencev za nadaljevanje takega odnosa obstaja tako dolgo, dokler bodo stroški zamenjave ponudnika (angl. switching costs) posameznega udeleženca večji od transakcijskih stroškov v menjalnem odnosu, ob upoštevanju določene ravni obstoječe in predvidene koristi in donosnosti takega odnosa.

Medtem ko transakcijski odnosi temeljijo pretežno na ekonomski menjavi med udeleženci (to pomeni, da udeleženci pri tem poskušajo maksimirati uporabno vrednost oziroma korist posamične transakcije), pa imajo povezovalni odnosi tudi značaj družbene menjave, pri čemer slednja vključuje dejavnike kot so: medsebojna odvisnost, prijateljstvo, bližina, zaupanje, tveganje, sodelovanje, oportunitizem in podobno (Bunduchi, 2008, 610-611).

Povezovalni odnos med organizacijo in njenimi odjemalci je zasnovan:

- na ekonomiki transakcijskih stroškov in
- na teoriji družbene menjave (Bunduchi, 2008, 610; Holmlund, 2004).

Ekonomika transakcijskih stroškov pojasnjuje pomembnost transakcijsko specifičnega premoženja v povezovalni menjavi (premoženja, ki ima izven povezovalnega odnosa omejeno vrednost, saj ga kreirata udeleženca v specifičnem povezovalnem odnosu za njune potrebe) in dejavnikov negotovosti, ki jih zaznavajo udeleženci v povezovalnem odnosu. Vse to pa vpliva na oblikovanje alternativne strukture managementa takega odnosa (Bergen in drugi, 1992; Rindfleisch in Heide, 1997; Crosno in Dahlstrom, 2008).

Teorija družbene menjave (Luo, 2002; Kingshott, 2006) temelji na predpostavki, da lahko menjava vključuje tako ekonomske kot družbene vrednosti za udeležence. Udeleženci kontinuirano primerjajo dobljene ekonomske in družbene vrednosti v menjalnem procesu z drugimi možnimi (alternativnimi) vrednostmi. V primeru, da je celota obstoječih zaznanih ekonomskih in družbenih vrednosti večja od alternativ, to povečuje zaupanje udeleženca v tak odnos in ga spodbuja v nadaljevanje odnosa, v razvijanje normativnih institutov povezovalnega odnosa, ki tak odnos upravljajo, v nasprotnem primeru pa se zaupanje udeleženca zmanjšuje, povečujejo se tveganja in verjetnost prenehanja povezovalnega odnosa (Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008, 896).

Omenjena teorija ne izključuje možnosti pojava oportunističnega vedenja udeležencev v povezovalnem odnosu, saj povezovalni odnos običajno traja dalj časa, trajanje odnosa pa lahko poveča ali zmanjša pripravljenost udeležencev na povezovalno sodelovanje (Blois, 2006, 140; Fink, James in Hatten, 2008, 368). Zaradi različnih dejavnikov v okolju lahko interes udeleženca v menjavi po povečanju ekonomske vrednosti zasenči zaznano družbeno vrednost.

Marketinško naravnost, ki temelji na povezovalnem odnosu organizacije z njenimi odjemalci, imenujemo **marketing, ki temelji na odnosih (angl. relationship marketing)**⁹⁶ in ga lahko opredeljujemo z različnimi ravnmi aktivnosti, to je aktivnostmi na konceptualni, strateški in taktični ravni (Fisk, Brown, Bitner, 1993; Liljander in Strandvik, 1995; Dick in Basu, 1994; Turnbull in Wilson, 1989; Barnes, 1994).

Na konceptualni ravni ga razumemo kot celostni koncept, ki je prežet s celotno organizacijo. Ta raven aktivnosti je blizu sodobni opredelitvi marketinga kot integrirani aktivnosti, ki je naravnana na odjemalce, konkurente in medfunkcijsko koordinacijo (Narver, Slater, 1990), pri čemer organizacije, ki so vpletene, uporabljajo defenzivne marketinške pristope (Johnson, Selnes, 2004, 1).

Udejanjanje marketinga povezav na strateški ravni pomeni, da organizacija razume marketing, ki temelji na odnosih kot proces, s katerim išče vrsto pravnih, ekonomskih, tehnoloških, geografskih, časovnih (Liljander in Strandvik, 1995) ter strukturnih (Turnbull in Wilson, 1989) vezi z nasprotnimi udeleženci v menjavi. Predvsem strukturne vezi omenjena avtorja opredeljujeta kot tisto naložbo, ki je ni mogoče nadomestiti z drugo po prenehanju povezovalnega odnosa oziroma, zaradi katere je težko prekiniti povezovalni odnos z nasprotnim udeležencem zaradi sestavljenosti in specifičnosti vzajemnega transakcijskega premoženja, ki je v tak povezovalni odnos vključeno.

Povezave med udeleženci v takšni menjavi pogosto omogočajo kreiranje ekonomske vrednosti bolj uspešno, kot bi to bilo mogoče doseči s pomočjo tržnega (cenovnega) mehanizma (Johnson, Selnes, 2004, 2) ter izboljšujejo finančno uspešnost (dobičkonosnost) (Palmatier, Scheer, Evans, Arnold, 2008, 174).

Udejanjanje marketinga povezav na taktični ravni pomeni, da organizacije vključujejo omenjeni koncept v eno ali več posamičnih taktičnih marketinških aktivnosti (na primer v procese oblikovanja cen, v oblikovanje načinov prodaje, v procese oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnose z javnostmi).

⁹⁶ V praksi pa tudi v akademskih krogih je pogosto mogoče zaslediti tudi izraz »**menedžment odnosov z odjemalci**« (angl. **Customer relationship management – CRM**), čeprav je ta izraz navadno uporabljen v smislu tehnoloških rešitev, ki jih omogoča pri izgrajevanju dolgoročnih odnosov z odjemalci informacijska tehnologija. Ta danes pomaga pri številnih marketinških raziskovalnih aktivnostih, kot so na primer iskanje novih ciljnih skupin odjemalcev, ustvarjanje baz podatkov o obstoječih odjemalcih, spremljanje njihove dobičkonosnosti, zadovoljstva in zvestobe.

Po mnenju Harwooda in Garry-ja (2006, 107-108) so razvoj od transakcijskega marketinga v marketing, ki temelji na odnosih, pospešila naslednja spoznanja:

- dejstvo, da vse ciljne skupine nimajo enakega vpliva na dobiček;
- dejstvo, da je ohranjanje obstoječih ciljnih skupin lahko bolj dobičkonosno kot pridobivanje novih;
- naraščanje pomena sistemov menedžmenta na nakupnih poteh, kot na primer sistema »just-in-time«⁹⁷;
- prehajanje od gtransakcij enostavnih, razmeroma homogenih izdelkov k transakcijam sestavljenih izdelkov z visoko zaznano vrednostjo in
- naraščanje »outsourcinga«⁹⁸.

Celovito lahko marketing, ki temelji na odnosih, opredelimo kot kontinuiran proces identificiranja in kreiranja nove vrednosti z individualnim odjemalcem ter zatem razporeditve koristi v celotni življenjski dobi sodelovanja organizacije s tem odjemalcem. Vključuje razumevanje, osredotočenje in menedžment kontinuiranega sodelovanja med ponudniki in izbranimi odjemalci s ciljem kreiranja vzajemne vrednosti ter njihove razdelitve, ki povzroča medsebojno odvisnost ter organizacijske povezave (Hollensen, 2010, 8).

Medtem, ko so strategije klasičnega koncepta marketinga (transakcijskega marketinga) pogosto usmerjene predvsem v pridobivanje novih odjemalcev in manj v ohranjanje obstoječih, pa je strategija marketinga, ki temelji na odnosih, zgrajena na naslednjih sestavnih elementih:

- na osredotočenosti na ohranjanje odjemalcev in ne na posamični menjalni odnos;
- na poudarjanju vrednosti za odjemalca in ne na značilnostih izdelka;
- na dolgoročnosti v nasprotju s kratkoročno perspektivo;
- na poudarjanju visoke ravni ponujanja storitev odjemalcu;
- na visoki stopnji izvedbe v korist odjemalca;
- na visoki stopnji komuniciranja z odjemalcem;

⁹⁷ »Just-in-time« je način vodenja zalog, pri katerem organizacija teži k izboljšanju vračila vlaganj (ROI) tako, da zmanjšuje tekoče zaloge in s tem povezane stroške zalog.

⁹⁸ »Outsourcing« zajema vključitev drugih organizacij za izvajanje določenih aktivnosti predvsem zaradi racionaliziranja lastnega poslovanja.

- na kakovosti, ki se nanaša na celovito obvladovanje sestavnih delov izvedbe in ne zgolj na operacije ali končni rezultat.

Peter je dva tedna imel poslovne sestanke v Londonu, zdaj pa se vrača domov v Los Angeles. Ima letalsko vozovnico družbe Virgin Atlantic. Tri ure pred odhodom letala z letališča Heathrow je iz hotelske sobe na brezplačno telefonsko številko poklical klicni center Virgin Atlantica. Po približno dvajsetih minutah so poslali ponj svojega voznika, da ga je odpeljal na letališče. Ker Peter ni imel letalske vozovnice pri sebi, mu jo je voznik prinesel in nato pri okencu »drive-in« letalske družbe Virgin Atlantic oddal Petrovo prtljago. Uslužbenec pri okencu se mu je ves čas smehljaj in mu prijazno izročil vstopni kupon za Petrovo letalo. Voznik je nato odpeljal do ustreznega terminala in ustavil avto pred vhodom v čakalnico prvega razreda za potnike Virgin Atlantica. Tam sta se s Petrom poslovila. Letalo v Los Angeles je imelo odhod čez eno uro, zato si je Peter lahko privoščil sprostitev. Na voljo je imel pijāčo, ki je bila všteta v ceno letalske vozovnice, masažni, lepotilni in frizerski salon, prodajalno spominkov, internetni priključek in podobno. Pol ure pred poletom so ga uslužbenci napotili na carinski pregled, nato se je brez nepotrebne zadrževanja vkrca v letalo. Vsi kontaktni uslužbenci so bili zelo prijazni. V zvezi s storitvami Virgin Atlantica pravzaprav Petru ni bilo treba storiti nič drugega kot dvigniti roko ali prst in njegove posebne želje so bile uresničene. Prijazne storitve so se nadaljevale ves čas poleta do Los Angelesa in celo do njegovega doma. Kaj je pri tem bistveno? Peter se je že pred vstopom v letalo brez pomislekov odločil: »Tudi prihodnjič bom potoval z Virgin Atlanticom.« (Dyche, 2002, 8).

9 Strateško pozicioniranje

9.1 Pojemovne in vsebinske razsežnosti strateškega pozicioniranja

Potem, ko je organizacija izbrala svoje ciljne trge in prične z oblikovanjem strateških marketinških ciljev ter primernih temeljnih strategij marketinga zanje, naj bi istočasno (vzporedno) opredelila tudi svoj želen položaj (to je položaj organizacije kot celote, položaj njenih izdelkov in vseh drugih, za odjemalce in druge deležnike pomembnih sestavin njene identitete)⁹⁹ v zavesti ciljnih skupin njenih odjemalcev in drugih deležnikov v njenem zunanjem in notranjem okolju.

Proces oblikovanja tega želenega in za organizacijo možnega (ciljnega) položaja pomembnih sestavin identitete organizacije v zavesti njenih odjemalcev in drugih pomembnih deležnikov, ki naj bi ga ti zaznavali, se nanj čustveno in vedenjsko odzivali in o njem komunicirali z drugimi, imenujemo strateško pozicioniranje. Več o opredelitvah in razsežnosti strateškega pozicioniranja pišemo v podpoglavju 9.1.2.

⁹⁹ O identiteti organizacije pišemo v podpoglavju 8.2.2 Strategija razlikovanja, kjer posamezne sestavine identitete na sliki 8.8 tudi predstavljamo. Pomenljivo je opozoriti, da naj bi organizacija načrtovala položaj tistih sestavin identitete organizacije v zavesti ciljnih skupin odjemalcev in drugih deležnikov organizacije, ki so zanje pomembni in zato prispevajo k izgrajevanju konkurenčne prednosti organizacije. Med njimi velja posebej izpostaviti sestavine identitete kot so: organizacija kot celota in izdelki organizacije (dizajn, kakovost, znamka, asortiment), marketinške poti, komuniciranje v marketingu, odnos organizacije do sestavin zunanjega okolja in še nekatere druge sestavine identitete organizacije, ki so njenim odjemalcem in drugim deležnikom dovolj vidne in jih lahko vrednotijo.

9.1.1 Koncept podobe (imidža)

Za položaj pomembnih sestavin identitete organizacije v zavesti njenih odjemalcev in drugih deležnikov uporabljamo izraz podoba (imidž), ki ga je mogoče opredeliti kot splet zaznav, vtisov, predstav, mnenj, prepričanj, vrednot, predsodkov in stališč, ki si jih ti ustvarijo v zvezi z zanje pomembnimi sestavinami identitete organizacije.

Avtorji v literaturi pojem podobe opredeljujejo različno široko. Kotler (1996, 304 in 599) na primer navaja, da je podoba niz prepričanj, idej in vtisov, ki si jih človek o nekem predmetu ustvari oziroma način, kako javnost zaznava organizacijo. Olins (1995, 32) podobo opredeljuje kot zaznavo ljudi ob identiteti ali osebnosti organizacije. Dowling (2002, 8) je podobo organizacije predstavil bolj poglobljeno in sicer kot skupek vseh impresij (prepričanj in občutkov), ki jih neka celota ustvarja v zavesti ljudi.

Koncept podobe je treba razlikovati od stališč, stereotipov, mnenj, saj je mnogo kompleksnejši, niansiran, nezaveden in čustveno obarvan.

V teoriji in praksi se pogosto pojavljajo nejasnosti glede konceptov ugleda¹⁰⁰ in podobe organizacije kot celote ter posameznih sestavin njene identitete. Avtorji analogne miselne šole ne delajo razlik med njima in ju razumejo kot sopomenki (Gotsi in Wilson, 2001, 25-26 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 352), avtorji razlikovalne miselne šole pa ju razlikujejo, toda tudi povezujejo. V zvezi z razlikovanjem oziroma povezovanjem omenjenih dveh konceptov obstajajo v okviru razlikovalne miselne šole trije pogledi (Snoj in Gabrijan, 2015, 352):

- ugled in podoba sta različna in ločena koncepta, pri čemer je podoba koncept, ki vsebuje tudi negativne asociacije;
- ugled in podoba sta povezana, vendar je ugled le ena dimenzija pri oblikovanju podobe, ki predvsem odloča o tem, ali bodo odjemalci organizaciji v dialogu verjeli in zaupali ali ne; drugi dve dimenziji pa sta

¹⁰⁰ Sestavina identitete organizacije ali organizacija kot celota je **ugledna**, če ji odjemalci in drugi deležniki v zunanem in notranjem okolju organizacije pripisujejo pozitivne lastnosti. Te pa ji lahko pripisujejo (ali ne) na podlagi njihovih lastnih izkušenj z organizacijo ter ustvarjene podobe o njej in sestavinah njene identitete. Gre torej za ovrednotenje podobe organizacije. Podobo o organizaciji si ustvari vsak, ki je zanjo slišal ali jo videl (na primer njen logotip, stavbo, njene izdelke in druge vidne sestavine njene identitete), medtem ko lahko ugled ovrednotijo le tisti, ki imajo s to sestavino identitete tudi izkušnje, z njo »sodelujejo« ali jo na kak drug način bolje poznajo. Za vrednotenje ugleda so torej pomembni trije elementi: podoba organizacije, predhodne vrednote posameznika o vlogi in vedenju organizacije ter izkušnje z njo (Olins, 1995, 35).

prepoznavnost (odjemalci si lahko ustvarijo podobo o določeni sestavini identitete organizacije le, če jo poznajo oziroma vedo zanjo, da obstaja) ter specifični profil (v čem se določena sestavina identitete organizacije razlikuje od enake sestavine identitete konkurenčne organizacije ne glede na zaznan ugled) (Birkigdt in Stadler, 1986);

- ugled in podoba sta povezana koncepta, vendar s to razliko, da na ugled (na primer znamke izdelka X) močno vpliva podoba sestavin izdelka (na primer prodajalna, prodajno osebje, asortiment, organizacija, država porekla).

Koncept podobe v praksi največkrat povezujejo z organizacijo kot celoto ter njenimi izdelki, med sestavinami izdelka pa predvsem z znamko izdelka, čeprav ponovno poudarjamo, da se ta koncept lahko nanaša na katero koli sestavino identitete organizacije, torej ga je treba razumeti bistveno širše.

Organizacija naj bi se zavedala, da si lahko različne skupine odjemalcev (in različni deležniki) ustvarijo različno podobo o posameznih sestavinah identitete organizacije, zato naj bi z njimi tudi na različne načine komunicirala. Po drugi strani pa si lahko iste skupine odjemalcev (in drugih deležnikov) ustvarijo različne podobe o različnih sestavinah identitete organizacije. Gre za dolgotrajen izkustven proces spoznavanja posamezne sestavine identitete organizacije odjemalcev v njihovem prednakupnem, nakupnem in ponakupnem procesu.

Podoba ni statična postavka, temveč ima svoj razvoj in prehaja razvojne stopnje od dinamične stopnje nastajanja do razmeroma stereotipne stabilnosti (Johannsen, 1971, 36 v: Snoj in Gabrijan, 2015, 353). Čeprav ima značilnosti trajnosti in stabilnosti, je nanj mogoče vplivati.

Vsekakor je dobro, da ima organizacija že v stopnji vstopa v novo okolje izdelan koncept svoje **ciljne podobe**, ki ni nujno identična dejanski trenutni podobi. V tem primeru bodo vse aktivnosti in učinki, s katerimi sooblikuje svojo podobo pri pomembnih tržnih segmentih, ciljno naravnane in bodo prispevale k nastajanju ugodne, jasne in razpoznavne podobe.

Na razvitih trgih se ljudje srečujejo z organizacijami, ki so si podobne po imenih, dejavnosti, izdelkih, vizualnih konstantah in podobno. Pomen podobe pri orientaciji odjemalcev in drugih deležnikov na trgu narašča z večanjem števila neposrednih konkurentov in še zlasti z večanjem števila istovrstnih izdelkov ter z zmanjševanjem

objektivnih razlik med njimi. S podobo, ki si jih ljudje ustvarijo v svojih mislih glede posameznih, zanje pomembnih sestavin identitete organizacije, postajajo te boljše ali slabše ter različno pozicionirane (Snoj in Gabrijan, 2015, 353).

Glede povezanosti med podobo organizacije in podobo posameznih sestavin identitete organizacije obstajajo naslednje možnosti (prirejeno po Gabrijan, 1994, 237-238):

- **identičnost podob** (med podobo organizacije kot celote in podobami posameznih sestavin identitete te organizacije obstaja močno in razpoznavno prekrivanje);
- **integracija podob** (nimamo sicer opravka s prekrivanjem oziroma identičnostjo, vendar pa obstaja tesna povezanost med konceptom podobe celotne organizacije in konceptom podobe posameznih sestavin identitete te organizacije); integracija ima dve pojavnosti obliki:
 - *pozitivna integracija*, ki je prisotna tedaj, ko obstaja med podobo organizacije in podobo posameznih sestavin identitete te organizacije tesna povezanost brez nasprotij in se torej osnovne značilnosti podobe organizacije in podobe posameznih sestavin identitete po mnenju odjemalcev in drugih deležnikov ujema;
 - *negativna integracija*, ko skuša organizacija koncept podobe posamezne sestavine identitete organizacije povezati s konceptom podobe celotne organizacije kljub temu, da obstaja po mnenju odjemalcev in drugih deležnikov izrazit razkorak med njunimi značilnostmi;
- **izolacija podob** (kadar ne obstaja nikakršna povezanost med podobo, ki jo zaseda celotna organizacija in podobo, ki jo že zaseda ali bi jo naj v prihodnosti zavzela posamezna sestavina identitete te organizacije).

Da bi organizacija dosegla željeno podobo, jo je treba opredeliti, načrtovati in obenem z ustreznimi aktivnostmi vplivati na njeno nastajanje, po potrebi pa jo tudi spreminjati. Večina strokovnjakov se strinja, da je podobo veliko lažje poslabšati kot izboljšati. Prednosti spremljanja podobe organizacije so torej (Gabrijan, 1996, 170-180):

- da organizacija odkrije neugodne spremembe razmeroma zgodaj in zato lahko takoj ukrepa;

- da organizacija lahko najde ključna področja, kjer njeno delovanje zaostaja za konkurenti;
- da organizacija identificira ključna področja, kjer ima prednost pred konkurenti in jih tudi izkoristi ter
- da organizacija spozna, ali so njene aktivnosti podobo izboljšale.

9.1.2 Opredelitve, koncepti in značilnosti strateškega pozicioniranja

Avtorji v literaturi v splošnem precej podobno opredeljujejo **koncept strateškega pozicioniranja**, čeprav obstajajo razlike predvsem v **širini opredelitve** objekta pozicioniranja ter v **označevanju njegove vloge in pomena** v organizaciji in procesu strateškega marketinga.

Iz vidika širine opredelitve lahko razlikujemo:

- ozke opredelitve, v katerih avtorji označujejo kot objekt pozicioniranja predvsem izdelek oziroma znamko izdelka (pozicioniranje izdelka, znamke izdelka; angl. product positioning, brand positioning) (na primer Armstrong in Kotler, 2012; Boone in Kurtz, 2009; Blythe, 2008; Solomon et al., 2006; Palmer, 1994; Perrault in McCarthy, 1996; Dibb in Simkin, 1993) in
- širše opredelitve, v katerih avtorji označujejo kot objekt pozicioniranja razen izdelka in znamke izdelka tudi organizacijo (znamko organizacije) kot celoto (na primer Boatswain, 2015; Shimp, 2010; Cravens in Piercy, 2009; Ghodeswar, 2008; Wilson in Giligan, 2005).

Avtorji tudi različno označujejo vlogo in pomen strateškega pozicioniranja v organizaciji. Aaker in Shansby (1982) mu pripisujeta osrednjo vlogo v organizaciji, zato bi ga organizacija morala vključevati že v opredelitev njenega poslanstva. Dovel (1990) je mnenja, da ga je treba vključiti v vsak poslovni načrt organizacije. Johansson in Thorelli (1985), Keller (2009), Perrault in McCarthy (1996), Wilson in Fenwick (1978), Crawford (1985) in Wind (1980) navajajo, da je pozicioniranje (predvsem pozicioniranje izdelka) pomemben sestavni del oblikovanja strategije marketinga. Prav tako številni med njimi poudarjajo, da je uspešno strateško pozicioniranje pomemben vir konkurenčne prednosti organizacije (Cronshaw et al., 1990; Gvin in Gvin, 2003; Sengupta, 2005).

Snoj in Gabrijan (2015, 268) navajata, da lahko strateško pozicioniranje imenujemo tudi menedžment podobe, čeprav pri opredelitvi stopenj v procesu menedžmenta podobe izhajata predvsem iz izdelka, ki je za odjemalce sicer ena najpomembnejših sestavin identitete organizacije.

Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009, 361) navajajo, da je končni rezultat pozicioniranja uspešno ustvarjena ponujena vrednost (angl. value proposition), osredotočena na odjemalca in pomeni razumen razlog, zakaj naj bi odjemalci kupili izdelek.

Mnenja smo, da je smiselno dovolj celovito opredeliti **strateško pozicioniranje kot proces**, v okviru katerega v organizaciji določajo osnove podobe strateško pomembnih sestavin njene identitete, ki bi jo, v primerjavi s pomembnimi sestavinami identitete konkurenčnih organizacij, te sestavine naj imele pri različnih segmentih deležnikov v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

Temeljni cilj strateškega pozicioniranja je doseči jasen in ugoden položaj izbrane sestavine identitete organizacije v zaznavah odjemalcev in drugih deležnikov organizacije, v primerjavi z enakimi sestavinami identitete njenih pomembnejših konkurentov.

Hooley in Saunders (1993) navajata tri koncepte strateškega pozicioniranja:

- **funkcionalni koncept pozicioniranja** (strateško pozicioniranje, ki je usmerjeno neposredno k reševanju problemov in dejanskih potreb oziroma želja odjemalcev ter drugih deležnikov);
- **simbolični koncept pozicioniranja** (nanaša se na generiranje potreb in želj, ki izhajajo iz posameznika in so povezane s samozadovoljstvom, osebno rastjo, pozicijo vlog ali samopotrjevanjem);
- **izkustveni koncept** (uporaben je za takšno pozicioniranje, ki bo omogočilo pri odjemalcu in drugih deležnikih senzibilno ugodje in kognitivno stimulacijo v menjalnem procesu).

Uspešno strateško pozicioniranje naj bi, po Aakerju (2001, 192-193), izkazovalo možnost doseganja dolgoročne primerjalne konkurenčne prednosti na trgu. Ker predstavlja »obraz« udejanjanja določene strategije marketinga, ga ni preudarno

nenaačrtovano spreminjati še prej, preden spreminjamo strategijo marketinga. Biti mora logično, pomembno, razpoznavno in smiselno.

Po drugi strani pa se mora organizacija izogibati štirim glavnim napakam pri strateškem pozicioniranju (prirejeno po Kotler, 1994, 309-310):

- preslabo pozicioniranje; nekatere organizacije ugotovijo, da imajo odjemalci in drugi deležniki na primer zelo nejasno predstavo o podobi določene sestavine identitete organizacije (na primer v zvezi z znamko določenega izdelka ne zaznavajo nič posebnega);
- premočno pozicioniranje; odjemalci in drugi deležniki imajo na primer preozko predstavo o določeni sestavini identitete organizacije (odjemalci, na primer, ne vedo, da priznan ponudnik izdelkov visokega cenovnega razreda ponuja tudi linijo istovrstnih izdelkov po bistveno nižji ceni);
- nejasno pozicioniranje; odjemalci in drugi deležniki imajo zmedeno, nejasno predstavo o posamezni sestavini identitete organizacije (na primer zaradi prevelikega števila trditev o prednostih znamke izdelka ali prepogostega spreminjanja pozicioniranja znamke);
- dvomljivo pozicioniranje; odjemalci in drugi deležniki včasih neradi verjamejo trditvam o določenih značilnostih sestavin identitete organizacije (na primer trditvam oglaševalcev o značilnostih izdelka).

Globalna veriga kavarnic Starbucks, ki se je na trgu pozicionirala s svojo emocionalno podobo avtentičnosti pitja kave (s pristnim doživetjem pitja kave, umetnostjo pripravljanja kave, mestom za razmišljanje, počitek in druženje), se je že pred časom soočila s pojavom »dvojnosti« podobe v javnosti (nem. Doppelgaenger efekt), kar je želeno emocionalno podobo avtentičnosti pitja kave precej oslabilo. Izkazalo se je namreč, da številni posamezniki, ki to verigo kavarnic poznajo, ne delijo takšnega entuziazma. Pojavile so se številne anti-Starbucks spletne strani, s katerimi so posamezniki, ki so zagovarjali lokalno kulturo pitja kave, na satiričen in celo sovražen način širili informacije (svoja mnenja in prepričanja) o dvomljivosti emocionalne podobe Starbucks (Thompson, Rindfleisch in Arsel, 2006, 53). V tem primeru gre za tipični primer dvomljivega pozicioniranja.

9.2 Proces strateškega pozicioniranja

Uspešno strateško pozicioniranje je dolgotrajen in kontinuiran proces, ki ga je mogoče razdeliti v naslednje stopnje:

- analiza in diagnoza obstoječe in idealne podobe opredeljenih sestavin identitete organizacije in njenih pomembnejših konkurentov po izbranih dimenzijah;

- analiza možne podobe opredeljenih sestavin identitete organizacije po izbranih dimenzijah (z upoštevanjem predvidenih vloženih resursov za vsako izmed pomembnih sestavin identitete ter predvidevanje možnosti za vztrajanje na vsaki izmed alternativnih pozicij) in določitev ciljne podobe, ki bo predmet načrtovanja;
- opredelitev strategije pozicioniranja (načina za doseganje ciljne podobe opredeljenih sestavin identitete organizacije) ter
- opredelitev sporočanja o pozicioniranju (načina, kako bo opredeljena ciljna podoba določene sestavine identitete organizacije sporočena ciljni skupini odjemalcev in pomembnejšim deležnikom v okolju).

9.2.1 Analiza in diagnoza obstoječe in idealne podobe

Proces strateškega pozicioniranja se značne z analizo in diagnozo obstoječe in idealne podobe za odjemalce in druge deležnike pomembnih sestavin identitete organizacije, ki jo primerja z enakimi sestavinami identitete njenih najpomembnejših konkurentov.

Najprej mora organizacija torej raziskati, katere sestavine identitete organizacije (glej sliko 8.8 v podpoglavju 8.2.2 Strategija razlikovanja) so za njene odjemalce in ključne deležnike sploh pomembne (to je tiste, ki omogočajo doseganje konkurenčne prednosti) in bodo v nadaljevanju te stopnje procesa predmet pozicioniranja.

Organizacija X je ugotovila, da je, po mnenju ciljne skupine njenih pomembnejših odjemalcev in nekaterih vplivnih deležnikov v zunanem okolju, smiselno strateško pozicionirati naslednje sestavine identitete organizacije, v primerjavi s pomembnejšimi konkurenti: vloga organizacije v družbi (osebnost organizacije), odnos do svojih odjemalcev (vedenje organizacije), strateško pomembne izdelke organizacije (pojavnost organizacije) ter njihovo oglaševanje (komuniciranje organizacije).

Za izbrane sestavine identitete organizacije, ki bodo predmet pozicioniranja in bo organizacija zanje v nadaljevanju procesa analizirala in diagnosticirala obstoječo, idealno in možno podobo, mora organizacija v naslednjem koraku raziskati in opredeliti, za odjemalce in druge deležnike, pomembne dimenzije (atribute) pozicioniranja.

Organizacija X je z raziskavo ugotovila, da so za ciljne skupine njenih pomembnejših odjemalcev in nekaterih vplivnih deležnikov v zunanem okolju, pomembne predvsem naslednje dimenzije pozicioniranja po posameznih izbranih sestavinah identitete organizacije:

- vloga organizacije v družbi: skrb za varstvo naravnega okolja in finančno podpiranje športnih prireditev;
- odnos do svojih odjemalcev: pogostost stika prodajalca z odjemalcem po nakupu, obveščanje odjemalcev o novostih njihove ponudbe po nakupu;
- strateško pomembni izdelki: zaznana kakovost izdelkov in primernost embalaže izdelkov;
- oglaševanje: jasnost vsebine oglasa in privlačnost oglasa.

Vsaka izmed izbranih sestavin in njihovih dimenzij mora zadovoljiti čim več naslednjih kriterijev za pozicioniranje (prirejeno po Snoj in Gabrijan, 2015, 270):

- pomembnost (sestavina in izbrana dimenzija sta pomembni za odjemalce in druge deležnike),
- profiliranost (sestavina in izbrana dimenzija se pomembno razlikujeta od konkurenčnih),
- neposnemljivost (sestavino po izbrani dimenziji konkurenti težko posnemajo),
- odličnost (sestavina po izbrani dimenziji je superiorna v primerjavi s konkurenti),
- primernost za komuniciranje (sestavino po izbrani dimenziji je mogoče razlikovalno, preprosto, razumljivo, privlačno, prepričevalno in sugestivno komunicirati),
- vrednost za odjemalce in druge deležnike (uporabna vrednost sestavine po določeni izbrani dimenziji presega vložke resursov, ki so potrebni za njuno pridobitev in uporabo),
- vrednost za organizacijo (uporaba določene sestavine po izbrani dimenziji kot podlage za pozicioniranje bo organizaciji pomagala uresničiti njene cilje).

Sledi pridobivanje informacij o mnenjih, stališčih, predstavah, zaznavah in prepričanjih odjemalcev in deležnikov organizacije v zvezi z izbranimi dimenzijami posameznih sestavin identitete organizacije ter pridobivanje enakih vrst informacij s strani odjemalcev in deležnikov pomembnejših konkurentov.

Raziskovalci, ki analizirajo in diagnosticirajo obstoječo podobo izbranih sestavin identitete organizacije in njenih konkurentov, se lahko pri omenjenem zbiranju informacij poslužujejo predvsem strukturiranih (kvantitativnih) in nestrukturiranih (kvalitativnih) metod spraševanja in nekaterih specifičnih metod opazovanja odjemalcev in deležnikov.

Med strukturiranimi (kvantitativnimi) metodami spraševanja je v okviru raziskovanja podobe predvsem smiselno vključevanje intervalne lestvice merjenja v instrumentarij merjenja, pri čemer je med njenimi pojavnimi oblikami najbolj pomenljiva uporaba **semantičnega diferenciala** (lestvice vsebinskih razlik), ki je intervalna, običajno 7-točkovna bipolarna lestvica. S to merilno tehniko ocenjujemo predvsem čustveno komponento stališč merjene osebe, kar lahko pomembno prispeva k ugotavljanju obstoječe podobe določene sestavine identitete organizacije s strani odjemalcev in drugih deležnikov¹⁰¹.

Na sliki 9.1 predstavljamo primer semantičnega diferenciala za merjenje podobe v prejšnjem primeru omenjenih sestavin identitete organizacije po izbranih dimenzijah s strani odjemalcev in drugih deležnikov.

Rezultate ocenjenih stališč odjemalcev in deležnikov organizacije ter odjemalcev in deležnikov njenih pomembnejših konkurentov, ki se nanašajo na izbrane dimenzije posameznih sestavin identitete organizacije in njenih pomembnejših konkurentov, pogosto prikazujemo v obliki **semantičnega profila**.

Organizacija zelo dobro skrbi za naravno okolje.	7	6	5	4	3	2	1	Organizacija sploh ne skrbi za naravno okolje.
Organizacija vedno finančno podpira pomembne športne prireditve.	7	6	5	4	3	2	1	Organizacija nikoli finančno ne podpira pomembnih športnih prireditev.
Prodajalci organizacije po nakupu redno vzpostavljajo stik s svojimi odjemalci.	7	6	5	4	3	2	1	Prodajalci organizacije nikoli po nakupu ne vzpostavljajo več stika s svojimi odjemalci.
Organizacija odjemalce redno obvešča o novostih njihove ponudbe.	7	6	5	4	3	2	1	Organizacija odjemalce nikoli ne obvešča o novostih njihove ponudbe.
Zaznana kakovost izdelka znamke X je zelo visoka.	7	6	5	4	3	2	1	Zaznana kakovost izdelka znamke X je zelo nizka.
Embalaža izdelka znamke X je primerna.	7	6	5	4	3	2	1	Embalaža izdelka znamke X je neprimerna.
Oglasi izdelka znamke X so vsebinsko zelo jasni.	7	6	5	4	3	2	1	Oglasi izdelka znamke X so vsebinsko zelo nejasni.
Oglasi izdelka znamke X so zelo privlačni.	7	6	5	4	3	2	1	Oglasi izdelka znamke X so povsem neprivlačni.

Slika 9.1: Primer semantičnega diferenciala za merjenje podobe

¹⁰¹ Za merjenje podobe je mogoče uporabiti tudi druge intervalne lestvice za merjenje stališč, kot so na primer Likertova lestvica, Thurstonova lestvica, Stapelova lestvica.

Hipotetični primer semantičnega profila povprečnih ocen, ki so jih odjemalci in drugi deležniki dodelili trem organizacijam, ki so v konkurenčnem odnosu, prikazujemo na sliki 9.1.

V raziskovanju marketinga vedno pogosteje uporabljamo za prikazovanje pozicij posameznih dimenzij izbrane sestavine identitete organizacije tudi **percepcijski grafikon** na osnovi dvodimenzionalnega (ali tudi tri-dimenzionalnega) koordinatnega sistema, v katerem lahko predstavimo:

- obstoječe pozicije (podobe) izbrane sestavine identitete, ki so rezultat percepcij (zaznav) odjemalcev in drugih deležnikov
- idealne pozicije (podobe), ki so rezultat preferenc (želja) odjemalcev in drugih deležnikov v zvezi z določeno sestavino identitete in njenimi izbranimi dimenzijami merjenja.

Takšen percepcijski grafikon imenujemo tudi »skupni prostor« (angl. joint space) (Winer in Dihar, 2011, 195).

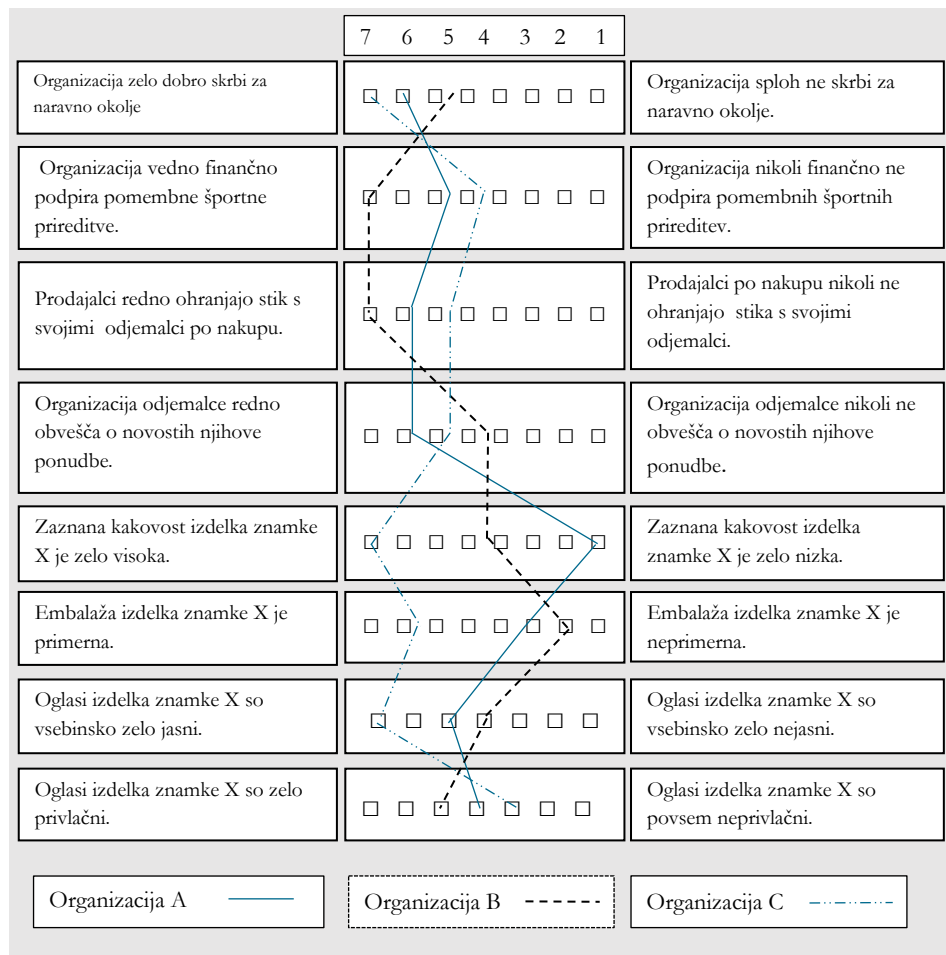
Na sliki 9.3 prikazujemo primer percepcijskega grafikona, v katerem se obstoječe pozicije (podobe) za tri konkurenčne organizacije nanašajo na predhodne podatke, prikazane v semantičnem profilu, prikazana pa je tudi idealna pozicija (podoba) nekega hipotetičnega ciljnega segmenta odjemalcev. Razdalja med točkami pozicij (podob) kaže na podobnosti oziroma razlike med njimi.

Bolj sestavljen pristop pri oblikovanju percepcijskega grafikona pa je z uporabo **metode multidimenzionalnega skaliranja (MDS)**¹⁰², ki temelji na presoji (oceni) odjemalcev in drugih deležnikov o tem, v kolikšni meri so si izbrane konkurenčne organizacije, vključno z idealno pozicijo, podobne (oziroma se razlikujejo) pri izbrani sestavini identitete po določeni dimenziji (atributu)¹⁰³. Metoda MDS omogoča

¹⁰² **Multidimenzionalno skaliranje (MDS)** je statistično-matematična metoda, ki omogoča analiziranje velikega števila eksplorativnih podatkov z njihovim zgoščevanjem ter pretvarjanjem podobnosti in razlik med njimi v Evklidske razdalje med njimi. Te je mogoče prikazati v relativno enostavnem dvodimenzionalnem ali tri-dimenzionalnem grafikonu (na primer percepcijskem grafikonu). Analiziranje tovrstnih nelinearnih povezav je možno med metričnimi podatki (podatki, ki so bili zbrani s pomočjo intervalnih in proporcionalnih merilnih lestvic – metrični MDS) ali pa med nemetričnimi podatki (podatki, ki so bili zbrani s pomočjo nominalnih in vrstnih merilnih lestvic – nemetrični MDS).

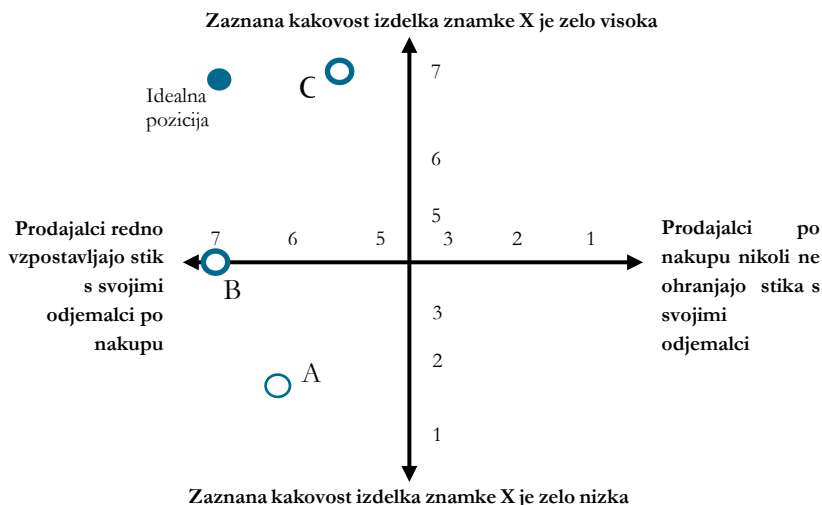
¹⁰³ Ciljne skupine na merski lestvici, ki je lahko metrična ali nemetrična, ocenjujejo podobnost merjene dimenzije (atributa) parov obravnavanih konkurenčnih organizacij, vključno z idealno pozicijo. V našem primeru bi torej ciljne skupine ocenjevale podobnost med naslednjimi pari: (organizacija A – organizacija B), (organizacija A – organizacija

pretvorbo rezultatov o podobnostih in razlikah s strani vprašanih odjemalcev in drugih deležnikov v geometrijske razdalje, ki jih nato lahko prikažemo na percepcijskem grafikonu (brez koordinatne metrike).



Slika 9.2: Primer semantičnega profila

C), (organizacija B – organizacija C), (organizacija A – idealna pozicija), (organizacija B – idealna pozicija) in (organizacija C – idealna pozicija).



Slika 9.3: Primer percepcijskega grafikona

Ker informacije o stališčih odjemalcev in drugih deležnikov v zvezi s sestavinami identitete organizacije, ki jih lahko pridobimo s pomočjo omenjenih strukturiranih (kvantitativnih) metod spraševanja, ne zadoščajo za celovito analizo obstoječe podobe sestavin identitete, je za poglobljeno, bolj eksplorativno zbiranje ostalih vrst informacij (o globljih, nezavednih in bolj sestavljenih občutkih, mišljenjih, predsodkih, prepričanjih, vtisih in podobno), ki sooblikujejo jasno obstoječo podobo sestavin identitete, smiselna še uporaba nestrukturiranih (kvalitativnih) metod spraševanja.

S pomočjo tovrstnih metod lahko na »posredni« način pridemo do podatkov, ki jih odjemalci in drugi deležniki ne bi posredovali dovolj verodostojno (veljavno in zanesljivo) ali pa tudi ne dovolj poglobljeno ob uporabi strukturiranega »neposrednega« spraševanja (na primer zaradi občutljivosti teme, zaradi nepoznavanja, strahu, frustracij, nelagodnosti).

Pri analizi in diagnozi obstoječe podobe sestavin identitete organizacije je smiselna prepletena uporaba naslednjih tehnik nestrukturiranega spraševanja (Radonjič, Iršič, 2006, 396):

- posamični globinski intervjuji,
- globinski intervjuji s fokusnimi skupinami,

- asociativni testi in
- projektivni testi.

Posamični globinski intervjuji omogočajo raziskovalcu odkriti mnenja, stališča in predsodke odjemalcev in drugih deležnikov organizacije v zvezi z občutljivimi temami (na primer slabe izkušnje odjemalca z uporabo izdelka, »nepravična« cena izdelka v očeh odjemalca). Najpogostejši pojavnimi oblikami posamičnih globinskih intervjujev sta tehnika lijaka¹⁰⁴ in klinično spraševanje¹⁰⁵.

Globinski intervju s fokusnimi skupinami omogoča pridobivanje že predhodno omenjenih vrst podatkov na podlagi nadzorovanega in usmerjenega pogovora med več odjemalci in deležniki določene organizacije hkrati. Takšna tehnika omogoča interakcijo med udeleženci v razgovoru, njihovo večjo spontanost, odkrivanje novih področij, boljše pokrivanje želene vsebine razprave, večjo psihološko varnost sodelujočih, saj posamezniki iščejo podporo svojemu mišljenju pri drugih ter refleks vedenja¹⁰⁶.

S pomočjo **asociativnih testov**¹⁰⁷ sprožamo pri sodelujočih odjemalcih in drugih deležnikih asociativne procese, kar pomeni, da raziskovalec ne zastavlja eksplicitnih vprašanj, temveč sodelujoče pripelje do njihovih odgovorov s pomočjo indikacij, to je stimulatívne elementa (na primer besede, stavka, predmeta, dogodka, slike), na katerega naj bi se sodelujoči odzval spontano, takoj, brez vnaprejšnjega razmisleka. Z asociativnimi testi lahko ugotavljamo, kako se odjemalci odzivajo na določeno sestavino identitete organizacije (na primer na določeno znamko izdelka).

Projektivni testi spodbujajo sodelujoče k »projekciji« njihovih podzavestnih motivov, občutkov, prepričanj in stališč na drugo osebo ali predmet, zato omogočajo bolj svobodno, sproščeno in spontano izražanje misli in občutkov sodelujočih. Uporaba projektivnih testov pri analizi in diagnozi obstoječe podobe sestavin identitete organizacije omogoča ugotavljanje odnosa odjemalcev in drugih

¹⁰⁴ Pri **tehnikah lijaka** v pogovoru raziskovalec postopno oži vsebinsko polje razprave (deduktívna metoda).

¹⁰⁵ Pri **kliničnem spraševanju** raziskovalec sogovorniku zastavi vprašanje – smerokaz, ki pripelje do izmenjave mnenj in razprave, v nadaljevanju pa mu skuša zastavljati vprašanja čim bližje proučevanemu problemu tako, da spravi sogovornika v protislovje z njegovimi prejšnjimi izjavami.

¹⁰⁶ **Refleks vedenja** je pojav, ko se razpoloženje ene osebe prenese na sogovornika. Pri globinskem intervjuju s fokusnimi skupinami refleks vedenja ustvarja primernejše »ozračje« za pogovor.

¹⁰⁷ Pojavni oblik asociativnih testov je več: **testi besedne asociacije** (stimulativni element je beseda ali besedna zveza), **testi nedokončanih stavkov** (ki naj bi jih sodelujoči dokončal) ter **prosta asociacija** (širše in bolj prosto odzivanje sodelujočega na določen stimulativni element).

deležnikov do analiziranih sestavin, osnovnih dejavnikov, ki usmerjajo njihovo vedenje v določenih okoliščinah (na primer pred nakupom, ob nakupu in po nakupu izdelka), nakupnih motivov ter odnosa in povezav med njihovimi pozitivnimi in negativnimi stališči do določene sestavine identitete organizacije na eni strani in njihovimi demografskimi, geografskimi, psihografskimi in vedenjskimi značilnostmi na drugi strani¹⁰⁸.

Na sliki 9.4 prikazujemo primer uporabe projektivnega testa z uporabo tehnike testa z oblački (balon testa).



Slika 9.4: Primer uporabe projektivnega testa z uporabo tehnike testa z oblački (balon testa), s katerim želi proizvajalec analizirati obstoječo podobo znamke svojih avtomobilov

Odjemalci in drugi deležniki pogosto izražajo svoj odnos do posameznih sestavin identitete organizacije tudi s svojim vedenjem (na primer pogost nakup določene znamke izdelka, javno odobravanje vloge organizacije v družbi, pohvale prodajalcev), kar je mogoče identificirati z različnimi tehnikami metod opazovanja.

Pri »digitalnih« odjemalcih in drugih deležnikih lahko na primer raziskovalci uporabljajo družbeno poslušanje (vsebino razprav med posamezniki in organizacijami v okviru različnih družbenih omrežij na spletu, etnografske raziskave, osredinjene na svetovni splet, ki omogočajo pridobivanje informacij o različnih načinih vedenja odjemalcev in drugih deležnikov v okviru medsebojne komunikacije na družbenih omrežjih (netnografija) ter empatično raziskovanje, ki omogoča

¹⁰⁸ Najpogosteje uporabljene tehnike projektivnih testov so na primer: **test z oblački** (balon test), ki temelji na uporabi stripa, **test apercipije teme** (TAT – test), **tehnike igranja vlog** in **tehnike nakupovalnih listkov** (Več o tem glej v Radonjič, Iršič, Raziskava marketinga, 2006).

pridobivanje informacij o prikritih potrebah odjemalcev in drugih deležnikov. Vse te metode omogočajo posledično ugotavljanje odnosa do posameznih sestavin identitete organizacije in kažejo na raven obstoječe podobe teh sestavin pri omenjenih ciljnih skupinah (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2017, 110-113).

9.2.2 Analiza možne podobe in opredelitev ciljne podobe

Analizo **možne podobe** izbranih sestavin identitete organizacije glede na obstoječo podobo enakih sestavin identitete pomembnejših konkurentov sestavlja:

- raziskava preferenc (potreb, želja, hotenj) in pričakovane vrednosti (pričakovanih koristi in pričakovanih stroškov) odjemalcev in drugih deležnikov organizacije v zvezi z izbrano sestavino identitete organizacije,
- analiza obstoječe podobe enakih sestavin identitete konkurentov in ugotavljanje stopnje verjetnosti njihovega posnemanja ter
- ocena razpoložljivih resursov, ki so potrebni za doseganje želenega položaja izbrane sestavine identitete organizacije v skladu z omenjenimi pričakovanji odjemalcev in drugih deležnikov organizacije.

Treacy in Wiersema (1994) sta opredelitev tistih dimenzij (atributov) izbranih sestavin identitete organizacije, ki so predmet pozicioniranja, poimenovala oblike vrednosti (angl. value propositions), ki jih sestavlja celoten splet želenih koristi izbrane sestavine identitete organizacije s strani njihovih odjemalcev in drugih deležnikov (Armstrong in Kotler, 2011, 225).

Splet zelenih koristi znamke izdelka, ki jo organizacija pozicionira naj bi predstavljal odgovor na hipotetično odjemalčevo vprašanje: »Zakaj naj bi kupil to znamko izdelka?« Splet zelenih koristi, ki jih pozicionira švedski proizvajalec avtomobilov Volvo, vključuje na primer predvsem varnost, toda tudi zanesljivost, prostornost in slog po ceni, ki je višja od povprečne cene podobnih vozil, ki pa jo odjemalci zaznavajo kot »pravično« ceno, upoštevajoč splet dobljenih koristi zanjo (angl. money for value).

Na sliki 9.5 prikazujemo primer možnih oblik vrednosti, na osnovi katerih lahko organizacija pozicionira svoje izdelke.

Organizacija naj bi se izogibila pozicioniranju v svetlo sivem polju matrike, ker ne omogoča doseganja konkurenčne prednosti, pa tudi pozicioniranje v modrem polju – povprečna cena za povprečno raven koristi - ne omogoča izgrajevanja trajne

konkurenčne prednosti, saj se na ta način ni možno uspešno razlikovati od konkurentov, ki se pogosto poslužujejo prav tega položaja.

		Cena		
		Visoka	Povprečna	Nizka
Koristi	Več od povprečja	Več koristi za visoko ceno	Več koristi za povprečno ceno	Več za nizko ceno
	Povprečne			Povprečne koristi za nižjo ceno
	Manj od povprečja			Malo koristi za nizko ceno

Slika 9.5: Možne oblike vrednosti pri pozicioniranju izdelka kot sestavine identitete organizacije

Vir: (Armstrong in Kotler, 2011, 225)

Uspeh letalskega prevoznika Virgin Atlantic Airlines je mogoče v veliki meri pripisati strateškemu pozicioniranju po naslednjih ključnih dimenzijah sestavin njegove identitete, ki sestavljajo njegovo obliko vrednosti:

- Izjemna kakovost storitev. Že leta 1986 je kot prvi prevoznik ponudil potnikom t.i. »spalni sedež« - British Airways je sledil šele devet let kasneje z »zibalnim« stolom, najem limuzin in motorjev ob odhodu z letališč in prihodu nanje, masaže med poletom, sedeže, varne za otroke, individualne TV sprejemnike za potnike v poslovnem razredu, možnost opravljanja storitev »check-in« kar iz avtomobila - »drive-through«, potniki prvega razreda so lahko dobili ob prihodu krojaško sešite obleke, maserje in lepote terapevte, ponujali pa so jim tudi možnost prhe, jacuzzija in dremanja v posebnih prostorih letališke zgradbe.
- Vrednost za denar (angl. value for money). Cena vozovnice višjega cenovnega razreda je bila primerljiva s ceno vozovnice poslovnega razreda pri drugih letalskih prevoznikih, ponudba pa taka kot pri nekaterih drugih letalskih prevoznikih v prvem razredu.
- Podrejena vloga (angl. underdog position). Virgin je vstopala s svojimi vedno bolj diverzificiranimi dejavnostmi na trge že ustaljenih, poznanih, priznanih in tržno močnih ponudnikov (kot npr. British Airways, Coca-cola, Levi Strauss, British Rail in Smirnoff), ki so izgledali v primerjavi z Virgin zadovoljni, birokratski in neodzivni na potrebe odjemalcev. V nasprotju s takšno situacijo pa se je Virgin vedla dokaj nenavadno – sebe je postavila v vlogo t.i. »psa čuvaja«, t.j. nekoga, ki odjemalca čuva, varuje, skrbi zanj na vsakem koraku, inovira in dobavlja odjemalcem atraktivno in vizualno sprejemljivo in drugačno alternativo storitve. Družbo je vedno bolj močno posebej ustanovitelj in lastnik Richard Branson, ki je postal v očeh odjemalcev moderni Robin-Hood in prijatelj majhnih ljudi.
- Ostra osebnost. Znamka Virgin ima močno in ostro osebnost, ki jo kaže skozi kontinuirano in vihravo storitveno inoviranje ter akcije Richarda Bransona. Virgin kot osebnost bi lahko opisali na naslednji način: niso ji mar ustaljena pravila igre (požvižga se na njih), ima smisel za humor, ki je včasih tudi malo pretiran, je v podrejenem položaju, ves čas čakajoč na napad na obstoječ stroj oziroma sistem, je sposobna, vedno opravi svoje delo dobro in ima postavljene visoke standarde.

Prej omenjena avtorja ugotavljata, da se vsaka organizacija na trgu bori bodisi za položaj na podlagi tehnološko najboljšega izdelka, položaj operativno odlične organizacije ali pa za položaj organizacije s poglobljenimi odnosi z odjemalci.

Organizacije ponavadi ne zmorejo biti najboljše na vseh treh omenjenih področjih hkrati, saj jih omejuje obseg razpoložljivih resursov, hkrati pa vsaka oblika vrednosti zahteva poseben pristop k upravljanju in vodenju ter naložbe, ki so si pogosto v nasprotju. V tem smislu predlagata, da organizacija postane najboljša v eni izmed teh treh oblik vrednosti in se tako tudi pozicionira, da nenehno izboljšuje svoj superiorni položaj v izbrani obliki vrednosti, tako da ne zaostane za konkurenti, hkrati pa poskrbi, da napreduje tudi v preostalih dveh oblikah vrednosti, ker konkurenti nenehno povečujejo pričakovanja odjemalcev.

Nekateri akademiki in strokovnjaki s področja marketinga so mnenja, da je pozicioniranje, ki temelji na eni sami iskani koristi s strani odjemalcev in drugih deležnikov, najboljša rešitev, povečevanje števila vključenih koristi v pozicioniranje namreč lahko povzroči, da jim odjemalci ne bodo verjeli oziroma bo takšno pozicioniranje nejasno, čeprav poznamo številne organizacije, ki so se uspešno pozicionirale tudi na podlagi dveh ali treh poudarjenih koristih za svoje odjemalce (Kotler, 2004, 310-311).

Švedski proizvajalec avtomobilov Volvo pozicionira svoje avtomobile kot »najbolj varne« in »najbolj vzdržljive«. Proizvajalec zobne paste Aquafresh pozicionira svoj izdelek na temelju treh koristi: »preprečevanje zobne gnilobe«, »svež dah« in »beli zobje«.

Možno podobo izdelka kot zelo pomembne sestavine identitete organizacije, ki je predmet pozicioniranja, je tako po mnenju nekaterih relevantnih avtorjev mogoče dosegati na osnovi naslednjih dimenzij pozicioniranja, ki omogočajo povečevanje zaznane vrednosti izdelka v očeh odjemalcev in drugih deležnikov (Hooley, Broderick in Moeller, 1998; Kotler, 2004, 311-312):

- pozicioniranje na podlagi lastnosti;
- pozicioniranje na podlagi koristi;
- pozicioniranje na podlagi uporabnosti;
- pozicioniranje na podlagi odjemalca;
- pozicioniranje glede na konkurenta;
- pozicioniranje na podlagi vrste izdelka;
- pozicioniranje na podlagi kakovosti;
- pozicioniranje na podlagi cen;
- pozicioniranje na podlagi procesov, ki jih izvajajo ljudje in stvari;
- pozicioniranje na podlagi inoviranja;
- pozicioniranje na podlagi prilagajanja posameznim odjemalcem;

- pozicioniranje na podlagi enkratnosti, ki je kombinacija vseh drugih dimenzij pozicioniranja.

V mednarodnem raziskovalnem projektu (Snoj in drugi, 2004, 61-63) so raziskovalci Inštituta za marketing Ekonomsko-č poslovne fakultete Univerze v Mariboru med drugim proučevali dejavnike pozicioniranja izdelkov. Med tri najpomembnejše so anketirani menedžerji organizacij v Sloveniji najpogosteje uvrstili tehnično kakovost izdelkov; raven storitev, ponujenih kupcem; stopnjo odzivnosti na povpraševanje in zahteve kupcev; stopnjo prilagojenosti zahtevam posameznega kupca; cenovno raven izdelkov; hitrost dobav kupcem in tesnost povezav s kupci (Snoj in Gabrijan, 2015, 269-270).

Preden se organizacija odloči, katera izmed možnih pozicij (podob) določenih sestavin identitete bi lahko bila tudi njena ciljna pozicija (podoba), pa velja razen upoštevanja že omenjenih omejitev v zvezi z razpoložljivimi resursi, upoštevati tudi oceno verjetnosti, da jo bo konkurent pri tem posnemal. Večja kot je verjetnost posnemanja s strani konkurentov, manj možnosti namreč ima organizacija, da bo lahko uspešno vztrajala pri njenem ohranjanju.

9.2.3 Opredelitev strategije pozicioniranja

Organizacija naj bi pri izbiri osnovnega načina za doseganje ciljev pozicioniranja (op. p. posameznih sestavin identitete organizacije) sprejela odločitve glede (Snoj in Gabrijan, 2015, 269):

- intenzivnosti posnemanja konkurentov oziroma razlikovanja od konkurentov, pri čemer lahko izbira od popolnega do komaj zaznavnega posnemanja oziroma razlikovanja, in
- načina za doseganje ciljev pozicioniranja in njihovih značilnosti, pri katerih bo posnemala konkurenta oziroma se bo od njih razlikovala.

Glede na konkurenta ima organizacija pri strateškem pozicioniranju (op. p. posameznih sestavin identitete) dve osnovni alternativni (Snoj in Gabrijan, 2015, 269):

- posnemanje konkurentov (imitacija) in
- razlikovanje od konkurentov (eksterno razlikovanje).

Ries in Trout (1982; v Kotler, 2004, 309) navajata, da ima vsaka organizacija v procesu strateškega pozicioniranja štiri možnosti (strategije):

- da okrepi svoj obstoječi položaj po izbranih dimenzijah določene sestavine identitete v mislih odjemalcev in drugih deležnikov; organska organizacija lahko krepi svoj obstoječi položaj bodisi na temelju posnemanja ali razlikovanja;
- da zasede prost položaj, to je položaj po izbranih dimenzijah določene sestavine identitete, ki ga konkurenti s svojim položajem še ne zasedajo; zasedanje prostega položaja temelji na strategiji razlikovanja;
- da depozicionira izbrano sestavino identitete konkurenta v odnosu do svoje sestavine identitete, kar ji omogoča večjo razlikovalnost ali pa repozicionira svojo sestavino identitete v mislih odjemalcev in drugih deležnikov (opredeli njen nov zelen položaj), ki je lahko naravnani v smeri večjega posnemanja konkurentov ali pa doseganja večje razlikovalnosti v primerjavi z njimi in
- da se pozicionira kot del »ekskluzivne skupine«; položaj organizacije v okviru »ekskluzivne skupine« je opredeljen s položajem drugih članov skupine (drugih organizacij, s katerimi se primerja) in je običajno naravnani v smeri čim večjega razlikovanja od položaja drugih konkurentov, ki tej skupini ne pripadajo.

V nadaljevanju predstavljamo primer vsake izmed omenjenih možnosti.

Okrepitev položaja

Nemški proizvajalec avtomobilskih komponent, električnih orodij in bele tehnike Bosh izkazuje krepitev svojega položaja z jasnim sloganom: »Mi smo Bosch: Obljubimo samo to, kar lahko izpolnimo.«

Zasedanje prostega položaja

Slovenska družinska mlekarina Krepko se je ob svojem nastanku leta 2007 pozicionirala kot prva ekološka mlekarina v Sloveniji.

Depozicioniranje

Nemški proizvajalec avtomobilov BMW skuša depozicionirati konkurenčno znamko avtomobilov Mercedes s primerjavo: »Vrhunska naprava za sedenje proti vrhunski napravi za vožnjo« (Kotler, 2004, 309).

Repozicioniranje

Slovenski proizvajalec perutninskega mesa Perutnina Ptuj se je repozicioniral (to pomeni, da je opredelil svoj nov zelen položaj na trgu perutninskega mesa s preusmeritvijo od izdelka k odjemalcu in koristim zanj s sporočilom »Naravno Fit«, ki je postalo rdeča nit med kakovostnim, varnim in zdravim izdelkom na eni strani ter odjemalcem, ki se želi zdravo prehranjevati, želi biti aktiven, vitalen in poln energije, na drugi strani.

Pozicioniranje kot del »ekskluzivne skupine«

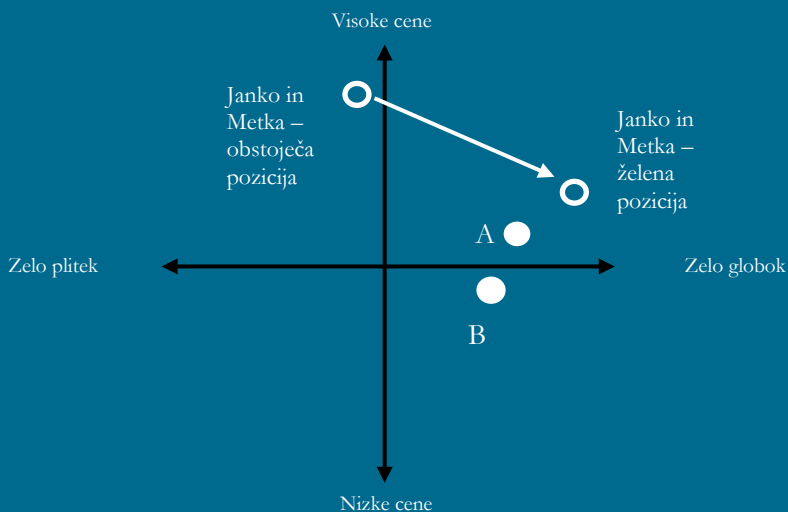
Nemški letalski prevoznik Lufthansa se med drugim pozicionira kot pomemben član največje skupnosti več letalskih družb Star Alliance, ki prevažata potnike po vsem svetu.

Udejanjanje omenjenih štirih strategij pozicioniranja je torej možno v kombinaciji s katero koli od možnih osnovnih alternativ – to je posnemanje konkurentov ali razlikovanje od konkurentov.

Spreminjanje obstoječega položaja (podobe) določene sestavine identitete (repozicioniranje) prikazujemo še na konkretnem primeru v nadaljevanju.

Prodajalna trendovskih oblačil za mlade »Janko in Metka« je izvedla raziskavo o dejavnikih, ki odločajo o izbiri tovrstne prodajalne ter o mnenjih v zvezi z njihovo obstoječo pozicijo (podobo) v segmentu mladih med 15 in 25 letom starosti brez lastnih dohodkov. Rezultati raziskave so pokazali, da sta pri tej ciljni skupini na prvih dveh mestih po pomembnosti predvsem globina asortimenta oblačil in višina cene. Če bi morali izbirati, bi izbrali prodajalno z globljim asortimentom in zmernimi cenami (ne prenikskimi, ker jih povezujejo z nizko kakovostjo takšnega izdelka in ne previsokimi, kar pomeni nekoliko nižjimi od cen primerljivih izdelkov v drugih prodajalnah). Na tej osnovi so v prodajalni Janko in Metka ugotovili, da je njihova idealna pozicija: globok asortiment in zmerne cene, ki bodo nižje od cen za tovrstne izdelke v primerljivih (konkurenčnih) prodajalnah.

Iz percepcijskega grafikona je videti, da sta prodajalni A in B precej blizu tej idealni poziciji, medtem ko je prodajalna Janko in Metka v očeh odjemalcev preveč cenena in z neustrezno globino asortimenta. Očitno je, da bodo morali izvajalci marketinga prodajalne Janko in Metka poskrbeti za proces repozicioniranja (spreminjanje obstoječe pozicije in približevanje pozicije svoje prodajalne dejanskim preferencam ciljnih skupin odjemalcev. Udejanjati bodo torej morali strategijo pozicioniranja, s katero se bodo približali obstoječim pozicijam konkurentov (strategija posnemanja oziroma imitacije).



Strategije pozicioniranja izbranih sestavin identitete organizacije pogosto slonijo na strategijah marketinškega komuniciranja, ki izbrano strategijo pozicioniranja podpira, čeprav se morajo organizacije zavedati, da je uspešno pozicioniranje možno samo ob hkratni podpori drugih otipljivih elementov, s katerimi se organizacija pojavlja in dokazuje v svojem konkurenčnem okolju.

Hooley in Saunders (1993; v: Proctor, 2000, 200) opredeljujeta »**generični**« **model strateškega pozicioniranja**, ki vključuje za organizacije naslednje alternative (strategije pozicioniranja):

- **Konsolidacija (utrjevanje).** Konsolidacijski način strateškega pozicioniranja je primeren predvsem za vodilne organizacije oziroma za vse tiste organizacije, ki imajo na trgu zgrajen ugled, ki ga želijo s strateškim pozicioniranjem še nadalje utrjevati (dograjevati) in poudarjati.
- **Skrito (latentno) pozicioniranje.** Primerno je za organizacije, ki vstopajo na trge z nezadovoljenimi ali manj kakovostno zadovoljenimi željami in potrebami ciljnih skupin odjemalcev na teh trgih (skrite tržne vrzeli). Na takih trgih organizacije izgrajujejo svojo pozicijo na osnovi »obljub«, da bodo te potrebe in želje zadovoljile.
- **Strateško depozicioniranje.** Gre za neposredno konkurenčno pozicioniranje, kjer pa konkurent ni nujno neposredno omenjen. S takšnim načinom pozicioniranja ponavadi organizacija pojasnjuje, kakšne so njene prednosti (ali prednosti njenih izdelkov) pred konkurenčnimi oziroma, kaj ima ali nima, počne ali ne počne organizacija v primerjavi s konkurenti s ciljem optimalne zadovoljitve potreb in želj ciljnih skupin odjemalcev.
- **Člansko pozicioniranje.** Organizacije, ki imajo na trgu vlogo izzivalca ali zasledovalca, pogosto zavzamejo člansko pozicijo. To pomeni, da se skozi pozicioniranje na trgu želijo pokazati kot del skupine vodilnih organizacij ali pa tistih organizacij, s katerimi se želijo primerjati. Člansko pozicioniranje ne temelji na načelu razlikovanja, temveč na načelu posnemanja.

9.2.4 Opredelitev sporočanja o pozicioniranju

Strateško pozicioniranje predstavlja tudi izhodišče za načrtovanje instrumentalnih strategij marketinga (to je strategij na področju izdelkov, cen, marketinških poti ter marketinškega komuniciranja). Organizaciji omogoča vodenje in izvajanje ustreznih strateških vzpodbud v okviru vseh poslovnih funkcij, pomembno vpliva na

aktivnosti na področju oblikovanja marketinškega komunikacijskega programa ter deluje kot podpora izraženim in v poslanstvu ter viziji organizacije zastavljenim organizacijskim vrednotam ter kulturi zaposlenih kot tudi zunanjih udeležencev v menjalnih procesih.

Večina pristopov k strateškemu pozicioniranju zagovarja stališče, da mora organizacija za tisto sestavino identitete, ki jo želi pozicionirati, jasno opredeliti podobnosti in razlike v primerjavi s primerljivimi sestavinami identitete njenih konkurentov ter te podobnosti in razlike tudi ustrezno komunicirati z okoljem. Še posebej mora organizacija v okviru odločitev o pozicioniranju opredeliti **»referenčno polje« pozicioniranja**, in sicer:

- z opredelitvijo ciljnih trgov in konkurentov ter
- z opredelitvijo idealnih **»točk razlikovanja«** in **»točk podobnosti«**.

S pojmom **»točke razlikovanja«** mislimo na vse tiste dejavnike ali koristi za odjemalce in druge deležnike, ki jih ti močno povezujejo z določeno sestavino identitete organizacije, jih pozitivno ocenjujejo in menijo, da jih ni mogoče v takšnem obsegu pripisati primerljivim konkurenčnim sestavinam identitete.

Raziskave so pokazale, da odjemalci globalno logistično organizacijo FedEx izjemno močno povezujejo z zagotavljanjem dostave čez noč, proizvajalca športne opreme Nike z obliko športnih copat in avtomobilskega proizvajalca Lexus s kakovostjo njihovih vozil.

S pojmom **»točke podobnosti«** razumemo vse miselne zveze odjemalcev in drugih deležnikov v zvezi z določeno sestavino identitete organizacije, ki niso nujno edinstvene zanjo, saj jih lahko najdemo tudi pri sestavinah identitete njenih konkurentov (Kotler, Keller, 2006, 312 – 314).

Ključ k uspešnemu strateškemu pozicioniranju tako ne temelji zgolj na izboru sestavin pozicioniranja, ki predstavljajo **»točke razlikovanja«** od konkurenčnih znamk, temveč tudi na doseganju zadovoljive ravni sestavin v ponudbi določene znamke izdelka, ki predstavljajo **»točke podobnosti«**.

Hotel X ima izjemno dobro lokacijo v primerjavi z drugimi konkurenčnimi hoteli in to predstavlja v očeh odjemalcev pomembno konkurenčno prednost, s čimer je hotel X kreiral pomembno **»točko razlikovanja«**, vendar pa pozicioniranje hotela X po tej dimenziji (ugodna lokacija) ne bo dovolj uspešno, če hotel X ne bo poskrbel, da bodo tudi ostale sestavine ponudbe, ki predstavljajo **»točke**

podobnosti« v primerjavi s konkurenčnimi hoteli, primerne. Najbrž hotel X s primerno lokacijo ne bo uspešen, če bo ponujal hotelskim gostom neokusno hrano.

»Točke razlikovanja« in »točke podobnosti« posamezne pozicionirane sestavine identitete organizacije je treba jasno in nedvoumno komunicirati z odjemalci in drugimi deležniki, kar pomeni, da jih je treba informirati o **»kategorijskem članstvu«** določene sestavine identitete.

Odjemalci sicer vedo, da proizvajalec tiskalnikov Hewlett-Packard ponuja na trgu razen prvovrstnih tiskalnikov tudi digitalne kamere, toda za slednje niso prepričani, ali so v enakem kakovostnem razredu kot kamere ponudnikov Sony, Olympus, Kodak in Nikon.

To pomeni, da mora organizacija v procesu pozicioniranja določene sestavine identitete opredeliti njeno **»člansko pozicijo«** v odnosu do enake konkurenčne sestavine identitete.

Organizacije lahko izrazijo kategorijsko članstvo znamke na tri načine (Kotler, Keller, 2006, 315):

- s poudarjanjem koristi kategorije, v katero se uvršča določena sestavina identitete (na primer izdelek oziroma znamka izdelka);
- s primerjanjem določene sestavine identitete (predvsem velja to za znamke izdelkov in organizacijo kot celoto) z znanimi osebnostmi oziroma imeni, ki jih odjemalci in drugi deležniki poznajo in so na določen način povezani s to sestavino identitete;
- z izpostavljanjem imena določene sestavine identitete v izbrani kategoriji (pri izdelkih je to na primer »izdelčni deskriptor«)¹⁰⁹, ki izboljšuje miselno povezavo odjemalcev in drugih deležnikov z določeno kategorijo.

Ameriški proizvajalec vozil Ford Motor Co. je leta 2004 vložil več kot milijardo dolarjev v razvoj radikalno novega modela vozila X-Trainer, ki je predstavljal kombinacijo sestavin modela SUV, minivana in kombiniranega vozila. Da bi lahko uspešno komuniciral njegovo edinstveno pozicijo in se izognil asociacijam odjemalcev na njegove predhodne modele vozil Explorer in Country Squire, je svoj nov model vozila označil kot »športno vozilo« (kasneje imenovano tudi Freestyle) (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 366).

Kotler (2004, 313) predlaga, da naj bi sporočanje o pozicioniranju izbrane sestavine identitete vključevalo tudi dovolj jasno **izjavo o pozicioniranju** in jo odjemalcem ter drugim deležnikom tudi uspešno predstaviti s pomočjo vseh sestavin

¹⁰⁹ »Izdelčni deskriptor« je jedrnatno sredstvo, ki omogoča posredovanje (sporočanje) izvora izbrane kategorije.

marketinškega spleta (in drugimi pomembnimi sestavinami identitete organizacije – op. p.).

Italijanski predelovalec oreškov New Factor sledi zahtevam trga in skupaj s svojimi dobavitelji ponuja svojim zvestim odjemalcem oreške Mr.Nut, prvovrstnega okusa in najboljše kakovosti. Liniji oreškov "Family time" in "Snack time" predstavljata osnovni koncept tega priznanega predelovalca. S tema dvema linijama ponuja Mr.Nut svojim odjemalcem arašide, pistacijo, arašide v lupini, bučna semena, indijske oreške, makadamijo, itd. Oblikovali so naslednjo izjavo o pozicioniranju: »Za dijake, študente, poslovneže, vse komunikativne ljudi, ki imajo malo časa za malico in si radi privoščijo zdrav prigrizek. Mister Nut je blagovna znamka oreškov, ki so najboljše, kar lahko izberete v tem trenutku zase, ker so odlični vir energije, vsebujejo beljakovine, vitamine in minerale.«

Hoteli Ritz Carlton zbuja občutek visoke kakovosti s tem, da zaposlene naučijo, da na vsak klic odgovorijo, preden telefon trikrat zazvoni, da odgovorijo s pristnim »nasmeškom v glasu« in da znajo neznansko veliko povedati o vseh storitvah hotela (Kotler, 2004, 314).

10 Oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga

Doslej opisane stopnje v procesu strateškega načrtovanja marketinga (segmentiranje trgov in določanje ciljnih trgov, opredelitev strateških ciljev marketinga, oblikovanje generičnih strategij in temeljnih strategij marketinga ter strateško pozicioniranje) implicitno ali eksplicitno vsebujejo tudi zasnove odločitve organizacije na področju **marketinškega spleta**¹¹⁰, ki zajema celoto komplementarnih sestavin, s katerimi organizacija učinkuje na izbrano ciljno skupino odjemalcev in poskuša doseči njihovo reakcijo v skladu z zastavljenimi strateškimi in drugimi cilji (Snoj in Gabrijan, 2015, 272).

S pojmom **instrumentalne strategije marketinga** razumemo celoto strateških marketinških odločitev po posameznih sestavinah (instrumentih) marketinškega spleta, ki izhajajo iz strateških marketinških ciljev (ciljev na področju izdelka, ciljev na področju cen, ciljev na področju marketinških poti in ciljev na področju komuniciranja v marketingu).

¹¹⁰ V pričujočem delu opisujemo strateške dimenzije odločitev na področju štirih temeljnih instrumentov marketinga (4P), ki sestavljajo marketinški splet: izdelek (angl. product), cena (angl. price), marketinške poti (angl. place) in komuniciranje v marketingu (angl. promotion), čeprav se je v literaturi uveljavil tudi razširjen koncept marketinškega spleta, ki zajema še dodatne instrumente, kot so na primer ljudje (angl. people), procesi (angl. processes), fizične evidence (angl. physical evidences) (razširjen 7P koncept marketinškega spleta).

Nekateri avtorji poimenujejo oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga tudi **oblikovanje osnov marketinškega spleta** (na primer Snoj in Gabrijan, 2015), čeprav smo mnenja, da izraz »oblikovanje instrumentalnih strategij marketinga« bolj jasno izraža dejstvo, da se osredotočamo samo na strateške odločitve v okviru marketinškega spleta, kajti konkretne taktično-operativne odločitve v okviru posameznih sestavin marketinškega spleta so domena izvajalnega marketinga (taktično-operativnega marketinga).

Kombinacijo instrumentalnih strategij marketinga po posameznih sestavinah marketinškega spleta imenujemo tudi **strategija marketinškega spleta**, ki torej predstavlja konkretizacijo udejanjanja temeljnih strategij marketinga, pri čemer gre za prepletanje strateških s taktično-operativnimi marketinškimi odločitvami.

Organizacija X skuša udejanjati strategijo varovanja obstoječega tržnega deleža izdelka A na izbranem trgu (temeljna strategija marketinga) z udejanjanjem naslednjih konkretnih instrumentalnih strategij marketinga:

- s strategijo izdelka (na primer s strategijo širjenja linije izdelkov v okviru svojega prodajnega asortimenta);
- s strategijo cen (na primer s pasivno strategijo visokih cen za ključne skupine izdelkov v svojem asortimentu);
- s strategijo marketinških poti (na primer s strategijo intenzivnega pokrivanja trga) in
- s strategijo komuniciranja v marketingu (na primer s strategijo potiska – angl. push strategy).

V nadaljevanju opisujemo samo pomembnejša področja strateškega marketinškega odločanja v okviru posameznih sestavin marketinškega spleta, ki sooblikujejo strategijo marketinškega spleta in sicer:

- na področju izdelka;
- na področju cen;
- na področju marketinških poti in
- na področju komuniciranja v marketingu.

10.1 Strateške marketinške odločitve na področju izdelka

Izdelek je iz marketinškega zornega kota ključna sestavina marketinškega spleta, s katero organizacija vstopa v menjalne odnose s svojim okoljem, torej predstavlja objekt menjave. Razumeti ga moramo kot celoto vseh sestavin, s katerimi organizacija ustvarja **koristi** (funkcionalne, čustvene in družbene) za odjemalce z namenom povzročiti njihovo ustrežno reakcijo.

Odjemalci v večini primerov zaznavajo in vrednotijo **izdelke kot celote** in ne ločeno po posameznih sestavinah, kot tudi ne ločeno od okolja in okoliščin, v katerih se z izdelkom v menjalnem odnosu soočajo (Iršič, Milfelner, Pisnik, 2019, 104-105).

Izhajajoč iz celostnega (holističnega) razumevanja izdelka kot spleta vseh koristi, po katerih povprašujejo odjemalci, je treba tudi pri načrtovanju strategije izdelka upoštevati, da vsak izdelek zajema **celoto bitij, stvari in procesov** (Snoj in Gabrijan, 2015, 283)¹¹¹, ki tvorijo splet otipljivih in neotipljivih sestavin v posameznih pojavnih oblikah izdelka (na primer blago, storitve, osebe, prostor, ideje, informacije, dogodki). Objekti menjave določene organizacije so običajno različne kombinacije le-teh.

Levit (1980) razmišlja o izdelku kot o sestavljenem skupku vrednosti, ki odjemalcem omogoča zadovoljitev njihove potrebe in določeno raven zadovoljstva. Iz zornega kota odjemalca je mogoče izdelek opredeliti s štirimi **ravnmi** (generična, pričakovana, razširjena in potencialna raven izdelka), ki se razlikujejo glede na stopnjo uresničitve odjemalčevih pričakovanj glede spleta zaznanih koristi izdelka.

V zvezi z izdelki kot objekti menjave je iz marketinškega zornega kota, to je odjemalčevega ocenjevanja celovite menjalne izkušnje, smiselno razlikovati naslednje **sestavine izdelka**: dizajn, kakovost, podobo (imidž), znamko, embalažo in označevanje ter asortiment izdelkov (izdelčni splet).

Marketinške aktivnosti organizacije na področju izdelkov je mogoče iz vidika njihovega celovitega življenjskega ciklusa razdeliti v dve skupini:

- v aktivnosti razvijanja novih izdelkov (inoviranje) in
- v aktivnosti v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka na trgu (uvajanje, rast zrelost, odmiranje), med katerimi velja izpostaviti predvsem spreminjanje izdelkov (modificiranje) ter opuščanje izdelkov (eliminiranje).

¹¹¹ Avtorja s svojim holističnim pogledom bitja, stvari in procese povežeta tudi z drugimi instrumenti marketinškega spleta, saj odjemalci ne iščejo in zaznavajo koristi samo od izdelka, temveč tudi od cene, marketinških poti in komuniciranja v marketingu.

Strateške marketinške odločitve (strategije) na področju izdelka je torej mogoče opredeljevati iz dveh vidikov:

- iz vidika posameznih sestavin izdelka (na primer strategije izdelčnega spleta – asortimenta, strategije znamk izdelkov, strategije na področju kakovosti, strategije na področju dizajna, strategije na področju kakovosti) in
- iz vidika aktivnosti organizacije v celovitem življenjskem ciklusu izdelka (strategije razvijanja novih izdelkov, strategije izdelka v posameznih fazah njihovega življenjskega ciklusa na trgu).

Strateške marketinške odločitve na področju izdelka pa izjemno pomembno vplivajo tudi na odločitve v zvezi s preostalimi sestavinami marketinškega spleta, torej na oblikovanje cene, marketinških poti in komuniciranje v marketingu, ki povezano vplivajo na zaznavanje privlačnosti ponudbe organizacije v očeh odjemalcev.

Strategije na področju izdelka izhajajo iz temeljnih strategij marketinga in instrumentalnih ciljev, ki jih želi organizacija doseči na tem področju. Cilji so odvisni od tega, kaj želi organizacija z izdelki doseči, na primer:

- postati inovator v določeni dejavnosti ali inovatorski položaj obdržati;
- biti vodilni ponudnik za določen izdelek, upoštevajoč odjemalčevo zaznano kakovost izdelka;
- doseči čim večji tržni delež z izdelkom po ceni, ki bo primerna za širok krog potencialnih odjemalcev;
- doseči visoko stopnjo dobičkonosnosti;
- postopno razviti ugled pri ciljnih skupinah z izdelkom;
- prispevati z izdelkom k bolj konsistentnemu prodajnemu asortimentu za odjemalca.

V nadaljevanju se obravnavamo strateške marketinške odločitve v zvezi s posameznimi sestavinami izdelka in strateške marketinške odločitve na področju izdelkov v okviru njihovega celovitega življenjskega ciklusa.

10.1.1 Strateške odločitve v zvezi s posameznimi sestavinami izdelka

Strateške odločitve v zvezi s posameznimi sestavinami izdelka pomembno vplivajo na načrtovanje drugih instrumentalnih strategij marketinga (na primer strateške odločitve na področju kakovosti izdelka lahko pomembno vplivajo na strategijo cene izdelka, na strategijo marketinških poti in strategijo komuniciranja v marketingu).

Nanašajo se na tiste sestavine in parametre¹¹² izdelka, ki so za odjemalce pomembne, torej bistveno odločajo o zaznani koristi izdelka in v kombinaciji z zaznanimi stroški sooblikujejo zaznano vrednost izdelka v očeh odjemalca ter vplivajo na doseganje konkurenčne prednosti organizacije na trgu.

V nadaljevanju povzemamo ključne strateške odločitve, ki se nanašajo na naslednje sestavine izdelka¹¹³: dizajn, kakovost, znamka in asortiment (izdelčni splet), medtem ko je njihova podrobnejša vsebinska razgradnja področje taktično-operativnega (izvajalnega) marketinga.

Dizajn izdelka zajema oblikovanje (proces) ter oblikovanost (rezultat procesa oblikovanja) izdelka in je širši koncept od sloga izdelka, ki pomeni le pojavnost izdelka. Sestavine dizajna izdelka vsebujejo številne objektivizirane (na primer funkcionalne) in subjektivizirane (na primer čustvene) koristi izdelka za odjemalca. Slab dizajn izdelka lahko pripelje do slabših prodajnih rezultatov in slabše podobe izdelka v očeh odjemalcev (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 115-116). Zato je strateška naravnost na dizajn pomembna aktivnost številnih organizacij.

H&M – prepoznavna organizacija z oblačili za vsak dan, že od leta 2004 uporablja strategijo gostujočih dizajnerjev, znanih iz sveta visoke mode. Med drugim so sodelovali s karlom Lagerfeldom, Stello McCartney, Madonno in drugimi.

Tudi za slovenskega proizvajalca gospodinjskih aparatov Gorenje je značilna osnovna usmeritev v dodajanje vrednosti njihovih izdelkov z dizajnom. Za svoje izdelke so prejeli veliko domačih in mednarodnih nagrad za inovativnost in oblikovanje, med drugim so večkratni prejemnik nagrade Red Dot. V Gorenju so mnenja, da so aparati z inovativnimi funkcijami in dovršenim oblikovanjem eden od dejavnikov, ki poganjajo rast in dobičkonosnost njihovega poslovanja.

Strateški nastopi organizacij s področja dizajna so lahko naravnani na naslednje vidike (parametre) oblikovanja izdelkov (Prinčič, 2005, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 340-341): izvirnost rešitve, preprostost konstrukcije, povezanost celote in detajlov, trajnost in trpežnost, optimalno izrabo tehnologije, jasno funkcijo in prepoznavnost namena izdelka, ergonomijo, uporabno vrednost in odnos do okolja.

Kakovost kot sestavino izdelka lahko razlikujemo z vidika pričakovanj in dejanskega zaznavanja ciljnih skupin, z vidika sestavin procesov (delovanja) in rezultatov procesa izdelka, z vidika sposobnosti ciljnih skupin za korektno oceno kakovosti ter

¹¹² S **parametri izdelka** razumemo konkretno vsebinsko področje znotraj posamezne sestavine izdelka, ki je objekt strateškega odločanja. Na primer: pri dizajnu kot sestavini izdelka je lahko parameter strateškega odločanja preprostost konstrukcije izdelka, ergonomičnost izdelka in podobno.

¹¹³ **Podobo (imidž)** izdelka kot eno izmed sestavin identitete organizacije in sestavino izdelka smo podrobneje predstavili v poglavju o strateškem pozicioniranju, kjer smo opisali tudi strateške pristope, povezane s to sestavino.

z vidika objektiviziranega (merljivega) presojanja o kakovosti izdelka (Snoj 2007, 114-115; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 350-351).

Kakovost kot sestavina koristi, ki jo pričakujejo oziroma zaznavajo odjemalci, bistveno prispeva k celotni pričakovani oziroma zaznani vrednosti izdelka v očeh odjemalca in je prepletena s podobo (imidžem) izdelka. Nekateri avtorji zaznajo kakovost izdelka razumejo celo kot sopomenko podobe (imidža) kakovosti izdelka, ki si jo ustvari ciljna skupina v zvezi z izdelkom (Snoj in Gabrijan, 2015, 349).

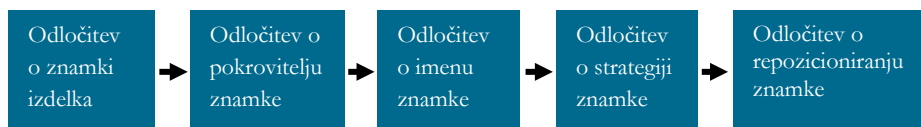
Kakovost izdelka, zadovoljstvo odjemalcev in dobičkonosnost organizacije so medsebojno vzročno-posledično povezani, zato so za marketinško naravnane organizacije naložbe v obvladovanje celovite kakovosti izdelkov nujne in ključni sestavni del strateškega marketinškega odločanja.

Ambler in Styles (1997, 13, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 356) zagovarjata holistični pogled na **znamko** kot »obljubo spleta atributov, ki jih nekdo kupi in dajejo zadovoljstvo. Atributi so lahko realni ali navidezni, racionalni ali emocionalni, otipljivi ali neotipljivi. De Chernatony (2002) razume znamko kot kompleksno entiteto, ki ustvarja vez med njeni ustvarjalci in odjemalci. Je skupek prepričanj, kulture, vrednot in smotrov, ki jih odjemalci na trgu zaznavajo prek različnih stičnih točk znamke in si na tej podlagi ustvarjajo predstavo o njej.

Znamka kot sestavina izdelka omogoča (olajšuje) zunanje razlikovanje izdelkov organizacije, to je razlikovanje izdelkov določene organizacije od konkurenčnih izdelkov.

Marketinško naravnane organizacije naj bi v okviru svojega strateškega pristopa v zvezi z znamko izdelka poskrbele, da bo med odjemalci visoka stopnja njenega zavedanja, da bo znamka imela jasen profil (podobo), da bo enkratna, da bo na trgu kontinuirano in z dolgo življenjsko dobo, da bo predstavljala status kulture življenja odjemalcev, da bo sposobna preživeti krize, da bo imela potencial za razširjanje ter močan pogajalski položaj (Klein-Boelting in Maskus, 2003, 14, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 359-360).

Temeljne strateške odločitve v zvezi z znamko izdelka je mogoče strniti v pet skupin, ki jih prikazujemo na sliki 10.1.



Slika 10.1: Strateške odločitve v zvezi z znamko izdelka

Vir: (Kotler, 2004, 425)

Odločitev o znamki izdelka je odgovor na vprašanje, ali naj organizacija oblikuje znamko izdelka ali ne. Zaradi številnih prednosti, ki jih znamka ponuja, je danes na trgu relativno malo izdelkov organizacij, ki jih ponujajo na trgu »brez znamke« oziroma kot generične izdelke.

Pokrovitelj znamke je lahko proizvajalec (znamka proizvajalca), posrednik v menjavi izdelka (znamka distributerja, trgovska znamka, hišna znamka¹¹⁴) ali pa ponudnik licence, katerega ime, simbole, slogane in podobno organizacija uporablja v okviru svoje vizualne podobe znamke izdelka.

Prodajalci oblačil pogosto plačujejo visoke licenčnine svetovno znanim modnim oblikovalcem, da lahko uporabljajo na svojih izdelkih za odrasle (majicah, spodnjem perilu in podobno) njihova imena ali kratice, na primer Calvin Klein, Tommy Hilfinger, Gucci, Armani. Podobno velja tudi za igrače in oblačila za otroke, na katerih zasledimo uporabo številnih imen, kot na primer Disney, Star wars, Scooby Doo, Hello Kitty (Armstrong in Kotler, 2011, 260).

V zvezi z **odločitvijo o imenu znamke** ima organizacija na voljo štiri možnosti: oblikovanje posamičnih imen za izdelke organizacije, oblikovanje krovnega družinskega imena, oblikovanje ločenih družinskih imen za posamezne skupine izdelkov ter oblikovanje imena organizacije kot znamke za vse njene izdelke.

Obstajajo različni pristopi h klasificiranju **strategij znamk izdelkov**. Kotler (2004, 431) smiselno ugotavlja, da organizacija pogosto strategijo znamke izdelka razlikuje glede na to, ali gre za:

- znamke izdelkov s poudarkom na delovanju, ki jih kupujejo odjemalci, katerih cilj je zadovoljevanje funkcionalne potrebe; te znamke izdelkov se močno opirajo na »delovanje«, »funkcionalnost« izdelka ali na njegovo ceno (na primer znamka trgovca Spar);

¹¹⁴ Pri hišni znamki je uporabljeno ime enote organizacije (na primer Pekarna Grosuplje kot enota v okviru Mercatorja d.d.) (Snoj in Gabrijan, 2015, 363).

- znamke izdelkov s poudarkom na podobi pri izdelkih, ki jih je težko razlikovati ali oceniti njihovo kakovost (takšen primer je povezovanje znamk izdelkov s slavnimi uporabniki, vplivneži); organizacija se pri tem običajno močno opira na »oglaševalsko ustvarjalnost«;
- znamke izdelkov s poudarkom na doživetju, ki vpletejo odjemalca bolj kot samo s preprosto pridobitvijo izdelka, saj je odjemalec prek takih znamk vpet v »okolje« in je v stiku z »ljudmi« (na primer kavarne Starbucks, Disneyland).

Organizacija lahko v okviru odločitve o strategiji znamke uporablja naslednje pristope:

- širitev skupine izdelkov (obstoječe ime znamke razširi na nove različice izdelka v okviru iste vrste izdelka);
- širitev znamke izdelkov (ime znamke razširi na nove vrste izdelka v svojem asortimentu);
- uvede več znamk izdelka (nova imena znamk izdelkov znotraj iste vrste izdelkov);
- uvede nove znamke za novo vrsto izdelkov ali
- uporabi koncept partnerske znamke (dvojne znamke; angl. co-branding), v okviru katerega sta dve znamki izdelkov različnih organizacij združeni v ponudbi (na primer McLaren-Mercedes v okviru formule 1).

Odločitev o **repozicioniranju znamke izdelka** sprejme organizacija v primerih, ko ugotovi, da so se preference odjemalcev ali novih konkurentov spremenile. Podrobneje smo o tej strateški odločitvi že pisali v poglavju o strateškem pozicioniranju.

Asortiment (izdelčni splet) je celota vseh izdelkov, ki jih organizacija ponuja na svojih trgih. Strateške odločitve organizacije v zvezi z asortimentom se nanašajo na dimenzije njenega asortimenta, to je na njegovo širino, globino, dolžino in konsistentnost¹¹⁵. Organizacija ima pri tem naslednje možnosti:

¹¹⁵ **Širina asortimenta** pove, koliko različnih vrst oziroma skupin izdelkov je v asortimentu, **globina asortimenta** pove, koliko je različnih izdelkov v okviru posamezne vrste oziroma skupine izdelkov, **dolžina asortimenta** pove, koliko je vseh izdelkov v vseh skupinah izdelkov, medtem ko **konsistentnost asortimenta** izraža, kako tesno so med seboj povezane skupine izdelkov v asortimentu z vidika uporabe, tehnoloških zahtev, (pro)izvajanja, marketinških poti, uporabljenega materiala (Snoj in Gabrijan, 2015, 315).

- povečevanje ali zmanjševanje vrst oziroma skupin izdelkov v asortimentu;
- povečevanje ali zmanjševanje števila posameznih izdelkov znotraj določene vrste oziroma skupine izdelkov z dodajanjem novih izdelkov znotraj posamezne vrste oziroma skupine izdelkov;
- povečevanje ali zmanjševanje posameznih različic že obstoječih izdelkov znotraj posamezne vrste oziroma skupine izdelkov;

Organizacija lahko povečuje oziroma širi obstoječo vrsto oziroma skupino izdelkov z novimi različicami enakega izdelka na več načinov: navzdol, navzgor ali v obe smeri. S širjenjem vrste oziroma skupine različic enakega izdelka navzdol razumemo dodajanje njegovih cenejših različic, s širjenjem navzgor dodajanje različic enakega izdelka v višjem cenovnem razredu, medtem ko pomeni širjenje v obe smeri hkratno uporabo obeh omenjenih pristopov.

- povečevanje ali zmanjševanje stopnje konsistentnosti (povezanosti oziroma skladnosti) izdelkov v asortimentu.

Razlogi za strateške spremembe na področju asortimenta izdelkov so povezane z zunanjimi dejavniki (na primer spremembe v zahtevah trga in širšega zunanjega okolja) ter notranjimi dejavniki (na primer težnja po izboljšanju stopnje dobičkonosnosti organizacije, skupin izdelkov in posameznih izdelkov v asortimentu).

10.1.2 Strateške odločitve v okviru celovitega življenjskega ciklusa izdelka

Celovit življenjski cikel izdelka vključuje vse življenje izdelka, od najzgodnejših aktivnosti zbiranja idej o njem do njegove smrti, to je do trenutka, ko ga organizacija izloči iz asortimenta (Snoj in Gabrijan, 2015, 317). Tako opredeljen življenjski cikel izdelka sestavljajo naslednje stopnje: razvoj izdelka, uvajanje izdelka na trg, rast izdelka, zrelost izdelka in odmiranje izdelka.

Vsebinske značilnosti življenjskega ciklusa (od stopnje uvajanja do odmiranja) smo že opisali v podpoglavju 5.3 v okviru metod strateškega diagnosticiranja, zato ga na tem mestu ne predstavljamo ponovno.

Strateške marketinške odločitve na področju izdelkov v okviru njihovega celovitega življenjskega ciklusa delimo v naslednje skupine odločitev:

- strateške marketinške odločitve v zvezi z razvijanjem novih izdelkov (inoviranjem),
- strateške marketinške odločitve o spreminjanju (modificiranju) izdelkov v okviru njihovega življenjskega ciklusa na trgu ter
- strateške odločitve o opuščanju (eliminiranju) izdelkov s trga.

Razvijanje novih izdelkov in spreminjanje obstoječih včasih ni mogoče ostro razmejiti, saj lahko večje spremembe obstoječi izdelek tako spremenijo, da se zdi nov. Stopnja novosti lahko prehaja od evolucijskih novosti (izdelki z nizko stopnjo novosti) do revolucijskih novosti (izdelki z visoko stopnjo novosti) (Snoj in Gabrijan, 2015, 317).

Strateške odločitve v zvezi z razvijanjem novih izdelkov

Pravočasno razvijanje in ponujanje ustreznih novih izdelkov je dejavnik, ki pomembno vpliva na konkurenčne sposobnosti organizacije, dolgoročno uspešnost in učinkovitost ter ustvarjanje in ohranjanje njene trajne konkurenčne prednosti.

Rezultati raziskovanja dobrih praks, ki ga je opravilo združenje Product Development & Management Association (PDMA), so pred leti pokazali, da je tržno uspešnih 60% novih izdelkov, ki jih organizacije uvedejo v prodajo (Baker in Hart, 2007, 170; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 323), medtem ko Evanschitzky in drugi (2012, 21; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 323) navajajo, da je po ugotovitvah raziskav uspešnih celo manj kot 25% novih izdelkov, kljub precejšnjim vložkom vanje.

Izsledki empiričnih raziskav navajajo številne dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti novih izdelkov na trgu (Winer in Dhar, 2011, 215):

- razvoj superiornega razlikovalnega (diferenciranega) izdelka z unikatno koristjo ter superiorno vrednostjo za odjemalce;
- dovolj široka opredelitev iskanega novega izdelka iz vidika njegovih koristi za odjemalce;
- dosledna tržna naravnost v celotnem procesu razvoja izdelka;
- oblikovanje dovolj širokega nabora možnih idej za izdelek;
- visoka raven kakovosti izvajanja posameznih stopenj v procesu razvoja izdelka;
- ustrezno organiziranje procesa razvoja z medfunkcijskimi timi strokovnjakov;
- primeren proces oblikovanja prioritete v procesu zbiranja idej za nov izdelek;

- močna podpora vrhnjega menedžmenta v organizaciji;
- pazljivo načrtovanje uvajanja izdelka na trg;
- primerna hitrost procesa razvijanja izdelka od oblikovanja koncepta izdelka do njegovega uvajanja na trg;
- izbira primerne strateškega pristopa k procesu razvijanja izdelka.

Nekatere empirične raziskave pa so pokazale, da sta dva dejavnika še posebej ključna (Kerin in Peterson, 2010, 142): usklajenost novega izdelka s potrebami odjemalcev na trgu ter z razpoložljivimi viri organizacije (Kerin in Peterson, 2010, 142), medtem ko Kotler in Armstrong (2010, 293-296) navajata, da bo razvoj novih izdelkov uspešen, če bo temeljil:

- **na naravnosti na reševanje problemov odjemalcev** in bo omogočal oblikovanje pozitivnih odjemalčevih izkušenj z izdelkom;
- **na timske (medfunkcijske) pristopu**, to je z medsebojnim sodelovanjem strokovnjakov iz različnih poslovnih funkcij v organizaciji ter
- **na sistematičnem in holističnem pristopu** z vzpostavljanjem inovacijskega sistema upravljanja in vodenja ter vključevanjem vseh notranjih in zunanjih deležnikov (na primer zaposlenih, dobaviteljev, posrednikov, odjemalcev in drugih udeležencev) v proces razvoja.

Izjemno pomembno je, da organizacija ves čas poudarja pomembnost aktivnosti **kombiniranega razvoja novih izdelkov**, še posebej to velja v pogojih hitro rastočih trgov. S kombiniranim razvojem razumemo, da organizacija pri strateških odločitvah povezuje razvoj izdelka in razvojno-raziskovalne aktivnosti z življenjskim ciklusom izdelka.

Med najpogostejše vzroke neuspešnosti novih izdelkov pa lahko povzamemo predvsem naslednje (Bradley, 1995, 482; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 324):

- neprimerne raziskave za potrebe marketinga;
- visoki stroški razvijanja novega izdelka;
- kratka življenjska doba novega izdelka;
- pomanjkanje marketinške sposobnosti organizacije;
- visoki stroški proizvodnje;
- odsotnost konkurenčne prednosti in

- neustrezna kultura organizacije.

Razlikujemo tri temeljne kategorije novih izdelkov (Kotler, Armstrong, Wong in Saunders, 2009; v: Iršič, Milfelner, Pisnik, 2019, 112):

- nov izdelek za organizacijo, ki pa ni novost za odjemalce, saj tovrstne izdelke na trgu že ponujajo drugi ponudniki;
- nov izdelek za določeno ciljno skupino odjemalcev, ki pa ga organizacija že ponuja drugim ciljnim skupinam ter
- nov izdelek za organizacijo kot tudi za odjemalce.

Vsaka organizacija, ki želi na trgu nastopati z novimi izdelki, mora sprejeti strateško odločitev o načinu, kako priti do njih. Obstajata dva osnovna načina (Snoj in Gabrijan, 2015, 325-326):

- z lastnim razvijanjem novih izdelkov in
- z vključevanjem drugih organizacij (z nakupom pravic uporabe znanja drugih, z različnimi oblikami sovlaganja ter s spojitvijo oziroma pripojitvijo druge organizacije)¹¹⁶.

Na tem mestu opisujemo strateške marketinške odločitve, ki se nanašajo na razvijanje novih izdelkov v organizaciji.

Razvijanje novih izdelkov je proces, ki je sestavljen iz posameznih stopenj. Za organizacije, ki same razvijajo nove izdelke, je značilna alternativna in / ali kombinirana uporaba naslednjih strateških pristopov k razvoju novih izdelkov (Winer in Dhar, 2011, 216):

- tradicionalni (klasični) linearni (zaporedni) pristop,
- vzporedni pristop (angl. »rugby« approach) in
- pristop na osnovi ciljnih stroškov.

¹¹⁶ Zaradi povečanja stopnje konsistentnosti asortimenta izdelkov organizacije včasih tudi dokupijo izdelke drugih organizacij, ki so zanjo novi izdelki.

Tradicionalni linearni pristop temelji na zaporednem izvajanju posameznih stopenj v procesu razvijanja novega izdelka. Na sliki 10.2 ga smiselno opredeljujemo s sedmimi stopnjami.



Slika 10.2: Primer tradicionalnega linearnega pristopa v procesu razvijanja novih izdelkov

Omenjeni pristop k razvoju novih izdelkov se prične z **opredelitvijo priložnosti**, kar pomeni, da naj bi organizacija sprejela odločitev o tem, na katere trge (v tržne segmente) namerava z novim izdelkom vstopiti ter kakšna je predvidena stopnja novosti izdelka, ki ga bo razvijala. Ta odločitev pa izhaja iz opredeljenih strateških ciljev marketinga oziroma strateških ciljev na področju izdelkov.

Viri **iskanja idej** za nove izdelke predstavljajo različne sestavine ožjega in širšega zunanjega okolja organizacije in njeno notranje okolje. Pri tem lahko organizacija uporablja različne metode. Ko so vir idej odjemalci, so to na primer: segmentacijska analiza na podlagi potreb / koristi, analiza problemov odjemalcev, analiza tržnih vrzeli, globinski intervjuji, projekтивne tehnike, skupinski intervjuji, analiza nakupov in uporabe izdelkov, analiza reklamacij. Ko so vir idej strokovnjaki pa so to na primer: morfološka analiza, analiza trendov v okolju, analiza izdelkov konkurentov, »viharjenje« možganov, sinektična metoda, škatla sugestij (Snoj in Gabrijan, 2015, 329).

Vsako idejo lahko v organizaciji spremenijo v več konceptov novega izdelka. V procesu **razvijanja in ocenjevanja izhodiščnega koncepta izdelka** bi morala organizacija iskati tiste koncepte, ki bodo ponujali možnim odjemalcem primerjalno največ in pri katerih bo predvidoma imela največje konkurenčne prednosti (Snoj in

Gabrijan, 2015, 329). V ta namen organizacija oblikuje preliminarne napovedi in iz nabora konceptov izloči tiste, katerih predviden prodajni potencial je najnižji. Za izbrane koncepte organizacija razvije prototipe, ki so namenjeni nadaljnjim testiranjem s strani možnih odjemalcev.

Proizvajalec avtomobilov je opredelil štiri koncepte njihovega novega izdelka – električnega avtomobila:

- Koncept 1: srednje velik avtomobil po sprejemljivi ceni, ki ga bodo uporabljale družine kot drugi avtomobil, namenjen vožnji po mestu za vsakodnevne opravke in obiske prijateljev;
- Koncept 2: športno oblikovan avto srednjega cenovnega razreda, namenjen mladim samskim ljudem in parom brez otrok;
- Koncept 3: »zelen« avtomobil, namenjen visoko ekološko osveščenim ljudem, ki želijo praktičen avtomobil in transport z nizko stopnjo onesnaževanja;
- Koncept 4: srednje velik športni terenski avtomobil za uporabnike, ki želijo več prostora in iščejo športne značilnosti avtomobila (Kotler in Armstrong, 2010, 286-287).

Organizacija za izbran koncept izdelka oblikuje izhodiščno **strategijo marketinga**, ki je sestavljena iz treh delov (Kotler in Armstrong, 2010, 287-288):

- opredelitve in opisa značilnosti ciljnega trga za izdelek, načrtovane oblike vrednosti (angl. value proposition), načrtovanega obsega prodaje izdelka, predvidenega tržnega deleža in dobička za nekaj let;
- opredelitve načrtovane cene izdelka, marketinških poti ter rapoložljivega marketinškega proračuna za prvo leto izdelka na trgu;
- opredelitve načrtovanega dolgoročnega obsega (količinskega in vrednostnega) prodaje, ravni dobička in strategije marketinškega spleta.

Predpostavimo, da je proizvajalec avtomobilov izbral koncept 3 za nadaljnji razvoj in zanj izdelal izhodiščno strategijo marketinga:

- Ciljni trg predstavljajo mladi, izobraženi posamezniki in pari s srednjimi do višjimi dohodki ter manjše družine, ki iščejo praktičen ter ekološko primeren prevoz. Pozicioniran bo kot avtomobil, ki ponuja zabavno vožnjo in onesnažuje okolje manj kot hibridni avtomobili. Proizvajalec ocenjuje količinski obseg prodaje 100.000 avtomobilov v prvem letu in izgubo, ki ne bo večja od 15 milijonov dolarjev. V drugem letu ocenjuje prodajo v višini 120.000 avtomobilov in dobiškom v višini 25 milijonov dolarjev.
- Električni avto z baterijskim polnjenjem bodo ponujali v treh barvah: rdeči, zeleni in modri. Že osnovni (standardni) model bo vključeval bogato dodatno opremo. Predvidena prodajna cena bo 25.000 dolarjev z možnostjo 15%-popusta za posrednike. Posredniki, ki bodo prodali več kot 10 avtomobilov mesečno, bodo lahko uveljavljali dodatni popust v višini 5% za vsak prodani avtomobil v tekočem mesecu. Marketinški proračun v višini 50 milijonov dolarjev bo razdeljen na dva enaka dela: oglaševanje na nacionalnih medijih in predstavitev izdelka na različnih lokalnih dogodkih. Vsebina oglaševanja in predstavitev izdelka bo osredotočena na »pridih zabave z avtomobilom« ter »nizko raven onesnaževanja«. V prvem letu prodaje bodo znašali izdatki za marketinško raziskovanje

100.000 dolarjev, katerega cilj bo predvsem ugotoviti, kdo kupuje avtomobil in kakšna je njihova stopnja zadovoljstva z njim.

- Proizvajalec načrtuje 3% dolgoročni tržni delež na celotnem avtomobilskem trgu in stopnjo donosa naložb v višini 15%. Za doseganje tega cilja nameravajo ponujati izdelek superiorne kakovosti, ki jo bodo skozi leta še izboljševali. Ceno avtomobila nameravajo v drugem in tretjem letu še nekoliko zvišati, če bo to konkurenca dopuščala. Celotni marketinški proračun bodo vsako leto povečali za 10%, medtem ko bodo izdatke za marketinško raziskovanje po prvem letu znižali na 60.000 dolarjev (Kotler in Armstrong, 2010, 287-288).

Poslovna analiza se nanaša na ocenjevanje izbranih konceptov izdelka iz vidika obsega prodaje (vrednostno in količinsko), vloženih resursov (vseh pričakovanih stroškov) ter dobička pri predvideni prodajni ceni izdelka. Organizacija mora predvideti tudi potreben čas do začetka prodaje novega izdelka, trenutka pokritja stroškov razvoja izdelka, pojava konkurenčnih izdelkov, spreminjanja izdelka in prenehanja njegove prodaje (Snoj in Gabrijan, 2015, 330).

Cilj **testiranja izbranega koncepta izdelka** s strani možnih odjemalcev na testnem trgu (tržnem segmentu) je ugotavljanje moči, privlačnosti in obsega izbranega koncepta izdelka (na primer prednosti koncepta izdelka; komunikativnost koncepta; možnost reševanja problema z njim; vrednost koncepta glede na možno ceno in uporabno vrednost; verjetnost nakupa, vrste, načini ter priložnosti uporabe koncepta izdelka). Testiranje na tej stopnji vključuje tudi različne cene, oblike embalaže, dizajne, pa tudi pojavne oblike marketinškega komuniciranja (na primer oglaševanja) koncepta izdelka.

Uvajanje izdelka na trg se prične, če so rezultati testiranja njegovih marketinških in drugih vidikov ustrezni. Odločitev o uvedbi izdelka na trg vključuje številne strateške aktivnosti, med njimi so najpomembnejše:

- določitev časa za vstop izdelka na trg; organizacija ima na izbiro tri možnosti: prvi vstop (organizacija vstopi na trg prva, to je pred možnimi konkurenti in uživa prednosti ter pomanjkljivosti strategije »prvega skoka«); vzporedni vstop (organizacija vstopi na trg vzporedno z vstopom istovrstnih konkurenčnih izdelkov); pozni vstop (organizacija lahko namenoma zadrži uvedbo izdelka na trg ter počaka, da se prvi s takšnim izdelkom pojavi konkurent; v tem primeru organizacija izvaja strategijo izzivalca ali zasledovalca);
- oblikovanje strategije geografske usmeritve: organizacija mora odločiti, kakšne bodo geografske dimenzije trga, na katerem bo uvajala nov izdelek;

- v ta namen pripravi načrtovani potek pokrivanja trga za določeno obdobje; v postopno odvijajočem se marketingu mora organizacija oceniti privlačnost alternativnih trgov po naslednjih ocenjevalnih kriterijih: velikost tržnega potenciala, ugled organizacije na domačem trgu, stroški oskrbe na izbranih marketinških poteh, stroški medijev komuniciranja, vplivi enega območja na drugo ter prodor konkurentov;
- odločitve o ciljni skupini odjemalcev; na postopno razvijajočih se trgih mora organizacija usmeriti svojo ponudbo k najobetavnejšim ciljnim skupinam odjemalcev (to je k inovatorjem in zgodnjim sprejemnikom izdelka), zato mora ugotoviti, kakšne so razlike med posamezniki znotraj določene obetavne ciljne skupine odjemalcev glede njihove dovzetnosti za novosti, oceniti vlogo osebnih vplivov na odločitve o nakupu kot tudi vlogo vplivov različnih formalnih in neformalnih referenčnih skupin; oceniti vplive značilnosti izdelka na stopnjo sprejemanja novega izdelka; cilj organizacije je, da čim hitreje doseže zelo velik obseg prodaje, da motivira prodajno osebje in pritegne še ostale možne odjemalce;

V skladu z ATAR-modelom¹¹⁷ predvidevanja prodaje novega izdelka lahko organizacija oblikuje naslednje cilje uvajanja novega izdelka, ki jih hoče doseči pri možnih odjemalcih (Crawford in DiBenedetto, 2006, 423; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 332): načrtovano stopnjo zavedanja (stopnjo poriklica in prepoznavanja) izdelka in njegovih osnovnih koristi; načrtovan delež tistih, ki bodo izdelek preizkusili; načrtovano razpoložljivost izdelka (navzočnost na prodajnih mestih) in načrtovan delež tistih, ki bodo nov izdelek znova kupili in nakupe ponavljali.

- oblikovanje akcijskega načrta za uvedbo novega izdelka na trg; da bi organizacija povezala in uskladila številne dejavnosti za uvedbo novega izdelka na trg, lahko vodstvo organizacije uporabi metodo mrežnega načrtovanja, kot na primer načrtovanje kritične poti med dogodki.

Pri uvajanju novega izdelka bi morala organizacija upoštevati proces adopcije in proces difuzije inovacij. **Proces adopcije** je proces, ki poteka na ravni posameznega odjemalca, ki pri odločanju v zvezi z novim izdelkom prehaja pet stopenj (Hawkins, Best in Coney, 1998, 251; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 353): zavedanje, da izdelek obstaja na trgu; zanimanje za izdelek; ocenjevanje izdelka; poskušanje izdelka in adopcija/zavračanje izdelka.

¹¹⁷ ATAR je kratica za angleške besede: awareness (zavedanje), trial (preizkušanje), availability (rapoložljivost), repeat (ponovitev nakupa).

Proces difuzije novega izdelka pa se nanaša na njegovo sprejemanje pri ciljni skupini. Glede na to, kdaj v življenjskem ciklusu izdelka na trgu (oziroma v kateri stopnji življenjskega ciklusa) določena skupina odjemalcev izdelek dejansko kupi¹¹⁸.

Ker je tržno tveganje pri uvajanju novih izdelkov na trg relativno visoko, naj bi organizacija načrtovala tudi dolgoročno strategijo širitve izdelka oziroma trga, pri čemer je čas in intenzivnost takega širjenja odvisna tudi od časa vstopa organizacije z novim izdelkom na načrtovani trg (prvi vstop, vzporedni vstop ali pozni vstop).

Ko organizacija uvaja na trg izdelek, ki predstavlja popolno novost za trg, je njena ključna naloga vzbujanje **primarnega povpraševanja** po izdelku (povpraševanja po generičnem izdelku), če pa podobni izdelki (alternativne zadovoljitve potreb) na trgu že obstajajo, pa je njena naloga vzbujanje **selektivnega povpraševanja** (povpraševanja po njenem izdelku).

V zvezi s širitvijo izdelka organizacija pogosto uporablja strategijo razlikovanja (diferenciacije), ki jo podrobneje opisujemo v podpoglavju 8.2.2 v okviru generičnih strategij. Razlikujemo dve temeljni obliki razlikovanja izdelkov: interno razlikovanje in eksterno razlikovanje.

Namen **internega razlikovanja izdelkov** je zlasti preprečevanje morebitne kanibalizacije izdelkov, to je preprečevanje medsebojnega konkuriranja izdelkov iste organizacije, ki vodi k slabšanju njenega poslovanja. Namen **eksternega razlikovanja izdelkov** pa je z razvojem in uvajanjem novega izdelka doseči njegovo pozitivno razlikovanje glede na izdelke konkurentov (Snoj in Gabrijan, 2015, 322).

Največja stopnja tveganja je pri **diverzificiranju izdelkov**, to je razvijanju in / ali uvajanju novega izdelka, ki zadovoljuje nove potrebe novih ciljnih skupin odjemalcev (op. p. novih trgov). Več o diverzifikacijah in njenih oblikah pišemo v poglavju 2.3 o strategijah razvoja organizacije. Med ključne cilje diverzifikacije izdelka uvrščamo predvsem boljše izkoriščanje razpoložljivih poslovnih zmogljivosti, zmanjševanje odvisnosti od obstoječih trgov, izdelkov in odjemalcev, večja donosnost novih naložb, povečanje možnosti za dobiček, povečanje konkurenčne sposobnosti na trgu in izboljšanje tržnih razmer.

¹¹⁸ Podrobneje smo značilnosti posameznih segmentov odjemalcev v procesu difuzije opisali v okviru podpoglavja 4.2.2: Nakupni proces in vloga odjemalcev v njem in jih prikazali na sliki 4.5.

Vsaka organizacija stremi za tem, da poskuša uvajanje izdelka na trgu čim bolj skrajšati, kar pomeni, da poskuša doseči čim večje donose od prodaje izdelka na trgu, s katerimi bo pokrila stroške razvoja izdelka. To lahko doseže tako, da možnim odjemalcem čim bolj predstavi izdelek in njegove koristi, še posebej tistim možnim odjemalcem, ki lahko vplivajo na javno mnenje (vplivnežem; angl. influencers); z ustvarjanjem pozitivnega mnenja o izdelku lahko organizacija poveča povpraševanje po novem izdelku.

Ker je hitrost vstopa na trg z novim izdelkom in posledično doseganje boljšega konkurenčnega položaja na njem pomemben vir konkurenčne prednosti organizacije, poskušajo številne organizacije pospešiti proces razvijanja novih izdelkov (skrajševati čas njegovega razvoja), kar je mogoče z vzporednim odvijanjem posameznih stopenj v razvoju izdelka (**vzporedni pristop k razvoju novega izdelka; angl. »rugby« approach**), kar je mogoče dosegati z že omenjenim medsebojnim multidisciplinarnim sodelovanjem vseh potrebnih deležnikov (na primer zaposlenih, vodstva, strokovnjakov v notranjem in zunanjem okolju, odjemalcev, dobaviteljev) od zgodnjih stopenj razvoja izdelka do njegovega uvajanja na trg.

Pristop k razvoju izdelka na osnovi ciljnih stroškov omogoča povečanje verjetnosti finančnega uspeha izdelka v procesu njegovega uvajanja na trg. Vzrok za neuspešnost preživetja izdelka na trgu namreč pogosto tiči v previsokih stroških njegovega razvoja. Če želi organizacija hitro preiti stopnjo uvajanja izdelka na trgu in doseči stopnjo njegove rasti, v kateri izdelek že prinaša dobiček, to običajno pomeni oblikovanje precej visoke prodajne cene za izdelek v obdobju njegovega uvajanja na trg. Čeprav je za ciljno skupino odjemalcev, ki so v procesu difuzije »inovatorji« (prvi kupci izdelka), značilna relativna cenovna neelastičnost povpraševanja, pa je mogoče z nekoliko nižjo prodajno ceno izdelka povečati njihovo število in s tem pospešiti prodor izdelka na trgu.

Organizacija, ki udejanja pristop k razvoju izdelkov na osnovi ciljnih stroškov, bo načrtovala proces razvoja novih izdelkov tako, da bo na osnovi zbranih idej in zgodnjih konceptov izdelka s pomočjo tržnih raziskav poskušala opredeliti sprejemljivo prodajno ceno izdelka za izbrane ciljne segmente odjemalcev in na tej osnovi proučiti izvedljivost razvoja izdelka ob upoštevanju vseh stroškov razvoja.

Strateške odločitve o spreminjanju in opuščanju izdelkov

Potreba po spreminjanju in opuščanju izdelkov se lahko pojavi v kateri koli stopnji življenjskega ciklusa izdelka na trgu.

Strateške marketinške odločitve o spreminjanju (modificiranju) ter opuščanju (eliminiranju) izdelka s trga so medsebojno povezane in jih ni mogoče uresničiti ločeno od drugih možnosti, kot so na primer spremembe ciljnih trgov in strategij marketinga (Snoj in Gabrijan, 2015, 334), so torej v tesni povezavi z odločitvami o optimalnem asortimentu organizacije ter pozicioniranju in repozicioniranju izdelkov.

Spreminjanje izdelka je vezano na spremembo ene ali več sestavin izdelka (na primer spreminjanje dizajna, kakovosti, znamke, embalaže, podobe, znamke izdelka ali strukture asortimenta).

Najpogosteje se organizacije odločijo za spreminjanje oziroma opuščanje izdelkov iz naslednjih razlogov (Snoj in Pisnik Korda, 2006; v: Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 113):

- upadanje obsega ali stopnje prodaje, tržnega deleža ali dobičkonosnosti;
- spremembe potreb, pričakovanj ali stališč odjemalcev do izdelka;
- uvajanje novih konkurenčnih izdelkov ali spremembe aktivnosti konkurentov;
- uvajanje novih izdelkov organizacije, ki utegne spremeniti umeščanje izdelčne skupine in privedi do kanibalizacije obstoječih izdelkov;
- spremembe distribucijskega sistema (op. p. sistema marketinških poti) ali spremembe značilnosti distributerjev (op. p. posrednikov), ki utegnejo vplivati na dosegljivost ali umeščanje izdelkov;
- tehnološke spremembe;
- spremembe drugih dejavnikov širšega okolja (na primer demografskih, ekonomskih, zakonodajno-pravnih, političnih);
- spremembe lastnih značilnosti organizacije (na primer spremembe v poslanstvu, ciljnih in strategijah, razpoložljivih resursih organizacije).

Omenjeni dejavniki povzročajo potrebo po nenehnem ocenjevanju uspešnosti delovanja vsakega izdelka, zato da organizacija ugotovi, ali so potrebne kakršnekoli spremembe izdelka, drugih sestavin marketinškega spleta, pozicioniranja in podobnega in sicer na osnovi ocenjevanja (Snoj in Gabrijan, 2015, 335):

- tržnih kazalnikov delovanja izdelkov (gibanja obsega prodaje, gibanja tržnih deležev, zadovoljstva in zvestobe ciljnih skupin, reklamacij v zvezi z izdelkom, podobe izdelka in njegove zaznane vrednosti v očeh odjemalcev);
- finančnih kazalnikov delovanja izdelkov (donosnosti naložbe, dobička pred obrestmi, presežka prejemkov nad izdatki pri poslovanju) ter
- sprememb v širšem in ožjem okolju, ki se nanašajo na izdelek (sprememb pri aktivnostih konkurentov, sprememb v ciljnih skupinah, sprememb na področju tehnologij, sprememb v zakonodaji, sprememb na ekonomskem področju ter sprememb v naravnem okolju).

Ko izdelek prehaja v svojo zadnjo stopnjo življenjskega ciklusa, mora organizacija razmisliti, ali in kdaj naj ga umakne s trga, pri čemer naj bi bili organizaciji v pomoč naslednja vprašanja (Kotler, Armstrong, Wong in Saunders, 2009): kakšen je tržni potencial izdelka, koliko bi pridobili s spremembo izdelka, koliko bi pridobili s spremembo strategije marketinga, koliko koristnega časa zaposlenih bi lahko sprostili z izločitvijo izdelka, kako dobre so alternativne možnosti organizacije, koliko izdelek prispeva v primerjavi s svojimi neposrednimi stroški ter koliko izdelek pripomore k prodaji drugih izdelkov.

Če presojanje možnih sprememb izdelka, ki je v stopnji odmiranja, ne pokaže verjetnih izboljšav v zvezi z njim, je treba kot stvarno možnost upoštevati njegovo izločitev. Možne so vsaj štiri **strategije izločanja (opuščanja) izdelka** (Snoj in Pisnik Korda, 2006, 218; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 336):

- odprodaja izdelka drugi organizaciji, ki nadaljuje njegovo prodajo;
- opustitev izdelka; v tem čprimerju izdelek preneha »živeti«;
- »okleščenje« asortimenta; organizacija se odloči, da bo selektivno izločala izdelke; to je najpogostejša oblika izločanja izdelkov in tudi najpreprostejša za uresničitev;
- »iztekanje« izdelka; organizacija se odloči, da ne bo več vlagala v izdelek, zato bo počasi odmlr; to lahko napravi tako, da ustavi ali postopoma zmanjšuje vlaganja v marketinške aktivnosti v zvezi z izdelkom.

10.2 Strateške marketinške odločitve na področju cen

Cena je sestavina marketinškega spleta, ki je neločljivo povezana z izdelkom kot objektom menjave, tesno pa je vzajemno povezana tudi z ostalimi sestavinami marketinškega spleta (z marketinškimi potmi in komuniciranjem v marketingu), saj lahko vpliva na primer na odjemalčeve zaznave značilnosti izdelka, na pozornost, ki jo namenijo izdelku na marketinških poteh ter na učinkovitost komuniciranja v marketingu.

Iz zornega kota odjemalca jo lahko holistično (celovito, vserazsežno) opredelimo kot celoto vsega, kar mora odjemalec dati (to je lahko katerakoli pojavna oblika izdelka; na primer blago, storitve, denar, prostor,...), žrtvovati (na primer čas) ali občutiti oziroma doživljati (na primer tveganje, negotovost, napor, frustracija,...) v zameno za celoto hotenih pridobljenih koristi od izbrane pojavne oblike izdelka kot objekta menjave, po katerem povprašuje. Zajema torej vse nastale stroške oziroma vložke odjemalca, ki jih ta zaznava v zvezi s pridobitvijo in uporabo določenega izdelka (**zaznana cena**) (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 139).

Stroški, ki jih odjemalec zaznava v procesu nabave in uporabe hotenih koristi, so običajno kombinacija:

- **denarnih stroškov** (cene, izražene v denarju oziroma **denarne ali nominalne cene**)¹¹⁹; ta pojavna oblika cene ima tudi funkcijo referenčne cene, ki odjemalcem zagotavlja primerjavo cen med podobnimi izdelki (Raju in Zhang, 2010; v: Snoj in Gabrijan, 2015, 343) ter
- **nedenarnih stroškov** (cene, ki ni izražena v denarju oziroma **nedenarne cene**), ki jih sestavlja celota vseh naporov, tveganj in negotovosti odjemalca v procesu pridobivanja in uporabe izdelka.

¹¹⁹ Denarna cena ne pomeni nujno odjemalčevo protivrednost v denarju, temveč tudi v katerikoli drugi pojavni obliki izdelka, katerega vrednost pa je mogoče objektivno ovrednotiti v denarju.

Ker na nakupno odločitev odjemalcev razen cene vplivajo (poleg vseh ostalih dejavnikov) tudi njihove pretekle izkušnje, ti pripisujejo vsakemu izdelku dve ceni:

- **tradicionalno preteklo ceno** (»normalno«, »pravično« ali »pričakovano« ceno), ki temelji na presoji odjemalca v zvezi s tem, ali uporabna vrednost (koristi) izdelka ustreza plačani ceni zanj¹²⁰ ter
- **dejansko, trenutno oziroma aktualno ceno** izdelka (Monroe in Lee, 1999, 210).

Cene izdelkov in aktivnosti na področju cene so za organizacije poleg temeljnega pomena, to je ustvarjanja prihodka, zelo pomembne tudi iz naslednjih razlogov:

- za veliko izdelkov so empirične raziskave pokazale, da je cenovna elastičnost približno dvajsetkrat večja od elastičnosti oglaševanja; to pomeni, da se odjemalci bolj odzivajo na aktivnosti na področju cen kot na aktivnosti oglaševanja in drugih oblik komuniciranja v marketingu;
- ceno izdelka je mogoče hitro prilagajati zahtevanim spremembam v zunanjem in notranjem okolju organizacije;
- prodajne učinke ob spremembi cene je mogoče zaznati relativno hitro, medtem ko spremembe preostalih sestavin marketinškega spleta nimajo takojšnjega oziroma tako hitrega vpliva (na primer sprememba kakovosti izdelka, oglaševanje, nove marketinške poti);
- cena je edina sestavina marketinškega spleta, ki za uvedbo ne potrebuje nekih dodatnih stroškov – optimalno ceno lahko postavimo tudi v težkih finančnih razmerah, ko se moramo na primer odpovedati oglaševanju, uvajanju novih izdelkov na trg.

Ker je cilj aktivnosti strateškega marketinga organizacije ustvarjanje, ohranjanje in povečevanje njene konkurenčne prednosti z ustvarjanjem, dostavo in komuniciranjem vrednosti za odjemalca, ki jo sestavljajo odjemalčeve zaznane koristi v zvezi z izdelkom ter zaznani stroški (zaznana cena), je oblikovanje primerne in za

¹²⁰ Zavedati se je treba, da odjemalci v številnih primerih niso prepričani o posameznih dobljenih koristih izdelka (na primer o kakovosti izdelka), zato tudi niso prepričani glede »prave« cene izdelka. Zato pri svojih odločitvah upoštevajo lastne (subjektivne) razpone sprejemljivosti cen za posamezne izdelke in na tej podlagi ocenjujejo cene kot psprejemljive, »pravične« in nesprejemljive oziroma »nepravične. Nesprejemljive cene so ali prenizke in odjemalce asociirajo na prenizko oziroma nezadostno kakovost izdelka ali pa so previsoke glede na odjemalčeve še sprejemljivi prag najvišje cene za določen izdelek (Iršič, Milfelner, Pisnik, 2019, 139).

odjemalca sprejemljive cene pomemben sestavni del strateških marketinških odločitev organizacije.

Ker je oblikovanje cene izdelka določene organizacije hitro posnemljivo tudi s strani njenih konkurentov, tovrstne strateške odločitve niso strateško »orožje« za doseganje njene dolgoročne (trajne) konkurenčne prednosti¹²¹. Strateški učinki oblikovanja določene cene bodo zato uspešnejši v kombinaciji z strateškimi odločitvami v zvezi z drugimi sestavinami marketinškega spleta (to je odločitvami na področju izdelka, marketinških poti in komuniciranja v marketingu).

Na strateške odločitve (strategije) na področju oblikovanja cen izdelkov vplivajo številni dejavniki, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

10.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na strateške odločitve o ceni

Maneverski prostor za oblikovanje cene izdelka je v splošnem omejen z:

- odjemalčevim zaznavanjem absolutne in relativne vrednosti izdelka določene organizacije,
- celoto vseh stroškov, ki jih ima organizacija v zvezi z izdelkom ter
- drugimi notranjimi in zunanji dejavniki.

Če bo odjemalčevo zaznavanje cene izdelka nekega ponudnika presegalo odjemalčeve zaznane koristi tega izdelka in / ali če bo odjemalec zaznaval nižjo vrednost izdelka tega ponudnika v primerjavi z zaznano vrednostjo konkurenčnega izdelka, po izdelku tega ponudnika ne bo povpraševal. **Odjemalčevo zaznavanje vrednosti izdelka** torej predstavlja okvir za oblikovanje maksimalne možne ravni cene izdelka pri določeni ravni zaznane absolutne in relativne koristi tega izdelka v očeh odjemalca.

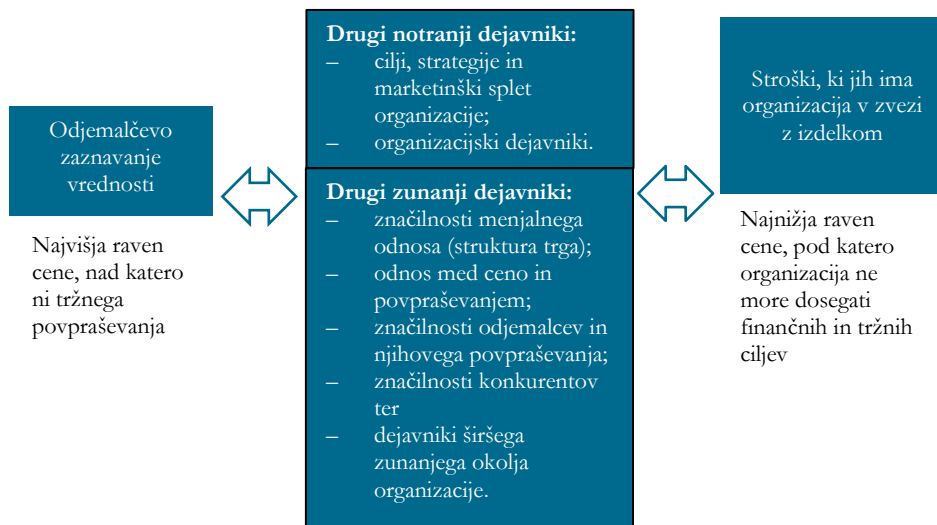
Stroški, ki jih ima organizacija v zvezi z izdelkom pa po drugi strani predstavljajo okvir za oblikovanje minimalne možne ravni cene izdelka, pri kateri organizacija še lahko z izdelkom uresničuje načrtovane finančne in nekatere, z njimi povezane tržne cilje (na primer načrtovano raven tržnega deleža, načrtovano raven dobičkonosnosti).

¹²¹ S pojmom »zaporniška dilema« pogosto razlagamo, da je učinek znižanja cene izdelka določenega ponudnika uspešen in učinkovit dokler tudi konkurenti ne znižajo cene primerljivega izdelka. Posledice takšnega znižanja cen (posnemanja konkurentov) se na trgu pokažejo v nižji stopnji dobičkonosnosti vseh ponudnikov (glej sliko 8.11).

Pogosto se organizacije pri oblikovanju cen osredotočajo predvsem oziroma samo na stroške, ki jih imajo v zvezi z izdelkom (Diamantopoulos in Mathews, 1995). Takšen koncept razmišljanja (oblikovanje cen na podlagi stroškov) pa lahko pripelje organizacijo do situacije, v kateri bo zaznana nominalna cena izdelka v očeh odjemalcev previsoka in zato ne bo vzbudila tržnega povpraševanja po njem.

Po drugi strani se marketinško naravnane organizacije zavedajo vseh prednosti, ki jih vključuje pri oblikovanju cene ocenjevanje odjemalčeve zaznane vrednosti (Woodruff, 1997; v: Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 149), zato smiselno upoštevajo oba robna pogoja (omejitvi) v omenjenem manevrskem prostoru za oblikovanje cene.

Na strateške odločitve organizacije o oblikovanju cene izdelka vplivajo še številni drugi notranji in zunanji dejavniki. Med **notranje dejavnike** uvrščamo predvsem cilje in strategije na ravni organizacije in na ravni marketinga (na primer cilje oblikovanja cen), značilnosti marketinškega spleta ter organizacijske dejavnike. Med **zunanje dejavnike** uvrščamo predvsem značilnosti menjalnih odnosov med organizacijo in njenimi konkurenti na eni strani ter odjemalci na drugi strani ter dejavnike širšega zunanjega okolja (na primer zakonodaje, vladne regulative, etične vidike, gospodarske in tehnološke vidike, kulturne vidike).



Slika 10.3: Dejavniki, ki vplivajo na strateške odločitve o oblikovanju cen

Vir: prirejeno po (Kotler in Armstrong, 2010, 315)

Omenjeni maneverski prostor za strateške odločitve o oblikovanju cen prikazujemo na sliki 10.3.

Odjemalčevo zaznavanje vrednosti

Odjemalci bodo povpraševali po izdelku določenega ponudnika tedaj, če bodo njihove zaznane koristi v zvezi z izdelkom večje od zaznane cene (**absolutna vrednost**) in če bo zaznana vrednost tega izdelka (kot razlika med zaznanimi koristmi in zaznano ceno) večja od zaznanih vrednosti primerljivih izdelkov konkurentov (**relativna vrednost**).

Ker odjemalci pogosto sklepajo kompromise med zaznanimi koristmi, ki jih pridobijo z izdelkom na eni strani ter ceno (vložki, stroški), ki so potrebni za pridobitev in uporabo izdelka na drugi strani, saj so tovrstne zaznave subjektivnega značaja¹²², naj bi marketinško naravnana organizacija oblikovala oceno pričakovane vrednosti izdelka kot jo bodo zaznavali odjemalci.

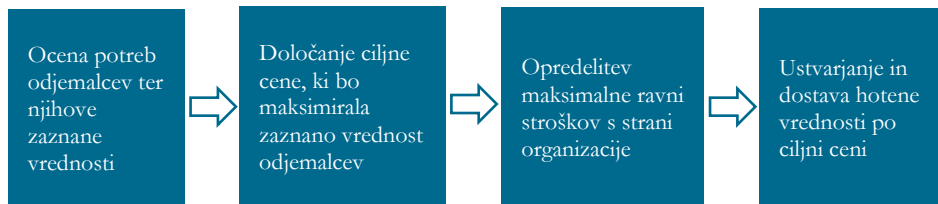
Oblikovanje cene na podlagi vrednosti izdelka za odjemalce zahteva od organizacije:

- opredelitev potreb in hotenj odjemalcev,
- oceno vseh njihovih pričakovanih koristi in vložkov, ki naj bi jih zaznavali v zvezi z nakupom in uporabo izdelka (oceno zaznane vrednosti izdelka),
- oceno pričakovanega števila odjemalcev in na tej osnovi
- oceno višine pričakovanega prihodka ki pove, v kolikšni višini se po drugi strani lahko gibljejo stroški (vložki organizacije, povezani z izdelkom) in koliko dobička je mogoče pričakovati ob prodaji izdelkov (Kotler in Armstrong, 2010, 315).

Na odjemalčevo zaznavanje vrednosti pa vplivajo razen njihovih potreb in hotenj tudi nekatere druge geografske, demografske, psihografske in vedenjske značilnosti, ki jih opisujemo v okviru drugih zunanjih dejavnikov.

¹²² Različni odjemalci zaradi številnih objektiviziranih (demografskih, geografskih) ter številnih subjektiviziranih (psihografskih in vedenjskih) dejavnikov izjemno različno presojo vrednost enakega izdelka.

Na takšni osnovi organizacija oblikuje višino cene, ki naj bi jo bili odjemalci pripravljene plačati¹²³, določi maksimalno možno raven stroškov v zvezi z izdelkom ter nato ustvari in dostavi hoteno vrednost po ciljni ceni odjemalcem (slika 10.4).



Slika 10.4: Oblikovanje cene na podlagi vrednosti za odjemalce

Vir: (Kotler in Armstrong, 2010, 316)

Namen oblikovanja cen na podlagi vrednosti za odjemalce je oblikovanje takšnih cen, s katerimi lahko organizacija urresničuje svoje finančne in tržne cilje s tem, ko odjemalcu ponuja večjo zaznano vrednost.

Organizaciji se v okviru omenjenega pristopa ponujajo različne strateške možnosti, ki jih prikazujemo na sliki 10.5.

Diagonala v matriki povezuje usklajen odnos med odjemalčevim zaznavanjem dobljenih koristi in zaznavanjem cene. Organizacija se s ponudbo svojega izdelka nahaja na tej diagonali tedaj, ko **odjemalci zaznavajo za dobljene koristi primerno ceno** (angl. money-for-value).

Oblikovanje cene na podlagi strateške možnosti **»več za več«** (ponujanje dodatnih koristi za odjemalce po višji ceni) organizacije uporabljajo takrat, ko ponujajo izdelke znanih in visokokakovostnih znamk in je ciljna skupina odjemalcev relativno cenovno neelastična ali za izdelke, pri katerih se z zviševanjem cene povpraševanje celo povečuje (na primer za luksuzne in prestižne izdelke).

Strateško možnost **»več za manj«** pri oblikovanju cene bodo uporabile organizacije, ko primerljivemu izdelku dodajo neko majhno korist in zanj oblikujejo nižjo ceno od cene primerljivih konkurenčnih izdelkov ali pa ob dodanih koristih ne zvišajo

¹²³ Pri določanju denarne (nominalne) cene izdelka je treba upoštevati, da bodo v številnih primerih celotne vložke odjemalci zaznavali višje, saj bodo razen denarne cene izdelka upoštevali tudi morebitne nenedarne stroške (nedenarno ceno).

cene izdelka. V obeh primerih organizacija ponudi odjemalcu višjo relativno zaznano vrednost.

		Zaznana cena	
		nizka	visoka
Zaznane koristi	majhne	Manj za manj	Manj za več
	velike	Več za manj	Več za več

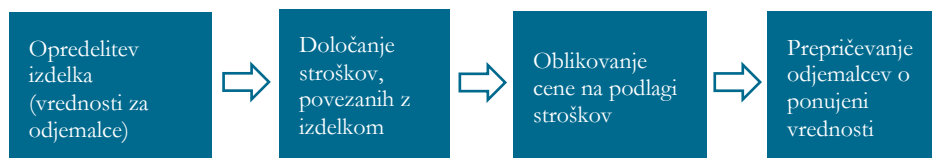
Tabela 10.5: Strateške možnosti oblikovanja cen na osnovi zaznane vrednosti

Ko organizacija namenoma ponudi zelo malo koristi za temu primerno nizko (nominalno) ceno (**»manj za manj«**), poskuša vzbuditi povpraševanje v segmentu odjemalcev z nižjo kupno močjo, ki so cenovno visoko elastični.

Strateška možnost »manj za več« v normalnih tržnih razmerah ne omogoča tržnega povpraševanja s strani odjemalcev in se je zato organizacije izjemno redko poslužujejo.

Stroški, ki jih ima organizacija v zvezi z izdelkom

Če želi organizacija s prodajo izdelka pri določeni ceni izkazovati načrtovane finančne cilje (na primer dobiček), mora pri oblikovanju cene upoštevati tudi vse nastale stroške (predvsem nabavne, proizvodne, prodajne in druge skupne stroške) v zvezi z izdelkom.



Slika 10.6: Oblikovanje cene na podlagi stroškov

Vir: (Kotler in Armstrong, 2010, 316)

Proces oblikovanja cen na podlagi stroškov prikazujemo na sliki 10.6.

Organizacija naj bi pri tem poznala in upoštevala strukturo stroškov (predvsem delež variabilnih in fiksnih stroškov), ki sestavljajo skupne stroške v zvezi z določenim izdelkom ter spreminjanje tovrstnih stroškov, pri čemer velja izpostaviti naslednje ključne zakonitosti na področju ekonomike stroškov:

- Fiksni stroški na enoto izdelka se zmanjšujejo s povečevanjem določene poslovne aktivnosti (proizvodnje, prodaje in drugo) zaradi učinkov »ekonomije obsega« in »ekonomije razpona«¹²⁴.
- Skupni stroški (proizvodni, prodajni in drugi) se lahko s časom zmanjšujejo zaradi učinka »krivulje izkušenj«¹²⁵.
- Skupni dolgoročni in kratkoročni povprečni stroški se s povečevanjem določene poslovne aktivnosti sprva zmanjšujejo in nato znova povečujejo.
- Povprečni skupni stroški so najnižji takrat, ko so enaki mejnim stroškom.
- Optimalno prodajno količino bo organizacija dosegla tedaj, ko se minimum kratkoročnih povprečnih skupnih stroškov izenači z minimumom dolgoročnih povprečnih skupnih stroškov.
- Minimalna prodajna cena je tista, pri kateri so mejni stroški enaki povprečnim variabilnim stroškom.
- Dobiček bo maksimalen, ko bodo mejni stroški enaki mejnim prihodkom.
- Prihodek bo maksimalen, ko bo mejni prihodek enak 0.

Upoštevanje stroškov pri oblikovanju cene narekuje tri možne pristope, ki jih lahko organizacije pri tem uporabljajo:

- **pristop na podlagi pribitka** (angl. cost-plus pricing); vsem, z izdelkom povezanim variabilnim in fiksnim stroškom, organizacija določi načrtovan odstotek pribitka, ki predstavlja zelen dobiček organizacije¹²⁶;
- **pristop na podlagi analize praga pokritja** (angl. break-even analysis); organizacija izračuna točko praga pokritja, ki pove, pri kateri količini prodajnih izdelkov in pri kateri ceni bodo njeni prihodki od prodaje izenačeni s celotnimi stroški; organizacije pogosto uporabljajo ta pristop kot

¹²⁴ O »ekonomiji obsega« in »ekonomiji razpona« pišemo v podpoglavju 8.2.1 Strategije vodstva v stroških.

¹²⁵ O učinku »krivulje izkušenj« pišemo v podpoglavju 8.2.1 Strategije vodstva v stroških.

¹²⁶ Cena s pribitkom = skupni stroški na enoto izdelka / (1 - % želenega dobička)

osnovo za nadaljnje oblikovanje cen, saj mora narediti več izračunov glede na različne cene izdelka in glede na različne obsege povpraševanja¹²⁷;

- **pristop na podlagi ciljnega donosa** (angl. target profit pricing) je različica pristopa oblikovanja cen na podlagi pribitka; organizacija pri oblikovanju cene izhaja iz načrtovanega donosa potrebne naložbe in zato oblikuje ceno na podlagi v rednosti naložbe in zelenega dobička (tak pristop imenujemo tudi donosnost naložb (angl. return on investment ali ROI)¹²⁸.

Marketinško naravnane organizacije uporabljajo omenjene pristope zgolj kot izhodiščno točko, s katero oblikujejo približno predstavo o višini (nominalne) cene, v nadaljevanju pa ceno prilagajajo še v skladu z oceno pričakovane vrednosti izdelka v očeh odjemalca ter ostalim notranjim in zunanjim dejavnikom.

Drugi notranji dejavniki

Strateške marketinške odločitve organizacije o ceni izdelkov izhajajo iz načrtovanih ciljev, ki jih želi organizacija z določeno ceno doseči. **Cilji oblikovanja cen**¹²⁹ naj bi bili vsebinsko, časovno (dolgoročni, kratkoročni) in glede na naravo cilja (kvantitativni, kvalitativni) usklajeni s cilji in strategijami marketinga, ti pa s poslanstvom, vizijo in temeljnimi cilji na ravni organizacije kot celote.

Organizacija lahko določi privlačno ceno za izdelek, s katerim želi pritegniti nove odjemalce ali ohranjati dobičkonosne obstoječe odjemalce. Če je cilj organizacije zvišati vstopne ovire za možne konkurente, bo oblikovala dovolj nizko ceno, pri kateri možni konkurenti ne bodo mogli pokrivati vseh svojih stroškov morebitnega vstopa na trg in izgrajevanja svojega tržnega položaja na njem. Kadar se organizacija na trgu že sooča s konkurenti, bo morda oblikovala ceno določenega izdelka na ravni cen svojih konkurentov, da bi tako lažje stabilizirala trg. Organizacija lahko pri oblikovanju cene zasleduje cilje povečevanja stopnje zvestobe svojih obstoječih odjemalcev, z opredeljeno ceno podpira posrednike na marketinških poteh ali se izogiba vladnim intervencijam. Nekatere organizacije občasno znižujejo cene zato, da bi spodbudile navdušenje za določeno znamko izdelka. Pogosto organizacije oblikujejo ceno določenemu izdelku na taki ravni, da ji to pomaga pri povečevanju prodaje drugih izdelkov v njenem prodajnem asortimentu.

¹²⁷ Količinski obseg prodaje v točki pokritja = fiksni stroški na enoto izdelka / (cena – variabilni stroški na enoto izdelka)

¹²⁸ Cena na podlagi ciljnega donosa = stroški na enoto izdelka + (načrtovana stopnja donosa x vloženi kapital) / število prodanih enot izdelka

¹²⁹ Načine doseganja ciljev oblikovanja cen (strategije cen) podrobneje opisujemo v podglavju 10.2.2.

Z oblikovanjem cene izdelka organizacije zasledujejo različne marketinške cilje in temeljne cilje (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009, 582-583):

- **Preživetje.** Organizacija zasleduje tak cilj v primeru, če ima prevelike zmogljivosti, se srečuje z intenzivno in izčrpajočo konkurenco in hitro spreminjajočimi se potrebami in hotenji odjemalcev. Dobiček je v takih okoliščinah manj pomemben. Dokler cene pokrivajo variabilne stroške in nekatere fiksne stroške, bo organizacija ostala pri življenju, čeprav je to lahko le kratkoročni cilj. Dolgoročno mora organizacija vedeti, kako bo dodajala vrednost za odjemalce, ali pa bo morala prenehati poslovati.
- **Maksimalni tekoči dobiček.** Številne organizacije poskušajo določiti ceno tako, da bodo pri tem maksimirale tekoči dobiček. Pri tem ocenijo povpraševanje in stroške, ki so vezani na alternativne cene, in izberejo ceno, ki prinese maksimalni tekoči dobiček, denarni tok in donosnost naložb, to je cena, pri kateri so mejni stroški izenačeni z mejnimi prihodki. Tudi ta cilj je za organizacijo le kratkoročne narave, nastajajo pa tudi problemi, kako natančno oceniti povpraševanje, še posebej ob neupoštevanju drugih spremenljivk marketinškega spleta in odzivov konkurentov.
- **Maksimalni tržni delež.** Organizacije oblikujejo relativno nizko ceno izdelka, da lahko na cenovno elastičnih trgih povečujejo obseg (količinski in vrednostni) prodaje (prodor na trg), s pomočjo učinka »ekonomije obsega« in učinka »krivulje izkušenj« znižujejo stroške na enoto izdelka ter povečujejo dolgoročni dobiček, razen tega pa z nizko ceno odvrčajo dejanske in možne konkurente.
- **Maksimalno pobiranje »tržne smetane«.** Ko organizacije uvajajo na trg nove izdelke in tehnologije, poskušajo v nekaterih primerih zaradi visokih stroškov razvoja teh izdelkov in tehnologij z njihovo visoko začetno prodajno ceno čim hitreje pokriti omenjene stroške in doseči, da bo izdelek na trgu pričel prinašati dobiček. Doseganje takšnega cilja je smiselno, če na trgu obstaja dovolj velika skupina odjemalcev, ki so cenovno relativno neelastični in ustvarjajo potrebno tržno povpraševanje, če proizvodni stroški na enoto ob majhnem obsegu proizvodnje niso toliko višji, da bi izničili prednost visoke cene, če visoka cena ne pritegne konkurentov in če takšna cena odseva tudi odličnost izdelka ter posledično njegovo visoko zaznano vrednost v očeh možnih odjemalcev.
- **Vodstvo v kakovosti izdelka.** Nekaterne organizacije poskušajo postati na trgu vodilne v kakovosti izdelka. Če na trgu obstaja ciljni segment

odjemalcev, ki bodo pripravljeni kupovati visoko kakovostne izdelke po dosegljivi relativno visoki ceni, potem si lahko organizacija na ta način zagotovi takšno stopnjo donosa, ki je običajno nad povprečjem donosa primerljivih izdelkov v dejavnosti, v kateri se nahaja.

Razen omenjenih najpogostejših cenovnih ciljev, ki so pogosto povezani z doseganjem želenega obsega prodaje in ustvarjanjem dobička, si lahko organizacije (predvsem nepridobitne organizacije) zastavljajo še druge cenovne cilje kot na primer delno pokrivanje stroškov (predvsem fiksnih stroškov) delovanja dejavnosti; pokrivanje vseh stroškov; določanje »socialne« cene; določanje cene, ki bo organizaciji omogočalo ohranjanje dobrih odnosov z njenimi odjemalci in zaposlenimi ter ohranjanje njenega ugleda v notranjem in zunanjem okolju.

Organizacija naj bi odločitve o ceni izdelka usklajevala z odločitvami na področju preostalih sestavin marketinškega spleta (z izdelkom, marketinškimi potmi ter komuniciranjem v marketingu), kar ji bo omogočalo oblikovanje uspešnega in integriranega strateškega marketinškega načrta.

Kadar organizacija načrtuje **strateško pozicijo svoje ponudbe na trgu na temelju cene (cenovno pozicioniranje)**, najprej sprejme strateške odločitve o želeni ravni cene izdelka in te odločitve usklajuje z odločitvami na področju izdelka, marketinških poti in komuniciranja v marketingu. V tem primeru je cena ključni dejavnik strateškega pozicioniranja izdelka, ki ga organizacija opredeli z opredelitvijo njegovih posameznih sestavin (oblikovanja, kakovosti, znamke, embalaže, zaznane vrednosti v očeh odjemalcev). Na podlagi teh odločitev bo organizacija načrtovala tudi svoj ciljni trg, opredelila obstoječe in možne konkurente ter sprejela odločitve o primernih marketinških poteh in komuniciranju v marketingu.

Številne organizacije pri strateškem načrtovanju marketinga ne izhajajo iz vnaprej oblikovane cene izdelka, temveč iz strateških odločitev na področju izdelka, marketinških poti in komuniciranja v marketingu, torej izhajajo iz **necenovne strateške pozicije svoje ponudbe na trgu (necenovno pozicioniranje)**. Odločitve o ceni so v tem primeru posledica odločitev v zvezi s preostalimi sestavinami marketinškega spleta.

Med dejavniki na področju izdelka, ki najbolj vplivajo na oblikovanje cene, sodijo predvsem odločitve o širini, globini in konsistentnosti asortimenta, odločitve o strategiji znamke ter kakovost in značilnosti izdelka, med dejavniki na področju marketinških poti pa odločitve o vrsti marketinških poti (neposredne, posredne), njeni strukturi (številu in vrstah udeležencev na marketinški poti) ter strategiji »pokrivanja« odjemalcev (intenzivno, selektivno, ekskluzivno).

Z **organizacijskimi dejavniki**, povezanimi z odločitvami o oblikovanju cen, razumemo predvsem, kdo v organizaciji naj bi bil odgovoren in pristojen za oblikovanje cen. V manjših organizacijah sprejemajo odločitve o cenah v vrhnjem menedžmentu (vodstvu), medtem ko v večjih organizacijah, kjer so številne strateške odločitve bolj decentralizirane, oblikujejo cene menedžerji, ki so zadolženi za posamezno skupino izdelkov samostojno ali še pogosteje skupaj

s celotnim menedžmentom na področju marketinga ter finančno-računovodskim oddelkom. Nekatere organizacije pri oblikovanju cen pozorno poslušajo tudi nasvete in predloge posameznih prodajalcev in menedžerjev prodaje, ki imajo neposredni stik s trgom in ciljnim skupinami odjemalcev in predstavljajo pomemben vir informacij o razmerah na trgu ter zaznavah odjemalcev, ki so povezane s ceno (srečevalni pristop pri oblikovanju cene)¹³⁰.

Drugi zunanji dejavniki

Med drugimi zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje cen naj bi organizacije upoštevale predvsem značilnosti menjalnega odnosa oziroma strukturo trga, odnos med ceno in povpraševanjem, značilnosti odjemalcev in njihovega povpraševanja, značilnosti konkurentov ter dejavnike širšega zunanjega okolja organizacije.

Z **značilnostjo menjalnega odnosa oziroma strukturo trga** mislimo predvsem na število in tržno (pogajalsko) moč udeležencev (organizacije in njenih konkurentov na eni strani ter odjemalcev in drugih deležnikov na drugi strani) v menjalnem odnosu kot tudi na njihovo medsebojno vplivanje. Gre za ekonomski dejavnik, ki daje organizaciji signal o velikosti manevrskega prostora za oblikovanje denarne

¹³⁰ Pri sprejemanju odločitev o cenah je koristna in smiselna uporaba »srečevalnega pristopa«, ki ga nekatere organizacije uporabljajo pri oblikovanju svojih ciljev. Omenjeni pristop omogoča sodelovanje zaposlenih na različnih organizacijskih ravneh odločanja, saj odgovorni sprejemajo odločitve na stičišču usmerjevalnih in splošnih navodil »od zgoraj navzdol« ter konkretnih, bolj specifičnih predlogov »od spodaj navzgor« (Cravens, 1982, 205).

(nominalne) cene izdelka. Maneverski prostor za oblikovanje cene organizacije se povečuje:

- z zmanjševanjem števila njenih konkurentov in njihove relativne tržne moči na eni strani ter
- s povečevanjem števila njenih odjemalcev ter zmanjševanjem njihove relativne tržne moči in obratno.

Cena, ki jo določi organizacija za svoj izdelek, vpliva, poleg drugih dejavnikov, na določeno raven povpraševanja odjemalcev po tem izdelku. V normalnih tržnih pogojih sta **cena in povpraševanje obratno sorazmerna**, kar pomeni, da naraščanje cene vpliva na zmanjševanje povpraševanja po določenem izdelku (padajoča funkcija povpraševanja). Izjemi sta:

- ponudba prestižnih (pa tudi snobovskih) izdelkov (Veblenovi izdelki), za katere velja, da lahko ob znižanju njihove cene povpraševanje po njih upade, ker odjemalci ceno izdelka povezujejo s kakovostjo in prestižem izdelka; to pa ne pomeni, da bo pri zelo visoki ceni povpraševanje po njih vedno raslo;
- ponudba Giffenovih izdelkov; ko se cena življenjsko pomembnih izdelkov (na primer hrane) ob nespremenjenih dohodkih odjemalcev zvišuje, odjemalci povprašujejo po večjih količinah določene vrste izdelka na račun drugih izdelkov, za nakup katerih jim zmanjka denarnih sredstev.

Cenovni analitiki morajo pri analiziranju odnosa med različnimi ravnmi cen izdelka in povpraševanjem po njem biti pozorni na to, da izločijo vpliv drugih dejavnikov na povpraševanje po izdelku (na primer podobe izdelka, njegove kakovosti, aktivnosti komuniciranja v marketingu), ker sicer vpliv cene ne bo razviden (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 143).

Odjemalci se razlikujejo med seboj po svojih demografskih, psihografskih in vedenjskih značilnostih, kar vpliva na njihov odziv na ceno oziroma na cenovno občutljivost. Kotler (2004, 475-476) navaja, da so odjemalci cenovno najbolj občutljivi pri izdelkih, ki veliko stanejo ali se pogosto kupujejo, manj pa so cenovno občutljivi pri izdelkih, ki so poceni ali pa pri izdelkih, ki se ne kupujejo pogosto. Manj so cenovno občutljivi tudi v primeru, če cena izdelka predstavlja samo majhen del v celotnih stroških pridobitve, delovanja in vzdrževanja ter popravi izdelka v njegovi življenjski dobi.

Nagle (1987; v: Kotler, 2004, 476) navaja devet dejavnikov, ki vplivajo na cenovno občutljivost odjemalcev:

- učinek edinstvene vrednosti (odjemalci so manj občutljivi na ceno, če je izdelek edinstven oziroma nekaj posebnega);
- učinek nadomestnega izdelka (odjemalci so manj občutljivi na ceno, kadar ne vedo za nadomestni izdelek)¹³¹;
- učinek težavnega primerjanja (odjemalci so manj občutljivi na ceno, kadar težko primerjajo kakovost nadomestnih izdelkov);
- učinek na celotne izdatke (odjemalci so manj občutljivi na ceno, če je izdatek nizek glede na njihov dohodek)¹³²;
- učinek končne koristi (odjemalci so manj občutljivi na ceno, če je izdatek majhen v primerjavi s celotnimi stroški končnega izdelka);
- učinek porazdeljenih stroškov (odjemalci so manj cenovno občutljivi, če del stroška nosi nekdo drug);
- učinek nepovratnih stroškov (odjemalci so manj občutljivi na ceno, če se uporablja izdelek v zvezi s sredstvi, ki smo jih že prej kupili);
- učinek cena – kakovost (odjemalci so manj občutljivi na ceno, kadar se domneva, da je izdelek za odjemalca kakovostnejši, prestižnejši, bolj ekskluziven in podobno);
- učinek zalog (odjemalci so manj cenovno občutljivi, kadar izdelka ne morejo shraniti).

V dobi digitalne tehnologije je cenovno občutljivost odjemalcev povečal tudi internet, saj lahko ti z relativno malo napora primerjajo cene različnih ponudnikov v spletnih prodajalnah.

Občutljivost povpraševanja odjemalca na spremembe v ceni običajno ugotavljamo s **cenovno elastičnostjo povpraševanja**¹³³. Če je odstotna sprememba povpraševanja v primerjavi z odstotno spremembo cene izdelka manjša ali pa enaka 0, je takšno povpraševanje neelastično. Če je odstotna sprememba povpraševanja

¹³¹ Odnos med povpraševanjem po izdelku X in ceno nadomestnega izdelka (substituta) Y lahko ugotavljamo s **križno elastičnostjo povpraševanja**, ki nam pove, kakšno je razmerje med odstotno spremembo povpraševanja po izdelku X in odstotno spremembo cene substituta Y.

¹³² Odnos med povpraševanjem in dohodkom odjemalca lahko ugotavljamo z **dohodkovno elastičnostjo povpraševanja**, ki nam pove, kakšno je razmerje med odstotno spremembo povpraševanja in odstotno spremembo dohodka.

¹³³ **Cenovna elastičnost povpraševanja** nam pove, za koliko odstotkov se bo spremenilo povpraševanje po določenem izdelku, če ceno temu izdelku spremenimo za 1 odstotek.

enaka ali večja v primerjavi z odstotno spremembo cene izdelka, je takšno povpraševanje elastično. Organizacija ima zato pri neelastičnem povpraševanju večji maneverski prostor za oblikovanje cene kot v razmerah elastičnega povpraševanja.

Povpraševanje bo manj elastično pod naslednjimi pogoji:

- če ni skoraj nobenih nadomestnih izdelkov oziroma konkurenčnih izdelkov;
- če odjemalci ne opazijo takoj višje cene;
- če odjemalci počasneje spreminjajo svoje nakupovalne navade in ne iščejo veliko cenejših izdelkov;
- če so odjemalci prepričani, da so višje cene upravičene (na primer zaradi boljše kakovosti izdelka, inflacije, družbene odgovornosti ponudnika, dodatnih storitev).

Cenovna elastičnost povpraševanja pa je odvisna tudi od:

- obsega in smeri pričakovanih osnovnih sprememb: lahko je zanemarljiva pri majhni spremembi cene in občutna pri veliki spremembi cene; lahko je različna pri znižanju cene v primerjavi z zvišanjem cene; odjemalci pa so lahko tudi ravnodušni do cene, če ima sprememba cene majhen učinek na odjemalca in njegove razpoložljive dohodke ter
- časa; dolgoročna cenovna elastičnost povpraševanja se lahko razlikuje od kratkoročne cenovne elastičnosti povpraševanja; pri kratkoročni cenovni elastičnosti povpraševanja se bodo odjemalci takoj odzvali na spremembo cene s spremembo povpraševanja, medtem ko bodo pri dolgoročni cenovni elastičnosti povpraševanja reagirali na spremembo cene šele čez nekaj časa (na primer v primerih, ko so odjemalci pravne osebe, ki zaradi sklenjenih dolgoročnih pogodb s ponudniki ne morejo na kratek rok spreminjati obsega svojih nakupov); v slednjem primeru lahko organizacija prepozna celotni učinek cenovne spremembe šele v daljšem časovnem obdobju ter
- tega, ali je odjemalec fizična oseba ali pravna oseba; povpraševanje pravnih oseb (organizacij) je praviloma manj elastično oziroma relativno neelastično, saj sprememba cene vhodnih virov odjemalca ne bo bistveno vplivala na spremembo povpraševanja po izdelkih, ki jih odjemalec ponuja na svojih prodajnih trgih.

Ker odjemalci pri svojih nakupnih odločitvah primerjajo koristi in cene konkurenčnih ponudnikov, naj bi organizacija pri svojih odločitvah o oblikovanju cene spremljala in upoštevala tudi **stroške, cene in strategije cen konkurentov** ter njihovo ponudbo izdelkov. Z raziskavo konkurentov naj bi organizacija odgovorila predvsem na naslednja vprašanja (Kotler in Armstrong, 2010, 328-329):

- Kakšna je primerjava med odjemalčevo zaznano vrednostjo njihovega izdelka v primerjavi z odjemalčevo zaznano vrednostjo primerljivih izdelkov konkurentov? Če odjemalci zaznavajo večjo vrednost njihovega izdelka v primerjavi z zaznano vrednostjo izdelkov konkurentov, ima organizacija še nekaj maneverskega prostora za zvišanje cene svojega izdelka. Če odjemalci zaznavajo večjo vrednost izdelkov konkurentov, bo morala organizacija znižati ceno svojega izdelka ali pa poskrbeti za povečanje zaznanih koristi svojega izdelka v očeh odjemalcev pri obstoječi ceni, da bi s tem povečala zaznano vrednost svojega izdelka.
- Kako tržno močni so konkurenti in kakšne so njihove cenovne strategije? Če ima organizacija opravka s tržno šibkimi konkurenti, ki ponujajo izdelke po relativno visokih cenah glede na ponujeno vrednost, bo morala z zniževanjem cen svojih izdelkov poskrbeti, da takšne konkurente odstrani s trga. Če pa na trgu prevladujejo tržno močni in veliki konkurenti, ki ponujajo svoje izdelke po nizkih cenah, bo smiselno, da se organizacija s svojo ponudbo preusmeri na še neoskrbovane trge ali tržne segmente z izdelki z višjo dodano vrednostjo in višjimi cenami.
- Kako konkurenčno okolje vpliva na občutljivost odjemalcev na ceno? Odjemalci bodo bolj občutljivi na ceno izdelka v primeru, če ne bodo zaznali bistvenih razlik med konkurenčnimi izdelki, če bodo imeli na razpolago veliko število različnih informacij o konkurenčnih izdelkih in cenah pred odločitvijo o nakupu, če bodo lahko relativno enostavno primerjali in ocenjevali med seboj različne nakupne možnosti in če bo za odjemalce zamenjava enega ponudnika z drugim preprosta (z nizkimi denarnimi in nedenarnimi stroški zamenjave).

Med dejavnike, povezane s konkurenti, ki naj bi vplivali na odločitve organizacije o oblikovanju cen, sodi tudi **ocena pričakovanega odziva konkurentov na ceno**, ki jo namerava organizacija oblikovati za določen izdelek. Če bo namreč organizacija znižala ceno svojemu izdelku, da bi povečala svoj tržni delež, konkurenti pa ji bodo sledili z znižanjem cene svojih izdelkov, bo končni učinek majhen. Če pa bo po drugi

strani organizacija zvišala ceno svojemu izdelku s ciljem povečanja prispevka za pokritje na enoto izdelka in ji pri tem konkurenti ne bodo sledili, bo organizacija izgubila nekaj tržnega deleža, skupni prispevek za pokritje pa bo posledično nižji. Odziv konkurentov na spremembo cene izdelka določene organizacije je odvisen od številnih dejavnikov na strani ponudbe in povpraševanja. V tabeli 10.1 prikazujemo, kako ti dejavniki vplivajo na verjetnost celovitega in hitrega odziva konkurentov na znižanje cene izdelka določene organizacije.

Tabela 10.1: Vpliv dejavnikov, povezanih s konkurenti in povpraševanjem na verjetnost celovitega in hitrega odziva konkurentov na znižanje cene določene organizacije

Značilnosti konkurentov / notranje silnice	Verjetnost celovitega in hitrega odziva konkurentov na znižanje cene izdelka določene organizacije	
	Majhna	Velika
Delež variabilnih stroškov v celotnih stroških konkurenta	Visok	Nizek
Izkoristek proizvodnih zmogljivosti konkurenta	Popoln	Majhen
Trajnost izdelka konkurenta	Brez trajnosti	Visoka trajnost
Razlikovalnost izdelka konkurenta	Velika	Majhna oziroma je ni
Finančni položaj	Šibek	Močan
Strateška pomembnost konkurenta	Majhna	Velika
Značilnosti povpraševanja / zunanje silnice		
Cenovna elastičnost povpraševanja	Neelastično	Elastično
Uspešnost cene na prodajnem mestu	Majhna	Velika
Stopnja zvestobe odjemalcev	Visoka	Nizka
Stopnja rasti trga	Visoka	Nizka
Komplementarni izdelki	Jih ni	So pomembni
Substituti	Jih ni	Jih je veliko

Vir: (Best, 2000, 186; v: Hollensen, 2010, 435)

Na odločitve organizacije o oblikovanju cen pa pomembno vplivajo tudi nekateri **dejavniki širšega zunanjega okolja**. Ekonomski pogoji na trgu imajo močan učinek na oblikovanje cenovnih strategij (na primer višina družbenega bruto produkta, stopnja gospodarske rasti, recesija, inflacija, obrestne mere, stopnja nagnjenosti k varčevanju), saj vplivajo na odjemalčevo zaznavanje cene in vrednosti. Zakonodajno-pravni pogoji pogosto omejujejo organizacijo pri oblikovanju cen na različne načine: na primer z zakoni in predpisi ter administrativnimi ukrepi vlade, ki onemogočajo ponudnikom pretirano zviševanje cen osnovnih življenjsko potrebnih izdelkov, nelojalno konkurenco, monopolno povezovanje, oblikovanje »dumpinških« cen (to je cen, ki so nižje od variabilnih stroškov na enoto dodane vrednosti izdelka oziroma cen, ki so bistveno nižje od običajnih cen za primerljiv

izdelek)¹³⁴ in podobno. Nenazadnje lahko na oblikovanje cen vplivajo tudi sociokulturni dejavniki, kot so kultura in etika, vrednote, norme, verovanje, navade ljudi in javno mnenje. V tej zvezi mora organizacija pred odločitvijo o višini cene odgovoriti na vprašanja, kot na primer: Ali je določena cena izdelka »poštena«? Ali cena morda diskriminira posameznike (na primer določene udeležence na marketinških poteh)? Ali je raven cene izbranega izdelka običajna za neko specifično okolje?

10.2.2 Strategije na področju cen

Za načrtovanje uspešne in učinkovite strategije na področju cen morajo odločevalci v organizaciji dobro razumeti, kako stroški, ciljne skupine odjemalcev in konkurenti opredeljujejo okolje izdelka, saj največ napak pri oblikovanju strategij nastane v organizacijah, kjer ne vedo, kako njihovi odjemalci gledajo na ceno, kakšno vrednost izdelek pomeni odjemalcem, kako spremembe v stroških vplivajo na prodajo in podobno. Organizacije pogosto gledajo na oblikovanje strategije cen zgolj iz stroškovnega vidika, premalokrat spreminjajo ceno, cene oblikujejo izolirano, ne upoštevajo drugih sestavin marketinškega spleta in premalo razlikujejo cene glede na različice izdelkov, različne segmente odjemalcev in različne geografske trge (Nagle in Holden, 2010).

V tabeli 10.2 prikazujemo strateške možnosti, ki jih ima organizacija v zvezi s ceno v različnih tržnih razmerah.

Organizacija naj bi tudi natančno določila, kakšno vlogo bo imela cena:

- v celotni strategiji marketinga organizacije: ali bo cena omejitveni dejavnik trga za segment ekskluzivnih odjemalcev, ali bo samo primarno orodje za privabljanje odjemalcev, ali pa bo imela cena zgolj nevtralno funkcijo in bodo ostale sestavine marketinškega spleta bolj v ospredju ter
- v okviru strategije pozicioniranja izdelka (kot signal za odjemalca, kot instrument komuniciranja, kot instrument doseganja finančnih rezultatov organizacije, kot enakovredna sestavina marketinškega spleta (Cravens, 1982, 306-307).

¹³⁴ Pogosto je v uporabi tudi izraz »plenilske« (»predatorske«) cene.

V nadaljevanju predstavljamo strategije cen za nove izdelke, za splet izdelkov ter strategije prilagajanja cen.

Tabela 10.2: Strateške možnosti na področju cen, razlogi zanje ter posledice

Strateške možnosti	Razlogi	Posledice
Ohraniti ceno in zaznano kakovost izdelka. Usmeriti se na izbran tržni segment odjemalcev.	Organizacija ima veliko zvestih odjemalcev. Pripravljena se je sprijazniti z dejstvom, da gredo manj donosni odjemalci h konkurentom.	Manjši tržni delež. Nižja dobičkonosnost.
Zvišati ceno in zaznano vrednost izdelka.	Zvišati ceno za pokritje naraščajočih stroškov. Izboljšati kakovost in upravičiti višjo ceno.	Manjši tržni delež. Ohranjena dobičkonosnost.
Ohraniti obstoječo raven cene in povečati zaznano vrednost izdelka.	Ceneje je ohraniti obstoječo raven cene izdelka in zvišati zaznano kakovost.	Manjši tržni delež. Kratkoročni padec dobičkonosnosti. Dolgoročno zvišanje dobičkonosnosti.
Delno znižati ceno in povečati zaznano vrednost izdelka.	Odjemalci računajo na nekoliko nižjo ceno izdelka in večjo vrednost ponudbe.	Ohranjen tržni delež. Kratkoročni padec dobičkonosnosti. Dolgoročno ohranjena dobičkonosnost.
Močno znižati ceno in ohraniti zaznano kakovost izdelka.	Obvladati in onemogočiti cenovno konkurenco.	Ohranjen tržni delež. Kratkoročni padec dobičkonosnosti..
Močno znižati ceno in znižati zaznano kakovost izdelka.	Obvladati in onemogočiti cenovno konkurenco in ohraniti dobiček na enoto izdelka.	Ohranjen tržni delež. Ohranjen dobiček na enoto izdelka. Zmanjšana dolgoročna dobičkonosnost.
Ohraniti raven cene in znižati zaznano kakovost izdelka.	Znižati izdatke za marketing v bitki z naraščajočimi stroški.	Manjši tržni delež. Ohranjen dobiček na enoto izdelka. Zmanjšana dolgoročna dobičkonosnost.

Vir: (Kotler, 1994, 516)

Strategije cen za nove izdelke

Organizacije običajno spreminjajo cene izdelkov v posameznih stopnjah njihovega življenjskega ciklusa na trgu, pri čemer pa je oblikovanje cen za nove izdelke, ki so v stopnji uvajanja na trg, še poseben izziv. Pri tem lahko organizacija udejanja eno od dveh možnih strategij:

- strategijo visokih cen (strategijo »posnemanja smetane«, angl. *skimming pricing*) ali

- strategijo nizkih cen (strategijo cen za »prodor na trg«; angl. market-penetration pricing).

Organizacija udejanja **strategijo visokih cen** za izdelek glede na uporabno vrednost izdelka z namenom, da čim prej z njegovo prodajo pokrije nastale stroške njegovega razvoja (doseže točko praga pokritja), s čimer omogoči, da bo izdelek pričel prinašati dobiček in bo prešel iz stopnje uvajanja v stopnjo rasti v svojem življenjskem ciklusu. Udejanjanje takšne strategije cen je smiselna, če so izpolnjeni naslednji pogoji in sicer da:

- zaznana kakovost izdelka (na primer njegova edinstvenost, unikatnost, prestižnost) opravičuje visoko ceno;
- je na trgu dovolj cenovno neelastičnih odjemalcev, ki želijo kupiti izdelek po takšni ceni (inovatorji) oziroma, da visoke cene delujejo pozitivno na določene (na primer prestižne) segmente odjemalcev;
- gre za izdelke, po katerih odjemalci povprašujejo vsakodnevno in izdatek zanje ne predstavlja visokega deleža v njihovem celotnem razpoložljivem dohodku (na primer živilski izdelki), saj jih odjemalci kupujejo impulzivno;
- stroški, povezani z izdelki manjšega količinskega obsega, za katere ni mogoče dosežati učinka »ekonomije obsega«, ne presegajo prednosti višjega ustvarjenega prihodka od prodaje in visokega kratkoročnega dobička;
- je verjetnost pojava konkurentov, ki bi lahko ponujali primerljiv izdelek po nižji ceni, majhna.

Strategija nizkih cen glede na uporabno vrednost izdelka omogoča organizaciji hiter prodor na trg, saj pritegne veliko število predvsem cenovno elastičnih odjemalcev in s prodajo velikih količin izdelka, ki ji omogočajo izrabo učinka »ekonomije obsega« in »krivulje izkušenj« dosega stroškovno prednost ter ustvarja večji dobiček kot ga lahko dosežejo njeni konkurenti. Organizacija si lahko na ta način ustvari močan položaj na trgu z možnostjo kasnejšega zvišanja cen, s čimer zmanjšuje tudi tveganje za tržni neuspeh izdelka, hkrati pa odvrča možne konkurente od vstopa na tak trg ali vsaj zavlačuje njihov vstop nanj.

Oblikovanje nizkih cen glede na uporabno vrednost izdelka pa lahko predstavlja za organizacijo tudi nevarnost, kar je očitno v primerih:

- ko odjemalci ceno povezujejo s kakovostjo izdelka; v takih primerih se lahko zgodi, da bo organizacija s sicer visokokakovostnim izdelkom izgubljala predvsem prestižne odjemalce in
- ko se tudi konkurenti odzovejo z znižanjem cen svojih izdelkov, s čimer oslabijo strategijo organizacije, ki ponuja izdelke po prodirajočih cenah.

Primerjalne značilnosti strategije visokih cen in strategije nizkih cen iz vidika stroškov, značilnosti odjemalcev, konkurentov in organizacije prikazujemo v tabeli 10.3.

Tabela 10.3: Primerjava med značilnostmi strategije visokih cen in strategije nizkih cen

Dejavniki	Strategija visokih cen	Strategija nizkih cen
Stroški	<ul style="list-style-type: none"> – učinek »ekonomije obsega« in »krivulje izkušenj« je nepomemben 	<ul style="list-style-type: none"> – močan učinek »ekonomije obsega« – močan učinek »krivulje izkušenj«
Odjemalci	<ul style="list-style-type: none"> – cenovno manj elastični ali neelastični – cena je pokazatelj kakovosti – inovatorji in zgodnji posnemovalci 	<ul style="list-style-type: none"> – cenovno elastični – nenaklonjeni inovacijam – zahtevajo spodbudo za poskusne nakupe
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> – cene konkurenčnih izdelkov so visoke – nizko tveganje za posnemanje – nizko tveganje za pojav substitutov – kratek življenjski cikel izdelka (tveganje za zastarelost izdelka preden ta doseže točko praga pokritja) – visoke vstopne ovire 	<ul style="list-style-type: none"> – nizke cene konkurenčnih izdelkov – visokoo tveganje za posnemanje – visoko tveganje za pojav substitutov – dolg življenjski cikel izdelka – nizke vstopne ovire
Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> – visoko inovativni izdelek – strategija razlikovanja – visokokakovostne in premijske znamke – manjši obseg proizvodnje izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> – velik obseg proizvodnje izdelka – močno omrežje marketinških poti – finančno močno poslovanje (nizek prispevek za pokritje, intenzivne naložbe v zmogljivosti)

Vir: (Mooradian, Matzler in Ring, 2012, 295)

Strategije cen za splet izdelkov

Kadar organizacija ponuja na trgu različne vrste (skupine) izdelkov, išče s primerno strategijo cen možnosti za uresničevanje cenovnih ciljev celotnega spleta izdelkov. Izdelki so običajno povezani med seboj z vidika povpraševanja in stroškov ter izpostavljeni različnim stopnjam konkuriranja. Kotler in Armstrong (2010, 337) navajata pet različnih situacij, ki vključujejo oblikovanje strategij cen za splet izdelkov: oblikovanje cen za skupino izdelkov, za neobvezne dodatke, za pomožne izdelke, za stranske izdelke in za sveženj izdelkov.

S skupino izdelkov razumemo izdelke, ki so tesno povezani med seboj glede njihove uporabe, načinov prodaje, cenovnega ranga ali celo glede na podobnost ciljnih skupin odjemalcev, ki po njih povprašujejo. S poglobljanjem asortimenta se povečuje tudi število izdelkov v skupini (na primer s povečevanjem števila različic enakega izdelka glede na različne potrebe, želje in hotenja različnih ciljnih skupin odjemalcev).

Strategija cen za **skupino izdelkov** običajno zajema odločitve organizacije o opredelitvi izdelka z najnižjo ceno v skupini, z najvišjo ceno v skupini ter cenovnih razlik za preostale izdelke v skupini. Najnižja cena v skupini izdelkov je tista, ki si jo odjemalci najpogosteje zapomnijo. Izdelek z najnižjo ceno v skupini izdelkov je običajno tisti, ki ga organizacije uporabljajo za »ustvarjalca prometa« (angl. traffic builder), saj je njegova bistvena naloga, da pritegne odjemalce, ki v nakupnem procesu kupijo poleg tega še številne druge izdelke. Izdelek z najvišjo ceno v skupini izdelkov je po drugi strani zelo opazen in lahko odjemalce asociira na visoko kakovost. V skupini izdelkov so lahko komplementarni izdelki kot tudi substituti (nadomestni izdelki)¹³⁵.

Strategija cen za **neobvezne dodatke** je potrebna takrat, ko organizacija v povezavi s svojim osnovnim izdelkom ponuja različne »opcije« (dodatne izdelke). Najprej mora sprejeti odločitev o tem, kaj od dodatnih izdelkov bo vključila v osnovno ceno izdelka, kaj od neobveznih dodatkov pa bo odjemalcu na voljo za dodatno ceno.

¹³⁵ **Komplementarni izdelki** so izdelki, ki se medsebojno dopolnjujejo (običajno glede na njihovo uporabo), zato večji obseg prodaje izdelka A privede do večjega obsega prodaje njemu komplementarnega izdelka B. Za **substitute** (nadomestne izdelke) velja, da povečevanje obsega prodaje izdelka A zmanjšuje obseg prodaje nadomestnega izdelka B.

Proizvajalci osebnih vozil se morajo odločiti, kakšno opremo vozila bodo vključili v svojo standardno ponudbo (osnovno različico) določenega modela vozila, kaj pa bodo ponudili kot »opcije« za dodatno plačilo.

V nekaterih primerih organizacije oblikujejo nizke cene za osnovni izdelek in visoke cene za dodatke k izdelku, da bi povečale povpraševanje po svojih osnovnih izdelkih, kadar pa organizacija zasleduje strategijo vodilnega ponudnika v kakovosti izdelka, običajno ponuja neobvezne dodatke po višjih cenah od povprečnih cen za tovrstne izdelke na trgu.

Številne restavracije privabljajo goste z nizkimi cenami hrane, medtem ko je njihova cena pijače, ki jo bodo gosti verjetno pili ob obroku, relativno visoka.

Nekateri izdelki zahtevajo uporabo pomožnih (obveznih) izdelkov. Pogosto organizacije udejanjajo strategijo visokih cen za **pomožne (obvezne) izdelke**, medtem ko je nizka cena osnovnega izdelka namenjena spodbujanju povpraševanja po njem. Oblikovanje previsokih cen za pomožne (obvezne) izdelke je lahko nevarno, saj takšna praksa spodbuja nastanek »piratov«, ki ponujajo na trgu ponaredke po bistveno nižjih cenah, kar pa dolgoročno slabi stroškovni položaj ponudnikov »originalov«, še posebej v okoliščinah, ko ponudniki zaradi nizkih cen osnovnega izdelka, del stroškov pokrivajo s prodajo pomožnih (obveznih) dodatkov po cenah, ki so višje od povprečnih cen za primerljive izdelke na trgu.

Proizvajalci tiskalnikov privabljajo odjemalce z nizkimi cenami svojih tiskalnikov, vendar pa kasneje zaračunavajo precej visoke cene tonerjem in kartušam.

V nekaterih primerih storitev udejanjajo organizacije **strategijo cen v dveh delih** in sicer na ta način, da določijo stalni in spremenljivi znesek cene. Slednji je običajno odvisen od intenzivnosti uporabe storitve.

Naročniki izbranega paketa komunikacijskih storitev pri določenem operaterju plačujejo stalni mesečni znesek, ki jim omogoča določeno število telefonskih klicev in poslanih SMS sporočil ter določeno količino digitalnega prenosa podatkov. V primeru, da naročniki presežejo v izbranem paketu pogodbeno določeno dovoljeno število klicev, poslanih SMS sporočil ali zakupljeno količino prenosa podatkov, jim bo operater te storitve dodatno zaračunal v spremenljivem delu cene.

Če v proizvodnji osnovnega izdelka nastajajo **stranski izdelki** in imajo slednji določeno vrednost za odjemalce, je tudi takim izdelkom treba določiti ceno na podlagi njihove vrednosti. Vsak prihodek, ki ga organizacija zasluži s stranskimi izdelki, ji omogoča, da zaračuna nižjo ceno za osnovni izdelek, še posebej v pogojih intenzivne konkurence.

Nekateri živalski vrtovi so se pričeli zavedati, da je lahko eden njihovih stranskih izdelkov – živalski gnoj – odličen vir dodatnega zaslужka, saj po njem povprašujejo organizacije, ki ponujajo kompost za vrtove in njive (Kotler, 2004, 495).

Pri komplementarnih izdelkih pa velikokrat zasledimo tudi strategijo oblikovanja cen za **sveženj izdelkov**, saj nekateri odjemalci povprašujejo po več izdelkov iz iste skupine. Pri oblikovanju cen za sveženj izdelkov je pomembno, da odjemalci zaznavajo nakup svežnja kot prihranek, s čimer se poveča zaznana vrednost izdelkov, ki so v svežnju. O čistem svežnju govorimo, če organizacija ponuja izdelke samo kot sveženj, kar imenujemo tudi **povezana prodaja**. Pri mešanem svežnju organizacija ponuja izdelke posamično ali v svežnju.

Nekaj tipičnih primerov strategije oblikovanja cen za svežnje izdelkov: oblikovanje cene za meni v gostilni, ki je po navadi cenovno ugodnejši, kot če odjemalec naroči vsako vrsto hrane posebej, à la carte; hotelske storitve, kjer je tedenska namestitvev z vključeno hrano in drugimi dodatnimi storitvami (npr. wellness, izleti ipd.); tedenski, mesečni ali večmesečni paketi v fitness centrih in podobno.

Strategije prilagajanja cen

Organizacije v številnih primerih prilagajajo ravni cen enakih izdelkov, ki odražajo razlike v povpraševanju različnih ciljnih skupin odjemalcev ter različnih spreminjajočih se tržnih razmer. Med najpogostejše strategije prilagajanja cen¹³⁶ uvrščamo cenovne popuste, oblikovanje cen po posameznih tržnih segmentih, oblikovanje promocijskih cen ter dinamično oblikovanje cen.

Cenovni popusti, ki jih ponujajo organizacije, so običajno namenjeni odjemalcem za njihovo hitro plačilo, za nakupe večjih količin izdelkov, nakupe sezonskih izdelkov izven sezone ter trgovcem, ki namesto proizvajalca izvajajo dogovorjene poslovne aktivnosti na marketinški poti izdelka (funkcionalni popusti). Organizacije naj bi pazljivo proučile okoliščine, v katerih bodo odobravale popuste, saj lahko prepogosti popusti še posebej pri cenovno manj elastičnih odjemalcih in močno razločevalnih znamkah izdelkov, pri katerih odjemalci ceno povezujejo z kakovostjo, vplivajo na znižanje zaznane vrednosti izdelkov v njihovih očeh.

¹³⁶ Organizacija naj bi pri kateremkoli prilagajanju cen razumela poleg ekonomskih reakcij odjemalcev (cenovna in dohodkovna elastičnost povpraševanja) tudi njihove psihološke reakcije. Cenovna pravičnost (angl. price fairness) je eden izmed psiholoških dejavnikov, ki pomembno vpliva na njihove reakcije ob spremembah cen. Campbellova (1999; v: Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 153) v svoji raziskavi ugotavlja, da na cenovno pravičnost zvišanja cene vplivata predvsem zaznan ugled organizacije s strani odjemalcev ter njihovo sklepanje o motivih organizacije za spremembo cene.

Pogosto organizacije oblikujejo različne cene za enake izdelke v **različnih tržnih segmentih** odjemalcev, čeprav so stroški, ki jih ima organizacija z izdelki v teh segmentih, enaki. Med najpogostejša sodijo prilagajanja cen glede na geografska območja odjemalcev (sem sodi tudi globalno oziroma mednarodno prilagajanje cen), glede na njihove demografske značilnosti (na primer starost, status) ter nekatere vedenjske značilnosti (na primer pogostost nakupa odjemalca). Med prilagajanje cen v okviru posameznih tržnih segmentov uvrščamo tudi prilagajanje cene enakega izdelka na različnih marketinških poteh (na primer enak izdelek organizacija ponuja v fizični prodajalni po drugačni ceni kot v spletni prodajalni).

Oblikovanje **promocijskih cen** se nanaša na določanje zelo nizkih cen vodilnim izdelkom, določanje cen ob posebnih priložnostih, ob gotovinskem plačilu odjemalca ter kreditiranje z nizko obrestno mero. V to skupino strategij cen pa uvrščamo tudi takšne načine prilagajanja cen, pri katerih nominalna (denarna) cena izdelka ostane nespremenjena, organizacija pa prilagaja druge nedenarne sestavine cene (na primer ponujanje daljših plačilnih rokov) ali pri enaki ravni denarne cene povečuje zaznane koristi za odjemalce (na primer dodatne garancije in pogodbe o servisu, dodatne funkcije izdelka).

V obdobju informacijske (digitalne) tehnologije se številne organizacije poslužujejo tudi **dinamičnega oblikovanja cen**, ki se nanaša na hitro in nenehno spreminjanje cen izdelkov za posamezne ciljne skupine odjemalcev, marketinške poti in podobno. S takšnim spreminjanjem cen se organizacije nemudoma odzivajo na spremembe tržnega povpraševanja v določenem času (na primer sezonsko, mesečno, dnevno, urno) ter naraščajoče zahteve odjemalcev, saj dinamično oblikovanje cen pomaga izkoristiti pripravljenost odjemalcev za plačilo, če je cena odjemalcu prilagojena.

Dober primer takšnega dinamičnega oblikovanja cen v digitalnem okolju je na primer Uber, kjer se cena za vožnjo oblikuje na podlagi trenutne ponudbe in povpraševanja. Podobnih načinov dnevnega in celo urnega prilagajanja cen se danes poslužujejo tudi številni drugi ponudniki, na primer letalske družbe, naftne družbe, turistične agencije in podobno.

10.3 Strateške marketinške odločitve na področju marketinških poti

Z izrazom **marketinške poti**¹³⁷ razumemo celoto:

- medsebojno odvisnih organizacij (ali posameznikov), ki so vpleteni v proces dajanja izdelka v uporabo ali porabo oziroma spreminjanja posedovanja in/ali lastništva nad izdelkom¹³⁸,
- sredstev pri spreminjanju posedovanja izdelka in/ali lastništva nad njim ter
- aktivnosti (procesov, funkcij) pri spreminjanju posedovanja izdelka in/ali lastništva nad izdelkom¹³⁹.

Splet marketinških poti sestavljajo različne kombinacije omenjenih treh sestavin za doseganje različnih ciljev. **Sistem marketinških poti** kaže na sestavo uporabljenih marketinških poti organizacije v določenem času in zajema: število vrst marketinških poti, število tipov primarnih udeležencev v posamezni vrsti marketinške poti, število primarnih udeležencev istega tipa v posamezni vrsti marketinške poti ter odnose med primarnimi udeleženci (Snoj in Gabrijan, 2015, 412). Poglobljena sestava sistema marketinških poti razen omenjenega kaže tudi razsežnost sodelovanja različnih tipov sekundarnih udeležencev v njem.

Zaradi števila in različne tržne moči organizacij (ali posameznikov), ki sodelujejo na določeni marketinški poti, sodijo slednje med najmanj nadzorljivo sestavino marketinškega spleta.

Organizacija z odločitvami o marketinških poteh neposredno vpliva na tri pomembna področja marketinške uspešnosti (Best, 2005, 272):

¹³⁷ V literaturi in praksi pogosto zasledimo za izraz »marketinška pot« tudi uporabo drugih sopomenk, kot na primer: »marketinški kanal«, »distribucijski kanal«, »prodajni kanal« in podobno.

¹³⁸ Organizacije (in posamezniki), ki sestavljajo marketinško pot, so lahko v vlogi **primarnih udeležencev**, kar pomeni, da lahko sodelujejo v vseh aktivnostih pri spreminjanju posedovanja in/ali lastništva na marketinških poteh določenega izdelka (na primer proizvajalec, trgovec na debelo, trgovec na drobno, (u)porabnik izdelka) ali v vlogi **sekundarnih udeležencev**, kar pomeni, da s svojo specializiranostjo omogočajo, olajšujejo in spodbujajo spreminjanje posedovanja izdelka in/ali lastništva nad izdelkom na marketinških poteh (na primer zastopniki, agenti, komisionarji, javna skladišča, prevozniki, banke, zavarovalnice, oglaševalske agencije) (Snoj in Gabrijan, 2015, 426).

¹³⁹ Med najpogostejše aktivnosti oziroma funkcije, ki jih organizacije (in posamezniki) uresničujejo na marketinški poti, sodijo: nakladanje, razkladanje, prevažanje, skladiščenje, zbiranje, sortiranje, razdeljevanje, financiranje, prevzemanje tveganja, spreminjanje lastništva in posesti, komuniciranje, zbiranje informacij o sestavinah okolja organizacije, prilagajanje ponudbe potrebam odjemalcev in podobno.

- na zaznano vrednost izdelka v očeh odjemalcev (marketinške poti lahko s svojo kakovostjo storitev in učinkovitostjo pri zadovoljevanju potreb in želja odjemalcev povečujejo ali zmanjšujejo zaznano vrednost izdelka v njihovih očeh);
- na višino prihodkov od prodaje (z izbiro marketinških poti organizacija oblikuje želeno stopnjo pokritosti trga s svojimi izdelki ter s tem število možnih in dejanskih odjemalcev kot tudi možno stopnjo intenzivnosti njihovega povpraševanja);
- dobičkonosnost (izbira marketinških poti ima neposredni vpliv na prispevek za pokritje in marketinške izdatke).

Uspešnost marketinških poti je odvisna od uspešnosti uresničevanja treh ciljev: doseganja zelene ciljne skupine odjemalcev, doseganja operativne učinkovitosti ter zagotavljanja ustrezne ravni kakovosti ponujenih storitev.

S strateškimi marketinškimi odločitvami na področju marketinških poti organizacija usklajuje (odpravlja, zmanjšuje in preprečuje) **prostorsko, časovno, količinsko in kakovostno neravnotežje** med svojo ponudbo izdelkov in povpraševanjem po njih.

Tovrstne odločitve so praviloma dolgoročne, saj je izbrane poti izdelkov težko spreminjati (Snoj in Gabrijan, 2015, 404-405). Z njimi lahko organizacija nadgrajuje zaznano vrednost izdelka v očeh odjemalcev ter izboljšuje trajno konkurenčno prednost na izbranih ciljnih trgih.

Cilji marketinških poti so torej omogočati, ohranjati ali povečevati koristi izdelkov za odjemalca z vidika prostora, časa, količine in kakovosti, kar pomeni, da je izdelek odjemalcu na voljo tam, kjer ga želi, takrat, ko ga želi, v takšni količini kot ga želi in v želeni kakovosti. Oblikovani morajo biti tako, da minimizirajo celotne stroške marketinških poti ob upoštevanju

- zelenih ravni storitev, ki jih na njih udeleženci zagotavljajo ciljnim skupinam odjemalcev, katerim so izdelki namenjeni,
- prednosti in pomanjkljivosti posameznih udeležencev na marketinški poti ter
- potreb širšega marketinškega okolja.

Prostorska koristnost izdelkov se nanaša na primernost lokacije izdelka, saj je zadovoljstvo odjemalcev z izdelkom po navadi večje, če mu ponudnik omogoči dostop do izdelka v njegovi geografski bližini. Izraziti pozitivni posledici omogočanja, ohranjanja ali povečevanja koristi prostora za organizacije sta lahko pospeševanje globalne difuzije novih izdelkov in povečanje njihove tržne in finančne uspešnosti, medtem ko so tovrstne pozitivne posledice za ciljne skupine odjemalcev zlasti povečanje izbire izdelkov, seznanjanje z oddaljenimi kulturami in izboljšanje kakovosti življenja. Med negativnimi posledicami za organizacije velja izpostaviti morebitne negativne trende v državah, v katere te izvažajo svoje izdelke, za ciljne skupine odjemalcev pa so očitne posredno – z množičnim ogrožanjem lokalne proizvodnje izdelkov, ki konkurirajo uvoženim izdelkom (Snoj in Gabrijan, 2015, 409).

Časovna koristnost izdelkov ne izvira samo iz premoščanja prostorskih razlik, temveč je posledica zahtev odjemalcev, da so jim izdelki na voljo ob pravem času, ko jih ti potrebujejo in želijo. Odpravljanju časovne neuskladenosti so namenjene aktivnosti skladiščenja, hitrega prevoza, 24-urnega odpiralnega časa, razširjena mreža prodajnih mest in podobno.

Prenos izdelkov med ponudnikom in (u)porabniki izdelka pa je povezan tudi z ohranjanjem kakovosti izdelkov. Med potjo izdelkov je treba ohranjati, pri nekaterih izdelkih pa celo izboljševati njihovo kakovost. **Korist z vidika kakovosti** lahko organizacije (in posamezniki) na marketinških poteh zagotavljajo na primer: z montažo izdelkov, popravili izdelkov, prikrojevanjem izdelkov po meri, z usposabljanjem, svetovanjem, prilagajanjem cen kupni moči odjemalcev in podobno.

Med odločitve organizacij v zvezi z omogočanjem, ohranjanjem ali povečevanjem **koristi izdelka za odjemalce z vidika količine** sodijo: ustrezno količinsko oblikovanje pošiljk glede na prevozna sredstva, količine izdelkov v nabavi, združevanje izdelkov v večje količine ali razdruževanje večjih količin izdelkov v manjše enote.

Sodobni strateški pristop organizacije na področju marketinških poti temelji na upoštevanju globalnih učinkov **omrežij marketinških poti** in kompleksnih **oskrbnih verig**, ki prevladujejo na razvitih trgih, njihova tržna (pogajalska) moč pa je pogosto večja kot tržna moč proizvajalcev.

Strateške odločitve v zvezi z marketinškimi potmi mora organizacija usklajevati z odločitvami na višjih ravneh hierarhije v organizaciji, v marketingu pa zlasti z odločitvami na področju izdelkov in marketinškega komuniciranja zanje.

Strategije na področju marketinških poti, s katerimi organizacija udejanja opredeljene cilje na tem področju, se nanašajo na (Snoj in Gabrijan, 2015, 411-412):

- odločitve o sestavinah celotnega sistema marketinških poti določenega izdelka ter
- odločitve o pokrivanju ciljnih skupin odjemalcev z marketinškimi potmi.

10.3.1 Odločitve o sestavinah celotnega sistema marketinških poti določenega izdelka

Celoten sistem marketinških poti določene organizacije zajema (Snoj in Gabrijan, 2015, 412):

- število vrst marketinških poti,
- število tipov primarnih udeležencev v posamezni vrsti marketinške poti,
- število primarnih udeležencev istega tipa v posamezni vrsti marketinške poti in
- odnose med primarnimi udeleženci.

V zvezi s **številom vrst marketinških poti** mora organizacija sprejeti odločitev o tem, ali bo ponujala izdelke po eni vrsti marketinške poti ali po več vrstah marketinških poti. O ponudbi izdelkov prek **ene vrste marketinških poti** (angl. single marketing channel) govorimo takrat, ko organizacija ponuja izdelek prek iste sestave tipov primarnih udeležencev, pri čemer tip primarnega udeleženca kaže na njegovo dejavnost (na primer proizvodjalne organizacije, trgovinske organizacije na debelo, trgovinske organizacije na drobno, uporabniki izdelka). O ponudbi izdelkov prek **več vrst marketinških poti** (večkanalni marketing; angl. multichannel marketing) govorimo takrat, ko organizacija ponuja izdelek prek več marketinških poti z različnimi sestavami tipov primarnih udeležencev.

V okviru posamezne marketinške poti lahko organizacija vključuje različne tipe primarnih udeležencev ter različno število posameznih tipov primarnih udeležencev. Če sta na marketinški poti samo dva primarna udeleženca: ponudnik in uporabnik,

gre za **neposredno marketinško pot**, če pa so na tej marketinški poti vključeni še drugi primarni udeleženci (običajno trgovinske organizacije), gre za **posredno marketinško pot**.

Odločitve o izbiri neposredne oziroma posredne marketinške poti so pogojene z različnimi dejavniki v zunanjem in notranjem okolju organizacije kot tudi s cilji (vlogo), ki jih je organizacija opredelila v odnosu do uporabnika izdelka. Cravens in Piercy (2009, 264-266) omenjata štiri ključne skupine dejavnikov, ki odločajo o tem, ali bo organizacija izbrala neposredno ali posredno marketinško pot:

- **značilnosti uporabnika izdelka** (potrebe, želje, zahteve, navade, pričakovanja, vedenje in geografska lokacija uporabnikov v veliki meri botrujejo potrebni odločitvi organizacije v zvezi z omenjeno strateško alternativo);
- **značilnosti izdelka** (na primer sestavljeni izdelki in njihove pojavne oblike pogosto zahtevajo neposredni pristop do uporabnika, saj je tak menjalni odnos običajno povezan s potrebnimi dodatnimi storitvami na področju svetovanja);
- **finančni dejavniki**; (neposredna marketinška pot je za organizacijo običajno dražja in zahteva od organizacije več finančnih sredstev za njeno financiranje, to je na primer za izgradnjo, vzdrževanje in razvijanje; zato je potrebno oceniti stroške in koristi takšne alternativne možnosti v primerjavi s posredno marketinško potjo);
- **nadzorni dejavniki**; neposredna marketinška pot omogoča organizaciji večji in bolj pregleden nadzor nad trgom in uporabniki izdelka, medtem ko je ta nadzor pri posredni marketinški poti omejen oziroma razporejen med organizacijo in posredniki na marketinški poti, pri čemer je prevladujoč vpliv nad trgom rezultat razporeditve menjalne (pogajalske) moči med ponudnikom in posrednikom v menjavi.

Uspešna izbira neposredne oziroma posredne marketinške poti lahko predstavlja za organizacijo pomemben vir konkurenčne prednosti. V primeru, da se organizacija odloči za neposredno marketinško pot, mora razpolagati z zadostnim številom prodajnega osebja, da lahko z njim izgrajuje in ohranja želeno raven stikov s ciljnim skupinami odjemalcev, hkrati pa mora poskrbeti za njihovo usposobljenost, ki se nanaša predvsem na njihovo znanje, prodajne veščine in marketinško naravnost, ki bo omogočala, da bo prodajno osebje optimalno zadovoljevalo potrebe in želje

ciljnih skupin odjemalcev ter povečevalo stopnjo njihovega zadovoljstva in zvestobe. Pomemben vir konkurenčne prednosti prodajnega osebja pa se nanaša tudi na njihovo prodajno produktivnost, saj bodo imele organizacije z bolj učinkovitimi prodajalci nižje stroške na enoto prodajnega stika prodajalca z odjemalcem kot organizacije z manj učinkovitimi prodajalci pri enakih prihodkih od prodaje.

Če se organizacija odloči za posredno marketinško pot, ki ji bo omogočala, da bodo njihovi izdelki dosegli želeno ciljno skupino odjemalcev, lahko tržni delež posrednika neposredno vpliva tudi na tržni delež organizacije, ki svoje izdelke ponuja preko njega, zato lahko izbira primerne posrednika (na primer posrednika z dominantnim tržnim deležem) predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti za organizacijo¹⁴⁰.

S širjenjem tržnih segmentov in različnih oblik marketinških poti, še posebej pa je to očitno v dobi digitalne tehnologije, se veliko organizacij odloča za **večkanalne marketinške poti**. Večkanalni sistem marketinških poti se pojavi tedaj, ko organizacija uporabi dve ali več različnih marketinških poti, da bi doseglo enega ali več tržnih segmentov. To pomeni, da ponujajo svoje izdelke po različnih vrstah marketinških poti in z vključevanjem različnih tipov že omenjenih primarnih udeležencev kot tudi sekundarnih udeležencev (na primer zastopnikov, agentov, komisionarjev, prevoznikov, bank, zavarovalnic, oglaševalskih agencij) na marketinški poti.

Kotler, Kartajaya in Setiawan (2017, 25) poudarjajo, da lahko organizacije, ki uporabljajo kombinacijo digitalnih (online) in tradicionalnih (offline) marketinških poti pri prodaji svojih izdelkov bistveno izboljšujejo celovite odjemalčeve izkušnje v nakupnem procesu. S tem pridobijo tri ključne koristi: povečano pokritje trga, nižje stroške marketinške poti in prodajo, ki je urejena bolj po meri končnega odjemalca. Pogosto takšne hibridne marketinške poti povzročajo različne spore med udeleženci na marketinški poti in probleme z njihovim nadzorom. Moriarty in Moran (1990, 150 v: Kotler, 1994, 546) predlagata uporabo t.i. hibridne mreže za načrtovanje

¹⁴⁰ Nekatere empirične raziskave so pokazale, da je povezanost med tržnim deležem posrednika in tržnim deležem organizacije za določen izdelek X, ki ga ponuja preko njega, nelinearna in ima grafično obliko S-krivulje. Majhen tržni delež posrednika vpliva na proporcionalno manjši tržni delež za izdelek X določene organizacije, ki ga ponuja prek njega. Z naraščanjem tržnega deleža posrednika, se tržni delež organizacije za izdelek X povečuje najprej po večji stopnji rasti kot tržni delež posrednika, nato pa se stopnje rasti tržnega deleža organizacije za izdelek X pričnejo zmanjševati (Best, 2005, 289).

arhitekture marketinških poti, ki naj temelji na predpostavki, da so temeljni kamni arhitekture marketinških poti predvsem marketinške naloge, ki naj bi jih te izvajale.

Dosegljivost ciljnih skupin odjemalcev s pomočjo različnih marketinških poti vpliva na obseg prodaje izdelka določene organizacije. Od izbire vrste marketinških poti (neposredna, posredna, mešana) pa sta odvisna tudi dosežena prodajna cena izdelka in marketinški stroški, povezani z uporabo določene vrste marketinške poti.

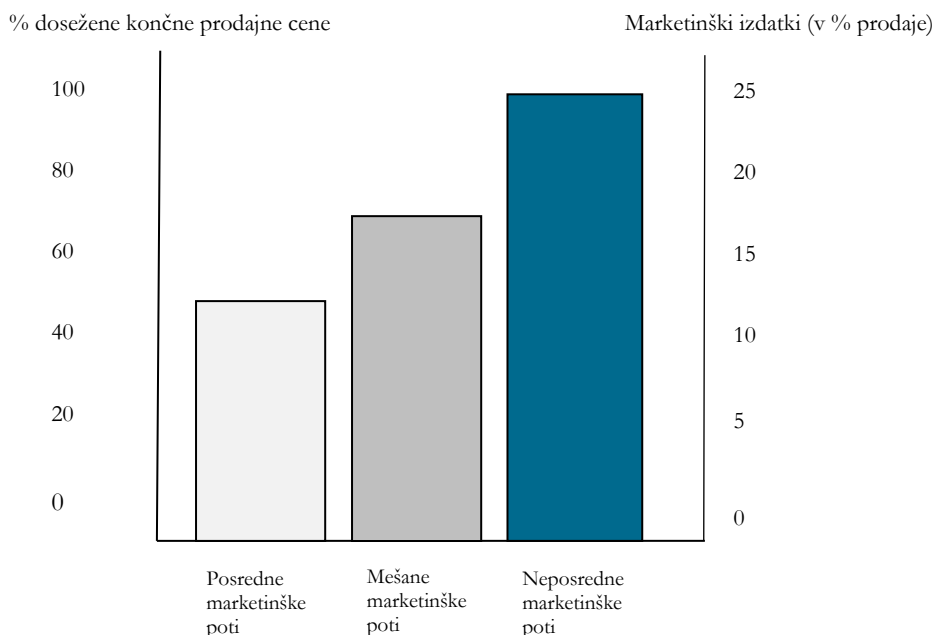
Kot je razvidno s slike 10.7, lahko organizacija z uporabo neposrednih marketinških poti dosega primerjalno višjo končno prodajno ceno, po drugi strani pa so tudi marketinški stroški, povezani z uporabo tovrstne marketinške poti primerjalno višji, saj je organizacija s svojim prodajnim osebjem odgovorna za celoten prodajni proces, pri čemer so pomembna postavka pri omenjenih stroških predvsem plače prodajnega osebja. To seveda velja za tradicionalne (angl. off-line) marketinške poti, medtem ko se pri uporabi neposrednih digitalnih (angl. online) marketinških poteh marketinški stroški bistveno znižajo in prispevajo k povečanju stopnje dobičkonosnosti takšne marketinške poti.

Uporaba mešanih (večkanalnih, hibridnih) marketinških poti nekoliko znižuje marketinške stroške (v odstotku od ustvarjene prodaje), nižje od neposrednih marketinških poti pa so tudi dosežene končne prodajne cene zaradi trgovinskih marž posrednikov za opravljene storitve.

Uporaba posrednih marketinških poti omogoča doseganje primerjalno najnižjih marketinških stroškov (v odstotku od ustvarjene prodaje), saj večino ali vse storitve v zvezi s prodajo in dostavo izvajajo posredniki, hkrati pa so prihodki od prodaje zaradi nižjih končnih prodajnih cen precej nižji v primerjavi z uporabo mešanih in neposrednih marketinških poti. S tem je nižji tudi neto marketinški prispevek, medtem ko je marketinška produktivnost bistveno večja v primerjavi z neposrednimi in mešanimi marketinškimi potmi.

Organizacija se mora odločiti tudi o vrsti sistema marketinških poti, pri čemer imamo v mislih:

- konvencionalne sisteme marketinških poti;
- vertikalne sisteme marketinških poti in
- horizontalne sisteme marketinških poti.



Slika 10.7: Primerjava med neposrednimi, posrednimi in mešanimi (večkanalnimi) marketinškimi potmi glede na doseženo končno prodajno ceno in marketinške izdatke

Konvencionalni sistem marketinških poti sestavljajo neodvisni ponudnik (proizvajalec), trgovci na debelo in trgovci na drobno. Vsak je samostojna poslovna enota, ki želi maksimirati svoj dobiček, čeprav to zmanjšuje dobiček sistema kot celote. Noben udeleženec na marketinški poti nima popolnega ali precejšnjega nadzora nad ostalimi udeleženci (pogosto gre za zelo razdrobljeno mrežo medsebojno neodvisnih udeležencev v menjavi).

Vertikalni sistem marketinških poti sestavljajo proizvajalec, trgovci na debelo in trgovci na drobno, ki delujejo kot enoten sistem. En udeleženec na marketinški poti je lastnik drugih ali jim daje franšizo oziroma ima toliko menjalne moči, da pripravi vse k sodelovanju. V vertikalnem sistemu marketinških poti lahko prevladuje proizvajalec, trgovec na debelo ali trgovec na drobno (veleprodajalec ali maloprodajalec). Cilj takšnih sistemov marketinških poti je predvsem v doseganju prihrankov poslovanja ter v maksimiranju nadzora (nad vedenjem) in vpliva na trgu, hkrati pa odpravljajo nasprotja, ki nastajajo med samostojnimi udeleženci na marketinški poti. Udeleženci v takšnih sistemih dosežejo svoje prihranke z obsegom, pogajalsko močjo ter preprečevanjem izvajanja podvojenih storitev.

Horizontalni sistem marketinških poti predstavlja pripravljenost dveh ali več nesorodnih organizacij, da združijo sredstva ali programe in tako izkoristijo marketinško priložnost na področju marketinških poti, ki se je pojavila. Posamezna organizacija nima denarnih sredstev, znanja, proizvodnih oziroma marketinških sredstev, da bi lahko sama poslovala, ali pa se boji tveganja in vidi v združitvi z drugo organizacijo določeno sinergijo (marketing v sožitju).

Uporaba interneta načeloma spodbuja konkuriranje med udeleženci na marketinških poteh. Pomembnejša trenda v sistemih marketinških poti, ki ju je povzročila digitalna tehnologija (predvsem internet) sta **disintermediacija** in **reintermediacija**.

Disintermediacija pomeni zmanjšanje števila udeležencev na marketinški poti, saj vse več organizacij svojim odjemalcem ponuja izdelke neposredno po internetu in tako izloča številne trgovce na debelo in na drobno. **Reintermediacija** pomeni uvajanje novih udeležencev na internetu, ki odjemalcem ponujajo dodane koristi tako, da širijo in poglobljajo ponudbo izdelkov (Snoj in Gabrijan, 2015, 417).

10.3.2 Odločitve o pokrivanju ciljnih skupin odjemalcev z marketinškimi potmi

Strateške odločitve organizacije o pokrivanju ciljnih skupin odjemalcev z marketinškimi potmi vključujejo opredelitev števila vrst marketinških poti, števila tipov primarnih udeležencev ter števila primarnih udeležencev istega tipa na marketinških poteh. Če kombiniramo med seboj vse tri omenjene parametre, je možnosti zelo veliko.

Organizacija naj bi opredelila tak sistem marketinških poti, ki je izvedljiv zanjo, če pri tem upošteva značilnosti svojega ciljnega trga (predvsem njegovo geografsko velikost), izdelek in njegove značilnosti, značilnosti odjemalcev ter razpoložljive udeležence na marketinških poteh. Izbirala naj bi med tistimi alternativnimi možnostmi, ki ji bodo omogočale najbolj optimalno udejanjanje načrtovanih temeljnih strategij marketinga ter strateškega pozicioniranja nje same in njenih izdelkov na trgu ob upoštevanju njenih razpoložljivih resursov.

Baines, Fill in Page (2008, 566) navajajo tri osnovne vrste načinov pokrivanja ciljnih skupin z marketinškimi potmi: strategijo ekskluzivnega (izključnega) pokrivanja, strategijo selektivnega pokrivanja in strategijo intenzivnega pokrivanja ciljnih skupin z marketinškimi potmi.

Strategija ekskluzivnega (izključnega) pokrivanja ciljnih skupin z marketinškimi potmi pomeni, da zelo omejimo število primarnih in sekundarnih udeležencev na marketinški poti, ki se ukvarjajo z izdelki naše organizacije. Organizacija uporabi to strategijo tedaj, ko želi ohraniti večino nadzora nad ravniyo izdelkov in njihovo kakovostjo, ki jih udeleženec na marketinški poti ponuja. Takšno pokrivanje ciljnih skupin zahteva večje partnerstvo med organizacijo in njenimi udeleženci na marketinški poti. Ko organizacija dodeli določenemu udeležencu na marketinški poti ekskluzivno (izključno) pravico, upa, da si bo s tem zagotovila bolj agresivno in strokovno prodajo, hkrati pa okrepila svojo podobo v javnosti ter morda tudi višje pribitke na ceno oziroma maržo.

Strategija selektivnega pokrivanja ciljnih skupin z marketinškimi potmi pomeni, da organizacija na poti svojega izdelka do končnega odjemalca uporablja izbrane udeležence na marketinški poti. Uporabljajo jo uveljavljene in nove organizacije, ki si želijo pridobiti udeležence na marketinških poteh tako, da jim obljubijo selektivno pokrivanje ciljnih skupin. Organizaciji ni potrebno razpršiti svojih naporov po velikem številu udeležencev na marketinških poteh, temveč razvija dobre poslovne odnose samo z izbranimi. Takšno pokrivanje ciljnih skupin omogoča organizaciji, da si pridobi ustrezno pokritje trga z večjim nadzorom in manjšimi stroški kot z intenzivnim pokrivanjem ciljnih skupin.

Strategija intenzivnega pokrivanja ciljnih skupin z marketinškimi potmi pomeni, da organizacija vključuje v sistem marketinških poti svojega izdelka kar največ udeležencev na marketinški poti, s čim organizacija doseže izjemno visoko stopnjo pokritosti trga. Taka strategija je primerna predvsem takrat, ko organizacija ponuja na trgu izdelke široke porabe, ki jih odjemalci (predvsem fizične osebe in gospodinjstva) kupujejo pogosto in zato odjemalci zahtevajo prikladno lokacijo.

10.3.3 Temeljni dejavniki, ki vplivajo na strateške odločitve na področju marketinških poti

Prevladujoča miselnost na področju izbire marketinških poti je koncem 20. stoletja temeljila:

- na izbiri čim manjšega števila marketinških poti s čim večjo ekonomsko pokritostjo;
- na opredelitvi jasnih meril in pravil, da bi minimizirali spore med posameznimi marketinškimi potmi;
- na izvajanju alokacije odjemalcev na posamezne marketinške poti, ki so zanje primerni.

V praksi se kmalu pokaže, da takšen koncept ni najboljši, kajti odjemalci bodo zmedeni oziroma bodo zavrnil poskuse alokacije na marketinške poti, ki jih bo zanje izbral ponudnik, saj bodo zahtevali možnost izbire primerne marketinške poti za njihovo oskrbo.

Zato je primernejši koncept tisti, ki bo odjemalcem ponudil možnost izbire marketinške poti, ki jo želi, in ki bo odjemalcem prepustil možnost, kako in kdaj jo bo menjaval, pri čemer se pokaže kot razumnejša pot možnost integriranja marketinških poti v nasprotju z njihovim ločevanjem (razslojevanjem).

Na odločitev o izbiri primerne marketinške poti očitno vpliva več dejavnikov, ki so povezani z odjemalcem in njihovimi potrebami ter željami. Preden se organizacija odloča o izgradnji ustrezne strategije na področju marketinških poti, velja posebno pozornost posvetiti analizi naslednjih temeljnih vplivnih dejavnikov:

- Oblikovanje strategije marketinških poti se mora pričeti z odjemalcem. Pri tem je potrebno raziskati njihove potrebe, pričakovanja, vedenje ter ugotoviti, kakšen je odnos med predstavami in dejanskimi zaznavami. Pri tem je potrebno razumeti kaj, kje, kdaj in kako ciljni odjemalci kupujejo. Od tega je odvisna tudi potrebna raven storitev, ki jih ciljni odjemalci pričakujejo na marketinški poti (čas čakanja, lokacija, raznolikost izdelkov, podporne storitve in podobno).

- Kljub prednostim, ki jih prinaša uporaba nizko-stroškovnih marketinških poti, bo agresivna uporaba le-teh lahko imela dramatične učinke na zniževanje dobička.
- To, kako prodajaš, se mora ujemati s tem, kaj prodajaš. Treba je poskrbeti za konsistentnost (uskklajenost) med vrsto izdelka in vrsto marketinške poti, ki jo uporabimo v menjalnem procesu.
- Vedno obstaja »trade-off« med široko pokritostjo trga in nadzorom oziroma njegovim obvladovanjem. Organizacija ima dve strateški alternativi:
 - **strategija visokega pokritja trga** onemogoča vseobsegajoč in učinkovit nadzor nad trgom;
 - **strategija visoke stopnje nadzora** je možna zgolj pri selektivni pokritosti trga.

Na marketinških poteh pogosto prihaja do sporov med posameznimi organizacijami. Še posebej to velja za tiste primere, ko organizacije uporabljajo multi-kanalni način ponudbe izdelkov. Takšni spori pa znižujejo marže in donose posrednikov. Zato je pomembno, da se uspešne organizacije, ki izvajajo aktivnosti na marketinških poteh, ne osamijo, temveč da se povezujejo z drugimi dopolnilnimi marketinškimi potmi v kooperativno in koordinirano obliko ponudbe za odjemalca, kar ne nazadnje omogoča tudi sinergijsko rast marž in donosov.

Razen tega se organizacija pri kreiranju tovrstne strategije srečuje tudi z mnogimi ovirami. Teorija sicer pravi, da ima ponudnik številne možnosti pri izbiri ustreznih marketinških poti, vendar pogosto v praksi naleti na ovire, ki mu ne dajejo možnosti izbire, temveč le kompromise z danim položajem. Ena takih ovir je zagotovo svoboda posrednikov na marketinških poteh pri izbiri lokacije, odjemalcev in asortimenta, ne glede na ponudnika, kajti zavedati se moramo, da je posrednik v menjavi predvsem dobavitelj izdelkov za svoj trg in šele potem prodajalec izdelkov določenega ponudnika.

Med možne ovire pri tovrstnih odločitvah spadajo tudi razni zakonski predpisi in omejitve, ki lahko favorizirajo določene oblike marketinških poti.

10.3.4 Strateški trendi na področju marketinških poti

Za 21. stoletje, ki ga na področju poslovanja organizacij označuje predvsem digitalna tehnologija, so značilne številne spremembe v oblikah, vsebini in načinu izvajanja marketinških aktivnosti na marketinških poteh. Med njimi velja izpostaviti predvsem naslednje (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 168):

- nove oblike in kombinacije trgovine na drobno (npr. pogosto supermarketi vključujejo podružnice bank, knjigarne, imajo kavarne, bencinske črpalke vključujejo prodajalne s hrano, samopostrežne kioske in podobno);
- naraščanje števila spletnih marketinških poti, s katerimi ponudniki znižujejo svoje transakcijske stroške, po drugi strani pa odjemalci hitreje in učinkoviteje pridejo do izdelkov, ki si jih želijo;
- naraščanje konkurence med različnimi vrstami prodajaln (npr. med diskontnimi prodajalnami, supermarketi, megamarketimi, hipermarketi, kataloški saloni, blagovnicami, spletnimi prodajalnami in podobno);
- rast velikih trgovcev na drobno;
- naraščajoča vlaganja v tehnologijo (računalniško programsko opremo in drugo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo), ki trgovcem omogočajo boljše prodajne napovedi, boljši nadzor nad zalogami, elektronsko naročanje pri dobaviteljih);
- globalna prisotnost največjih trgovcev na drobno z močnim pozicioniranjem svojih, tj. trgovinskih blagovnih znamk, ki čedalje bolj izpodrivajo znamke izdelkov proizvajalca;
- prodaja doživetja: trgovci na drobno dodajajo svoji ponudbi zabavo in druženje (npr. v čajnicah, kavarnah, knjigarnah, barih, nakupnih centrih, pivnicah in podobno).

Odjemalci v digitalni dobi postajajo bistveno bolj zahtevni, saj jim številne digitalne marketinške poti omogočajo dostop do katerega koli izdelka kadar koli in kjer koli s precej krajšimi roki dobave izdelka kot je bilo to možno pred digitalno dobo, čas, ki ga porabijo za nakup, pa se precej skrajša (npr. odjemalcu ni potrebno fizično v prodajalno, ki je morda precej oddaljena, ampak nakup opravi prek interneta z domačega naslonjača).

Za izvajalce marketinga udejanjanje **digitalnih marketinških poti** številnih ponudnikov na trgu po eni strani povečuje stopnjo konkurenčnosti, saj imajo odjemalci nenadoma bistveno več informacij o možnih alternativah izdelkov, po

katerih povprašujejo, kar na nek način zahteva tudi več naporov v ohranjanje odjemalcev in povečevanje njihove zvestobe, po drugi strani pa precej znižuje višino transakcijskih stroškov tovrstnih marketinških poti.

Tudi za digitalne marketinške poti je značilno, da so lahko:

- **neposredne**, kar pomeni, da organizacija – proizvajalec s pomočjo digitalnih medijev ponuja izdelek neposredno končnim porabnikom, ki so lahko posamezniki ali organizacije (npr. spletna prodajalna proizvajalca kozmetike Afrodit, bančni avtomat Nove KBM in podobno);
- **posredne**, kar pomeni, da proizvajalec ponuja svoje izdelke preko digitalnih medijev posrednika oziroma trgovca na debelo ali na drobno (npr. spletna prodajalna Amazon-a, spletna prodajalna Big-Bang-a in podobno).

Posredne digitalne marketinške poti so lahko (Chaffey in Chadwick, 2016, 280):

- **neodvisne**, kar pomeni, da sta proizvajalec (ponudnik) izdelka in posrednik, ki izdelek proizvajalca ponuja ciljnim skupinam odjemalcev, neodvisna oziroma samostojna pri izvajanju svojih marketinških aktivnosti, kar je sicer prevladujoč način v primerih »tradicionalnih« posrednih marketinških poti; uspešnost prodaje izdelkov proizvajalca je odvisna od uspešnosti izvajanja marketinških aktivnosti (npr. spletne prodajalne) posrednika;
- **partnerske**, kar pomeni, da sta proizvajalec izdelkov in posrednik v neke vrste odvisnem odnosu, saj proizvajalec plačuje posredniku provizijo, ki je odvisna od ravni uspešnosti izvajanja marketinških aktivnosti posrednika (npr. proizvajalec plača določeno provizijo za vsak klik odjemalca na izdelek proizvajalca, ki se prodaja v spletni prodajalni posrednika ipd.) (Ryan, 2017, 319-320).

Digitalna tehnologija in njena uporaba v okviru marketinških poti omogoča tudi bistveno bolj elastično oblikovanje organizacijske strukture vseh udeležencev, ki na takšni marketinški poti sodelujejo, saj niso potrebne rigidne hierarhične organizacijske omejitve, zaradi zniževanja stroškov dela se takšne organizacije pogosto poslužujejo zunanjega izvajanja (angl. outsourcing), takšna organizacija je bolj tržno odzivna in s tem tudi bolj naravnana na odjemalce in ostale sestavine svojega marketinškega okolja. Pogosto za takšne organizacije uporabljamo izraz **virtualne organizacije** (Chaffey in Chadwick, 2016, 282-283).

Prodajni zastopnik osebnih avtomobilov znamke BMW v Veliki Britaniji omogoča odjemalcem, da kupujejo svoje avtomobile tudi prek mobilnih telefonov. Odjemalci fotografirajo svoj zelen avto bodisi na ulici, na oglaševalskem panoju, na spletnih straneh ali še kje drugje s svojim mobilnim telefonom, pošljejo fotografijo preko ustrezne spletne strani BMW zastopnika in nanjo prejmejo natančne tehnične, prodajne in druge podatke v zvezi z zelenim avtomobilom, ki so potrebni za odločitve o izbiri izdelka in po želji izpeljejo celoten nakup. Celoten proces traja 10 minut (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2017, 141).

Razpoložljivost številnih digitalnih (angl. online) in »tradicionalnih« (angl. offline) marketinških poti omogoča odjemalcem, da uporabljajo pri svojem nakupu ene in druge oziroma jih v procesu odločanja o nakupu kombinirajo v različnih stopnjah nakupnega procesa.

Številne organizacije (proizvajalci, posredniki ipd.), ki so doslej pretežno uporabljale tradicionalne marketinške poti, jih poskušajo čim bolj dopolnjevati z digitalno tehnologijo na fizičnih mestih prodaje (npr. s pomočjo senzorne tehnologije kot so senzorna stikala, radiofrekvenčna identifikacija – RFID ipd., omogočanjem povezljivosti digitalnih naprav med seboj na osnovi bluetooth tehnologije, interneta, t.j. t.i. »internet stvari« - angl. Internet of Things) in podobno.

Trgovci na drobno, kot so npr. Apple Store, GameStop, Macay's, vgrajujejo v svoje fizične prodajalne senzorna stikala, ki lahko komunicirajo s pametnimi telefoni obiskovalcev njihovih prodajalnih z uporabo Bluetooth tehnologije ter vzpostavljajo povezljivost med zaznamnimi digitalnimi napravami, ko so le-te v medsebojni bližini. Tovrstna senzorna stikala omogočajo trgovcem, da v vsakem trenutku vedo, kje se obiskovalci v prodajalni nahajajo, beležijo, katere oddelke v prodajalni le-ti najčesče obiskujejo in koliko časa so tam (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2017, 142).

Po drugi strani pa v številnih primerih tiste organizacije, ki so pretežno uporabljale digitalne marketinške poti, poskušajo v digitalno okolje vnesti čim več klasičnega oziroma »tradicionalnega« okolja, ki je značilno za fizična prodajna mesta, saj nakup številnih izdelkov preko digitalnih prodajnih mest povzroča višjo stopnjo tveganja (npr. kupec čevljev preko spletne prodajalne ne more fizično preizkusiti udobnosti in ustreznosti velikosti čevlja). Vgrajevanje takšne digitalne tehnologije, ki omogoča kupcu boljši vpogled v realno (fizično) okolje lahko na tak način bistveno znižuje zaznano tveganje kupca pred nakupom izdelka.

Svetovno znan proizvajalec in prodajalec pohištva IKEA je že kmalu spoznal, da kupcem nakup pohištva preko njihovih spletnih strani in app povzroča težave, saj si kupec pri nakupu pohištvenega elementa za svoj dom težko predstavlja, kakšen izgled bo imel tak element, ko bo umeščen v njegov prostor. Z uporabo digitalne tehnologije, ki omogoča kupcu vpogled v virtualno realnost, t.j. možnost 3D vpogleda umeščenosti pohištvenega elementa v prostor kupca, je IKEA omogočila lažje odločitve kupcev njihovih izdelkov preko digitalnih marketinških poti (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2017, 144).

10.4 Strateške marketinške odločitve na področju komuniciranja v marketingu

10.4.1 Proces komuniciranja in orodja komuniciranja v marketingu

Komuniciranje v marketingu¹⁴¹ je oblika komuniciranja, prek katere organizacije, ki izvajajo marketinške aktivnosti, neposredno ali posredno sporočajo želeni ciljni skupini možnih in dejanskih odjemalcev ter drugim deležnikom na trgu informacije o njih in o celoti njihovih ponujenih koristi (različnih pojavnih oblikah izdelka).

Razumemo ga lahko tudi kot ciklični proces prenosa sporočila¹⁴², ki ga sestavljata sporočevalec (pošiljatelj sporočila) ter prejemnik sporočila (ciljno občinstvo).

Sporočevalec pošlje sporočilo **prejemniku** tako, da ga pred pošiljanjem **kodira**, kar pomeni, da pri kreiranju sporočila izbere ustrezno kombinacijo besednih in nebesednih znakov tako, da sporočilo ustreza njegovim ciljem ter omogoča uspešno sporazumevanje med njim in prejemnikom sporočila. Za prenos sporočila sporočevalec uporablja **medij**, ki je kdorkoli ali karkoli, kar je sposobno prenašati komunikacijsko sporočilo eni ali več osebam (prejemnikom sporočila)¹⁴³. Prejemnik sporočila običajno poskuša sporočilo **dekodirati**, to je vsebinsko razumeti ter nanj reagirati oziroma se odzvati. **Povratna zveza** v procesu komuniciranja se nanaša na prejemnikov odziv¹⁴⁴, ki je lahko takojšen (očiten ali prikrit) ali pa pride do odziva šele čez čas (očitno ali prikrito).

Glede na kriterij povratne zveze sta osnovna načina komuniciranja **komuniciranje z možnostjo takojšnje povratne zveze**, pri katerem ima prejemnik sporočila možnost, da nanj takoj reagira (iz oči v oči ali prek določenih medijev komuniciranja) ter **komuniciranje brez možnosti takojšnje povratne zveze**, pri katerem

¹⁴¹ V literaturi z angleškega govornega področja uporabljajo tudi izraz **promocija** (angl. promotion) in sicer v širšem pomenu kot spomenko izraza »komuniciranje v marketingu« ter v ožjem pomenu kot spomenko izraza »pospeševanje prodaje« (angl. sales promotion) (Snoj in Gabrijan, 2015, 374).

¹⁴² Sporočilo je lahko besedno (na primer govorno ali napisano sporočilo) ali nebesedno (na primer oblika, znak, simbol, fotografija, zvok, prostor, govorica telesa).

¹⁴³ Med najpogostejše pojave oblike medijev, ki so namenjeni komuniciranju v marketingu sodijo na primer posamezniki (na primer mnenjski vodje), televizija, radio, svetovni splet (internet), javne površine, tisk, telefon, kuponi, vizitke, tipična oblika izdelka, embalaža in znamka izdelka, oblike poslovnih daril, prevozna sredstva, lokacija in okolje zgradb in njihovih prostorov, uniforme, dogodki in podobno.

¹⁴⁴ Pri komuniciranju v marketingu so pričakovani odzivi prejemnikov sporočila na primer zavedanje o izdelku, vzbujanje pozornosti, oblikovanje njihovih stališč o izdelku, vzbujanje želje, pripravljenost na nakup, nakup izdelka, povečevanje stopnje zvestobe.

prejemnik nima možnosti takojšnje reakcije na sporočilo (tako komuniciranje poteka izključno prek medijev) (Snoj in Gabrijan, 2015, 376).

Vsako komuniciranje vključuje tudi **šume (motnje)**, do katerih lahko prihaja v katerikoli stopnji procesa komuniciranja, kar omejuje prenos sporočila¹⁴⁵.

Organizacije običajno načrtujejo, organizirajo, izvajajo in nadzirajo aktivnosti komuniciranja v marketingu tako, da v okviru procesa komuniciranja oblikujejo **splet** posameznih pojavnih oblik (orodij, aktivnosti) **komuniciranja v marketingu (marketinški komunikacijski splet)**, ki se medsebojno dopolnjujejo. Mednje sodijo: **oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja in odnosi z javnostmi**.

Oglaševanje (angl. advertising) je vsaka plačana oblika neosebne komunikacije, ki lahko poteka prek različnih medijev (Wells in drugi, 2000). Organizacije, ki so naročniki oglasa ali oglaševalci, plačajo za oblikovanje oziroma izvajanje oglaševanja izvajalcem oglaševanja (pogosto so to marketinške agencije ali specializirane oglaševalske agencije), ki kot posredniki z zakupom oglaševalskega prostora v medijih poskrbijo tudi za prenos sporočila. Oglaševalci seveda lahko nekatere aktivnosti v procesu oglaševanja opravijo tudi sami (na primer sami zakupijo del programa na televiziji, del prostora na ulici ali na spletni strani in podobno). Predmet oglaševanja so običajno katerekoli pojavne oblike izdelka organizacije, medtem ko pri **institucionalnem oglaševanju** sporočevalec običajno predstavlja koncepte, ideje, filozofijo panoge oziroma organizacijo kot celoto (korporativno oglaševanje) (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 187).

Ključne značilnosti oglaševanja so predvsem javna predstavitev, prodornost, okrepljena izraznost in neosebnost, zato ta instrument v večji meri uporabljamo za oblikovanje dolgoročne podobe nekega izdelka, po drugi strani pa za kratkoročno spodbujanje menjave. Z oglaševanjem dosežemo veliko število razpršenih odjemalcev ob nizkih stroških oglasa na enoto izpostavljenega odjemalca takemu oglasu. Odjemalci imajo pogosto občutek, da je znamka izdelka, ki se pogosto pojavlja v oglasih, kakovostna (Kotler, 1994, 615).

¹⁴⁵ Do šumov (motenj) lahko prihaja predvsem pri prenosu sporočila, če je sporočevalec izbral napačen medij komuniciranja ali pa dekodiranju sporočila, če sporočevalec pri oblikovanju sporočila ni uporabil prejemniku razumljivih besed in simbolov.

Med pomembnejše cilje oglaševanja uvrščamo predvsem:

- cilje informiranja (na primer informiranje možnih odjemalcev o novem izdelku, graditev podobe znamke izdelka pri obstoječih odjemalcih, spreminjanje napačnih predstav obstoječih odjemalcev o izdelku);
- cilje prepričevanja (na primer spodbujanje možnih odjemalcev k zamenjavi znamke izdelka, spreminjanje odjemalčevih stališč glede vrednosti izdelka, graditev preferenc glede znamke izdelka) in
- cilje spominjanja (na primer ohranjanje in krepitev odnosov z obstoječimi odjemalci, spominjanje odjemalcev, kje lahko kupijo izdelek, ohranjanje znamke v spominu odjemalcev v času, ko ni sezona za nakup določene vrste izdelka).

Pospeševanje prodaje (angl. sales promotion) zajema aktivnosti, s katerimi želijo organizacije zbuditi takojšen odziv pri odjemalcih, ki je največkrat kar nakup izdelka. Uporablja se lahko za spodbujanje prvega ali ponovnega nakupa izdelka, preizkusa izdelka ali za spodbujanje kake druge aktivnosti pri odjemalcu (**pospeševanje prodaje, usmerjeno na končne odjemalce**) ali pa za spodbujanje prodaje izdelkov organizacije pri svojih posrednikih oziroma lastnem prodajnem osebju (**pospeševanje prodaje, usmerjeno na posrednike in prodajalce**).

Aktivnosti pospeševanja prodaje imajo kljub raznolikim pojavnim oblikam predvsem ključne skupne značilnosti (Kotler, 1994, 615):

- sporočilo (vzbudijo pozornost in običajno posredujejo podatke, ki odjemalca spodbudijo k razmišljanju o izdelku);
- spodbuda (vsebujejo olajšavo, spodbudo ali prispevek, zaradi katerih ima odjemalec občutek, da je pridobil dodatno vrednost);
- vabilo (vsebuje tudi razločno vabilo odjemalcu, naj se takoj odloči za menjavo).

Med pomembnejše cilje pospeševanja prodaje uvrščamo predvsem (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 196):

- prepričati odjemalce za preizkus ali nakup novega izdelka,
- ohranjanje obstoječih odjemalcev,
- podpora oglaševanju in

- prepričati trgovce na drobno in debelo, da imajo izdelek v asortimentu ali da kupijo večje količine kot ponavadi.

Osebna prodaja (angl. personal selling) je proces prodaje, v katerem prodajalec oziroma prodajno osebje vzpostavi neposredni stik z odjemalcem in mu izdelek predstavi. Gre za osebni stik med prodajalcem in odjemalcem (iz oči v oči), lahko pa ta stik poteka tudi prek medijev komuniciranja (na primer po telefonu, interaktivnih računalniških povezavah in podobno). Značilnost osebne prodaje je torej možnost takojšnje povratne zveze med sporočevalcem in prejemnikom sporočila.

Je stroškovno najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah odjemalčevega nakupnega procesa (v fazi spodbujanja naklonjenosti do izdelka, prepričanja odjemalca in odločitve za nakup). Prodajno osebje predstavlja dolgoročno večji strošek kot oglaševanje, saj ima značaj relativno fiksnega stroška (Kotler, 1994, 616).

Cilje osebne prodaje lahko razvrstimo v tri skupine, in sicer:

- cilji na stopnji pred prodajanjem (na primer opredeljevanje obstoječih in možnih ciljnih skupin, opredeljevanje potreb ciljnih skupin, opredeljevanje vedenja ciljnih skupin),
- cilji na stopnji prodajanja (informiranje odjemalcev o značilnostih, prednostih, koristih in vrednosti ponujenih izdelkov, prepričevanje odjemalcev za nakup izdelka, ponujanje dodatnih storitev) ter
- cilji na stopnji po prodaji (na primer skrb za kakovostno dostavo izdelkov, reševanje zaskrbljenosti in ugovorov odjemalcev, motiviranje odjemalcev za nadaljnje sodelovanje).

Odnosi z javnostmi (angl. public relations) so komunikacijska aktivnost, s pomočjo katere organizacije ustvarjajo in ohranjajo odnose z njihovimi javnostmi¹⁴⁶. So večšina in znanost informiranja, vplivanja, spreminjanja ali nevtraliziranja mnenja in stališč različnih javnosti. Organizacija poskuša pri tem usvariti ugodno podobo (imidž) v njihovih očeh oziroma poskuša doseči, da bo javnost organizacijo videla v taki luči, kot si je organizacija sama začrtala. Njegove ključne značilnosti so predvsem

¹⁴⁶ Javnost sestavljajo različni interesni udeleženci (deležniki), ki lahko imajo pomemben vpliv na organizacijo oziroma se na delovanje organizacije odzivajo. Največkrat jo delimo na notranjo javnost (zaposleni v organizaciji, delničarji, vodstvo organizacije, sindikati v organizaciji in podobno) ter na zunanjo javnost (odjemalci, snovalci zakonodaje kot na primer vladne službe in parlament, lokalna skupnost), lokalna skupnost, aktivistične skupine in podobno).

visoka prepričljivost, »neopaznost« (sporočila pridejo do odjemalcev v obliki vesti, ne pa kot prodajno usmerjena komunikacija) ter dramatizacija (velika izrazna moč predstavitve).

Med pomembnejše vrste odnosov z javnostmi sodijo: publiciteta, krizno komuniciranje ter marketinški odnosi z javnostmi (na primer sponzorstvo) (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh, 2010, 354).

Med pomembnejše cilje odnosov z javnostmi uvrščamo:

- ustvarjanje in vzdrževanje ugleda organizacije,
- razvijanje in vzdrževanje dobrih odnosov z zunanjimi javnostmi,
- razvijanje in vzdrževanje dobrih odnosov z notranjo javnostjo ter
- podpora ciljem oglaševanja.

Integrirano komuniciranje v marketingu je proces, v okviru katerega organizacija – sporočevalec usklajuje vse omenjene oblike (orodja, aktivnosti) komuniciranja v procesu njihovega načrtovanja, razvijanja, izvajanja in vrednotenja tako, da bo sporočilo čim bolj vplivalo na prejemnika (ciljno skupino), da si jih bo ta zapolnil in bo izguba informacij čim manjša. Na ta način bo komuniciranje bolj učinkovito in uspešno.

10.4.2 Strateške odločitve na področju komuniciranja v marketingu

Uspešnost in učinkovitost integriranega komuniciranja v marketingu je odvisna od številnih dejavnikov, ki jih mora organizacija – izvajalec komuniciranja upoštevati v procesu oblikovanja komunikacijskega načrta, v okviru katerega naj bi sprejela strateške odločitve o:

- ciljnem občinstvu (prejemniku sporočila) in njegovih informacijskih zahtevah;
- ciljnih komuniciranja v marketingu, ki jih želi pri opredeljenem ciljnem občinstvu doseči ter
- načinih doseganja ciljev komuniciranja v marketingu z oblikovanjem integriranega marketinškega komunikacijskega spleta.

Opredelitev ciljnega občinstva in njegovih informacijskih zahtev

Ciljno občinstvo za komuniciranje so posamezniki, skupine ali organizacije, ki jim bo sporočilo namenjeno. Najpogosteje so to možni odjemalci določenega izdelka, trenutni uporabniki izdelkov, odločevalci v organizacijah ali splošna javnost. Ciljno občinstvo, namenjeno komuniciranju v marketingu, običajno opredelimo s pomočjo procesa njihovega **segmentiranja, določanja ciljnih skupin**, ki jim bo sporočilo organizacije – izvajalca komuniciranja namenjeno ter opredeljevanja **želenih strateških pozicij**, ki jo želi s sporočilom organizacija oblikovati pri izbrani ciljni skupini (De Pelsmacker, Geuens in den Bergh, 2010, 132)¹⁴⁷.

Da bi bilo sporočilo za ciljno občinstvo dovolj učinkovito, je smiselno, da organizacije – izvajalci komuniciranja v marketingu, oblikujejo dovolj homogene segmente ciljnega občinstva, saj se ciljno občinstvo razlikuje med seboj po številnih demografskih, psihografskih in vedenjskih značilnostih, ki pogosto vplivajo na to, kakšne informacije bodo zanje najbolj učinkovite (vsebina in oblika sporočila), kje in kdaj bodo iskali informacije in kako jih bodo uporabili oziroma, kako bodo vplivale na njihovo vedenje v nakupnem procesu. Vse to pa posledično vpliva tudi na oblikovanje ciljev komuniciranja v marketingu, na izbiro kombinacije ustreznih orodij (aktivnosti) integriranega komuniciranja v marketingu in na način komuniciranja (kdaj, kje, kako pogosto in podobno).

Kerin in Peterson (2010, 291) navajata, da je za opredelitev vloge, ki jo imajo informacije za ciljno občinstvo, smiselno ugotovljati:

- na kateri stopnji procesa odločanja se nahaja ciljno občinstvo, ki mu je sporočilo namenjeno in
- kakšna je vloga ciljnega občinstva v procesu odločanja.

Stopnjo procesa odločanja, na kateri se ciljno občinstvo nahaja, običajno opredeljujemo z uporabo posameznih **modelov hierarhije odzivanja**, kar prikazujemo v tabeli 10.4.

¹⁴⁷ Proces segmentiranja odjemalcev z možnimi osnovami (spremenljivkami) segmentiranja ter določanje ciljnih skupin odjemalcev predstavljamo podrobneje v poglavju 6, strateško pozicioniranje pa v poglavju 9.

Ciljno občinstvo se lahko v določenem času nahaja na kateri koli od omenjenih stopenj v hierarhiji odzivanja, vsaka izmed njih pa zahteva temu primerno prilagojene cilje komuniciranja v marketingu in načine njihovega doseganja (strategije).

Tabela 10.4: Stopnje v procesu odločanja in modeli hierarhije odzivanja¹⁴⁸

Stopnje v procesu odločanja ¹⁴⁹	Model prodajnega lijaka ¹⁵⁰	Model hierarhije učinkov ¹⁵¹	Model adopcije inovacije ¹⁵²	Model komuniciranja ¹⁵³	Model AIDA ¹⁵⁴
Prepoznavanje problema	Možni odjemalci (angl. leads)	Zavedanje	Zavedanje	Izpostavljenost	Pozornost
Splošna opredelitev potrebe		Poznavanje	Zanimanje	Sprejem in spoznavni odziv	
Opredelitev potrebnega izdelka	Možni odjemalci, ki imajo potrebo (angl. suspects) ter kvalificirani možni odjemalci (angl. prospects)	Všečnost	Vrednotenje	Stališče	Zanimanje
Iskanje ponudnika		Dajanje prednosti		Namen	
Vrednotenje alternativ		Prepričanje	Preizkus (prvi nakup)		Želja
Izbira ponudnika	Dejanski odjemalci	Nakup	Usvojitev	Vedenje	Dejanje
Naročanje izdelka					
Ponakupno vrednotenje					

Ciljno občinstvo lahko ima v procesu odločanja tudi različne vloge, kot na primer zbiralec informacij, vplivnež, odločevalec, kupec, uporabnik.

Informacijske zahteve ciljnega občinstva so tesno povezane tudi s tem, kako to ciljno občinstvo zaznava organizacijo in njeno ponudbo. Pomembnejša in bolj tvegana kot je nakupna odločitev za odjemalca, več informacij bo odjemalec iskal in večja je

¹⁴⁸ Razen na sliki predstavljenih modelov odzivanja obstajajo še številni drugi, kot na primer DIDADA model, Howard&Shethov model, ACALTA model, model online informacijskega procesiranja in drugi.

¹⁴⁹ Stopnje v procesu odločanja povzemamo po Robinson, Faris in Wind (1967).

¹⁵⁰ Model prodajnega lijaka povzemamo po Dalrymple, Cron in DeCarlo (2004).

¹⁵¹ Model hierarhije učinkov povzemamo po Lavidge in Steiner (1961).

¹⁵² Model adpcije inovacije povzemamo po Rogers (1962).

¹⁵³ Model komuniciranja povzemamo po Kotler (2004).

¹⁵⁴ Model AIDA povzemamo po Kotler (2004).

verjetnost, da bo razen komunikacijskih sporočil, ki mu jih organizacija ponuja, iskal še dodatne vire informacij.

Pomemben del analize ciljnega občinstva pa predstavlja tudi ocena **trenutne podobe (imidža)**, ki jo oblikujejo posamezniki in skupine o organizaciji, ki izvaja komunikacijske aktivnosti, njenih izdelkih in konkurentih. Za potrebe oblikovanja ciljev komuniciranja v marketingu je smiselno v okviru analize podobe ugotavljati predvsem **poznavanje** organizacije in njene ponudbe s strani ciljnega občinstva ter stopnjo njihove **naklonjenosti** (organizaciji in njeni ponudbi). Če obe meritvi združimo, dobimo vpogled v naravo komunikacijskega izziva.

Opredelevanje ciljev komuniciranja v marketingu

Za **opredeljevanje ciljev komuniciranja** v marketingu organizacije najpogosteje uporablja jo prej omenjene modele hierarhije odzivanja ciljnega občinstva.

Model AIDA (angl. Attention, Interest, Desire, Action) (Lavidge in Steitner, 1961), ki ga navajamo tudi v tabeli 10.5, predvideva štiri morebitne izide, ki se lahko zgodijo takrat, ko je posameznik izpostavljen komuniciranju, na primer oglasu. Zato je primeren tudi za postavljanje ciljev komuniciranja. Štirje mogoči izidi so torej:

- komuniciranje vzbudi pozornost glede določene pojavne oblike izdelka ali organizacije – ponudnika;
- komuniciranje vzbudi zanimanje za določeno pojavno obliko izdelka ali organizacije – ponudnika;
- komuniciranje spodbudi željo po posedovanju določene pojavne oblike izdelka ali stika z organizacijo – ponudnikom;
- komuniciranje sproži dejanje nakupa (akcijo).

Model DAGMAR (angl. Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) je razvil Colley (1961), temelji na modelu hierarhije učinkov (zavedanje – poznavanje – prepričanje – dejanje) in omogoča določanje merljivih ciljev komuniciranja, saj je učinke komuniciranja na odjemalčev nakup izdelka nemogoče izolirati od učinkov drugih spremenljivk, ki sestavljajo marketinški splet

(Pelsmacker, Geuens in den Bergh, 2010, 165)¹⁵⁵. Vključuje devet komunikacijskih učinkov ali ciljev komuniciranja, ki se nanašajo na odjemalčevo oblikovanje: potrebe po generičnem izdelku, zavedanja znamke, poznavanja in razumevanja znamke, stališč v zvezi z znamko izdelka, namere nakupa, spodbujanja (olajševanja) nakupa, nakupa, zadovoljstva odjemalcev z znamko in zvestobe do znamke.

Sporočevalec z opredelitvijo ciljev komuniciranja v marketingu sprejme odločitev o tem, kakšen odziv želi pri ciljnem občinstvu doseči. Ne glede na to, kateri model hierarhije odzivanja uporabimo, je mogoče zelene odzive pri ciljnem občinstvu razvrstiti v tri skupine:

- v **kognitivne odzive** (odzive, povezane z zavedanjem, poznavanjem, izpostavljenostjo, pozornostjo),
- v **afektivne (čustvene) odzive** (odzive, povezane z oblikovanjem všečnosti, želje, stališč, prepričanja, preferiranja v zvezi z izdelkom ali organizacijo – ponudnikom) ter
- v **vedenjske odzive** (odzive, povezane z ravnanjem oziroma reakcijo ciljnega občinstva, na primer sprejemanje in nakup izdelka, nenakup izdelka, zavračanje izdelka).

Ponudniki oglaševanja na spletu in družbenih omrežjih organizacijam pogosto ponujajo načrtovanje in vodenje celotne kampanje s pomočjo spletnih aplikacij. Tako lahko organizacije, ki želijo oglaševati preko Facebooka najprej jasno določijo oglaševalske cilje. Oglaševanje na Facebooku organizaciji omogoča doseganje naslednjih ciljev:

- grajenje prepoznavnosti (prepoznavanje blagovne znamke in dosege),
- prepričevanje potencialnih odjemalcev (za obisk spletne strani ali profila na družbenem omrežju, za komentiranje in všečkanje vsebin, za prenos in namestitve aplikacije, za ogled video vsebin in oglasov, za to, da potencialni odjemalec poda informacijo o sebi in za odpiranje pogovorov o določeni temi, ki je vezana na organizacijo),
- spodbujanje k nakupu (konverzije – izvajanje pomembnih dejanj, npr. nakup, obisk spletne ali klasične prodajalne)

¹⁵⁵ Modeli, ki temeljijo na hierarhiji učinkov, sodijo med tradicionalne »trde teorije komuniciranja«. Kritiko modela DAGMAR sta podala Jones in Ehrenberg z alternativno »mehko teorijo komuniciranja«- ATR modelom (angl. Awareness – Trial – Reinforcement). Avtorja navajata, da ni mogoče trditi, da odjemalčev nakup določene znamke izdelka vedno temelji na predhodni jasno izraženi želji ali prepričanju. Tradicionalni modeli hierarhije učinkov so konverzijski modeli, saj »neuporabnike« izdelkov spreminjajo v »uporabnike«, medtem ko je na primer oglaševanje kot eno izmed orodij komuniciranja v marketingu pogosto usmerjeno tudi k izkušnim (obstoječim) odjemalcem. Nekatere novejšje raziskave na področju komuniciranja v marketingu dajejo prednost modelom odzivnosti, ki temeljijo na oblikovanju stališč, vpletenosti oziroma vključenosti odjemalca v komunikacijski proces ter kognitivne, afektivne in vedenjske vidike procesiranja sporočil, pred tradicionalnimi modeli hierarhije učinkov (Pelsmacker, Geuens in den Bergh, 2010, 178).

V nadaljevanju je možno zelo natančno izbrati ciljno skupino, na primer glede na lokacijo (državo), starost, spol in na posebne vedenjske značilnosti potencialnih odjemalcev. Facebook omogoča oglaševalcu tudi, da se odloči o načinu prikaza oglasa in prilagodi tvi za različne naprave (stacionarne, tablične in mobilne) (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 182).

Fill (2005, 363-369, v: Snoj in Gabrijan, 2015, 379-380) navaja dve miselni šoli oblikovanja ciljev komuniciranja v marketingu:

- **prodajno miselno šolo**, v okviru katere menedžerji v organizaciji oblikujejo cilje komuniciranja v marketingu, ki so predvsem prodajno in finančno usmerjeni (na primer povečanje vrednosti prodaje, tržnega deleža, vračila naložb); prednost tako postavljenih ciljev je preprostost, slabost pa zanemarjanje vpliva drugih orodij marketinškega spleta in dejavnikov okolja (konkurentov, odjemalcev, zakonodaje in podobno) ter dolgoročnih vidikov vpliva komuniciranja v marketingu (na primer oblikovanje podobe, vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja);
- **komunikacijsko miselno šolo**, na osnovi katere menedžerji v organizaciji oblikujejo cilje komuniciranja v marketingu tako, da ustvarjajo pri ciljnih skupinah poznavanje (zavedanje in ugodno podobo) organizacije in njenih izdelkov.

Vsebina spleta ciljev komuniciranja v marketingu je odvisna tudi od:

- **strategije rasti in razvoja** organizacije (Kerin in Peterson, 2010, 291),
- **faze življenjskega ciklusa**, v katerem se nahaja izdelek, ki je predmet komuniciranja (Kerin in Peterson, 2010, 291; Pelsmacker, Geuens in den Bergh, 2010, 178-182) in
- dejavnikov oziroma spremenljivk, ki vplivajo na **odjemalčevo izbirno situacijo** (Pelsmacker, Geuens in den Bergh, 2010, 182-184).

Cilji komuniciranja v marketingu se bodo razlikovali glede na to, ali je strategija rasti in razvoja tržna penetracija (prodor), razvoj izdelka ali razvoj trga. Tako na primer strategija tržne penetracije narekuje določanje ciljev komuniciranja kot so: pogostejša uporaba obstoječega izdelka, oblikovanje preference do izdelka in povečanje stopnje zvestobe izdelka s strani odjemalcev; po drugi strani bo strategija razvoja trga spodbujala oblikovanje ciljev komuniciranja, s katerimi bo ponudnik spodbujal pri določeni ciljni skupini v zvezi z določenim izdelkom zavedanje in pozornost ter

njegovo preizkušanje, podobno pa velja tudi, kadar organizacija udejanja strategijo razvoja izdelka.

Vsebina ciljev komuniciranja v marketingu, ki se nanašajo na izdelek oziroma znamko izdelka, je odvisna tudi od tega, na kateri stopnji življenjskega ciklusa se izdelek, ki je predmet komuniciranja, nahaja. V primeru, da ponudnik uvaja na trg povsem nov izdelek, ki ga doslej na trgu še ni bilo, naj bi cilji komuniciranja spodbujali odjemalčevo oblikovanje potrebe po izdelku ter **primarno povpraševanje** po njem (povpraševanje po generičnem izdelku). Sporočevalec (ponudnik) naj bi z uresničevanjem ciljev komuniciranja v marketingu poskušal čim bolj **skrajšati čas difuzije inovacije** med ciljnim občinstvom oziroma difuzijo inovacije pospešiti, kar pomeni, da bodo nov izdelek razen »inovatorjev« čim prej sprejeli tudi »zgodnji posnemovalci« in »zgodnja večina« (glej sliko 4.3).

Kadar pa ponudnik uvaja na trg izdelek, ki ga odjemalci že poznajo, saj ga že ponujajo drugi ponudniki, so pomembni cilji komuniciranja v marketingu predvsem oblikovanje zavedanja znamke izdelka, vzbujanje pozornosti do znamke, doseganje poznavanja znamke in oblikovanje stališč do nje. V fazi rasti sta pomembna cilja komuniciranja v marketingu prav tako oblikovanje odjemalčevega stališča do znamke kot ga želi ponudnik in oblikovanje preference do znamke. V fazi zrelosti so cilji komuniciranja v marketingu usmerjeni v oblikovanje največjega možnega zavedanja odjemalcev v zvezi z znamko izdelka, nadaljnje oblikovanje in morebitno spreminjanje stališč do nje, doseganje želene ravni zadovoljstva odjemalcev z znamko izdelka ter gradnja in ohranjanje zvestobe odjemalcev. V fazi odmiranja so cilji komuniciranja v marketingu usmerjeni v nakup znamke izdelka oziroma povečanje **selektivnega povpraševanja** (povpraševanja po določeni znamki izdelka) ter pridobivanje novih ciljnih skupin odjemalcev za obstoječo znamko izdelka.

Pelsmacker, Geuens in den Bergh (2010, 182) navajajo šest dejavnikov (spremenljivk), ki vplivajo na odjemalčevo izbirno situacijo v zvezi z izdelkom oziroma znamko izdelka:

- proces izbire (odjemalčeva izbirna situacija je drugačna v primeru, ko gre za razširjen proces odločanja odjemalca in visoko stopnjo vpletenosti odjemalca v proces izbire, kot pa v primeru, ko gre za skrajšan ali rutinski

proces odločanja odjemalca in njegovo nizko stopnjo vpletenosti v nakupno odločitev);

- značilnosti odjemalca (na primer njegove izkušnje, poznavanje in socioekonomske značilnosti);
- povezanost med odjemalcem in izdelkom (znamko izdelka) (odločitveni proces odjemalca lahko poteka pogosto, hitro, bežno ali pa samo občasno, redko, enkrat in je zato odjemalec pri tem bolj pozoren);
- značilnosti mesta nakupa (prodajno mesto v fizični obliki, prodajno mesto na spletu doma, v službi in podobno),
- nasveti v odločitvenem procesu (na primer s strani prijateljev, prodajalca, družine, sosedov) in
- značilnosti izdelka (vsakodnevni izdelki, poznane znamke izdelka, posebni izdelki in podobno).

Omenjenih šest skupin spremenljivk vpliva na številne izbirne situacije in njim prilagojene cilje komuniciranja v marketingu. V nadaljevanju navajamo nekaj primerov.

Standardizirani masovni izdelki: odjemalci jih kupujejo vsak dan, njihova stopnja vpletenosti v nakup je nizka; potrebno je masovno komuniciranje s cilji izgrajevanja odjemalčevega zavedanja in poznavanja znamke, preizkušanja znamke in ponovnega nakupa.

Izdelki, pri katerih je odjemalcem pomembna njihova kakovost: odjemalci jih kupujejo zaradi njihove zaznane kakovosti, zaradi estetskih razlogov in ker simbolizirajo njihov življenjski slog; odjemalci so v njihov nakup bolj vpleteni, zato naj bi sporočevalec usmeril cilje komuniciranja v marketingu predvsem k oblikovanju in podpiranju odjemalčevega zavedanja znamke.

Neiskani izdelki: odjemalci izdelke potrebujejo, čeprav jih morda ne bi želeli; cilji komuniciranja v marketingu so usmerjeni k razlagi njihovega načina uporabe, v spreminjanje negativne percepcije odjemalcev do izdelka in v oblikovanje zaupanja odjemalcev v izdelek.

Oblikovanje **korporativnih ciljev komuniciranja v marketingu**, to je ciljev, pri katerih je predmet komuniciranja organizacija kot celota ali njen del (na primer strateška poslovna enota) temelji na vrzeli med želeno korporativno identiteto in obstoječimi stališči ter podobo, ki jo zavzema organizacija v očeh njenih deležnikov. Vsebina korporativnega cilja komuniciranja v marketingu je odvisna od strateških prioritet organizacije in njenega pozicioniranja ter narave vrzeli med korporativno identiteto in njeno dejansko podobo.

Pelsmacker, Geuens in den Bergh (2010, 184) navajajo nekaj pogostih situacij, ki narekujejo oblikovanje specifičnih korporativnih ciljev komuniciranja v marketingu:

- potreba po izboljšanju notranje korporativne kulture z notranjim komuniciranjem, ki je naravnano na pomembne vidike strategije organizacije, ki jo zaposleni še niso ustrezno sprejeli oziroma ponotranjili (na primer umik neke skupine izdelkov z določenega trga);
- oblikovanje in razvijanje boljšega zavedanja identitete organizacije (še posebej, kadar v organizaciji spremenijo korporativno strukturo in strategijo);
- spreminjanje imena organizacije zaradi sprememb v lastništvu ali povezovanja (združevanja) organizacije narekuje potrebo po oblikovanju ciljev komuniciranja, ki bodo usmerjeni k izgradnji zavedanja novega imena (pogosto na primer tudi celovite zunanje podobe organizacije) ter oblikovanju pozitivnega stališča deležnikov;
- povezovanje organizacij med seboj pogosto zahteva tudi izgradnjo nove (integrirane) strukture znamk izdelkov v prodajnem asortimentu, kar narekuje oblikovanje ciljev, usmerjenih v boljše zavedanje, poznavanje, sprejemanje in odzivanje deležnikov na te spremembe;
- oblikovanje »dobrega imena« (angl. goodwill) organizacije oziroma potrebna rehabilitacija »dobrega imena« organizacije zaradi njenih preteklih napak in posledično sumničenja deležnikov zahteva oblikovanje ciljev komuniciranja, ki bod usmerjeni v izgrajevanje nove (spremenjene) dolgoročne podobe organizacije in v strateško repozicioniranje.

Sporočevalec naj bi oblikoval **splošne cilje komuniciranja v marketingu**, ki bodo sprejemljivi za celoten splet orodij (aktivnosti) v procesu integriranega komuniciranja v marketingu ter **specifične in konkretne cilje komuniciranja** za posamezna orodja (aktivnosti) komuniciranja v marketingu. Slednji morajo biti medsebojno konsistentni, merljivi, pomembni, dovolj jasno usmerjeni k zelenemu ciljnemu občinstvu, časovno opredeljivi in dosegljivi, upoštevajoč pri tem dejavnike notranjega okolja sporočevalca (razpoložljivost resursov) ter dejavnike zunanjega okolja (značilnosti odjemalcev, konkurentov, zakonodaje, kulturnega okolja in drugo).

Če ponudnik uvaja na trg novo znamko parfuma, mora možne odjemalce z njo najprej seznaniti in jo s parfumom povezati. V zvezi s tem si je ponudnik zastavil naslednji konkretni cilj komuniciranja glede zavedanja: 80% moških, starih od 18 do 24 let, bo poznalo znamko parfuma po prvih dveh mesecih komuniciranja. Opazimo, da je ponudnik cilj komuniciranja kvantificiral in ga tudi časovno opredelil. Naprej si lahko zastavi še naslednje splošne cilje komuniciranja glede informiranja: podati informacije o svežem vonju parfuma; podati informacijo o tem, da gre za parfüm, ki je namenjen mladim; podati informacijo o vonju, ki se bistveno razlikuje od drugih parfumov.

V drugi fazi, ko ciljno občinstvo parfüm že pozna, si lahko ponudnik zastavi še naslednje splošne cilje komuniciranja glede oblikovanja stališč: oblikovati pozitivno stališče do novega parfuma; oblikovati naslednja stališča glede parfuma: mladosten, drugačen, zmagovit.

V našem primeru vidimo, da se cilji informiranja in oblikovanja stališč med seboj dopolnjujejo. V okviru komunikacijske akcije si bo ponudnik zastavi tudi konkretne cilje komuniciranja glede spodbujanja nakupov, na primer: v prvih dveh mesecih od začetka kampanje bo parfüm preizkusilo 10 odstotkov moških, starih od 18 do 24 let. Ko je parfüm na trgu že poznan in ima določeno število uporabnikov, si lahko v naslednji komunikacijski akciji ponudnik zastavi konkretni cilj komuniciranja glede spodbujanja zvestobe odjemalcev, na primer: doseči in vzdrževati redno uporabo parfuma pri treh odstotkih moških, starih od 18 do 24 let (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 181).

Opredelitev načinov doseganja ciljev komuniciranja v marketingu z oblikovanjem integriranega marketinškega komunikacijskega spleta

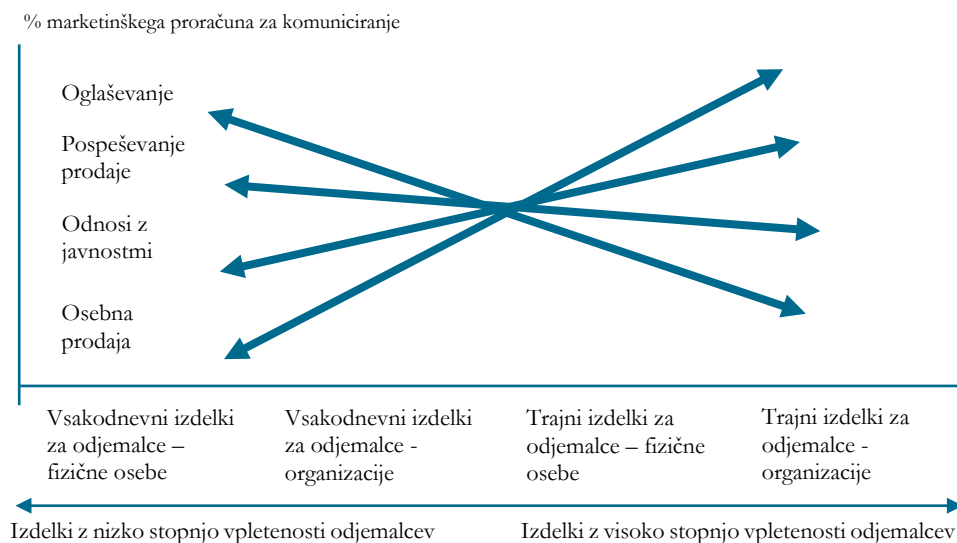
Cilje komuniciranja v marketingu bo organizacija uresničevala s pomočjo izbranih načinov oziroma **strategij komuniciranja v marketingu**. Te se nanašajo predvsem na oblikovanje in povezovanje orodij (aktivnosti) komuniciranja v marketingu v **integrirani marketinški komunikacijski splet**.

Oblikovanje integriranega marketinškega komunikacijskega spleta predhodno zahteva predvsem relativno oceno uspešnosti (možnosti doseganja ciljev komuniciranja) in ekonomičnosti (razmerje med učinki in vloženimi resursi) posameznih orodij (aktivnosti) komuniciranja v marketingu. Pri tem je treba upoštevati še dejstvo, da se ta pogosto med seboj prepletajo in drugo drugega podpirajo. Kerin in Peterson (2010, 292-294) navajata naslednje ključne dejavnike, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju optimalnega spleta komuniciranja v marketingu: informacijske zahteve prejemnikov sporočila (ciljnega občinstva); značilnosti izdelka, ki je predmet komuniciranja; značilnosti ciljnega trga, medtem ko Pickton in Broderick (2001, 433-436) omenjata še fazo življenjskega ciklusa, v kateri se nahaja izdelek, ki je predmet komuniciranja ter z njo povezano stopnjo difuzije inovacije kot tudi stopnjo nakupne pripravljenosti (stopnjo v hierarhiji odzivnosti, na kateri se ciljno občinstvo nahaja).

Z analizo **informacijskih zahtev** ciljnega občinstva naj bi sporočevalec ocenil kje, kdaj in kako ponavadi ciljno občinstvo vzpostavlja stik z izdelkom, znamko izdelka, organizacijo in katere informacije išče na zelenih točkah stika (angl. customer touch points).

Pri nakupu novega osebnega avtomobila bo odjemalec informacije o razpoložljivih modelih zelene znamke avtomobila poiskal na spletnih straneh proizvajalca, prodajno osebje v avtomobilskem salonu ga bo poučilo o izkušnjah preteklih kupcev ter o ponujenih plačilnih pogojih, odjemalec pa si bo nato v brošurah in katalogih poiskal podrobnejše informacije o tehničnih značilnostih modelov avtomobilov, med katerimi bo izbral najprimernejšega zase.

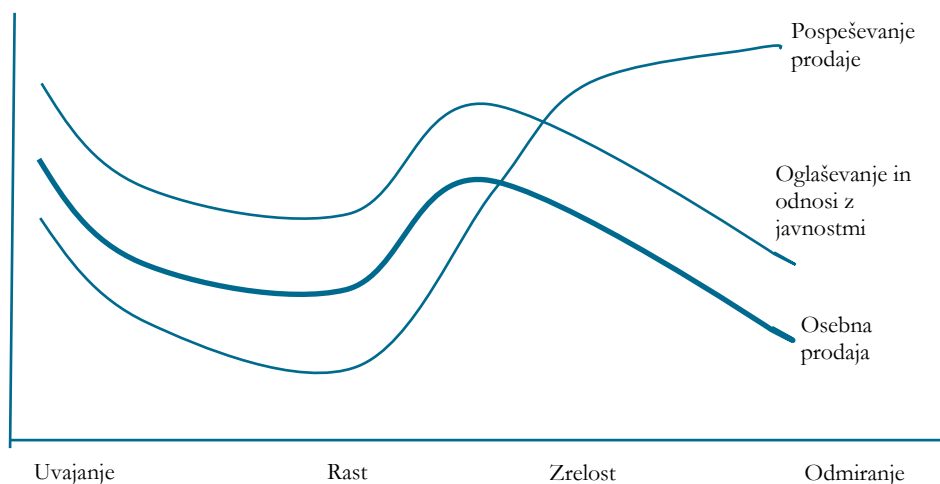
Uporaba posameznih orodij (aktivnosti) komuniciranja v marketingu je pogosto pogojena z **značilnostmi izdelka**. Visoko tehnološko sestavljeni izdelki, dragi izdelki oziroma izdelki, pri nakupu katerih je odjemalec intenzivno vpleten v odločitveni proces ter izdelki, pri katerih je potreben neposredni stik s prodajalcem, zahtevajo prevladujoč pomen osebne prodaje v komunikacijskem spletu. Po drugi strani bo oglaševanje lahko dovolj učinkovito orodje pri izdelkih, ki so relativno enostavni, ciljno občinstvo jih kupuje pogosto, so relativno poceni oziroma ponujajo razlikovalne koristi, ki jih je mogoče s pomočjo oglaševalskega sporočila preprosto in razumljivo predstaviti ciljnemu občinstvu.



Slika 10.9: Značilnosti izdelka, stopnja vpletenosti odjemalcev in marketinški komunikacijski splet

Vir: (Pickton in Broderick, 2001, 435)

Ekonomičnost posameznih orodij komuniciranja v marketingu



Slika 10.9: Ekonomičnost oglaševanja in odnosov z javnostmi, ter osebne prodaje in pospeševanja prodaje v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka, ki je predmet komuniciranja v marketingu

Vir: (Kotler, 1994, 621)

Odnos med značilnostmi izdelka ter stopnjo odjemalčeve vpletenosti v odločitveni proces na eni strani ter deležem marketinškega proračuna, namenjenega uporabi posameznih orodij (aktivnosti) komuniciranja v marketingu na drugi strani prikazujemo na sliki 10.8.

Značilnosti ciljnega trga se nanašajo na velikost in stopnjo koncentracije ciljnega občinstva. Če je ciljno število odjemalcev, ki predstavlja ciljno občinstvo, maloštevilno in koncentrirano (na primer organizacije) in povprašuje po večjih količinah določenega izdelka, ki ga sporčevalec želi komunicirati, je osebna prodaja bistvega pomena. Nasprotno je oglaševanje primerno za komuniciranje z masovnim ciljnim občinstvom, ki je posledično tudi bolj geografsko razpršeno.

Splet posameznih orodij (aktivnosti) komuniciranja v marketingu naj bi organizacije prilagajale tudi posameznim **fazam v življenjskem ciklusu izdelka**, ki je predmet komuniciranja. V fazi uvajanja izdelka na trg predstavlja ciljno občinstvo predvsem »inovatorje«, mnenjske vodje in »zgodnje posnemovalce«, v fazi rasti in zgodnji fazi zrelosti izdelka, so ciljno občinstvo predvsem »zgodnja večina« in »pozna večina« medtem ko so v pozni fazi zrelosti in v fazi odmiranja izdelka ciljno občinstvo

tudi »omahljivci« (glej v zvezi s posameznimi skupinami odjemalcev glede na njihovo stopnjo v procesu adopcije inovacije tudi sliko 4.3).

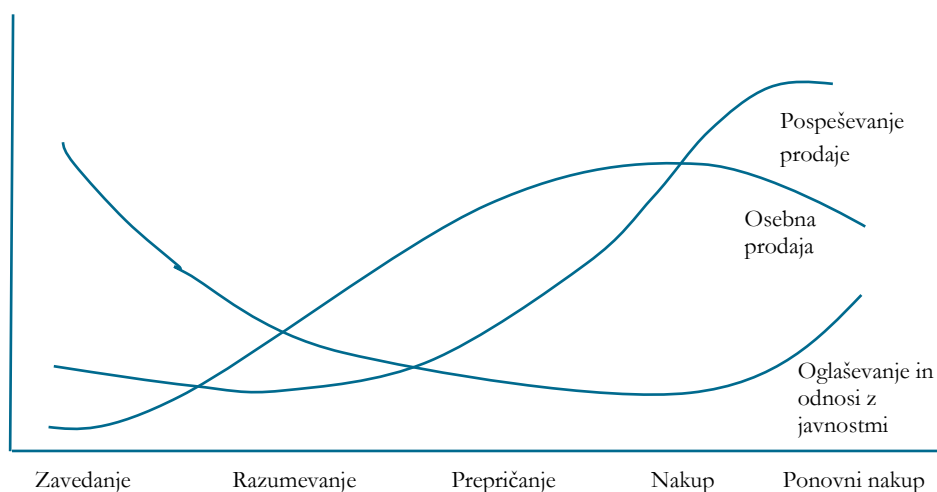
Ekonomičnost orodij (aktivnosti) komuniciranja v marketingu (oglaševanja in odnosov z javnostmi ter osebne prodaje in pospeševanja prodaje) v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka, ki je predmet komuniciranja v marketingu, prikazujemo na sliki 10.9.

Orodja komuniciranja v marketingu pa naj bi sporočevalec prilagodil tudi tako, da bodo uspešna, dovolj vplivna in učinkovita (ekonomična) tudi glede na stopnjo odjemalčeve **nakupne pripravljenosti** oziroma stopnje v hierarhiji odzivanja, v kateri se trenutno nahajajo, kar prikazujemo na sliki 10.10.

Glede na namen vplivanja na ciljno občinstvo oziroma reakcijo, ki jo hoče organizacija doseči, lahko ločimo dve strategiji komuniciranja v marketingu:

- strategijo potiska (angl. push strategy) in
- strategijo vleke (angl. pull strategy).

Ekonomičnost posameznih orodij komuniciranja v marketingu



Slika 10.10: Ekonomičnost oglaševanja in odnosov z javnostmi, ter osebne prodaje in pospeševanja prodaje v posameznih stopnjah nakupne pripravljenosti odjemalcev

Vir: (Kotler, 1994, 620)

Za **strategijo potiska** je značilno, da organizacija-sporočevalec vpliva na primarne udeležence na prodajnih poteh (zlasti na trgovce na debelo in trgovce na drobno) z namenom, da kupujejo njene izdelke in jih »potiskajo« k drugim primarnim udeležencem (jim jih prodajajo in pospešujejo njihovo prodajo). Organizacija pa lahko »potiska« svoje izdelke neposredno h kupcem oziroma uporabnikom. Za omenjeno strategijo sta najprimernejši orodji (aktivnosti) komuniciranja v marketingu **osebna prodaja in pospeševanje prodaje**.

Za **strategijo vleke** je značilno, da organizacija-sporočevalec vpliva na možne kupce oziroma uporabnike izdelka z namenom, da povprašujejo po njenih izdelkih pri njej ali pri drugih primarnih udeležencih na prodajnih poteh (zlasti pri trgovcih na debelo in trgovcih na drobno). Za omenjeno strategijo je najprimernejše orodje (aktivnost) komuniciranja v marketingu **oglaševanje**.

Pogosta je uporaba ustrezne kombinacije obeh strategij za doseganje ciljev komuniciranja v marketingu, saj omogoča večje sinergijske učinke (Snoj in Gabrijan, 2015, 381-382).

Uporaba orodij komunikacijskega spleta zahteva od organizacije-sporočevalca ustrezno **razpoložljivost različnih resursov (premoženja in sposobnosti)**, zato mora organizacija sprejeti odločitev o tem, ali bo udeleževala aktivnosti komuniciranja v marketingu sama, ali pa bo zanje plačevala specializiranim ponudnikom komunikacijskih storitev (na primer marketinškim agencijam, oglaševalskim agencijam) oziroma posrednikom (na primer trgovcem na debelo in trgovcem na drobno)¹⁵⁶.

10.4.3 Strateški vidiki komuniciranja v marketingu v digitalni dobi

Pojav digitalne tehnologije koncem 20. stoletja je povzročila številne spremembe tudi na področju komuniciranja v marketingu. Ključne strateške spremembe na tem področju je mogoče pripisati internetu ter posledično uporabi novih digitalnih kanalov komuniciranja (online komunikacijskih kanalov), ki se pridružujejo do

¹⁵⁶Ena izmed pomembnih strateških odločitev, s katero se pogosto soočajo organizacije, je, ali naj za izvajanje prodajnih aktivnosti uporabljajo lastno prodajno osebje ali pa neodvisne prodajne predstavnike. Ta odločitev ima za organizacijo ekonomske in vedenjske učinke. Ekonomski učinki so povezani z višino fiksnih in variabilnih stroškov ter posledično stroškovne učinkovitosti uporabe ene v nasprotju z drugo možnostjo. Vedenjski učinki se nanašajo na možnost nadzora nad prodajnimi potmi, prilagodljivostjo ter razpoložljivostjo lastnega prodajnega osebja oziroma neodvisnih prodajnih predstavnikov.

takrat obstoječim tradicionalnim komunikacijskim kanalom (offline komunikacijskim kanalom). O strateških trendih na tem področju in širše pišemo že v podpoglavju 1.4, zato jih na tem mestu ne bomo znova omenjali.

Digitalno komuniciranje v marketingu razumemo kot komuniciranje in interakcijo med organizacijo – sporočevalcem (njenimi izdelki oziroma znamkami izdelkov) ter njenim ciljnim občinstvom z uporabo digitalnih komunikacijskih kanalov (na primer internet, elektronska pošta, mobilni telefoni, digitalna TV) in informacijsko tehnologijo.

Med pomembnimi učinki, ki jih omogoča uporaba digitalnih komunikacijskih kanalov in informacijske tehnologije je digitalna interaktivnost odjemalcev, saj omogoča, da odjemalci bistveno lažje vzpostavljajo stik drug z drugim, širijo informacije (dejstva, mnenja, mišljenja, stališča) med seboj in se hitreje in bolj učinkovito odzivajo na komunikacijska sporočila organizacij – sporočevalcev. Komuniciranje med odjemalci »**od ust do ust**« (angl. **word-of-mouth communication**), ki vsekakor ni nov pojav, pa postaja vedno bolj učinkovito in pomembno vpliva na odjemalčevo izbiro v procesu odločanja o izbiri izdelka oziroma znamke izdelka (pred nakupom, v času nakupa in po nakupu).

Z izrazom **viralni marketing** razumemo oglaševalska sporočila, katerega vsebina je povezana z izdelkom, znamko izdelka izbranih ponudnikov ali organizacijami – ponudniki, ki jih širijo in izmenjujejo odjemalci med seboj in dopolnjuje formalne marketinške napore ponudnikov¹⁵⁷ (Kotler, Keller, Brady, Goodmain in Hansen, 2009, 130).

Posamezniki in organizacije se povezujejo in medsebojno komunicirajo v okviru številnih **družbenih omrežij**, v okviru katerih sporočajo in sprejemajo informacije, posledično oblikujejo svoja mnenja in predstave (na primer o izdelku, organizaciji), zato tovrstne neformalne oblike komuniciranja v nekaterih primerih postajajo celo pomembnejši dejavnik pri odločanju o izbiri izdelka kot pa formalna komunikacijska sporočila organizacij – ponudnikov.

¹⁵⁷ Ker gre v tem primeru običajno zgolj za komuniciranje v marketingu, bi bila pravilnejša raba izraza »viralno komuniciranje v marketingu«, razen, kadar so v interakcijo med odjemalci vključena tudi druga orodja (aktivnosti) marketinga.

Najpogostejši načini in sredstva informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), ki jih organizacije – sporočevalci uporabljajo v procesu komuniciranja v kombinaciji z različnimi orodji (aktivnostmi) komuniciranja v marketingu, so predvsem (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 207-214):

- spletna stran organizacije,
- optimizacija za spletne brskalnike¹⁵⁸,
- elektronska pošta,
- pasice na spletu in prikazana okna z oglasi,
- ciljano oglaševanje¹⁵⁹,
- oglaševanje, ki je usklajeno z vsebino spletne strani¹⁶⁰,
- oglaševanje, vezano na lokacijo¹⁶¹,
- oglaševanje na družbenih omrežjih,
- videooglaševanje,
- oglaševanje v igrah in igre, namenjene oglaševanju,
- e-kuponi trgovcev na drobno,
- testne aplikacije digitalnih izdelkov,
- informacijsko gradivo v spletnih prodajalnah.

Čedalje pomembnejše orodje komuniciranja v marketingu na spletu postajajo **mnenjski vodje** in **vplivneži** (tudi influencerji) na spletu (angl. influencers). Digitalni komunikacijski kanali in družbena omrežja omogočajo, da se lahko organizacija tesno poveže s takšnimi posamezniki. S pomočjo oblikovalcev mnenj lahko dosega in vpliva na točno določeno ciljno skupino možnih odjemalcev. Belch in Belch (2017) ugotavljata, da je uporaba znanih osebnosti na družbenih omrežjih za širjenje informacij eno najhitreje rastočih področij v okviru komuniciranja v marketingu. Organizacije vse več časa namenjajo spremljanju družbenih omrežij ali najamejo marketinško agencijo, ki ima povezavo s posamezniki ki »izstopajo« na družbenih omrežjih in ki bi bili primerni za komuniciranje njihovih izdelkov. To so

¹⁵⁸ Optimizacija za spletne brskalnike (angl. SEO – Search Engine Optimization) je proces, pri katerem si lastniki spletne strani prizadevajo, da se njihova spletna stran v posameznem iskalniku (npr. Google, Yahoo) pojavi čim višje na seznamu zadetkov, kar posledično pomeni povečanje digitalnih obiskov možnih odjemalcev, saj večino klikov obiskovalci naredijo na zdetke, ki se prikažejo na prvih straneh iskalnika.

¹⁵⁹ Obstajata dve obliki ciljanega oglaševanja. Prva oblika je zakup ključnih besed v spletnem brskalniku, druga oblika pa je oglaševanje, vezano na vedenje odjemalca na spletu, ki poteka tako, da oglaševalci oglase prikazujejo glede na to, katere spletne strani ti obiskujejo ali pa glede na to, kaj so iskali v spletnih iskalnikih.

¹⁶⁰ Pri oglaševanju, ki je usklajeno z vsebino spletne strani (angl. Contextual Advertising) skušajo oglaševalci oglase čim bolj uskladiti z vsebino, ki jo podaja spletna stran.

¹⁶¹ Oglaševanje, vezano na lokacijo (angl. Geo-Targeting) pomeni, da se možnemu odjemalcu določen izdelek oglašuje in/ali ponudi glede na mesto oziroma lokacijo, kjer se odjemalec trenutno nahaja.

lahko zelo različni posamezniki, od čisto navadnih in neznanih oseb, do profesionalnih vplivnežev, kot so blogerji in znane osebnosti. Ti se lahko ukvarjajo z različnimi tematikami, kot so na primer materinstvo, moda, avtomobili in podobno. V kolikor jih ljudje na družbenih omrežjih sprejmejo za svoje, imajo veliko možnosti za uspeh. Rezultati raziskav namreč kažejo, da milenijci (rojeni nekaj let pred in po letu 2000) veliko bolj zaupajo svojim vrstnikom na družbenih omrežjih kot oglaševanju Belch in Belch (2017).

Pomembno je razlikovanje med pravim mnenjskim vodjem in vplivnežem. Oboji vplivajo na mnenje odjemalcev o izdelku, znamki izdelka ali organizaciji. Pravi mnenjski vodje so entuziasti glede izdelkov, drugi posamezniki pa o njih menijo, da ima strokovno znanje o določenem izdelku, zato so jih pripravljene tudi poslušati. Svojo verodostojnost gradijo na svojih preteklih izkušnjah z izdelki, na neposrednih izkušnjah v panogi in na osnovi njihovih profesionalnih kvalifikacij. Čeprav so lahko zelo prisotni na spletu in družbenih omrežjih, to niso njihovi glavni komunikacijski kanali. Vplivneži prav tako uživajo visoko stopnjo zaupanja in so zelo prisotni na spletnih družbenih omrežjih. Pogosto so sponzorirani ali celo plačani s strani organizacije za to, da izvajajo določene komunikacijske aktivnosti v marketingu. Njihova verodostojnost izhaja predvsem iz njihove spletne prisotnosti in osebnosti, ki so jo izgradili, kakor tudi iz zaznane avtentičnosti s strani odjemalcev (Iršič, Milfelner in Pisnik, 2019, 213).

11 Izdelava strateškega marketinškega načrta

11.1 Značilnosti strateškega marketinškega načrta

Rezultat procesa strateškega načrtovanja marketinga predstavlja **strateški marketinški načrt**, ki naj bi ga organizacija oblikovala v pisni obliki in predstavlja neke vrste most med strateškim načrtovanjem marketinga ter udejanjanjem strategij marketinga s številnimi taktično-operativnimi aktivnostmi in izhaja iz strateškega poslovnega načrta organizacije (slika 11.1).



Slika 11.1: Mesto strateškega marketinškega načrta v organizaciji

Pomembno je, da so z njim seznanjeni vsi pomembni notranji in zunanji deležniki organizacije. Zunanji deležniki bodo na ta način bolje razumeli delovanje (odločitve, aktivnosti) organizacije, notranjim deležnikom pa bo v pomoč pri sprejemanju konkretnih odločitev na različnih ravneh hierarhije delovanja organizacije, ki bodo

pripomogle k doseganju njene trajne konkurenčne prednosti. Kakovosten strateški marketinški načrt je tudi bistvena sestavina proaktivne marketinške naravnosti organizacij, ki temelji na kontinuiranem zbiranju in analizi informacij iz njihovega notranjega in zunanjega okolja, na medfunkcijskem delovanju ter neprestanem oblikovanju takih rešitev, ki omogočajo dodano vrednost za njihove odjemalce in druge deležnike.

Čeprav ti rezultati izhajajo deloma že iz samega procesa strateškega načrtovanja marketinga, pa velja posebej izpostaviti nekatere koristi strateškega marketinškega načrta in njegovega uspešnega udejanjanja (Best, 2005, 407-408):

- neprestan vpogled v identificirane tržne priložnosti in pomembne nevarnosti v zunanjem okolju na eni strani ter sistematično ovrednoteni resursi organizacije na drugi strani omogočajo odmik od osredotočenja k vsakodnevnim taktičnim marketinškim odločitvam, saj ponujajo možnost širšega in bolj celovitega vpogleda v delovanje organizacije na trgu;
- uravnavanje ključnih kompetenc organizacije z boljšim izkoriščanjem njenega obstoječega premoženja in značilnih sposobnosti (na primer finančnih in človeških resursov, znanja, marketinških sistemov);
- učinkovitejše in uspešnejše iskanje ciljnih trgov; organizacije v procesu segmentiranja trgov pogosto naletijo na številne tržne segmente in tržne niše, na katere se poskušajo osredotočiti s svojimi marketinškimi aktivnostmi, čeprav v resnici niso sposobne v celoti zadovoljiti potreb in želja odjemalcev v teh tržnih segmentih; kakovosten strateški marketinški načrt razmejuje možne (ciljne) odjemalce s tako strategijo pozicioniranja organizacije, ki temelji na zadovoljevanju potreb ciljnega segmenta, čemur so prilagojeni tudi potrebni marketinški napori;
- učinkovitejša alokacija resursov; jasno opredeljeni ciljni trgi (tržni segmenti) organizacije so tudi stroškovno učinkoviti, saj ji omogočajo osredotočeno uporabo svojih resursov, bodisi s ciljem pridobivanja novih odjemalcev bodisi s ciljem ohranjanja obstoječih in povečevanja stopnje njihovega zadovoljstva in zvestobe.

Kakovosten strateški marketinški načrt je po mnenju Besta (2005, 406-407) »...odprt sistem, ki spodbuja raziskovanje in kreativni vpogled, na drugi strani pa s svojo strukturo zagotavlja celovitost in popolnost.« Zagotavljal naj bi torej ravnovesje med možnostjo kreativnega (prilagodljivega) tržnega razmišljanja odgovornih

menedžerjev na eni strani ter formalizacijo (formalno strukturo in celovito vsebino) na drugi strani.

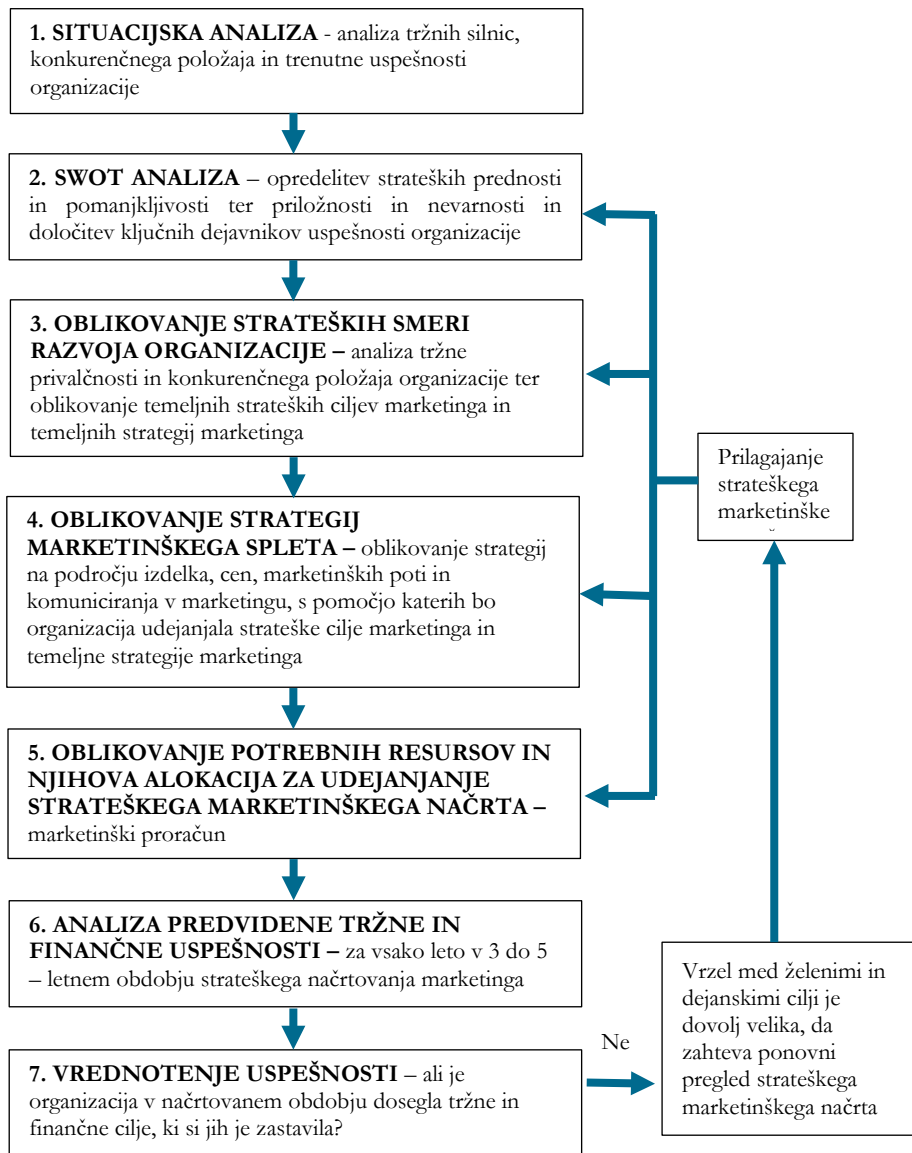
Izdelava strateškega marketinškega načrta je sistematični in kreativni proces oblikovanja jasnih, razumljivih in celovitih informacij, idej in predlogov, ki bodo omogočali doseganje trajne konkurenčne prednosti organizacije na trgu. Best (2005, 409) navaja sedem stopenj v procesu oblikovanja strateškega marketinškega načrta, kar prikazujemo na sliki 11.2, v podpoglavju 11.2 pa jih podrobneje opisujemo.

Vsak strateški marketinški načrt je naravnani v svoji vsebini k odgovorom na tri ključna vprašanja:

- Kje se organizacija trenutno nahaja?
- Kam organizacija želi priti?
- Kako bo organizacija prišla tja?

Odgovori na ta vprašanja, ki tvorijo vsebino strateškega marketinškega načrta, se lahko nanašajo bodisi na celotno organizacijo, na strateško poslovno enoto (SPE), skupino izdelkov, posamezni izdelek ali trg, seveda pa je najbolj smiselno, da je osnova izdelave strateškega marketinškega načrta določena **izdelčno-tržna kombinacija**¹⁶².

¹⁶² V nadaljevanju opisa vsebine strateškega marketinškega načrta bomo poenostavljeno uporabljali izraz »organizacija«, pri čemer bomo razumeli, da se lahko strateški marketinški načrt nanaša tudi na strateško poslovno enoto neke organizacije, na skupino izdelkov, znamko izdelka oziroma določeno izdelčno-tržno kombinacijo.



Slika 11.2: Proces oblikovanja strateškega marketinškega načrta (Best, 2005, 409)

11.2 Vsebina strateškega marketinškega načrta

11.2.1 Situacijska analiza

Strateški marketinški načrt se prične z natančno **situacijsko analizo**, katere primarni namen je, da organizacija identificira ključne dejavnike svoje tržne in finančne uspešnosti (angl. key performance factors). Sestavljajo jo opredelitve in opisi naslednjih vsebinskih področij:

- **Dejavnost (poslanstvo) in vizija organizacije.** Dejavnost organizacije mora biti opredeljena konkretno, kar pomeni, da mora vključevati: vrste rešitev problemov, ki jih organizacija ponuja, ciljne skupine odjemalcev (tržne segmente), ki so jim te rešitve namenjene, ključne sestavine razlikovanja organizacije od njenih primerljivih konkurentov ter razpoložljive resurse (premoženje in sposobnosti) in značilne kompetence; z vizijo organizacije naj bi ta opredelila oziroma nakazala smer svojega delovanja za naslednjih deset do dvajset let.
- **Splošni tržni profil.** Zajema splošno oceno trga (možnega, ciljnega in oskrbovanega) in njenih tržnih segmentov: njihovo velikost (tržni potencial, prodajni potencial, tržno povpraševanje), tržni delež za posamezne skupine izdelkov (splošni in relativni), trenutne stopnje rasti trga (tržnega segmenta) in trendi rasti, položaj izdelkov v življenjskem ciklusu.
- **Analiza odjemalcev**, ki zajema:
 - predstavitev posameznih tržnih segmentov odjemalcev ter njihovih geografskih, demografskih ter psihografskih značilnosti;
 - podrobno predstavitev njihovega nakupnega vedenja: kje, kdaj, kaj, kako, koliko in zakaj kupujejo;
 - analizo odločevalcev in proces odločanja: kdo je odločevalec pri nakupu izdelka, kakšne so značilnosti nakupnega procesa (na primer iz vidika časa: dolgotrajni, kratkotrajni, iz vidika njegove sestavljenosti oziroma kvalitativnih dejavnikov: razširjeni, rutinski, skrajšani proces odločanja; modificirani nakup, ponovni nakup, prvi nakup);
 - ocene rasti opredeljenih tržnih segmentov v prihodnjih letih;
 - oceno delovanja organizacije v posameznih tržnih segmentih v primerjavi s konkurenti, na primer: kakšne so ovire za vstop konkurentov v določen segment,

- ali so opredeljeni tržni segmenti usklajeni z njenim poslanstvom, njenimi temeljnimi cilji in razpoložljivimi resursi;
- opredelitev iskanih koristi odjemalcev v posameznih tržnih segmentih ter ocena pomembnosti posamezne koristi zanje.
- **Analiza konkurentov**, ki zajema:
 - opredelitev obstoječih konkurentov, možnih konkurentov, strateških skupin konkurentov ter njihove tržne moči (tržni delež), tržnega položaja, tržne rasti, resursov ter dobičkonosnosti;
 - opredelitev njihovih strateških ciljev in temeljnih strategij marketinga (na primer kam se usmerjajo, na kaj se osredotočajo);
 - opredelitev prednosti in pomanjkljivosti konkurentov po posameznih tržnih segmentih ter ocena, pri katerih koristih za odjemalce so konkurenti v posameznih tržnih segmentih boljši in pri katerih so slabši od organizacije;
 - konkurenčno pozicioniranje: določanje relativnega položaja organizacije v primerjavi s ključnimi konkurenti (predvsem glede na opredeljene najpomembnejše koristi izdelka za odjemalce) po posameznih tržnih segmentih;
- **Analiza širšega zunanjega okolja** (temeljne značilnosti in trendi na področju naravnega, demografskega, ekonomskega, tehnološkega, politično-pravnega in sociokulturnega okolja).
- **Pomembnejše metrike uspešnosti organizacije**, ki zajemajo še
 - druge pomembnejše kvantitativne podatke o trenutni finančni in tržni uspešnosti delovanja organizacije (skupaj in po posameznih tržnih segmentih) ter njihovo oceno za prihodnjih 5 do 10 let; mednje sodijo na primer: obseg (količinski in vrednostni) prodaje, stopnje dobičkonosnosti, stopnje donosa naložb, stopnje donosa prodaje, stopnje zadovoljstva in zvestobe odjemalcev;
 - morebitne kvalitativne podatke, ki se nanašajo na razloge za dobro oziroma slabo realizacijo ključnih finančnih in tržnih pokazateljev aktivnosti organizacije v teh preteklih letih.

11.2.2 SWOT analiza

Da bi lahko organizacija v okviru strateškega marketinškega načrta pravilno opredelila marketinške cilje in temeljne strategije marketinga, mora v načrtu povzeti glavne značilnosti svojega trenutnega tržnega položaja (na za posamezne trge oziroma tržne segmente):

- kaj so ključne razlikovalne prednosti in pomanjkljivosti organizacije v primerjavi s konkurenti (zakaj bodo verjetno ciljne skupine v izbranih tržnih segmentih povpraševale po izdelkih organizacije in ne po izdelkih konkurentov ter obratno);
- katere so ključne tržne priložnosti organizacije;
- katere so obstoječe in prihodnje nevarnosti v vsakem izmed tržnih segmentov.

Organizacija naj bi pri tem opredelila:

- ključne dejavnike uspeha v dejavnosti, v kateri se nahaja oziroma v tržnih segmentih, v katerih organizacija izvaja svoje marketinške aktivnosti;
- relativne prednosti in pomanjkljivosti organizacije v primerjavi s konkurenti, upoštevajoč pri tem ključne dejavnike uspeha; zaželeno so kvalitativna mnenja načrtovalcev o tem, kateri so razlogi, da organizacija napoveduje uspeh v določenih ciljnih segmentih in s kakšnimi nevarnostmi se bo verjetno srečevala v načrtovanem obdobju;
- kateri so pomembnejši vplivi zunanjega (predvsem širšega) okolja na organizacijo in njeno poslovanje (na primer tehnologija, vladna politika, predpisi, gospodarski položaj države) v posameznih tržnih segmentih; ti vplivi bodo izraženi bodisi kot priložnost ali kot nevarnost za organizacijo.

Proces izdelave SWOT analize za posamezne najpomembnejše tržne segmente mora biti čim krajši in jasen, da pa bi bili podatki čim bolj zanesljivi in nepristranski (objektivni), je smiselno v SWOT analizo vključiti menedžerje z različnih funkcijskih področij in na različnih ravneh odločanja v organizaciji.

11.2.3 Oblikovanje strateških smeri razvoja organizacije

V tem vsebinskem sklopu strateški marketinški načrt zajema:

- analizo tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja organizacije oziroma njenih izdelkov na posameznih trgih oziroma v tržnih segmentih ter
- opredelitev strateških marketinških ciljev ter temeljnih strategij marketinga za posamezne izdelčno-tržne kombinacije (to je skupine izdelkov na posameznih trgih oziroma v tržnih segmentih).

Analiza tržne privlačnosti in tržnega položaja predstavlja razgradnjo situacijske analize in SWOT-analize v portfeljsko analizo (običajno z uporabo GE – matrike), ki razen odgovora na vprašanje »Kje se organizacija trenutno nahaja?«, odločevalcem na področju strateškega marketinga ponuja odgovor na vprašanje »Kam organizacija želi priti?«

Proces oblikovanja portfeljske analize z uporabo GE matrike: tržna privlačnost / konkurenčni položaj, je običajno naslednji:

1. Določitev ravni analize (celotna organizacija / strateška poslovna enota / skupina izdelkov / izdelek ter ali gre za analizo celotnega trga ali samo izbranega tržnega segmenta).
2. Določitev sestavin dimenzije privlačnost trga in sestavine dimenzije konkurenčni položaj.
3. Za vsako izbrano sestavino privlačnosti trga ter sestavino konkurenčnega položaja analitiki določijo njeno tehtano vrednost, ki bo pokazala stopnjo pomembnosti posamezne sestavine (običajno za vsako dimenzijo določijo tehtane vrednosti sestavin tako, da je njihova vsota 1 ali 100).
4. Ocenitev trenutnega položaja po posameznih sestavinah in obeh dimenzijah z uporabo intervalne lestvice (+3 – visoko, +2 – srednje, +1 – nizko) ter izračun tehtane aritmetične sredine za obe dimenziji, s čimer dobimo koordinatni vrednosti za določitev položaja v GE matriki.
5. Analitiki nato iz opisa v izdelani GE matriki pojasnijo trenutni položaj organizacije (izdelka, tržnega segmenta) in oblikujejo opisno projekcijo njenega obstoječega (dobljenega) položaja iz točke 1, ki bo temeljila na napovedi trendov v okolju in na smiselnem nadaljevanju oziroma

nadgradnji obstoječih strategij marketinga, pri čemer morajo biti pozornina morebitne spremembe v razpoložljivih resursih organizacije.

Opredelitev strateških marketinških ciljev in temeljnih strategij marketinga izhaja iz rezultatov analize privlačnosti trgov in konkurenčnega položaja organizacije (njenih izdelkov, trgov oziroma tržnih segmentov) ter iz temeljnih ciljev organizacije kot celote in strategij rasti / razvoja organizacije.

Organizacija mora za vsak strateški marketinški cilj ter temeljno strategijo marketinga, s katero bo omenjeni cilj dosežen, opredeliti:

- na kateri tržni segment se nanaša,
- vsebino cilja oziroma strategije,
- kateri so potrebni resursi za uresničevanje omenjenega cilja oziroma strategije,
- s kakšno vrsto tveganja se bo verjetno soočala pri uresničevanju zastavljenega cilja oziroma strategije,
- kakšna je verjetnost pojava omenjenega tveganja,
- kakšne so možnosti vplivanja organizacije s ciljem nevtraliziranja tveganja ter
- kontingenčni načrt (»rezervni« načrt v primeru, da zaradi sprememb v notranjem in zunanem okolju zastavljenega cilja in strategije ne bo mogoče uresničiti).

11.2.4 Oblikovanje strategij marketinškega spleta (instrumentalnih strategij marketinga)

Zatem, ko je organizacija opredelila strateške marketinške cilje in temeljne strategije marketinga, mora usmeriti v strateškem marketinškem načrtu pozornost na oblikovanje osnovnega strateškega programa izvedbe. Gre za oblikovanje osnov marketinškega spleta, ki jih organizacija opredeli z oblikovanjem instrumentalnih strategij marketinga, to je strategij na področju posameznih marketinških aktivnosti v okviru marketinškega spleta (strategij na področju izdelka, cen, marketinških poti in komuniciranja v marketingu), ki bodo omogočale uresničevanje temeljnih strategij marketinga.

Organizacija naj bi opredelila:

- značilnosti posamezne instrumentalne strategije za izbrano izdelčno-tržno kombinacijo oziroma izbran tržni segment (trenutno in v načrtovanem prihodnjem obdobju) ter
- finančne in tržne posledice posamezne načrtovane instrumentalne strategije z uporabo naslednjih tržnih in finančnih metrik: tržni delež, obseg prodaje, prispevek za pokritje, marketinški izdatki, neto marketinški prispevek, marketinški donos prodaje, marketinški donos naložb in podobno.

11.2.5 Marketinški proračun

Organizacija mora razpoložljive resurse za udejanjanje strateškega marketinškega načrta alocirati v okviru marketinškega proračuna, kajti med zastavljenimi strateškimi marketinškimi cilji ter temeljnimi in instrumentalnimi strategijami marketinga na eni strani in višino marketinškega proračuna na drugi strani obstaja logična povezava.

Best (2005, 415) navaja tri načine oblikovanja marketinškega proračuna, ki temeljijo na opredeljenem strateškem marketinškem načrtu in omogočajo uresničevanje ciljne ravni uspešnosti organizacije:

- oblikovanje marketinškega proračuna **»od zgoraj navzdol«**; organizacije oblikujejo višino marketinškega proračuna na osnovi načrtovane višine obsega prodaje (prihodkov od prodaje) določene skupine izdelkov na določenem trgu in sicer tako, da določi razmerje med izdatki in vrednostjo prodaje; ta metoda je zelo preprosta, vendar naivna, prodajanje je namreč vzrok za dosežene prodajne rezultate in ne njihova posledica; kljub temu to metodo v organizacijah pogosto uporabljajo, še posebej zato, ker izdatki, vezani na prihodke, na prvi pogled ne pomenijo tveganja;

Primer. Marketinški izdatki organizacije X znašajo v letu t 65,3 mio. EUR, vrednost prodaje pa 453 mio. EUR. To pomeni, da predstavlja marketinški proračun 14,4 % vrednosti prodaje. Ker je organizacija v fazi hitre rasti, si je postavila za leto t+1 cilj ustvariti vrednost prodaje v višini 619 mio. EUR. Če organizacija želi ohraniti razmerje med izdatki in vrednostjo prodaje (14,4%), pomeni, da bo morala načrtovati marketinški proračun v višini 89,1 mio EUR.

- oblikovanje marketinškega proračuna z upoštevanjem **»spleta odjemalcev«**; organizacije pri oblikovanju višine marketinškega proračuna izhajajo iz izdatkov, povezanih s pridobivanjem novih odjemalcev (spreminjanjem možnih odjemalcev v dejanske odjemalce) in izdatkov, povezanih z ohranjanjem obstoječih odjemalcev:

višina marketinškega proračuna =

izdatki za pridobivanje novih odjemalcev + izdatki za ohranjanje obstoječih odjemalcev

- oblikovanje marketinškega proračuna **»od spodaj navzgor«**; organizacije pri oblikovanju marketinškega proračuna izhajajo iz postavljenih marketinških ciljev in strategij marketinga; pri tem opredelijo vse marketinške aktivnosti in naloge, ki so potrebne za doseganje zastavljenih ciljev in udejanjanje strategij marketinga ter izdatke, ki so z njimi povezani (na primer izdatke za prodajno osebje, izdatki za tržne raziskave, za razvoj novih izdelkov, za komuniciranje v marketingu, stroške vodenja in upravljanja marketinških aktivnosti).

11.2.6 Analiza predvidene tržne in finančne uspešnosti

Ta del strateškega marketinškega načrta se nanaša na oblikovanje predvidene marketinške uspešnosti in dobičkonosnosti (običajno za obdobje 3 do 5 let), pri čemer organizacija upošteva naslednje ključne metrike dobičkonosnosti (za izdelek na določenem trgu): obseg tržnega povpraševanja, tržni delež, obseg prodaje, prispevek za pokritje, bruto dobiček, marketinške izdatke, neto marketinški prispevek, marketinški donos prodaje in marketinški donos naložb¹⁶³.

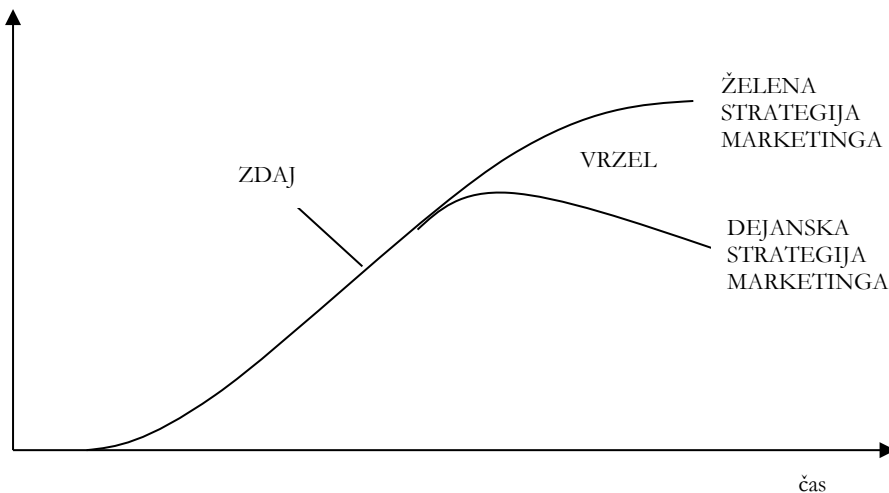
Organizacija lahko predvidene rezultate opredeli vrednostno, količinsko, še bolje pa je, da jih opredeli tudi iz zornega kota odjemalcev (na primer obseg tržnega povpraševanja lahko izrazimo v količini prodanih izdelkov, v vrednosti ali pa v številu odjemalcev).

¹⁶³ Več o vsebini omenjenih sestavin marketinške in finančne metrike pišemo v podpoglavju 3.3: Vrednotenje marketinške uspešnosti.

Razen omenjenih metrik dobičkonosnosti naj bi organizacija v svojem strateškem marketinškem načrtu opredelila tudi ključna merila marketinške uspešnosti, ki so rezultat zunanje procesne in končne marketinške metrike, kot na primer stopnje zavedanja odjemalcev, stopnje zadovoljstva odjemalcev, razpoložljivost izdelka, zaznavanje kakovosti izdelka v očeh odjemalca, stopnje zvestobe odjemalcev in podobno¹⁶⁴.

11.2.7 Vrednotenje uspešnosti

Vrednotenje uspešnosti udejanjanja strateškega marketinškega načrta je sestavni del strateške analize, zato smo ga podrobneje že predstavili v poglavjih 3 in 4. Pomemben cilj vrednotenja strateških marketinških aktivnosti je identificiranje **strateških vrzeli**, s katerimi razumemo pomembna odstopanja med rezultati strateških marketinških aktivnosti ter postavljenimi strateškimi marketinškimi cilji oziroma med načrtovanimi strategijami marketinga ter dejansko udejanjanimi strategijami marketinga (slika 11.3).



Slika 11.3: Analiza vrzeli na področju strateškega marketinga (McDonald, 1995, 223)

Če organizacija ugotovi, da strateški marketinški načrt odstopa od dejanskih rezultatov (pojav strateške vrzeli), ga je treba ponovno ovrednotiti z vidika vseh vloženih resursov, ki so potrebni za njegovo uspešno uresničevanje in ugotoviti, ali

¹⁶⁴Več o vsebini omenjenih sestavin marketinške in finančne metrike pišemo v podpoglavju 3.3: Vrednotenje marketinške uspešnosti.

obstajajo možnosti za udejanjanje boljših oziroma primernejših taktično-operativnih rešitev na področju marketinga, ki bodo omogočale uspešnejše udejanjanje strateškega marketinškega načrta. Pri tem mora biti pozorna, da so načrtovani strateški marketinški cilji in strategije marketinga smiselno povezani s tržnimi razmerami, ključnimi dejavniki uspešnosti delovanja organizacije ter razpoložljivimi resursi in posledično projekcijami v okviru notranjih in zunanjih procesnih in končnih metrik.

LITERATURA

- Aaker, D. A. (2001). *Developing Business Strategies*. 6th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, D. A., Shansby, G. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons*, 25: 56-62.
- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M. (2006). Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy yield incremental performance benefit? A New Perspective from Transition Economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61: 346-354.
- Allen, R. S., Helms, M. M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. *Business Process Management*, 12(4): 433-454.
- Ambler, T., Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, 6(1): 13-26.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2011). *Marketing: An Introduction, Global Edition*; 10th ed. London: Pearson Education.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2012). *Marketing: An Introduction*, 11th ed. London: Pearson Education.
- Baker, M. J., Hart, S. J. (2007). *Product Strategy and Management*. London: Prentice-Hall.
- Baines, P., Fill, C., Page, K. (2008). *Marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Barnes, J.G. (1994). Close to the Customer: but is it Really a Relationship? *Journal of Marketing Management*; Vol. 10(5): 561-570.
- Baroto, M. B., Madi Bin Abdullah, M. (2011). The Application of Cost, Differentiation and Hybrid Strategy in Business Operations: Will Hybrid Strategy become the New Competitive Strategy? *2nd International Conference on Business and Economic Research Proceeding*.
- Baroto, M. B., Madi Bin Abdullah, M., Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20): 120-133).
- Bavčar, J. (2020). *Na božični glamping v letališki gozd*. Časnik Delo, 28. november: 23, Ljubljana.
- Becker, J. (1983). *Grundlagen der Marketing-Konzeption: Marketing-Ziele, Marketingstrategien, Marketing-Mix*. Munchen: Vahlen.
- Bergen, M., Dutta, S., Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories; *Journal of Marketing*. Vol. 56(3):1-24.
- Best, R. J. (2000). *Market-Based Management*; 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Best, R. J. (2005). *Market-Based Management; Strategies for Growing Customer Value and Profitability*; 4th ed. Pearson-Prentice-Hall.
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A., Rego, L. L. (2021). Examining Why and When Market Share Drives Firm Profit. *Journal of Marketing*, June: 1-22.
- Birkigt, K., Stadler, M. (ed.). (1986). *Corporate Identity*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Blois, K. (2006). The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation?; *Industry and Innovation*, Vol. 13(1): 135-150.
- Blythe, J. (2008). *Essentials of Marketing*. London: Pearsdon Education.

- Boatswain, M. L. (2015). Decoy effects in brand positioning. Unpublished PhD thesis. West Yorkshire: Kingston University.
- Bonoma, T. V., Shapiro, B. P. (1983). Segmenting the Industrial Market. Lexington: D.C.: Heath and Co.
- Boone, L. E., Kurtz, D. I. (2009). Contemporary Business 2010 Update. Chichester: John Wiley and Sons.
- Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges – A Socio-Economic Approach; *Industrial Marketing Management*; Vol. 37(5): 610-622.
- Campbell, M. C. (1999). Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 36(2): 187-199.
- Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., Graham, J. L. (2020). International Marketing. McGraw-Hill.
- Chaffey, D., Chadwick, F. E. (2016). Digital Marketing; Strategy, Implementation and Practice. Pearson Education Limited.
- Colley, R. (1961). Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results. New York: Association of National Advertisers.
- Cravens, D. W. (1982). Strategic Marketing. Boston: McGraw-Hill.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. (2009). Strategic Marketing. Boston: McGraw-Hill.
- Crawford, C. M. (1985). A new positioning topology. *Journal of Product Innovation Management*; Vol. 2(4): 243-253.
- Crawford, C. M., Di Benedetto, C. A. (2006). New Products Management. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cronshaw, M., Cubbin, J., Davis, E. (1990). The importance of product positioning: successful entry in the national newspaper market. *Business Strategy Review*; Vol. 1(3): 53-73.
- Crosno, J.L., Dahlstrom, R. (2008). A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships; *Journal of the Academy of Marketing Science*; Vol. 36(3): 191-201.
- Dalrymple, D. J., Cron, W. I., DeCarlo, T. E. (2004). Sales Management. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Day, G. S. (1990). Market-Driven Strategy. New York: Free Press.
- Day, G. S., Weitz, B., Wensley, R. (eds.) (1990). The Interface of Marketing and Strategy. Greenwich: JAI Press.
- De Chernatony, I. (2002). Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana: GV Založba.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. (2010). Marketing Communications: An European Perspective. Harlow: Pearson Education.
- Diamantopoulos, A., Mathews, B. (1995). Making pricing decisions: a study of managerial practice. London: Chapman&Hall.
- Dibb, S., Simkin, L. (1993). The strength of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management*; Vol. 4(1): 25-35.
- Dick, A.S., Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework; *Journal of the Academy of Marketing Science*: Vol. 22(2): 99-113.
- Dovel, G. P. (1990). Stake it out; positioning success, step by step. *Business Marketing*, Vol. 5: 43-51.
- Dowling, G. (2002). Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford: Oxford University Press.
- Duffy, R.S. (2008). Towards a better understanding of Partnership Attributes: An Exploratory Analysis of Relationship Type Classification; *Industrial Marketing Management*; Vol. 37(2): 228-244.
- Duroe, R., Sandstroem, B. (1986). Marketing-Kampfstrategien. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Dyche, J. (2002). The CRM handbook: A business guide to customer relationship management. Boston: Addison-Wesley.
- Edeling, A., Himme, A. (2018). When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share – Performance Relationship. *Journal of Marketing*, May: 1-24.
- El-Ansary, A. I. (2006). Marketing Strategy: Taxonomy and Frameworks. *European Business Review*, 18(4): 266-295.

- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., Jiang, Y. (2012). Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*; 29(S1): 21-37.
- Fill, C. (2005). Marketing Communications. Harlow: Prentice Hall, Pearson Education.
- Fink, R.C., James, W.L., Hatten, K.J. (2008). Duration and Relational Choices: Time based Effects of Customer Performance and Environmental Uncertainty on Relational Choice; *Industrial Marketing Management*; Vol. 37(4): 367-379.
- Fisk, R.P., Brown, S.W., Bitner, M.J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature; *Journal of Retailing*; Vol. 69(1): 61-103.
- Friedman, T. L. (2005). Izravnavanje sveta. Tržič: Učila International.
- Fronhoff, B. (1986). Die Gestaltung von Marketingstrategien. Koeln: Bergisch Gladbach: Josef Eul.
- Gabrijan, V. (1994). Generične in temeljne strategije marketinga. V: Vezjak, D., Jurše, M. (ured.). *Strateški menedžment in mednarodna konkurenčnost. Modul 2. Radenci: Center za znanje trgovino pri GZS: CZT, 1-8.*
- Gabrijan, V., Snoj, B. (1994). Trženje – splošno veljavne osnove. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gabrijan, V. (1996). Image. V Vidic, F. (ured.). *Sodobni marketing*. Zbornik gradiv za seminar Večerna šola marketinga in prodaje. Ljubljana: GEA College: 169-181.
- Gabrijan, V., Črnko A., Snoj, B. (1989). Strateško upravljanje marketinga trgovinskih organizacij. RP *Raziskave s področja trgovine. Programski sklop Raziskave Sistema trženja v trgovinskih organizacijah. RP Trgovina v slovenskem gospodarstvu*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*; Vol. 17(1): 4-12.
- Ghosh, I. (2014). VALS Psychographic: A New Way of Market Segmentation in India. *The International Journal of Business & Management*; April, 2(4).
- Gopalakrishna, P., Subramanian, R. (2001). Revisiting the Pure versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in Developing Economy. *Journal of Global Marketing*, 15(2): 61-79.
- Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1): 24-30.
- Gottfredson, M., Schaubert, S., Saenz, H. (2008). The New Leader's Guide to Diagnosing The Business. *Harvard Business Review*, February: 63-73.
- Gvin, C. F., Gvin, C. R. (2003). Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*; Vol. 11(2): 30-42.
- Haedrich, G., Tomczak, T. (1994). Strategische Markenführung. V: Bruhn, M. (ured.). *Handbuch Marketnartikel*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl. Teilband 1, 925-948.
- Haley, R. J. (1968). Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool. *Journal of Marketing*. July: 30-35.
- Hambrick, D. C. (1984). Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 10(1): 27-42.
- Hambrick, D. C., Fredrickson, J. W. (2001). Are you Sure You Have a Strategy? *Academy of Management Executive*, 15: 48-59.
- Harwood, T. G., Garry, T. (2006). Relationship marketing: why bother? *Handbook of Business Strategy*, 7(1): 107-111.
- Hawkins, D. I., Best, R. J., Coney, K. A. (1998). Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy. Boston, Mass.: McGraw-Hill.
- Hawkins, T.G., Wittmann, C.M., Beyerlein, M.M. (2008). Antecedents and Consequences of Opportunism in Buyer – Supplier Relations: Research Synthesis and New Frontiers; *Industrial Marketing Management*; Vol. 37(8): 895-909.
- Hollensen, S. (2010). Marketing Management; A Relational Approach. Pearson Education Int.
- Holmlund, M. (2004). Analysing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels; *Industrial Marketing Management*; Vol. 33(4): 279-287.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2003). Marketing Management. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J. P. Jr. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*, 57: 1331-1340.

- Hooley, G., Saunders, J. (1993). *Competitive Positioning: The Key to Market Success*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Hooley, G., Broderick, A., Moeller, K. (1998). Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6: 97-115.
- Iršič, M., Milfelner, B., Pismanik, A. (2019). *Marketing: temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju*. Pearson Education Limited.
- Jain, S. C. (2000). *Marketing Planning & Strategy* (6th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Johansson, J. K., Thorelli, H. B. (1985). International product positioning. *Journal of International Business Studies*; Vol. 16(3): 57-75.
- Johnson, M.D., Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*; Vol. 68(2): 1-17.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy. Text e-cases*. Harlow: Prentice-Hall.
- Jurše, M. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*; Vol. 15(2/3): 139-155.
- Kerin, R. A., Peterson, R. A. (2010). *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. 12th ed. Pearson Education.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, E., Nam, D., Stimpert, J. L. (2004). Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Corean Cyber Malls. *Journal of Business Strategies*, 21: 19-45.
- Kingshott, R.P.J. (2006). The Impact of Psychological Contracts upon Trust and Commitment within Supplier – Buyer Relationships: A Social Exchange View; *Industrial Marketing Management*; Vol. 35(6): 724-739.
- Klein-Boelting, U., Maskus, M. (2003). Value Brands: Marketwert als zentraler Treiber des Unternehmenswertes. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.
- Koppelman, U. (1989), *Beschaffungsmarketing*, Springer-Verlag.
- Kostrevc, G. (2016). *Strategije vstopa in tržnega komuniciranja pri nastopu na tujih trgih, primer podjetja Dana, d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management-Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. (1996). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. 11. izdaja. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson, Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2009). *Principles of Marketing*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0; Moving from traditional to digital*. John Wiley&Sons, Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, Prentice-Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M, Hansen, T. (2009). *Marketing Management*, 1st ed. Pearson, Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2007). *Market-Driven Management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lavidge, R. J., Steiner, G. A. (1961). A Model of Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*. October: 59-62.
- Levitt, T. (1966). Innovative Imitation; *Harvard Business Review*; Sept., Oct.: 63.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success through Differentiation – of Anything. *Harvard Business Review*, January-February: 83-91.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

- Liljander, V., Strandvik, T. (1995). A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service. V: Kleinaltenkamp, M. (ed.), *Dienstleistungsmarketing – Konzeptionen und Anwendungen* (preliminary title). Berlin. Gabler Edition Wissenschaft.
- Luo, X. (2002). Trust Production and Privacy Concerns on the Internet: A Framework based on Relationship Marketing and Social Exchange Theory; *Industrial Marketing Management*; Vol. 31(2): 111-118.
- MacMillan, I. C., McGrath, R. G. (1997). Discovering New Points of Differentiation. *Harvard Business Review*, July-August: 133-145.
- Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- McKelvey, W. (1982). *Organisational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Los Angeles: University of California Press.
- McDonald, M. (1995). *Marketing Plans; How to Prepare them, how to Use them*. Butterworth: Heinemann.
- McDonald, M., Dunbar, I. (1995). *Market Segmentation; A Step-by-step Approach to Creating Profitable Market Segments*; MacMillan Bussines.
- Meredith, G. E. in Schwene, C. D. (2002). *Defining Markets, Defining Moments*. NY: Hungrey Minds, Inc.
- Miller, D. (1992). *Generic Strategies: Classification, Combination and Context*. In: Srivastava, P. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, 8: 391-408.
- Montgomery, D. B., Webster, F. E. (1997). Marketing's Interfunctional Interfaces. The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones. *Journal of Market-Focused Management*, 2: 7-26.
- Mooradian, T. A., Matzler, K., Ring, L. J. (2012). *Strategic Marketing*. Prentice Hall & Pearson International.
- Morgan, R. E., Strong, C. A. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12): 1051-1073.
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., Chari, S. (2018). Research in Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1): 4-29.
- Moriarty, R. T., Morgan, U. (1990). Marketing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*, nov. – dec.: 150.
- Nagle, T., Holden, R. (2010). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability; *Journal of Marketing*; Vol. 54(4): 20-35.
- Olins, W. (1995). *The New Guide to Identity*. Hampshire: Gower Publishing Ltd.
- Palmatier, R.W., Scheer, L.K., Evans, K.R., Arnold, T.J. (2008). Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges; *Journal of the Academy of Marketing Science*; Vol. 36(2): 174-190.
- Palmer, A. (1994). *Principles of Services Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Perrault, D. W., McCarthy, E. J. (1996). *Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach*. Boston: McGraw-Hill.
- Pickton, D., Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Prentice-Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Potter, D. V. (1994). Strategies That Win in BHostile Markets. *California Management Review*; Fall: 24-38.
- Prinčič, B. (2005). Integracija vidnih in nevidnih parametrov v procesu oblikovanja novega izdelka. Neobjavljeno predavanje. Ljubljana: Jožef Štefan, NPD net, 6. – 7. december.
- Proctor, T. (2000). *Strategic Marketing: An Introduction*. London & New York: Routledge.
- Proff, H. (2000). Hybrid Strategies as a Strategic Challenge. The Case of the German Automotive Industry. *The International Journal of Management Science*, 28: 541-553.
- Radonjič, D., Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
- Rangan, V. K., Moriarty, R. T., Schwartz, G. S. (1982). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets; *Journal of Marketing*, oktober: 72-82.
- Ries, A., Trout, J. (1982). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.

- Rindfleisch, A., Heide, J.B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, present, and Future Applications; *Journal of Marketing*; Vol. 61(1): 30-54.
- Rinehart, L.M., Eckert, J.A., Handfield, R.B., Page, T.J., Atkin, T. (2004). An Assessment of Supplier-Customer Relationships. *Journal of Business Logistics*; Vol. 25(1): 25-62.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., Wind, Y. (1967). *Industrial Buying Behaviour and Creative Marketing*. Boston: Allyn&Bacon.
- Rodgers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Ryan, D. (2017). *Understanding Digital Marketing; Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page.
- Schnaars, S. P. (1991). *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*. New York: The Free Press.
- Sengupta, S. (2005). *Brand Positioning*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Shimp, A. T. (2010). *Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion*. Cengage Learning, South Western.
- Simon, H. (1998). *Die heimlichen Gewinner – »Hidden Champions«*. Munchen: Wilhelm Heyne Verlag.
- Slater, S. F., Olson, E. M. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11): 1055-1067.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., Olson, E. M. (2010). Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4): 551-559.
- Snoj, B. (2007). Kakovost in zadovoljstvo kot posledici delovanja marketinške kulture. V: Trnavčevič, A., Bilosavo, R., Snoj, B., Logaj, V., Kodrič, B. *Ko država šepeta*. Koper: Fakulteta za management; 11-132.
- Snoj, B., Gabrijan, V. (2015). *Marketing, konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
- Snoj, B., Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso*. Harlow: Pearson Education.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. London: Pearson Education.
- Spanos, Y. E., Zoralis, G., Lioukas, S. (2004). Strategy and Industry Effects on Profitability; Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2): 139-165.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, I. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62: 2-18.
- Štrus, M. (2005). *Gospodarstvo doživetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., Arsel, Z. (2006). Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgaenger Brand Image. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (January): 50-64.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1993). Customer Influx and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.: 84-93.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1994). *The Disciplines of Market Leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Turnbull, P.W., Wilson, D.T. (1989). Developing and Protecting Profitable Customer Relationships; *Industrial Marketing Management*; Vol. 18(3): 233-238.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38: 119-140.
- Varadarajan, R., Clark, T. (1994). Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 31: 93-105.
- Varadarajan, R., Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 120-143.
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56: 1-17.
- Wilson, L., Fenwick, C. I. (1978). A product positioning model: problems and possibilities. *Journal of Marketing*; Vol. 42(2): 13-18.
- Wilson, R., Giligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wind, Y. (1980). Going to market: new twist for some old tricks. *The Wharton Magazine*; Vol. 4: 34-39.
- Winer, R. S., Dihar, R. (2011). *Marketing Management*, 4th ed. Pearson Educations.

- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2): 139-153.
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H., Helms, M. (1991). Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry. *Br J Manag*, 2: 1-9.
- Zeithaml, C. P., Zeithaml, V. A. (1984). Environmental Management: Revising the Marketing Perspective. *Journal of Marketing*, 48(2): 46-53.



AVTORJU





MATJAŽ IRŠIČ

Matjaž Iršič je doktor znanosti na področju marketinga in docent Univerze v Mariboru. Zaposlen je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Predava predmete s področja marketinga na dodiplomskih in podiplomskih študijskih programih. Njegovi znanstveno-raziskovalni področji sta predvsem strateški marketing in marketing povezav. Ima dva magistrska naslova –MBA in znanstveni magisterij. Doktoriral je leta 1998 s področja nabavnega marketinga. Je znanstveni sodelavec Inštituta za marketing na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Njegovo znanstveno raziskovalno in strokovno delo obsega več kot 300 bibliografskih enot, od tega je 16 izvernih znanstvenih člankov (3 članki v JCR indeksiranih mednarodnih znanstvenih revijah), več kot 20 strokovnih člankov, 4 učbeniki. Je soavtor treh znanstvenih monografij s področja marketinga. Sodeloval je z več kot 30 referati na mednarodnih konferencah, bil pa je tudi sodelavec v okviru temeljnih in aplikativnih mednarodnih raziskovalnih projektov. Večina njegovih objav se nanaša na področje nabavnega marketinga in marketinga povezav.

Je urednik slovenske znanstvene revije za trženje Akademija MM, recenzent številnih drugih znanstvenih revij in član nacionalnega združenja za marketing (DMS). Svoje prispevke predstavlja v številnih znanstvenih revijah doma in v tujini ter na mednarodnih znanstvenih konferencah. Bil je tudi dolgoletni strokovni ocenjevalec mednarodne institucije za akreditiranje študijskih programov s področja poslovnih ved (ECBE).

Na fakulteti je član senata, vodja visokošolskega študijskega programa »Poslovna ekonomija« ter predstojnik na visokošolskem študijskem programu usmeritve Marketing.

Bibliografija je dosegljiva na COBISS, akademska raziskovalna moč pa je razvidna iz SICRIS.

STRATEŠKI MARKETING: TEMELJNI KONCEPTI, METODOLOGIJA IN UPORABA

MATJAŽ IRŠIČ

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslova fakulteta, Maribor, Slovenija
matjaz.irsic@um.si

Strateški način razmišljanja organizacij zahteva tudi na področju marketinga prehod od kratkoročnega načrtovanja, izvajanja in nadzora marketinških aktivnosti k strateški naravnosti in sprejemanju strateških marketinških odločitev, ki so usmerjene k oblikovanju, ohranjanju in povečevanju trajne konkurenčne prednosti organizacije na njenih trgih. Da bi bile organizacije s svojim strateškim načinom delovanja na področju menedžmenta marketinga uspešne in učinkovite, morajo poskrbeti za to, da bodo našle in izkoristile na stežaj odprta »strateška okna« na trgu, ki se bodo pojavila takrat, ko bodo njene strateške konkurenčne prednosti usklajene s priložnostmi v zunanjem okolju, ob sprejemljivi stopnji tveganja, obvladljivih nevarnostih ter uspešnem zmanjševanju njenih pomanjkljivosti v notranjem okolju. Za uresničevanje tega cilja pa morajo poskrbeti s kontinuiranim sistematičnim spoznavanjem svojega notranjega in zunanjega okolja ter poznavanjem ključnih dejavnikov njihove uspešnosti na posameznih trgih. Ob upoštevanju omejitev, ki izhajajo iz njihovih razpoložljivih resursov, pa naj bi oblikovale takšne strateške cilje marketinga in udeležale takšne strategije marketinga, ki jim bodo omogočale dolgoročno uspešnost na trgu.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.1.2024](https://doi.org/10.18690/um.epf.1.2024)

ISBN
978-961-286-827-7

Ključne besede:
strateški marketing,
strateška analiza in
diagnoza,
strateško načrtovanje
marketinga,
genetične strategije
marketinga,
temeljne strategije
marketinga,
instrumentalne strategije
marketinga,
strateški marketinški načrt.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.1.2024](https://doi.org/10.18690/um.epf.1.2024)

ISBN
978-961-286-827-7

Keywords:

strategic marketing,
strategic analysis and
diagnosis,
strategic marketing
planning,
generic marketing strategies,
fundamental marketing
strategies,
instrumental marketing
strategies,
strategic marketing plan.

STRATEGIC MARKETING: FUNDAMENTAL CONCEPTS, METHODOLOGY AND APPLICATION

MATJAZH IRŠIČ

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
matjaz.irsic@um.si

Strategic way of thinking in organizations requires that they make transition from short-term planning, implementation, and control of marketing activities to strategic orientation and strategic marketing decision-making activities, directed toward creating, remaining, and enhancing their sustainable competitive advantage on the markets. In order to be effective and efficient on the field of marketing management activities, organizations should care of to find and exploit »open strategic windows«, i.e. that organizations try to harmonize their strategic competitive advantages with strategic opportunities on the markets, according to acceptable risk, manageable threats, and successful decreasing of their weaknesses in their internal environment. To realize such goal, organizations should take care on systematic and non-stop recognition of their internal and external environment as well as to invest in knowledge of key success factors on the individual markets. According to limitations, which derived from their own available resources, should they create strategic marketing objectives and implement marketing strategies, which enable them long-term market performance.



Monografija je izjemno aktualna, saj se v marketinški praksi danes tudi zaradi uporabe digitalnih tehnologij pogosto daje premalo pomena strateškemu načrtovanju marketinških aktivnosti, to pa je navadno ključno za uspešnost izvajanja omenjenih aktivnosti in po številnih raziskavah tudi ključno za uspešnost poslovanja organizacije. Na osnovi tega ocenjujem, da je delo izvirno in nadgrajuje podobne tuje znanstvene monografije s tega področja, medtem ko v domačem prostoru v zadnjih desetih letih najdemo zelo malo znanstvenih monografij, ki bi obravnavale tovrstno problematiko.

Borut MILFELNER

Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta

Knjiga v celoti uresničuje namen ponuditi celovit pregled konceptov in področja strateškega marketinga, ki v povezavi s teorijo, metodologijo, strateškimi odločitvami in možnostmi uporabe v organizacijah, omogoča boljše razumevanje njihovega pomena in uspešno izvajanje marketinga kot celovitega procesa.

Tomaž KOLAR

Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

