

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

STRATEGIJE TRŽENJA MEDICINSKEGA
PRIPOMOČKA

Katarina Kočar

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi so podrobneje opredeljene strategije trženja različnih skupin povojev, ki jih proizvaja izbrano podjetje, in sicer na podlagi identificiranih faz življenjskega ciklusa skupin izdelkov. Za dober nastop in uspeh na trgu je zelo pomembno oblikovanje primerne trženjske strategije. Pri oblikovanju le-te je ključnega pomena, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahaja določena skupina povojev. Bistven del zaključne projektne naloge sestavlja analiza obstoječega stanja posameznih skupin povojev na podlagi zbranih podatkov in analiza notranjega in zunanjega okolja. Na podlagi tega je narejena tudi segmentacija trga povojev, tržni potencial po posameznih tržnih segmentih in pozicioniranje posameznih skupin povojev v tržnih segmentih. Kot cilj naloge so na podlagi te analize opredeljene strategije trženja za posamezno fazo življenjskega ciklusa skupine povojev.

Ključne besede: življenjski cikel izdelka, SWOT analiza, izdelek, izdelčna skupina povojev, trženjska strategija, segmentiranje, pozicioniranje.

SUMMARY

This bachelor thesis contains a detailed description of different marketing strategies for different types of bandages, that are produced by company »X«. Every strategy is based on a specific stage of the life – cycle of the bandages in question. In order for a business to be successful an appropriate choice of marketing strategy is essential. The information about the current life cycle stage of a particular type of bandages plays the key role in the choice of its marketing strategy. The main part of the bachelor consists of the analysis of the existing state of different types of bandages based on the collected data and the SWOT analysis of company »X«. On the basis of these analyses a market segmentation has also been formed, as well as an assessment of commercial potential for each segment. All types of products have then been positioned into an appropriate market segment. The before mentioned analyses allowed us to achieve the objective of this thesis, which was to formulate a market strategy for every bandage type with consideration to its corresponding life cycle stage.

Key words: life cycle of product, SWOT analysis, product, product group of bandages, marketing strategy, segmentation, positioning.

UDK: 339.138(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	1
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Politika izdelkov in asortimana.....	3
2.1	Izdelek, sestavni del tržne ponudbe	3
2.2	Razsežnost izdelčnega spleta.....	4
2.3	Pogoji trženja	6
2.4	Prodajne poti.....	7
2.5	Trženjsko komuniciranje	9
3	Oblikovanje trženjske strategije.....	13
3.1	Analiza obstoječega stanja.....	13
3.1.1	Analiza notranjega okolja	14
3.1.2	Analiza zunanjega okolja.....	15
3.2	Segmentacija trga.....	15
3.2.1	Ocena tržnega potenciala posameznega segmenta trga	16
3.2.2	Pozicioniranje in cenovna politika v posameznem tržnem segmentu	17
3.3	Strategije za doseganje ciljev trženja.....	18
3.3.1	Strategije do partnerjev	18
3.3.2	Strategija do tržne ponudbe	19
3.3.3	Strategije do konkurentov	20
3.3.4	Strategije življenjskega cikla izdelka.....	21
4	Življenski cikel izdelka	24
4.1	Proces razvoja novih izdelkov in njihov življenjski cikel	24
4.2	Faza uvajanja izdelka na trg	25
4.3	Faza rasti	25
4.4	Stopnja zrelosti	25
4.5	Faza upadanja	26
5	Upravljanje izdelčne skupine povejev.....	27

5.1	Oblikovanje izdelčne skupine.....	27
5.1.1	Proces razvoja izdelčne skupine	27
5.1.2	Klasifikacija izdelčne skupine	28
5.1.3	Razsežnosti izdelčne skupine.....	29
5.1.4	Analiza dinamike prodaje v preteklem petletnem obdobju	30
5.1.5	Identifikacija faze življenjskega cikla za posamezno vrsto povoja	32
5.2	Analiza obstoječega stanja na trgu povojev.....	35
5.2.1	Zbiranje informacij – obseg in namen lastne raziskave.....	35
5.2.2	Predstavitev rezultatov raziskave.....	37
5.2.3	Segmentacija trga povojev	37
5.2.4	Tržni potencial po tržnih segmentih	38
5.2.5	Tržni delež obravnavanega podjetja v tržnih segmentih.....	38
5.2.6	Analiza notranjega in zunanjega okolja – SWOT.....	39
5.3	Strategije trženja v posamezni fazi življenjskega ciklusa.....	40
5.3.1	Faza uvajanja novega kompresijskega povoja na trg.....	41
5.3.2	Faza rasti	42
5.3.3	Stopnja zrelosti.....	42
5.3.4	Faza upadanja.....	42
6	Sklep	43
	Literatura	45

PONAZORILA

Slika 1:	Posredne in neposredne poti	8
Slika 2:	Življenjski cikel izdelka	24
Slika 3:	Struktura prodajnih količin, po skupinah povojev, 2005	31
Slika 4:	Struktura prodajnih količin, po skupinah povojev, 2009	31
Slika 5:	Prodaja po letih, za toge pričvrstitvene povoje	33
Slika 6:	Prodaje po letih, za kompresijske povoje	33
Slika 7:	Prodaja po letih, za cenejše elastične povoje	34
Slika 8:	Prodaja po letih, za dražje elastične povoje	35
Slika 9:	Struktura tržnih deležev na trgu povojev za leto 2010	37
Slika 10:	Struktura tržnega potenciala za povoje v Sloveniji po segmentih, 2010	38
Slika 11:	Tržni deleži skupin povojev in segmentih trga v Sloveniji, 2010.	39
Slika 12:	Tržni delež podjetja "X" v povojih po segmentu, 2010	39
Preglednica 1:	SWOT analiza	14
Preglednica 2:	Prikaz širine in globine skupin povojev	30
Preglednica 3:	Verižni indeksi (dinamika) prodaje povojev, po skupinah povojev	30
Preglednica 4:	Strategija trženja in komunikacijski splet, po vrstah povojev	41

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Podjetja, ki hočejo preživeti, se morajo fleksibilno odzvati na vsakokratna tržna stanja, zlasti na trende in novosti ter aktivnosti konkurentov. Izredno težko je predvideti značilnosti, pričakovanja ali potrebe uporabnikov, zato mora vsako trženjsko naravnano podjetje svojo vizijo in strategije trženja v posamezni fazi življenjskega ciklusa izdelka (ŽCI) pripraviti ob optimalnem poznavanju značilnosti, ki kreirajo pričakovanja in potrebe potrošnikov. Zato bom v teoretičnem delu opredelila politiko izdelkov in asortimenta, opisala, kako naj podjetje oblikuje svoje trženjske strategije, opredelila pojem in faze življenjskega ciklusa izdelka ter v empiričnem delu opisala, kako v izbranem podjetju upravljajo s svojo izdelčno skupino povojev, analizirala trenutno obstoječe stanje na trgu ter opisala, kakšne strategije uporablja obravnavano podjetje v posamezni fazi življenjskega ciklusa skupine povojev.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je identificirati faze življenjskega ciklusa skupine izdelkov in pripraviti strategijo trženja za vsako izmed faz ŽCI za skupine povojev, ki jih obravnavano podjetje trži. Cilji teoretičnega dela so: preučiti teoretična izhodišča ŽCI, raziskati in preučiti dejavnike, ki determinirajo posamezno fazo življenjskega ciklusa izdelka in obdelati teoretična izhodišča za pripravo strategije trženja v posamezni fazi življenjskega ciklusa izdelka. Cilji empiričnega dela pa so: prikazati posnetek trenutnega stanja povojev, identificirati potrebe in zahteve kupcev, analizirati gibanje prodaje izbrane skupine povojev in jim določiti stopnjo ŽCI ter na podlagi ugotovitev raziskave trga in analize prodaje opredeliti strategije trženja za posamezno fazo življenjskega ciklusa skupine povojev.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Pri pisanju teoretičnega dela zaključne projektne naloge sem uporabila metodo analize, tako primarnih kot sekundarnih virov, in metodo kompilacije dostopne literature in drugih virov s proučevanega področja. V empiričnem delu sem analizirala dinamiko prodaje vseh treh vrst skupin povojev, na podlagi česar sem ugotovila posamezno fazo življenjskega ciklusa izbrane skupine povojev izdelkov. Kot instrument ugotavljanja tržnega potenciala in stopnje ŽCI povojev sem uporabila metodo analize za dinamiko prodaje povojev v preteklem petletnem obdobju.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri pridobivanju podatkov nisem imela večjih težav, kar se tiče teoretičnega dela zaključne projektne naloge, v katerem sem poudarila, kako druga podjetja na splošno razvijajo svoje izdelke, kakšne tržne poti ali strategije uporabljajo pri svojem poslovanju podjetja, v različnih fazah življenjskega ciklusa izdelka. V empiričnem delu pa so se pojavile težave pri analizi dinamike prodaje za posamezno vrsto povejev. Ker je analiza prodaje poslovna skrivnost podjetja, ki sem ga obravnavala, rezultati niso podani v točnih številkah, ampak v približkih in z verižnimi indeksi. Iz istega razloga tudi nisem navajala imena podjetja, ki se ukvarja s trženjem medicinskih pripomočkov.

2 POLITIKA IZDELKOV IN ASORTIMANA

»Razmišljanje o trženju se ne začne z izdelkom, temveč z izraženo potrebo. Izdelek je ena izmed mnogih rešitev za zadovoljevanje potreb in ima svoj življenjski cikel.« (Kotler 2004, 96)

Kotler (2004, 9) deli pojmovanje trženja na družbeno in managersko opredelitev. Družbena opredelitev je družbeni proces, s katerim posameznik in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Za managersko opredelitev pa je trženje opisal kot »umetnost prodajanja izdelkov.

Potočnik (2002, 21) pa trdi, da trženje temelji na dejstvu, da imajo ljudje različne potrebe in želje, ki ustvarjajo pri posamezniku nelagodnost, odpravljajo pa jo z nakupom izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo te potrebe in želje. Odkar lahko več različnih izdelkov zadovolji določeno potrebo, izbirajo kupci konkreten izdelek po načelu njegove vrednosti in pričakovani stopnji zadovoljstva (Potočnik 2002, 21). Podjetje mora s svojimi izdelki in storitvami zagotoviti takšno zadovoljstvo kupcev, ki bo omogočalo tudi prihodnjo prodajo. Večina podjetij želi razviti dobre odnose s kupci, da bi ustvarila njihovo zvestobo in s tem obojestransko dobrobit, zlasti če izdelki in storitve izpolnijo pričakovanja glede kakovosti in koristnosti (Potočnik 2002, 31).

V nadaljevanju bom opisala glavne sestavine, ki so pomembne pri politiki izdelkov in asortimenta, in sicer izdelek kot sestavina tržne ponudbe, razsežnosti izdelčnega spleta, pogoje trženja, prodajne poti na različnih nivojih in nenazadnje še trženjsko komuniciranje.

2.1 Izdelek, sestavni del tržne ponudbe

Prav izdelek je v središču pozornosti pri izbiranju idej, razvoju, pripravi dela, proizvodnji, skladiščenju, prodaji, razpečavi, promociji in poprodajnih uslugah ter poprodajnih storitvah. Tudi pri tržnih raziskavah je izdelek osrednje vprašanje in predmet raziskav, analiz in predvidevanj. V tržnem gospodarstvu prihajata marketinška teorija in praksa vedno bolj do izraza. Bistvo uspeha je marketinški pristop. Kar pomeni, da izhaja iz trga, tržnih potreb, povpraševanja in se s končnimi izdelki ali storitvami spet vrača na trg, da zadovolji tržne potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje ter s tem ustvari dobiček. (Devetak 1995, 67)

Mihaljčič (2006, 69–72) opozarja, da na vedenje kupcev močno vplivajo naslednji tržni dejavniki:

Kakovost v ožjem smislu pomeni tiste lastnosti izdelka, ki zadovoljijo kupčeve potrebe. V širšem smislu pa razumemo pod kakovostjo material, iz katerega je izdelek narejen, obliko, barvo, izvedbo, uporabnost, modnost itd.

Zunanji videz močno vpliva na kupce. Izdelek, ki ima optično učinkovit zunanji videz, vzbudi pri kupcih veliko pozornost. Oblikovalec mora vedeti, kdo bodo kupci izdelka, kakšne potrebe naj izdelek zadovolji, poznati mora tudi konkurenčne izdelke.

Blagovna znamka omogoča identifikacijo nekega izdelka in njegovo razlikovanje od podobnih izdelkov in zajema ime izdelka, grafični znak in kombinacijo barv. Namenjena je označevanju izdelkov, njihovemu prepoznavanju in razlikovanju od konkurenčnih. O blagovni znamki se govori, ko je patentirana.

Garancija zagotavlja kupcem nemoteno uporabo oziroma delovanje izdelka za določeno obdobje. Namen garancije je povečati zaupanje kupcev v izdelek in s tem povečati prodajo.

Servisne storitve zagotavljajo dovolj dolgo uporabo izdelka. Pomembne so predvsem pri tehnično zahtevnih izdelkih.

Embalaza pritegne kupčevo pozornost in s svojo sporočilnostjo vpliva na odločitev o nakupu. Nekateri izdelki imajo na embalaži še posebne *etikete*, ki nudijo kupcu potrebne informacije o izdelku. Na primer informacijo o proizvajalcu, blagovni znamki, kraju in času izdelave, rok uporabe ter način vzdrževanja.

Ekonomska propaganda je zelo pomemben dejavnik pri uspehu podjetja. Podjetje se mora zavedati, da z ekonomsko propagando najlažje obvestijo svoje potencialne kupce o novih ali izboljšanih izdelkih (Mihaljčič 2006, 69–72).

Davey in Jacks (2000, 29) dodajata, da mora biti ime izdelka izgovorljivo, zanimivo in mora dobro izgledati na sami embalaži.

2.2 Razsežnost izdelčnega spleta

»Izdelčni splet ali asortiment izdelkov predstavlja vse skupine izdelkov in artiklov, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem.« (Habjanič in Ušaj 1998, 61)

Izdelčni splet ima več razsežnosti (Kotler 2004, 412–413):

- širino (nanaša se na to, koliko različnih skupin izdelkov ima podjetje);
- dolžino (nanaša se na celotno število artiklov v spletu);
- globino (nanaša se na to, koliko različic vsakega izdelka v skupini je na voljo),
- skladnost (nanaša se na to, kako tesno so povezane različne skupine izdelkov z vidika končne uporabe, zahtev proizvodnje, tržnih poti ali kako drugače).

Kotler (2004,413) pravi:

Te štiri dimenzije izdelčnega spleta omogočajo podjetju, da širi svoje poslovanje na štiri načine: lahko *doda* nove skupine izdelkov, s čimer razširi svoj izdelčni splet ali lahko *podaljša* vsako

skupino izdelkov ali *doda* več različic izdelka in nenazadnje lahko tudi *poglobi* svoj izdelčni splet. Končno si lahko podjetje prizadeva za večjo skladnost skupin izdelkov.

Za lažje širjenje izdelčnega spleta Habjanič in Ušaj (1998, 61) priporočata, da se izdelke zvrsti glede na trajnosti, otipljivost (netrajne in trajne dobrine ter storitve) in glede na namen uporabe (široka potrošnja ali za proizvodno rabo).

Glede na trajnost in otipljivost dobrin, jih avtorja razvrščata na (Habjanič in Ušaj 1998, 61):

- *netrajne* dobrine so otipljivi izdelki, ki se jih z enkratno ali večkratno uporabo porabi. Kupujejo se pogosteje, zato so na voljo na več prodajnih mestih ob precejšnjem oglaševanju (npr. sok, šampon, sol, povoji ...);
- *trajne* dobrine so otipljivi izdelki, ki so namenjeni večkratni uporabi. Ti izdelki zahtevajo bolj osebno prodajo, dodatne storitve, kot so dostava izdelka na dom, možnost montaže, servis, preskrba z rezervnimi deli itd. (npr. gospodinjski aparati);
- *storitve* so neotipljive, neločljive od izvajalca, spremenljive in minljive. Na primer striženje pri frizerju ali nega obraza pri kozmetičarki.

Glede na namen uporabe avtorja dobrine delita na:

- *dobrine za široko potrošnjo* kupujejo posamezni člani gospodinjstva za svoje ali skupne potrebe. Pri tem izbirajo med dobrinami za vsakodnevno rabo, dobrinami, ki se kupujejo po preudarku, in luksuznimi dobrinami:
 - dobrine za vsakodnevno uporabo kupujejo člani gospodinjstev skoraj že rutinsko, z najmanjšim vloženim naporom v številnih prodajalnah, pogosto samopostrežnih, zato igra odločilno vlogo izgled izdelka, embalaža, lokacija trgovine (živila, čistila);
 - pri nakupu dobrin, ki se kupujejo po preudarku, kupci vložijo več napora v načrtovanje in izvedbo nakupa. Te dobrine so dražje, naprodaj so v manjšem številu prodajaln, primerna je osebna prodaja, v primeru okvare pa zagotovitev rezervnih delov, vzdrževanje in dobro razvita servisna mreža (pohištvo, obleke, gospodinjski aparati);
 - luksuzne dobrine so izdelki s posebnimi lastnostmi in močjo priznanih blagovnih znamk, za nakup katerih so kupci pripravljene vložiti več napora in denarja kot običajno. Naprodaj so v omejenem številu prodajaln, ki ne potrebujejo posebne lokacije. Trgovci morajo obvestiti možne kupce le, kje jih je moč najti (avtomobili, krzno, jahte);
- *dobrine za proizvodno rabo*, ki jih klasificiramo po stopnji njihove predelave v procesu proizvodnje na surovine, materiale, polizdelke, sestavne dele in kapitalne dobrine (Habjanič in Ušaj 1998, 61–62):
 - surovine, material, polizdelki, sestavni deli so dobrine, ki se v celoti porabijo pri proizvodnji drugih izdelkov;
 - kapitalne dobrine so trajne dobrine, ki olajšajo izdelavo ali upravljanje s končnim izdelkom (zgradbe in oprema).

2.3 Pogoji trženja

Pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo kupci kupovali in ostajali zvesti kupci, je (Potočnik 2002, 31–34) razvrstil v pet skupin:

- *vrednost za kupce*: vrednost je skupek ugodnosti, ki jih kupec pričakuje od določenega izdelka ali storitve. Ali so kupci po nakupu zadovoljni ali ne, je odvisno od tega, kako izdelek ustreza njihovim pričakovanjem. Šele po uporabi izdelka se pojavi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo;
- *zadovoljstvo porabnikov*: porabnikovo zadovoljstvo je stopnja ugodnega počutja, ki jo zazna, če primerja doseženo zadovoljitev potrebe s pričakovano zadovoljitvijo. Kupci so zadovoljni, kadar se njihova pričakovanja izpolnijo, še bolje pa, kadar so njihova pričakovanja presežena. Zadovoljni kupci ostanejo dalj časa zvesti podjetju, so manj občutljivi na spremembe cen in ohranjajo dobro mnenje o podjetju;
- *konkurenčna prednost*: naloga podjetja je, da preuči stroške poslovanja vsake dejavnosti, ki ustvarja izdelek in njegovo vrednost, ter jo poskuša izboljšati. Če opravi svoje dejavnosti bolje od tekmecev, si pridobi določeno konkurenčno prednost. Uspeh podjetja pa ni odvisen le od uspešnosti poslovanja vsake posamezne dejavnosti, ampak predvsem od tega, kako so dejavnosti med seboj usklajene. Trženje ne bo uspešno, če bo omejeno le na oddelek za trženje, ampak ga morajo sprejeti vse organizacijske enote podjetja;
- *celovita kakovost*: nedvomno pomeni pridobitev certifikata iz serije ISO 9000 za kakovost in ISO 14000 za varovanje okolja temeljno podlago podjetja za uspešno trženje. Večja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu, kar omogoča doseganje višjih cen, zaradi večje količinske prodaje pa tudi znižanje stroškov na enoto. Zato lahko kakovost z vidika kupcev definiramo kot lastnost in značilnost izdelka, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji pričakovanja potrebe. Celovito obvladovanje kakovosti je postalo odločujoči dejavnik kupčevega zadovoljstva in dobičkonosnosti podjetja, ki mora razumeti, kako porabniki zaznavajo kakovost, in se potruditi, da ponudi s svojimi izdelki več kakovosti kot njegovi konkurenti;
- *ohranitev kupcev*: s trženjskimi aktivnostmi poskuša podjetje pridobiti in obdržati dobičkonosne kupce. Dobičkonosen kupec je posameznik, gospodinjstvo ali podjetje, ki dolgoročno zagotavlja prihodek in dobiček. Najdonosnejši so srednje veliki kupci, veliki kupci zahtevajo največje popuste, boljšo stopnjo postrežbe, več poslovne pozornosti ipd., vse to pa zmanjšuje stopnjo dobičkonosnosti. Mali kupci kupujejo malo, plačajo polno ceno oziroma dobijo malo popusta, vendar je strošek poslovanja z njim relativno visok, kar spet znižuje stopnjo dobička. Srednje veliki kupci plačajo skoraj polno ceno, popusti niso veliki, stopnja postrežbe je srednja, vse to pa zagotavlja, da so ti kupci ponavadi najdonosnejši.

2.4 Prodajne poti

»Tržna pot ali distribucijski kanal je skupek medsebojno odvisnih podjetij, preko katerih se giblje izdelek od proizvajalca do kupca oziroma končnega porabnika. Distribucijski kanal je lahko kratek, če je direkten, pa tudi zelo dolg, če je vanj vključenih več udeležencev. Izbira prodajne poti je zelo pomembna, saj ima za vsako podjetje dolgoročne posledice – njeno izbiro je namreč mnogo težje spremeniti kot na primer odločitve o kakovosti, njegovi ceni ali načinu oglaševanja,« ugotavlja Potočnik (2002, 254)

Glavni dejavniki oblikovanja tržnih poti so (Potočnik 2002, 255):

- cenovna politika, ki jo oblikujejo udeleženci na tržni poti;
- prodajni pogoji udeležencev;
- teritorialne pravice udeležencev;
- posebne storitve, ki jih zahtevajo udeleženci.

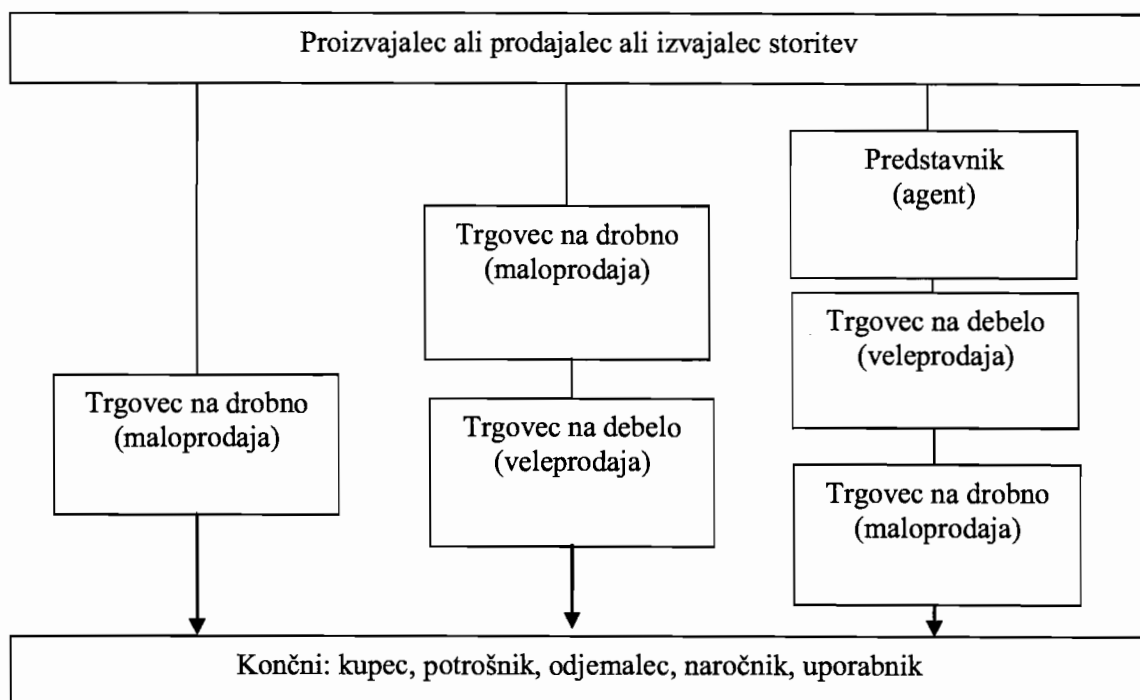
Devetak (2001, 165) v osnovi loči prodajne poti na neposredne in posredne.

Pri *neposrednih prodajnih poteh* gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom. Potočnik (2002, 255) pa neposredno prodajno pot deli še na:

- prodajo od vrat do vrat;
- prodajo v lastnih prodajalnah proizvajalca;
- prodajo na podlagi naročil kupcev po pošti ali preko posrednikov, zlasti televizije in interneta.

Pri *posrednih prodajnih poteh* med proizvajalcem in potrošnikom posreduje še eno ali več podjetij posrednikov, na primer podjetja, ki prodajajo na debelo ali podjetja, ki prodajajo na drobno. Potočnik (2002, 256) pa posredne poti deli še na ravni, ki so odvisne od dolžine poti, in sicer na:

- *tržno pot prve ravni*, ki ima enega posrednika, običajno trgovca na drobno pri prodaji izdelkov vsakodnevne porabe oziroma zastopnika pri prodaji na medorganizacijskih trgih;
- *tržno pot dveh ravni*, ki ima dva posrednika. Za izdelke vsakodnevne porabe so trgovci na debelo in trgovci na drobno, na med-organizacijskih trgih pa industrijski distributerji in trgovci na debelo;
- *tržno pot treh ravni*, ki ima tri posrednike. Ti posredniki so za izdelke vsakodnevne porabe, zastopniki in preprodajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno. Preprodajalci prodajajo manjšim samostojnim trgovcem na drobno, ki jih praviloma ne oskrbujejo trgovska podjetja na debelo;
- *tržne poti več ravni* so značilne za zunanjetrgovinsko poslovanje, sestavljajo pa jih na primer izvozniki, tuji uvozniki, zastopniki, trgovci na debelo in na drobno. Za proizvajalce se možnost nadzora nad tržnimi potmi s številom ravni hitro zmanjšuje.



Slika 1: Posredne in neposredne poti

Vir: Devetak 2001, 165.

»Funkcija razpečave ali distribucijske poti je v tem, da organizira, vodi in koordinira gibanje izdelkov in storitev od proizvajalca do potrošnika.« (Devetak 2001, 161)

Z vidika proizvodnega podjetja Devetak (2001, 162–163) deli proces razpečave na izbiro razpečevalnih (tržnih) poti in na fizično razpečavanje:

- *izbira tržnih poti* predstavlja vse potrebne aktivnosti, na osnovi katerih se bo podjetje odločilo za neposredne tržne poti med proizvajalcem in porabnikom ali za posredne poti, kjer je med proizvajalcem in porabnikom še posrednik. Proizvajalci težijo k temu, da imajo čim manj posrednikov, ker s tem zmanjšujejo stroške in povečujejo hitrost dobave blaga do porabnika;
- *fizično razpečavanje* zajema vse aktivnosti, ki jih prevzemajo proizvajalci in posredniki v procesu transporta blaga od proizvajalca do porabnika (skladiščenje, transport, skrb za transportno embalažo, kontrola zalog itd.).

Dimenzije razpečevalnega sistema in razpečevalne poti se delijo na tri stopnje, in sicer na:

- *intenzivno razpečavanje*, pri katerem proizvajalec teži prodati svoje izdelke preko vseh možnih razpečevalnih poti;
- *selektivno razpečavanje* temelji na odločitvi proizvajalca za razpečavanje svojih izdelkov le po vnaprej izbranih poteh;
- *ekskluzivno razpečavanje* predvideva na določenem območju le enega razpečevalca. Slednji se običajno obveže za odkup celotne proizvodnje in pridobi ekskluzivno pravico do razpečave (Devetak 2001, 162–163).

Izbor prodajnih poti je odvisen od značilnosti izdelka in raznih okoliščin predvsem pa od (Devetak 2001, 164):

- velikosti in strokovne sposobnosti proizvajalca;
- velikosti in specifičnosti trga ter konkurence na njem;
- zahtevnosti in navad potrošnikov pri nabavi;
- transportne in druge razpečevalne infrastrukture;
- možnosti sodelovanja proizvajalca s posredniki in kupci;
- pokvarljivosti oziroma roka trajanja blaga (hrana, zdravila, semena, pijače itd.);
- servisne dejavnosti med transportom (na primer za živino);
- institucionalnih vidikov (inšpekcija in kontrola za številne vrste izdelkov, kot so hrana, zdravila, pijače, živina itd.).

Devetak (2001, 164) v svoji knjigi svetuje:

Preden se odločimo za določeno tržno pot, je treba celovito analizirati vse okoliščine na tržišču zlasti v smislu optimalnega zadovoljevanja porabnikov ob upoštevanju stroškov razpečavanja in konkurenčnosti ter stalne povezanosti med proizvajalcem in porabnikom. Ko izbiramo posrednike pri razpečavanju, je pomembna njihova organiziranost, imidž, pokritost trga, finančna moč in kadrovska zasedba.

V naslednjem poglavju bom opisala najpomembnejše komponente trženjskega komuniciranja, ki jih morajo podjetja upoštevati, da bodo uspešno komunicirala na trgu, kjer poslujejo.

2.5 Trženjsko komuniciranje

Devetak (2008, 78–79) v svoji knjigi omenja, da nekateri menijo, da marketing predstavlja le promocijo oziroma tržno komuniciranje. Pod pojmom tržno komuniciranje smatramo javno predstavljanje organizacij, ponudbo izdelkov, storitev in idej z namenom izboljšati svoj tržni položaj v konkurenčnem boju. Ni dovolj, da ima organizacija vrhunsko kakovost in konkurenčne cene izdelkov ali storitev. Blago je treba na ustrezen način ponuditi plačilno sposobnim kupcem.

Uspešno komuniciranje zahteva dober načrt, ki ga sestavljajo naslednji koraki (Habjanič in Ušaj 1998, 99):

- določitev ciljne skupine (kdo so prejemniki sporočila);
- določitev ciljev komuniciranja (nakup in zadovoljstvo strank);
- oblikovanje sporočila (vsebina, zgradba, oblika in posrednik);
- izbira komunikacijskih kanalov (lahko so osebni ali neosebni, osebni predstavljajo komunikacijo med dvema ali več osebami, neosebni komunikacijski kanali pa so mediji – občila, ozračje in dogodki);

- določanje sredstev za komunikacijske kanale (podjetja določajo višino sredstev glede na različne kriterije: razpoložljiva sredstva, delež od prodaje, tržne cene ali pa na osnovi primerjave s konkurenti);
- izbira ustreznega komunikacijskega spleta (oglaševanje, odnosi z javnostjo, osebna prodaja, pospeševanje prodaje ali neposredno trženje);
- merjenje učinkovitosti komuniciranja (rezultati, povečanje prodaje)

Mihaljčič (2006, 83) deli osnovne cilje trženjskega komuniciranja na *informirati*, *prepričati* in *spomniti*.

Informirati o:

- novem izdelku;
- spremembi prodajne mreže;
- razpoložljivosti izdelkov in storitev;
- delovanju izdelka;
- načinu uporabe novega izdelka;
- funkcionalnostih in tako zmanjšati kupčevo negotovost, strah in nezaupanje.

Prepričati:

- dograjevati ugled podjetja;
- ustvarjati pripadnost blagovni znamki;
- opogumiti kupce za prehod k novi blagovni znamki;
- spremeniti potrošnikovo zaznavanje lastnosti izdelka;
- prepričati, da je sedaj primeren čas za nakup.

Spomniti:

- zadržati pri kupcih zavest o obstoju proizvoda;
- spomniti, kje je izdelek ali storitev na voljo;
- spomniti na obstoj izdelka zunaj sezone.

Devetak pa dodaja, da so cilji promocije oziroma tržnega komuniciranja predvsem nakup izdelkov in povečanje ugleda organizaciji, ki te izdelke ponuja (Devetak 2008, 79).

Kotler (2004, 563–564) načine oziroma orodja tržnega komuniciranja deli v pet skupin:

- oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani znanega naročnika;
- pospeševanje prodaje: razne kratkoročne spodbude za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelka ali storitve;
- odnosi z javnostjo in publiciteta: razni programi za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja ali njihovih izdelkov;
- osebna prodaja: osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila;

- neposredno in interaktivno trženje: uporaba telefonov, telefaksa, elektronske pošte ali interneta za neposredno komuniciranje ali pridobivanje odziva oziroma dialoga določenih sedanjih in mogočih kupcev.

Oglaševanje združuje številne oblike in načine uporabe, ki imajo naslednje lastnosti (Kotler 2004, 563–564):

- javna predstavitev – javna narava oglaševanja da izdelku nekakšno legitimnost in kaže na standardizacijo ponudbe;
- prodornost – oglaševanje omogoča ponudniku, da sporočilo večkrat ponovi, ravno tako omogoča kupcu, da sprejema in primerja sporočila raznih konkurenčnih ponudnikov;
- okrepljena izraznost – oglaševanje ponuja priložnost za dramtizirano predstavitev podjetja in njegovih izdelkov skozi spretno uporabo tiska, zvoka in barv;
- neosebna sporočila – občinstvo ne čuti obveznosti, da bi namenjal pozornost oglaševanju ali se odzivalo nanj, oglaševanje je le samogovor pred občinstvom in ne dvogovor z njim.

Pospeševanje prodaje: orodja pospeševanja prodaje so kuponi, tekmovanja, darila in podobno, ki imajo tri značilne koristi (Kotler 2004, 563–564):

- komuniciranje – zbudijo pozornost in lahko vodijo porabnika k izdelku;
- spodbuda – vsebujejo olajšavo, spodbudo ali prispevek, ki pomeni vrednost za porabnika;
- vabilo – vsebujejo različno vabilo porabniku, naj se takoj odloči za nakup.

Odnosi z javnostjo in publiciteta so zelo primerno orodje zaradi treh posebnih značilnosti (Kotler 2004, 563–564):

- visoka verodostojnost – novičarske zgodbe in članki uglednih avtorjev se bralcem zdijo bolj pristni in verodostojni kot oglasi;
- sposobnost ujeti kupce nepripravljene – z odnosi z javnostmi lahko dosežemo morebitne kupce, ki se sicer raje ognejo prodajnemu osebju in oglaševanju;
- dramtizacija – odnosi z javnostjo imajo veliko izrazno moč za predstavljanje podjetja in izdelka.

Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah prodajnega procesa, še posebej pri krepitvi preferenc, prepričevanju kupca in odločitvi za nakup. Osebna prodaja ima tri posebne lastnosti (Kotler 2004, 563–564):

- osebni stik – pri osebni prodaji pride do takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Vsaka stran lahko opazuje reakcije druge strani;
- poglobljanje razmerja – osebna prodaja omogoča vse vrste odnosov, od površinskega razmerja prodajalec – kupec do globokega prijateljstva;
- odziv – pri osebni prodaji čuti kupec nekakšno obveznost, ker je poslušal prodajalca.

Neposredno trženje ima različne oblike, kot so neposredna pošta, trženje po telefonu, trženje po internetu, vsem pa so skupne štiri značilnosti (Kotler 2004, 563–564):

- ni javno – sporočilo običajno ni naslovljeno na določeno osebo;
- je prilagojeno – sporočilo je lahko oblikovano tako, da pritegne izbranega naslovnika;
- je sveže – sporočilo lahko oblikujemo v zelo kratkem času;
- je interaktivno – sporočilo lahko spreminjamo glede na odziv določene osebe.

Tretje poglavje namenjam trženjski strategiji, s posebnim poudarkom na način, s katerim podjetje oblikuje svojo trženjsko strategijo, njeno obliko in sredstva ter izbor partnerjev na trgu (kupcev, posrednikov ...).

3 OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE

»Trženjska strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga in oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg, torej opredeljuje sredstva za uresničitev trženjskih ciljev.« (Potočnik 2002, 51)

Kako lahko postane podjetje boljše od konkurence, če že ne odlično? Odgovor na to vprašanje je v podrobnem trženjsko usmerjenem strateškem načrtovanju in oblikovanju strategij, s katerimi bo podjetje opredelilo svoje priložnosti in nevarnosti na trgu ter svoje prednosti in pomanjkljivosti (Potočnik 2002, 41).

3.1 Analiza obstoječega stanja

Uspešna podjetja gledajo »od zunaj navznoter.« Zavedajo se, da v trženjskem okolju nenehno nastajajo nove priložnosti in nevarnosti ter razumejo pomen stalnega spremljanja okolja in prilagajanja spremembam v njem (Kotler 2004, 158). Pomembno je, da podjetja spremembe in vplive iz okolja zgodaj odkrijejo (Habjanič in Ušaj 1998, 21).

Jaklič (2002, 1) v splošnem deli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje. Zunanje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje pa predstavljajo spremenljivke znotraj okolja, na katere imajo vpliv.

Tržniki pogosto analizirajo okolje podjetja z analizo SWOT ali v slovenščini s PSPN analizo. Pučko (1994, 307) razloži, da je ime SWOT kot akronim štirih besed v angleščini (Strength = prednost, Weakness = slabost, Opportunity = priložnost in Threat = nevarnost). Kotler (2004, 102) pa jo opiše kot celovito vrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Habjanič in Ušaj (1998, 21) razložita, da z analizo zunanjega okolja podjetje išče priložnosti in nevarnosti, da bi lahko aktivno oblikovalo svojo prihodnost. Z analizo notranjega okolja pa presoja svoje notranje sposobnosti, ki lahko predstavljajo njegove prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti. Z različnimi kombinacijami prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti nato podjetje razvije različne strategije. SWOT analiza je največkrat deležna kritike zaradi subjektivnih ocen, saj so večinoma podane s strani poslovodstva podjetja.

Preglednica 1: SWOT analiza

Prednosti:	Priložnosti:
<ul style="list-style-type: none">- Katere so prednosti in pristojnosti, sposobnosti, veščine in viri organizacije?- Kaj organizacija obvlada?- Katere izrazite prednosti vidijo drugi v organizaciji?	<ul style="list-style-type: none">- Kje in katere so možne priložnosti v okolju podjetja?- Kakšno je zavedanje podjetja o zanimivih trendih?- Kakšne so priložnosti, če se spremenijo zakonodaja, družbeni vzorci ali življenjski slog ljudi?
Pomanjkljivosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none">- Kaj je mogoče izboljšati?- Kaj se dela slabo?- Čemu se je treba izogibati?- Katere slabosti podjetja ovirajo pri doseganju ciljev?	<ul style="list-style-type: none">- S katerimi ovirami se srečuje organizacija?- Kaj delajo podobne organizacije?- Ali organizacija lahko pričakuje težave z zadolženostjo ali denarnim tokom?- Kateri zunanji dejavniki lahko ogrozijo doseganje ciljev organizacije?

Vir: Razvojna agencija Sinergija 2005.

Poznavanje notranjega okolja in zunanega okolja je nujen predpogoj za pripravo trženjske strategije, zato je v nadaljevanju pomen analize notranjega in zunanega okolja podrobneje predstavljen.

3.1.1 Analiza notranjega okolja

Vsaka poslovna enota mora oceniti svoje prednosti in slabosti (Kotler 2004, 104). Analiziramo jih z analizo poslovnih rezultatov organizacije ali/in z analizo podstruktur, njihovih sestavin in procesov ter njihovih sestavin v zvezi s prispevanjem k organizaciji (Pučko 1996, 308). Analizo notranjega okolja bi lahko ocenili kot revizijo delovanja organizacije. Prednosti in slabosti podjetja izhajajo iz njegovih notranjih sposobnosti na področju trženja, financ, proizvodnje in organizacije. Med prednosti se prištevajo tiste, ki jih zaznavajo kupci (Habjanič in Ušaj 1998, 24). Lastnosti, ki jih lahko ocenjujemo, so: ugled podjetja, kakovost izdelkov oz. storitev, cenovna politika, širina ponudbe, servis, sposobnost posloводства, predanost zaposlenih, lokacija, svetovanje ipd.

Pučko (2003, 104) meni, da je jasno, da poslovni enoti ni treba popravljati vseh svojih slabosti, niti se ne veseliti vseh prednosti. Veliko vprašanje je, ali naj se podjetje omeji na tiste priložnosti, kjer ima svoje prednosti, ali naj razmisli o boljših priložnostih, kjer bi morda moralo šele pridobiti ali razviti določene prednosti. Pomembno je, da podjetje dobro oceni sedanje stanje v podjetju in uspešno predvidi spremembe v prihodnosti, da lahko izdelava primerne strategije.

Največkrat se ocenjevanje izvede na naslednja dva načina (Pučko 1996, 134):

- s *subjektivnim ocenjevanjem* profila sestavin podjetja, glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti;
- s *točkovnim ocenjevanjem* prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih sestavin. Ocena posamezne strukture je njen rezultat in se jo upošteva ob koncu izdelave profila prednosti in slabosti z vidika struktur in njihovega vpliva na uspešnost podjetja.

3.1.2 Analiza zunanjega okolja

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, konkurenti, odjemalci in javnost delujejo v makro okolju, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in sproža nevarnosti. Na te silnice ne more vplivati, podjetje jih mora spremljati in se fleksibilno nanje odzivati (Kotler 2004, 161).

Kotler (2004, 162) omenja šest temeljnih silnic, ki jih je treba spremljati:

- demografske (analiza prebivalstva; starost, rast, etična pripadnost, izobrazba, sestava gospodinjstva);
- gospodarske (porazdelitev dohodka, prihranki, dolgovi in dosegljivost posojil);
- naravne (pomanjkanje surovin, povečani stroški za energijo, pritiski proti onesnaževanju, spreminjajoča se vloga vlade);
- tehnološke (naraščajoča hitrost sprememb, neomejene inovacijske možnosti, razlike v obsegu sredstev za R&R, povečan vladni nadzor nad tehnološkimi spremembami);
- politično-pravne (zakoni, ki urejajo poslovanje in naraščajoče število posebnih interesnih združenj);
- družbeno-kulturne (vpliv družbe na naša prepričanja, vrednote in norme, trajnost temeljnih kulturnih vrednot, obstoj subkultur, spreminjanje sekundarnih vrednot v času).

Kotler (2004, 102–104) razdeli zunanje okolje še drugače, in sicer na:

- makro okolje, ki združuje demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne silnice;
- mikro okolje, katerega udeleženci so kupci, konkurenti, distributerji in dobavitelji.

Kotler (2004,104) dodaja še da, za vsak trend ali dogajanje mora poslovodstvo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti. Trženjska priložnost se nanaša na področje kupčeve potrebe ali potencialno zanimanje, ki obeta podjetju dobiček. Nevarnost v okolju je izziv, ki ga sproži neugodni trend ali dogodek, ki bi v odsotnosti obrambne trženjske akcije povzročil zmanjšanje dobička ali prodaje.

3.2 Segmentacija trga

Potočnik (2002, 154) pravi, da podjetje, ki posluje na velikem trgu, kmalu spozna, da ne more oskrbovati vseh kupcev na trgu, ki jih je lahko preveč, se zelo razlikujejo glede svojih zahtev

ali pa so prostorsko razpršeni. Segmentiranje trga predstavi kot proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjestev in organizacij s približno enakimi značilnostmi glede porabe izdelkov. Tako si podjetje z razdelitvijo na manjše tržne segmente olajša oblikovanje trženjskega spleta, ki bi čim bolj ustrezal potrebam posameznih segmentov.

Kotler (2004, 26–27) povzame, da opredelitev trga neizogibno vodi v strategijo segmentiranja in pozicioniranja. Ko je trg opredeljen, lahko konkuriramo le z razdrobitvijo trga v manjše dele. In to je bistvo strategije segmentiranja. Če trg določimo kot nekaj nespremenljivega, to pomeni, da je segmentiranje edini način iskanja priložnosti. Ko je kategorija določena, se nove možnosti lahko iščejo le s prepoznavanjem podskupin potrošnikov znotraj te kategorije. Kotler meni (2004, 29), da ima segmentiranje dvojni učinek: trg razdrobi in ga hkrati poveča.

Vedno novo segmentiranje vodi v hiper razdrobljenost trgov. Hiperrazdrobljeni in zasičeni trgi pa zmanjšujejo stopnjo uspešnosti novih izdelkov in blagovnih znamk, saj postajajo segmenti vedno manjši in zato tudi manj dobičkonosni (Kotler 2004, 30).

3.2.1 Ocena tržnega potenciala posameznega segmenta trga

Potočnik (2002, 162) meni, da potem, ko podjetje oblikuje različne tržne segmente, sledi odločitev, na koliko segmentih poslovati. Pri odločitvi mora praviloma upoštevati velikost ciljnega trga in njegovo rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture ter cilje in vire podjetja.

Pri ocenjevanju privlačnosti ciljnega trga z vidika konkurenčne strukture mora podjetje upoštevati vpliv petih dejavnikov, to je sedanjih konkurentov v panogi, možnih novih konkurentov, moč dobaviteljev in kupcev ter nadomestnih izdelkov, pa tudi nevarnosti, ki podjetju grozijo zaradi delovanja teh dejavnikov (Potočnik 2002, 162).

Podjetje mora posebej oceniti svoje vire in cilje ter vstopiti le na tiste ciljne trge, na katerih lahko ponudi več kot konkurenti (Potočnik 2002, 162).

Podjetja lahko vstopijo na trg na tri različne načine (Potočnik 2002, 163):

- *z usmeritvijo na celotni trg*, pri čemer morata biti izpolnjena dva pogoja: velik del odjemalcev na trgu mora imeti podobne potrebe in podjetje mora biti sposobno za dobavo na celoten trg;
- *s koncentriranim pristopom*, ko se podjetje osredotoči na en segment, na katerem pričakuje največji uspeh;
- *z večsegmentnim pristopom*, ko se podjetje usmeri na dva ali več segmentov, pri čemer za vsakega oblikuje poseben trženjski splet.

Da bi dobili pravi odgovor, kateri pristop je najuspešnejši, Potočnik (2002, 164) predlaga, da je treba raziskati nakupno vedenje porabnikov, ki sestavljajo določeni tržni segment.

3.2.2 Pozicioniranje in cenovna politika v posameznem tržnem segmentu

»Pozicioniranje je oblikovanje takšne ponudbe podjetja, ki zagotavlja čim ugodnejši vtis o podjetju ali izdelku pri porabnikih. Od podjetja zahteva, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce.« (Potočnik 2002, 66)

Kotler (2004, 30) pravi, da pozicioniranje lahko deluje z namenom ustvarjanja novega segmenta, omogoča pa tudi diferenciacijo v obstoječem segmentu.

Potočnik (2002, 165) poudarja, da je od konkurenčnega položaja in moči podjetja odvisno, katero možnost za konkurenčno diferenciacijo ponudbe bo izbralo in katere razlike bo posebej poudarilo. Kotler (2004, 31) razlaga, da pozicioniranje temelji na odločitvi, po čem želimo biti prepoznavni. Kot strategija odpira nove priložnosti za raznovrstnost.

Potočnik (2002, 166–167) predlaga vsaj sedem strategij pozicioniranja ponudbe:

- glede na nakupno vedenje;
- na osnovi možne koristi in prednosti izdelka;
- po vrstah izdelkov;
- glede na uporabo izdelka;
- glede na kupno moč porabnikov;
- v primerjavi s konkurenti;
- na osnovi razmerja cena/kakovost.

»Podjetje mora učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih, in o svojih strategijah pozicioniranja, da bi te strategije postale uspešne.« (Potočnik 2002, 167)

Končni rezultat pozicioniranja Kotler (2004, 308) opisuje kot uspešno ustvarjeno ponujeno vrednost, osredotočeno na kupca oziroma razumen razlog, zakaj naj bi kupci kupili izdelek. Podjetje mora najti način, kako uspešno pozicionirati in diferencirati svojo ponudbo in ustvarjati konkurenčno prednost skozi celoten življenjski cikel izdelka.

Cena je edina spremenljivka trženjskega spleta, ki jo enostavno in hitro prilagodimo spremembam na trgu, vendar morajo podjetja podrobno preučiti tudi možne reakcije kupcev in konkurentov na njeno spremembo (Potočnik 2002, 246).

S cenovnimi cilji podjetje opredeli, kaj želi doseči s cenami svojih izdelkov. Potočnik (2002, 247) pravi, da je najpomembnejši cilj nedvomno preživetje podjetja, vendar so pomembni tudi drugi, kot so ohranitev sedanjega stanja, povečanje prodaje in tržnega deleža ter maksimiranje

dobička. Ko podjetje sprejema cenovne odločitve, mora upoštevati več dejavnikov, zlasti pričakovanje porabnikov, spremenljivke trženjskega spleta, tržno strukturo, stroške, državne ukrepe in kakšno obliko konkurence je izbralo.

Potočnik (2002, 229–242) med dejavnike določanja cen šteje ocenitev povpraševanja, razmerje med povpraševanjem, stroški in dobičkom, preučitev cen konkurenčnih izdelkov, izbiro metode določanja cene in nazadnje še določitev končne cene.

V medorganizacijskem trženju podjetja odobravajo popuste na ceno po ceniku. Običajni popusti so količinski popust, funkcionalni popust, plačilni popust, nadomestila, rabati in sezonski popusti. S cenovno diskriminacijo se označi politiko zaračunavanja različnih cen posameznim skupinam odjemalcev, ki je ekonomsko upravičena le, če temelji na prihranku stroškov. Kot najpogostejše oblike razlikovanja cen navaja razlikovanje po vrstah kupcev, tržnih območjih, času in prodanih količinah (Potočnik, 2002, 247).

3.3 Strategije za doseganje ciljev trženja

Obstaja več strategij za doseganje ciljev trženja, in sicer (Potočnik 2002, 165):

- strategije do partnerjev;
- strategije do tržne ponudbe;
- strategije do konkurence;
- strategije življenjskega cikla izdelka.

3.3.1 *Strategije do partnerjev*

Geffroy in Schroeder (1997, 99) pravita, da je zato, da se kupec obdrži za več časa oziroma da kupec postane redni odjemalec, včasih potrebnih več mesecev ali celo let. Ko kupec postane redni odjemalec, se lahko imenuje partner. Da poslovni partner ostane zvest podjetju, je treba z njim negovati odnose tudi v obdobju, ko se oba partnerja ne dogovarjata za kak konkreten posel.

Geoffroy in Schroeder (1997, 99–100) omenjata več načinov, kako se lahko neguje te odnose:

- časopisni članki: če se podjetje omenja v članku, v časopisu ali reviji, naj podjetje partnerju posreduje kopijo le-tega, s čimer bo obdržalo dobro ime in si pridobilo večje zaupanje partnerja;
- občasni pogovori: če podjetje s svojim partnerjem že nekaj časa ni imelo stikov, ga je priporočljivo poklicati po telefonu in ga prositi za pogovor. S tem bodo obdržali in okrepili stike z njim;
- katalogi: kupcem moramo vedno posredovati najnovejše kataloge o dosedanjih in novih izdelkih s cenami, cenik in katalog morata biti pregledna;

- novi izdelki: ob uvedbi novega izdelka na trg naj podjetje povabi večje poslovne partnerje na podrobnejšo neuradno predstavitev izdelka. S tem si bo podjetje zagotovilo bolj osebni odnos s svojimi partnerji;
- rojstni dnevi: podjetje naj se pozanima, kdaj imajo osebe, ki z njim najbolj pogosto komunicirajo in se dogovarjajo za posle, rojstni dan in pravočasno poskrbijo za voščilo;
- ogledi: podjetje naj kupca povabi na ogled tovarne ali podjetja, tako ga bo prepričalo o prednostih in kakovostih le-tega;
- ankete so namenjene izmenjavi mnenj in izkušenj, kupci pa imajo občutek, da podjetje ceni njihovo mnenje in predloge.

Tavčar (1994, 783–784) navaja, da strategija do partnerjev izhaja iz strategij, ki jih organizacija izbere za svoje programe. Program je proizvod ali družina proizvodov oz. storitev, ki izpolnjujejo potrebe skupine partnerjev. Stopnja novosti proizvodov za partnerje in novosti partnerjev za podjetje sta osnovna parametra, ki opredeljujeta tržne strategije podjetja.

3.3.2 Strategija do tržne ponudbe

»Tržna ponudba je izhodišče za trženje, ob katerem skuša organizacija pri odjemalcih in ob konkurentih dobiti primerno plačilo za svojo dejavnost oziroma za dodano vrednost, ki jo skuša ustvariti s to dejavnostjo.« (Tavčar 1994, 790)

Tržna ponudba seveda predvsem obsega koristi, ki naj bi jih odjemalcem prinašali proizvodi in storitve organizacije, vendar tudi pogoje trženja, se pravi protivrednosti, ki jih organizacija pričakuje za te koristi. Nenazadnje so sestavina tržne ponudbe vse organizacije, deli organizacije in dejavnosti, ki povezujejo dobavitelja in odjemalca (Tavčar 1994, 790).

Potočnik (2002, 165–166) svetuje, naj se podjetje, če želi biti boljše od svoje konkurence v ponudbi izdelkov na trgu, drži naslednjih štirih možnosti, ki diferencirajo ponudbo:

- Razlikovanje izdelkov glede na:
 - značilnost: razširjanje osnovnih funkcij izdelka;
 - kakovost: višja kakovost, kot je splošno značilna za izdelek;
 - izboljšana kakovost: ustreza stopnji, ki je čim bližje mednarodni standardni kakovosti;
 - rok trajanja: daljša življenjska doba izdelka;
 - možnost popravila: omogoča enostavno in hitro popravilo;
 - slog: opredeljuje, kako je izdelek kupcu všeč;
 - oblikovanje: povezuje vse prej navedene točke.
- Razlikovanje storitev glede na:
 - dostavo: hitrost dostave izdelka kupcu;
 - instaliranje: zagotavlja boljšo prodajo tehničnih izdelkov;
 - izobraževanje: namenjeno je predvsem izpopolnjevanju prodajalcev v trgovini;

- svetovanje: podatki in informacije, ki jih prodajalec nudi kupcu brezplačno;
- popravila: servisiranje in popravila izdelkov, ki jih podjetje popravlja.
- Razlikovanje prodajnega osebja – za njih je značilno:
 - da imajo potrebne spretnosti in znanje;
 - da so vljudni, spoštljivi in pozorni do kupcev;
 - da so vredni zaupanja;
 - da so zanesljivi, torej izvajajo delovne naloge natančno in dosledno;
 - da se hitro odzivajo na želje in potrebe kupcev;
 - da kupce razumejo in se z njimi natančno sporazumejo.
- Razlikovanje na podlagi podobe o podjetju, pri ustvarjanju predstave so pomembne naslednje prvine:
 - poudarek na identiteti podjetja;
 - določitev razlikovalnih simbolov podjetja;
 - ustvarjanje ugodnega poslovnega vzdušja;
 - poudarjanje zanimivih dogodkov v zvezi z uspehom podjetja.

3.3.3 *Strategije do konkurentov*

Devetak (1995, 42) nam v svoji knjigi razlaga:

V tržnih pogojih gospodarjenja se podjetja srečujejo s konkurenco, ki si prizadeva stalno odvzeti del kupcev in utrjevati vodilno pozicijo na trgu. Zato mora že pri oblikovanju novih izdelkov in proizvodnega asortimenta razvijati konkurenčne prednosti, kar običajno opredeli že s strateškim načrtovanjem, ki mora biti tržno usmerjeno. Podjetje mora biti sposobno ne le ugotavljati potrebe in plačilno sposobno povpraševanje, ampak tudi sproti zaznavati tržne spremembe in se jim prilagajati v najkrajšem možnem času. Trg je tisti, ki ocenjuje poleg kakovosti izdelka tudi druge prvine.

Tavčar (1994, 787) pa še dodaja, da je tržni vodja praviloma lahko le eden, tekmecev je malo, sledilcev več, daleč največ je pa specialistov. Slednji imajo običajno vsi skupaj manjši delež tržišča. Največja deleža imata vodja in skupina tekmecev – na tretjem mestu po deležu je običajno skupina sledilcev.

Vsako podjetje se mora zavedati, da je v posameznih fazah življenjskega cikla izdelka konkurenca drugačna oziroma lahko na podjetje v različnih fazah deluje različno, pogosto na posebne načine. Da je podjetje vedno korak pred konkurenco, mora neprestano skrbeti za inovacije, kakovost izdelkov, širjenje asortimenta in nenehen razvoj blagovne znamke. Posebno pozornost pa si zasluži tudi promocija izdelka in atraktivna embalaža (Devetak 1995, 42).

Devetak (1995, 43) opozarja, da v današnjem času, ko je konkurenca vse večja, je za podjetje dobro, da se specializira za določeno vrsto izdelkov. S specializacijo na določen izdelek si

podjetje lahko zagotovi vodilni položaj na trgu. Za specializacijo potrebuje strokovne kadre, dobro geografsko območje, posamezne zahtevne kupce in promocijo.

Devetak (1995, 43) je na podlagi svojega razmišljanja sistematično strnil načine, vsebino, aktivnosti in politiko spremljanja in analiziranja konkurence v naslednjih točkah. Zasedovanje spodnjih načinov razmišljanja omogoča podjetju, da je vedno korak pred konkurenco.

Ti načini so (Devetak 1995, 43):

- identifikacija posameznih konkurentov na trgu ter njihove prednosti in slabosti;
- tržni delež, ki ga pokriva konkurenca (po letih, območjih, tržnih poteh);
- spisek sedanjih potrošnikov konkurence z navedbo naklonjenosti potrošnikov, stopnjo njihove naklonjenosti in razlogov za naklonjenost;
- celovita analiza marketinškega spleta, ki zajema:
 - politiko izdelka (kakovost, asortiment, embalaža, oblika, imidž, pravno varstvo izdelkov, servisiranje, faze življenjskega cikla najpomembnejših izdelkov itd.);
 - politiko cene (prodajne cene, pogoji plačila, bonitet ...);
 - politiko razpečave (prodajne poti, transport, skladišča, dobavni pogoji);
 - politika promocije (vlaganja v ekonomsko propagando in pospeševanje, komuniciranje z javnostjo, osebna prodaja, propagandne aktivnosti itd.);
- organizacija marketinga in zasedenost s strokovnimi kadri;
- inovacije, ustvarjalnost, proizvodnja, nabavni vidiki, (lastni razvoj, know-how, tehnološka bilanca, nagrajevanje inovatorjev, imena dobaviteljev, sistem kontrole itd.);
- finančno stanje konkurence in nagrajevanje strokovnih kadrov;
- vključevanje konkurence v mednarodno sodelovanje (izvoz, uvoz, kooperacije, licence, izvozni izdelki, obvladovanje kakovosti in ISO standardov, delež v izvozu, izvozne stimulacije, kupci v inozemstvu, ustvarjanje mednarodnih mešanih podjetij doma in v tujini itd.);
- odnos konkurence do ekologije, kulture, znanosti, tehnike, sponzoriranje športnih prireditev, izobraževanje doma in v tujini itd.);
- ocena doseženega imidža konkurence.

3.3.4 Strategije življenjskega cikla izdelka

»Koncept življenjskega cikla temelji na dejstvu, da imajo domala vse stvari pod soncem, od človeka, rastlin, živali do izdelkov na trgu, omejeno življenjsko dobo.« (Habjanič in Ušaj 1998, 73)

Devetak (1995, 77) dodaja, da morajo podjetniki, ustvarjalci in razvojniki vsaj v grobem poznati ves proces razvoja novega izdelka kakor tudi njegov življenjski cikel. Slednji se kaže v številnih fazah od njegovega uvajanja na trg do njegove faze odmiranja. Na tržišču se

dnevno pojavljajo novi izdelki, zato je normalno, da se zastareli ali nekonkurenčni izdelki izločijo. Življenjska doba večine izdelkov je krajša, kot je bila v preteklosti. To je posledica hitrega razvoja tržnega gospodarstva in konkurence med podjetji.

Kotler (2004, 330) svetuje, kako je lahko podjetje boljše od vseh ostalih konkurentov v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka (ŽCI), če sledi izbrani strategiji, le-te so opisane znotraj posamezne faze ŽCI.

V stopnji *uvajanja* ima podjetje dve možnosti (Kotler 2004, 330):

1. prednost prvega – podjetja, ki uvajajo nov izdelek na trg, se morajo odločiti, kdaj bodo vstopila na trg. Biti prvi na trgu prinaša veliko prednosti, a je hkrati zelo tvegano in drago. Kasnejši vstop je smiseln, če ima podjetje boljšo tehnologijo, kakovost ali močno blagovno znamko. Podjetja, ki prva ustvarjajo uporabne rešitve, bodo deležna prednosti »prvega na trgu«;

2. tekmovalni cikel – ko je podjetje že prisotno na trgu s svojimi izdelki, se zaveda, da bodo prej ali slej vstopili tekmeči in povzročili znižanje cen in njegovega tržnega deleža. Kako to preprečiti? Tekmovalni cikel ima pet stopenj, ki jih podjetje lahko pričakuje:

- na začetku je podjetje edini dobavitelj, ki ima 100 % delež v izdelavi in prodaji izdelka;
- prodor tekmecev se začne, ko prvi izmed tekmecev dokonča gradnjo zmogljivosti in začne prodajati izdelke. Delež »prvega« podjetja v izdelavi in prodaji pade, zato je podjetje, ki je prvo vstopilo na trg, prisiljeno k znižanju cen;
- hitra rast običajno povzroči gradnjo presežnih zmogljivosti. Ko pride do upočasnitve cikla, presežene zmogljivosti dodatno pripomorejo k znižanju dobičkonosnosti. Panoga za nove tekmece ni več privlačna, medtem ko skušajo obstoječa podjetja na trgu utrditi svoj položaj. Slednje vodi k stabilnim tržnim deležem;
- obdobju stabilnosti sledi nediferencirano tekmovanje, izdelek postane nediferencirana dobrina, za katero kupci niso več pripravljeni plačati cenovnega pribitka. Podjetja ustvarijo le povprečno stopnjo prodaje;
- v zadnji točki se podjetja začnejo umikati s panoge. Zato se lahko »prvo podjetje« odloči, da na račun odhodov tekmecev poveča svoj tržni delež.

V *stopnji rasti* lahko podjetje na naslednje načine ohrani rast trga (Kotler 2004, 330):

- izboljša kakovost izdelkov in doda nove značilnosti izdelkov in izpili zunanji videz izdelka;
- doda nove modele in vzporedne izdelke (npr. izdelki različnih velikosti, okusov ipd., ki podjetju pomagajo zaščititi glavni izdelek);
- vstopi v nove tržne segmente;
- poveča distribucijsko pokritost in doda nove tržne poti;
- oglaševanje s poudarkom na zavedanju nadomesti s prepričevalnim oglaševanjem;
- zniža cene, da bi pritegnilo naslednjo plast cenovno občutljivih kupcev.

V *fazi zrelosti* ima podjetje naslednje možnosti (Kotler 2004, 330):

- sprememba trga – podjetje lahko poskusi razširiti trg zrele blagovne znamke, in sicer na dva načina:
 - tako da poskuša pritegniti nove uporabnike;
 - spodbudi trenutne uporabnike k večji porabi;
- sprememba izdelka – izboljšati mora kakovost, značilnosti in slog izdelka. Ta strategija je uspešna, če gre za resnično izboljšanje kakovosti, ki ga kupci zaznajo in so zanj pripravljeni plačati. S slogom izboljšanja povečamo zunanjo privlačnost izdelka. Nove značilnosti izdelka pa pripomorejo k pozitivni podobi podjetja kot inovatorja, ki na ta način pridobi zvestobo uporabnikov, ki takšno značilnost cenijo;
- strategija trženjskega spleta – tržniki lahko povečajo prodajo s spremembo drugih sestavin trženjskega spleta, in sicer s spremembo:
 - cen (če se podjetje odloči za znižanje cen, se mora vprašati, ali naj cene zniža samo za posebne ponudbe, količinske popuste, popuste za zgodnji nakup ali za stalno);
 - tržnih poti (podjetje mora raziskati, ali sploh še obstajajo nove, boljše ali cenejše poti do prodajaln, ali lahko sploh še prodre v več prodajaln s svojimi izdelki);
 - oglaševanja (možnosti so, da podjetje poveča oglaševalske izdatke, spremeni sporočilo ali besedilo v oglasih ali pa preprosto samo več oglašuje);
 - pospeševanja prodaje (ima več možnosti, kot so posebne akcije, kuponi, rabati, darila, nagradne igre ...);
 - osebne prodaje (lahko poveča in izboljša načrtovanje obiskov prodajnega osebja ali pa spremeni sistem nagrad in spodbud prodajnega osebja);
 - storitev (ima možnosti podaljšanja roka plačila, skrajšanja časa dostave izdelkov ali pa preprosto kupcem ponudi več tehnične pomoči).

V *fazi upadanja* podjetje lahko izbira med petimi strategijami (Kotler 2004, 330):

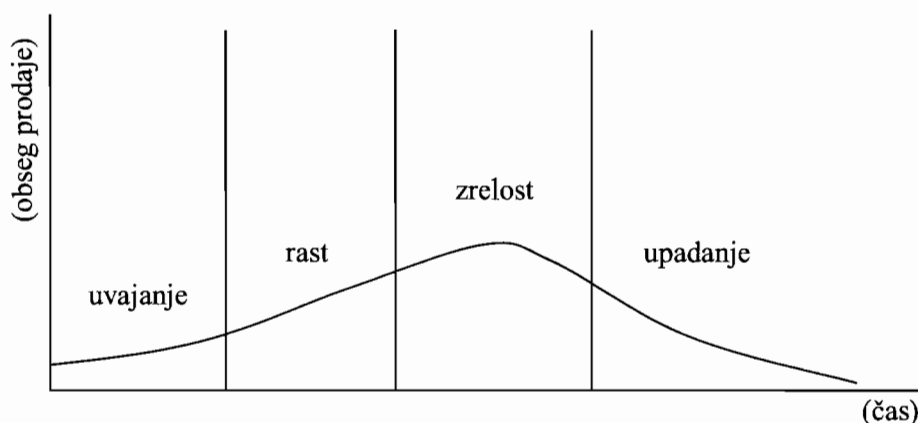
- poveča vlaganje podjetja (doseže vodilni položaj ali pa utrdi trenutni položaj);
- ohrani trenutni obseg vlaganj, dokler se negotovosti v panogi ne razjasnijo;
- selektivno zmanjša obseg vlaganj, tako da opusti nedonosne skupine kupcev, medtem ko sočasno poveča vlaganje v zelo donosne tržne vrzeli;
- žetev ali čim več »iztisniti« iz prejšnjih vlaganj. Poudarek je na tekočih denarnih prilivih;
- hiter umik, tako da se čim uspešneje znebi obstoječih sredstev.

4 ŽIVLJENSKI CIKLUS IZDELKA

»Izdelki niso ustvarjeni, da trajajo za vedno. Tehnologija se stalno spreminja in izboljšuje, moda, okus in mnenja se spreminjajo, zato imajo izdelki omejeno življenjsko dobo oz. življenjski cikel,« ugotavljata Davey in Jacks (2000, 10).

Življenjski cikel izdelka ima štiri faze (Habjanič in Ušaj 1998,73):

- prva faza – faza uvajanja izdelka na trg;
- druga faza – rast prodaje izdelka;
- tretja faza – zrelost izdelka;
- četrta faza – faza upadanja izdelka.



Slika 2: Življenjski cikel izdelka

Vir: Habjanič in Ušaj, 1998, 73.

4.1 Proces razvoja novih izdelkov in njihov življenjski cikel

»Šele ko podjetje skrbno preuči tržne segmente, izbere ciljne trge in določi želeno pozicioniranje izdelka ali storitve, lahko začne z razvijanjem in uvajanjem novih izdelkov in storitev na trg. Trženjsko razmišljanje naj bi vseskozi prevevalo proces razvijanja novega izdelka, da ne bi novost iztirila iz pot, ki vodi na trg k porabniku.« (Habjanič in Ušaj 1998, 62)

Podjetja se morajo zavedati, da so novi izdelki življenjskega pomena za rast in preživetje. Spremembe v potrebah in željah porabnikov, tehnologiji in konkurenci ne dopuščajo podjetju, da bi se le oklepalo obstoječih izdelkov. Za to Habjanič in Ušaj (1998, 62) delita pet načinov, kako lahko podjetje pride do novega izdelka. In sicer z razvojem v lastnem podjetju, z nakupom franšize ali licenčne pravice, z nakupom podjetja, z različnimi integracijami ali kooperacijami ali s skupnimi vlaganji.

Proces razvoja novih izdelkov, njihovo izboljševanje in uvajanje na trg zahtevajo velika finančna tveganja in vlaganja. Podjetje, ki ustvarja nov izdelek, mora vedno težiti k dobičku. Devetak (1995, 77) pravi, da ne glede na fazo življenjskega ciklusa izdelka mora podjetje stalno informirati obstoječe in bodoče kupce o izdelkih, ki so jih izboljševali. S tem podjetje pridobi nove potrošnike in obdrži stalne kupce.

4.2 Faza uvajanja izdelka na trg

Faza uvajanja je za podjetja najtežja in najbolj občutljiva faza v vsem procesu. V tej fazi mora sodelovati največ zaposlenih, če želijo, da bo izdelek uspešen. V fazi uvajanja so proizvodnje običajno majhne, so pa stroški na enoto izdelka toliko večji oziroma največji. Če v podjetju ni sodelovanja med zaposlenimi, ustvarjalnega ozračja ali niti ustrezne motivacije, lahko podjetje beleži stagnacijo razvoja. To se zgodi v primeru, da podjetje slabo spremlja gibanje na trgu ali ni dobro opravilo tržnih raziskav o razvoju novega izdelka. Sicer pa so uspehi podjetja odvisni od več dejavnikov, kot so vrsta in uporabnost izdelka, že obstoječa konkurenca na trgu, zasičenost trga s podobnimi ali enakimi izdelki in plačilna sposobnost ciljnih kupcev. Cilj, ki ga mora doseči podjetje v fazi uvajanja izdelka na trgu, je, da postopoma skuša prevzeti vodečo pozicijo na trgu, v katerega vstopa (Devetak 1995, 79–80). Habjanič in Ušaj (1998, 74) dodajata, da se lahko podjetje, ko uvaja nov izdelek na trg, odloči za visoko ali nizko ceno ob neintenzivnem ali intenzivnem tržnem komuniciranju. Odločitev o nizki ceni vodi v prodiranje na trg, visoka cena pa v posnemanje smetane. Od tržnega komuniciranja je odvisno, ali bo podjetje prodiralo na trg ali pa posnemalo smetano.

4.3 Faza rasti

V fazi rasti pripravljenost za nakup sčasoma narašča. Vedno več potrošnikov izdelek kupuje in vedno več je takšnih, ki se odločajo za ponovni nakup. Nov izdelek podjetju prinaša dobiček, ker se znižajo proizvodni stroški na enoto. Pojavi pa se konkurenca in prve imitacije izdelka (Habjanič in Ušaj 1998, 74). Devetak (1995, 80) pa dodaja, da obstaja tudi možnost, da dobiček podjetja začne počasi upadati. Če se to zgodi, mora podjetje takoj začeti s potrebnimi inovacijami ali spremeniti določene spremembe na izdelku. Na primer pri embalaži, kakovosti izdelka ali celo pri uporabnosti izdelka. Za to je strategija podjetja, v tej fazi je *maksimiziranje tržnega deleža*, od bogatitve izdelka z novimi značilnostmi do pridobivanja novih tržnih segmentov in prodajnih kanalov. S pravočasnim znižanjem cen pa si lahko podjetje pridobi sloj cenovno občutljivejših kupcev (Habjanič in Ušaj 1998, 74).

4.4 Stopnja zrelosti

Takoj za fazo rasti pride faza zrelosti, v katerem sta dobiček in prodaja podjetja še vedno odlična. V fazi zrelosti izdelka je priporočljivo, da podjetje stalno spremlja tehnološki

napredek doma in v drugih razvitih deželah, saj je možno, da se kmalu pojavijo prvi kazalci zastarevanja izdelka (Devetak 1995, 81). V obdobju zrelosti izdelka številni konkurenti proizvajajo podobne ali enake izdelke, večina kupcev pozna izdelke in jih kupujejo. Postopoma se v podjetju tržni delež zmanjšuje in nadaljnje povečanje prodaje je možno le z osvajanjem novih trgov (Potočnik 2002, 196). Devetak (1995, 81) še svetuje, da so pomembni večkratni letni obiski stalnih in največjih kupcev podjetja. Z obiski si bo podjetje zagotovilo izboljšanje odnosov in pridobitev informacij za možne izboljšave izdelkov.

4.5 Faza upadanja

Da pride izdelek v fazo upadanja, običajno povzroči več dejavnikov, najpogostejši so pojav novih in boljših izdelkov na trgu, razvoj znanosti in tehnologije v panogi, pojav substitutov oziroma nadomestnih izdelkov ali pa se spremeni zakonodaja, ki je veljala na trgu, kjer je podjetje delovalo (Devetak 1995, 83). Potočnik (2002, 197) meni, da je za podjetje ohranjanje zastarelega izdelka zelo drago. Vztrajanje pri zastarelih izdelkih lahko poslabša ugled podjetja, obenem pa ti izdelki zavirajo trenutno donosnost in s tem slabijo prihodnji razvoj podjetja. Pogosto so podjetja čustveno vezana na zastarele izdelke in so prepričana, da veliko prispevajo k prodaji ostalih izdelkov. Zato mora podjetje identificirati resnično slabe izdelke, razviti za vsakega od njih strategijo podaljšanja njegovega življenjskega cikla ali opustitve, da bi na ta način minimiziralo težave za ostale dobičkonosne izdelke in celotno poslovanje.

5 UPRAVLJANJE IZDELČNE SKUPINE POVOJEV

Izdelčna skupina je skupina izdelkov, ki so glede tehničnih, trženjskih ali uporabnih značilnosti med seboj ožje povezani. Poslanstvo podjetja, ki ga obravnavam, je proizvodnja in trženje medicinskih pripomočkov.¹ V svojem prodajnem asortimanu ima 10 izdelčnih skupin z različno globino in širino skupine. Ena od pomembnejših skupin izdelkov je skupina povojev. Skupina združuje tri osnovne vrste povojev, vsaka vrsta povojev pa večje število izdelkov, ki se ločijo po surovinski sestavi, načinu izdelave, namenu uporabe, barvi, dimenziji in končno tudi ceni. Podjetje ima za različne tržne segmente po posameznih skupinah povojev oblikovane strategije trženja.

5.1 Oblikovanje izdelčne skupine

V obravnavanem podjetju se zavedajo, da je izdelek eden od ključnih dejavnikov za uspeh na trgu. Še posebej, kadar govorimo o specifičnih potrebah določenih tržnih skupin. V podjetju vedo, da nekatere tržne skupine vztrajno zahtevajo posebej za njo prilagojene izdelke. Razvoj izdelkov pa ni odvisen samo od potreb in pričakovanj kupcev oziroma uporabnikov, temveč tudi od dejavnikov v okolju.

Vse zapisano velja tudi za povoje medicinske pripomočke, ki so namenjeni pritrjevanju suhih ali vlažnih oblog za rane, imobilizaciji in/ali kompresijski terapiji. Izdelki iz skupine povojev so med seboj tehnično in trženjsko povezani, v širšem smislu pa imajo tudi iste uporabne značilnosti. Ker pa se značilnosti povojev in namen uporabe posameznih povojev med seboj razlikujejo, pravimo, da imajo povoji različno širino in globino. V izdelčni skupini povojev, ki jih trži obravnavano podjetje, so povoji v različnih fazah življenjskega ciklusa.

Pri razvoju in v procesu upravljanja z izdelčno skupino povojev se podjetje zaveda, da je življenjski cikel izdelka odvisen od izdelka samega in njegove pomembnosti, prepoznavnosti in minljivosti. Determinirajo ga tudi način upravljanja in trg, spremembe v potrebah uporabnikov, tehnologija in konkurenca pa so gonilna sila različnih trženjskih strategij, ki jih uporablja in izvaja podjetje v posameznih fazah življenjskega ciklusa določene skupine povojev.

5.1.1 *Proces razvoja izdelčne skupine*

Kot vsako tržno orientirano podjetje tudi obravnavano podjetje spodbuja svoje razvojnike k izboljševanju obstoječih in razvoju novih povojev. Podjetje ima dva načina, da pride do novega izdelka. Podjetje »X« razvija svoje izdelke z lastnim razvijanjem novih povojev, in sicer v samem podjetju. Nakup licence se jim ne zdi pametna poteza za njihov trg povojev.

¹ Medicinski pripomočki so sredstva, potrebna za zdravljenje ali medicinsko rehabilitacijo.

Takoj ko podjetje opazi, da se prodaja njihovega najbolj prodajanega povoja zmanjšuje, začne z idejami za izboljšavo le-tega ali pa z novim razvojem boljšega, novega povoja. Kot bomo tudi v nadaljevanju videli, se je to zgodilo v letu 2007, ko so opazili očitni padec prodaje kompresijskega povoja, ki se uporablja za kompresijsko zdravljenje krčnih žil, pri sklepnih poškodbah, kot preventiva v športu ali za obvezovanje gibljivih delov telesa.

Ko v podjetju zaključijo stopnjo iskanja idej za izboljšanje ali nov izdelek, te ideje ali izboljšave ocenijo. To delo opravi strokovna komisija, ki jo sestavljajo tehnologi, komercialisti nabave in prodaje, raziskovalno-razvojni oddelek in seveda finančni sodelavci, saj je tudi v podjetju »X« največji problem in ovira denar. Nato idejo pretvorijo v koncept povoja. S pomočjo vprašanj, ki si jih zastavijo: kdo bo povoje potreboval ali uporabljal, kakšne so koristi za uporabnika povoja, ali bo uporaba dovolj preprosta za uporabnika, ali obstajajo boleznino oziroma problemi na trgu, da se bo povoj kupoval ipd., pričnejo s strategijo trženja. Skrbno načrtujejo pozicioniranje povoja, ocenijo velikost in sestavo ciljnega trga, ocenijo tržni delež in pričakovani dobiček v začetnih nekaj letih ter načrtujejo prodajno ceno, distribucijo in predračun za nakup sredstev za trženje. Ko v podjetju zaključijo z začetno strategijo trženja, pričnejo z načrtovanjem poslovne analize povejev. Za podjetje je pri poslovni analizi najbolj pomembno, da čim boljše ocenijo pričakovane stroške in prihodke. Na podlagi stroškov in prihodkov lahko potem ocenijo pričakovani dobiček. Če sta koncept povoja in strategija trženja prebradili poslovno analizo, se podjetje odloči za razvoj povejev. Z razvojem podjetje oblikuje poveje, pripravi embalažo povejev in oblikuje njihov prototip. Če so v podjetju zadovoljni s prototipom, ki ga razvijejo in oblikujejo v oddelku raziskav in razvoja, se podjetje odloči še za testiranje na trgu. Podjetje določi vzorec uporabnikov, ki povoj uporabijo in preizkusijo. Na podlagi njihovih odzivov se potem podjetje odloči kako naprej. Če uporabniki niso zadovoljni, upoštevajo njihove predloge za izboljšavo, če pa je povoj uspešno prebral testiranje pri uporabnikih, ga uvedejo na trg.

Obravnavano podjetje pri procesu razvoja upošteva vseh šest korakov pri razvoju novega izdelka. Od zbiranja idej, ocenjevanja idej, poslovno-tržne analize, razvijanje izdelka, tržnega testiranja do same uvedbe na trg.

5.1.2 *Klasifikacija izdelčne skupine*

Podjetje v svoj prodajni asortiment izdelčne skupine povejev umešča tri vrste oziroma skupine povejev, katerih namen je različen. Pri dveh skupinah povejev je namen pretežno pričvrstitev drugih medicinskih pripomočkov, kot so na primer obloge, pri tretji skupini povejev pa je njihov namen kompresijsko zdravljenje.

Podjetje deli poveje na naslednje tri skupine:

- *togi pričvrstitveni povoji* so izdelani iz surove bombažne preje ali pa iz viskozne preje. Podjetje jih na željo kupca lahko tudi sterilizira.² Uporabljajo se za obvezovanje in pritrditev oblog na rane, niso raztegljivi, nadomeščajo jih elastični povoji. Povpraševanje po togih povojih v zadnjih letih pada sicer v vseh segmentih trga, vendar z različno hitrostjo;
- *kompresijski povoji* so trajno elastični povoji z dolgim potegom, imajo od 140 do 150 % raztegljivosti. Izdelani so iz bombažne preje in elastičnih niti iz lycra ali gume. Uporabljajo se za kompresijsko zdravljenje³ krčnih žil, pri sklepnih poškodbah, kot preventiva v športu ali za obvezovanje gibljivih delov telesa;
- *elastične pričvrstitvene povoje podjetje* razvršča v dve skupini:
 - *cenejši elastični pričvrstitveni povoji* so elastični raztegljivi povoji s 100 ali 120 % raztegljivostjo. So mehki in nežni ter ne povzročajo alergij. Močno nakodrane poliamidne niti v osnovi povoja omogočajo dolgotrajno elastičnost in rahlo napetost. Tudi te povoje lahko podjetje na željo kupca sterilizira. Uporabljajo se kot pritrdilni povoj oblog za rane, še posebej pa so zanesljivi pri povijanju členkov, zgibov, stožčastih in okroglih delov telesa;
 - *dražji elastični pričvrstitveni povoji* so raztegljivi pritrdilni povoji, izdelani iz kakovostne 100 % krep bombažne preje brez dodatka barvil. Raztegljivost je 130 %. Povoji ne drsijo, namestiti pa jih je preprosto in hitro. Ker so izdelani iz naravnega materiala, so mehki in prijetni na koži. Tudi ti povoji se lahko sterilizirajo. Uporabljajo se za pritrditev, posebno priporočljivi so za povijanje členkov, stožčastih in okroglih delov telesa. Od cenejših elastičnih povojev se razlikujejo v kakovosti, ceni, tržnem deležu in strategiji trženja.

5.1.3 Razsežnosti izdelčne skupine

Izdelčni splet v podjetju »X« ima tri razsežnosti (Lukanič 2003, 2):

- *širino*, ki pove, katere skupine izdelkov podjetje izdeluje;
- *globino*, ki pove, koliko izvedb, tipov, različic vsakega izdelka izdeluje podjetje;
- *dolžino*, ki pomeni celotno število izdelkov v asortimentu.

Izdelčna skupina povoji združuje tri skupine povojev, znotraj katerih je ena izmed njih razdeljena v dve skupini (širina izdelčnega spleta). Skupine povojev združujejo največ tri

² Sterilizacija je postopek, s katerim odstranimo vse žive organizme, bakterije, glive in spore na predmetih ali izdelkih. Sterilnost pomeni 100 % uničenje.

³ Kompresijsko zdravljenje: nošnja ustreznih kompresijskih povojev je osnovno zdravljenje venskih obolenj. S pravilno izbrano kompresijo, ki jo vedno določi zdravnik, izvajamo s kompresijskim povojem zunanji pritisk na veno. S tem se poveča pretok krvi, izboljša delovanje zaklopk in zmanjša tok krvi nazaj. Tako preprečimo napredovanje bolezni in blažimo simptome kroničnega venskega popuščanja, kot so boleče, težke in otekle noge.

različne tipe povojev (globina skupine), dolžine skupin pa se raztezajo od 4 izdelkov do 22 izdelkov. Razsežnosti izdelčnega spleta povojev so prikazane v preglednici 2.

Preglednica 2: Prikaz širine in globine skupin povojev

Širina izdelčne skupine	Skupina izdelkov	Globina skupine	Dolžina skupine
	Togi povoji	3	18
Kompresijski povoji	2	4	
Elastični povoji			
Cenejši	3	22	
Dražji	1	9	

Vir: Lukanič 2003, 4.

5.1.4 Analiza dinamike prodaje v preteklem petletnem obdobju

Podjetje mora sistematično izvajati analize skupine izdelkov. Nujno mora poznati vrednost prodaje in dobička posameznega izdelka skupini izdelkov, kot tudi odstotek prispevka posameznega izdelka k prodaji in dobičku. Analogno velja, da mora podjetje sistematično preverjati aktualnost posameznih izdelkov glede na ostale kriterije: modnost, zanimivost, zaželenost, pozicioniranje glede na kakovost in ceno in nenazadnje tudi tržni delež, tako skupine izdelkov kot tudi posameznega izdelka v skupini.

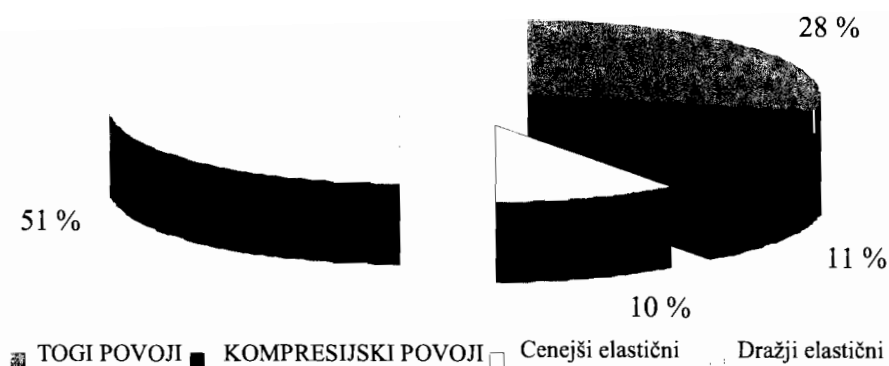
Preglednica 3: Verižni indeksi (dinamika) prodaje povojev, po skupinah povojev

Skupina izdelkov/leto	2005	2006	2007	2008	2009
Togi povoji	100	101	96	88	70
Kompresijski povoji	100	100	98	101	70
Elastični povoji	100				
Cenejši	100	102	69	86	89
Dražji	100	94	108	105	150

Vir: Lukanič 2003, 5.

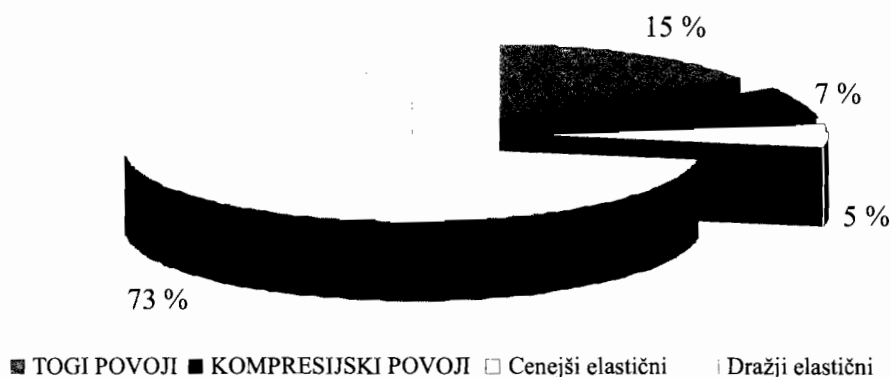
V preglednici 3 je z verižnimi indeksi⁴ prikazana dinamika prodaje vseh treh skupin povojev, za obdobje od leta 2005 do 2009. V letu 2005, ki je izhodiščno leto opazovanja oziroma analize prodaje povojev, so bile skupine izdelkov v različnih fazah življenjskega cikla. Znotraj posamezne skupine povojev bo v nadaljevanju za vsako skupino povojev opredeljena faza življenjskega cikla, v kateri se je skupina leta 2005 nahajala. Posamezni izdelki znotraj skupine niso v isti fazi življenjskega cikla, zato bo opredelitev faze za skupino temeljila na tistem posameznem izdelku, ki v strukturi prodanih posameznih izdelkov nosi največjo težo.

⁴ Podatki o prodaji skupin povojev v obdobju od 2005 do 2009 zaradi zaupnosti ne morejo biti podani v absolutnih številkah, ker bi to lahko pomenilo izgubo konkurenčne prednosti.



Slika 3: Struktura prodajnih količin, po skupinah povojev, 2005

Vir: Lukanič 2003, 7.



Slika 4: Struktura prodajnih količin, po skupinah povojev, 2009

Vir: Lukanič 2003, 7.

Slika 3 in slika 4 prikazujeta strukturo prodanih povojev (količina) v izhodiščnem letu 2005 in v letu 2009, zadnjem letu, ki je zajeto v analizo. Analiza strukture prodanih povojev v letu 2005 kaže, da so elastični povoji predstavljali preko 60 % delež, pri čemer je 51 % delež v strukturi predstavljala prodaja dražjih elastičnih povojev. Delež togih povojev je bil 28 %, najmanj pa je bilo prodanih kompresijskih povojev, katerih namen uporabe se razlikuje od ostalih dveh skupin.

Struktura prodaje se je v petih letih bistveno spremenila, največji delež še vedno zavzemajo elastični povoji, katerih delež se je v letu 2009 povečal za 17 odstotnih točk v primerjavi z letom 2005 in predstavlja 78 % delež v strukturi. V primerjavi z letom 2005 je delež togih povojev padel za 13 % in v letu 2009 predstavlja 15 % delež.

Pregled prodaje po posamezni skupini povojev pokaže:

- *togi pričvrstitveni povoji* so v letu 2006 zadržali enak nivo prodaje kot v letu 2005, nato pa je prodaja vsako leto padala, v letu 2009 rezultat prodaje kaže 40 % padec v primerjavi z letom 2006;
- *kompresijski povoji* so v obdobju od 2005 do 2008 ohranjali enak nivo prodaje, rahel padec je bil zgolj v letu 2007 (za 2 odstotni točki v primerjavi z letom 2006). V letu 2009 pa je podjetje zabeležilo 30 % padec prodaje, ki je nedvomno pogojen z novimi trendi in spremembami v doktrini na področju kompresijske terapije. Konec leta 2009 je podjetje na trg plasiralo sodobnejši kompresijski povoj, ki bo, glede na kratkoročni plan, nadomestil izgubo, ki jo je podjetje zabeležilo za skupino kompresijskih povojev;
- *elastične cenejše povoje* je podjetje na trg plasiralo v letih 2003 in 2004, ko so razmere na trgu povzročile padec prodaje dražjih elastičnih povojev. Cenejši elastični povoji nikoli niso zamenjali dražjih (kakovostnejših) elastičnih povojev, niti niso dosegli več kot 12 % delež v strukturi prodanih povojev. V letu 2007 je prodaja teh povojev začela padati in nikoli več ni dosegla svoje najvišje ravni (leto 2006);
- *dražji elastični povoji* razen leta 2006 (padec za 6 odstotnih točk v primerjavi z letom 2005) v prodaji ne izkazujejo padca. Od leta 2005 pa do leta 2009 se je prodaja dražjih elastičnih povojev povečala kar za 60 %. Dražji elastični povoji imajo največji delež v prodaji, ki še raste.

5.1.5 Identifikacija faze življenjskega cikla za posamezno vrsto povoja

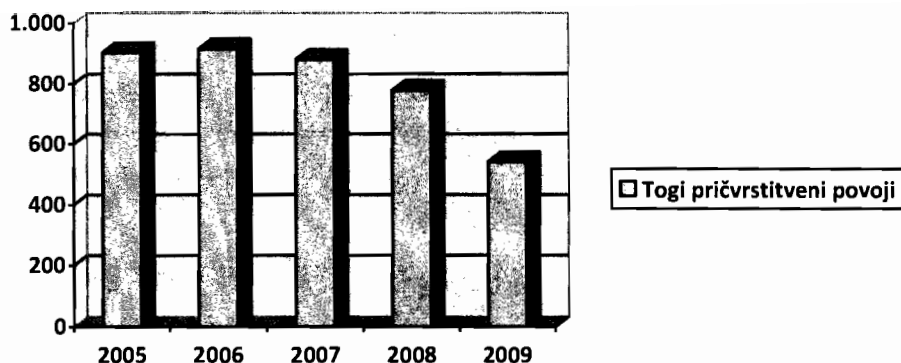
Identifikacijo faze življenjskega cikla posameznih skupin povojev bom izvedla:

- na podlagi analize podatkov prodaje v petletnem obdobju;
- na podlagi internih poslovnih podatkov, ki jih zaradi nevarnosti izgube konkurenčne prednosti ne morem/smem prikazovati.

V slikah 5, 6, 7 in 8 je prikazana petletna prodaja vseh treh vrst povojev. Podatki niso prikazani v absolutnih številkah, ker je to poslovna skrivnost podjetja, vendar so prikazani v pravem razmerju in dinamiki glede na prodajo v posameznih letih.

- Skupina *togih pričvrstitvenih povojev* se nedvomno nahaja v *fazi upadanja*, kar izkazujejo tudi prodajni rezultati. Podjetje ohranja izdelke zaradi tega, ker mora v posameznem segmentu zadovoljiti vse potrebe kupcev, vključno s togimi povoji.⁵ Z izdelki iz te skupine podjetje nima visokih stroškov, dobiček ravno tako ni visok. Tehnologija za izdelavo teh povojev je v večini zastarela, investicij v posodobitev in/ali izdelavo novih strojev podjetje ne bo vlagalo. Povoje te skupine podjetje cenovno pozicionira na ravni konkurence, tržnega komuniciranja razen ponudb ni.

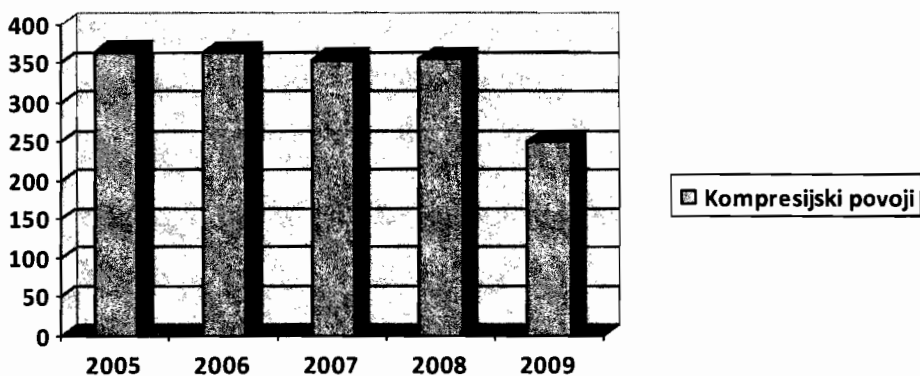
⁵ Tako zahtevo determinirajo javna naročila, kjer se pogosto zahteva 100 % udeležba po sklopih. Izdelki, ki jih naročnik potrebuje, so razdeljeni v sklope, večinoma po namenu uporabe. Povoji vseh vrst so običajno zajeti v skupnem sklopu, kar pomeni, da mora imeti ponudnik v svojem sortimentu povoje vseh vrst.



Slika 5: Prodaja po letih, za toge pričvrstitvene povoje

Vir: Lukanič 2003, 10.

- Skupina *kompresijskih povojev* je v fazi zrelosti. Glede na to, da podjetje sistematično izvaja raziskave trga, je v letu 2007 zaznalo spremembe v doktrini kompresijskega povijanja in napredek tehnologije za izdelavo kompresijskih povojev. V letu 2008 je podjetju kljub temu uspelo zadržati nivo prodaje, padcu pa se ni moglo izogniti v letu 2009. Podjetje bo s plasiranjem sodobnega kompresijskega povoja konec leta 2009 izgubo nadoknadilo in tako podaljšalo življenjski cikel te skupine povojev. Trg kompresijskih povojev je zasičen, diferenciacija med izdelki različnih ponudnikov je minimalna in v očeh kupca zaznana kot nepomembna. Ključna za to skupino povojev je trženjska komunikacija, s katero podjetje nagovarja tako strokovno kot laično javnost. Cene novih povojev so višje od starih povojev te skupine, ravno tako stroški.

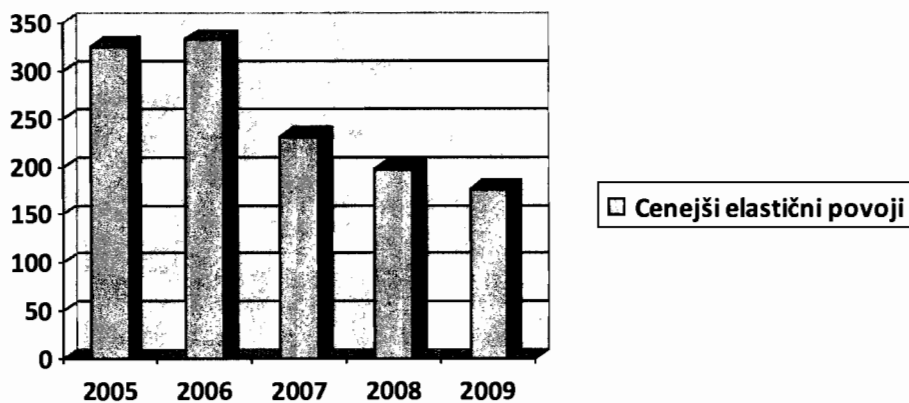


Slika 6: Prodaje po letih, za kompresijske povoje

Vir: Lukanič 2003, 10.

- Elastični cenejši povoji so v *fazi upadanja*. Povoji te skupine so bili razviti v letih 2003–2004 kot nadomestni izdelki dražjih elastičnih povojev, in sicer za tržne segmente, ki

izbirajo povoje na podlagi cene.⁶ Opazovanje trga je pokazalo, da kupci v zasledovanju stroškovne učinkovitosti raje posegajo po dražjih povojih in jih porabijo manj, kot pa po cenejših povojih, katerih poraba je zaradi slabše kakovosti količinsko višja. Podjetje za to skupino povojev ne vlaga sredstev za tržno komunikacijo, sistematično pa opazuje trg s ciljem predvideti nevarnosti predvsem za dražje elastične povoje in morebitne priložnosti za cenejše.

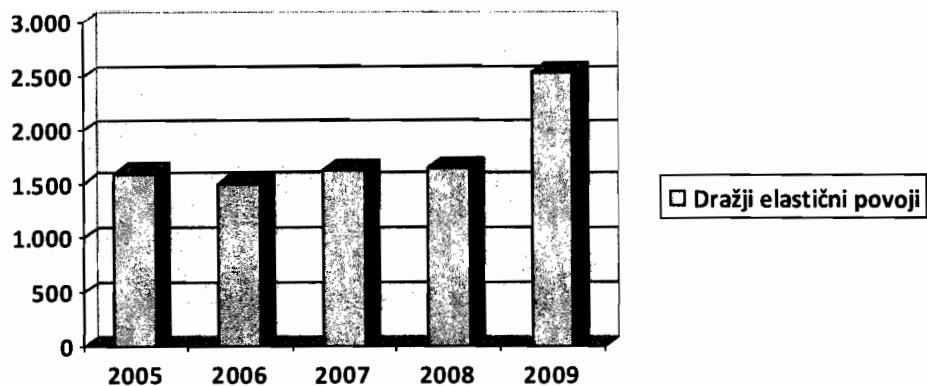


Slika 7: Prodaja po letih, za cenejše elastične povoje

Vir: Lukanič 2003, 10.

- *Elastični dražji povoji se ponovno nahajajo v fazi rasti.* Po stopnji zrelosti v obdobju 2002–2003 je zaradi trenda cenejših elastičnih povojev skupina beležila padec, vendar so pozitivne izkušnje kupcev ponovno pozicionirale dražje elastične povoje zelo visoko. V obdobju pred novo fazo rasti je podjetje vlagalo v komunikacijski splet, vendar so bila komunikacijska sporočila v manjši meri usmerjena na povoje, pretežni del komunikacije s trgom je bil usmerjen v promocijo blagovne znamke in podjetja samega. Podjetje beleži iz leta v leto večjo prodajo, trendi in potrebe kupcev pa kažejo na to, da bo prodaja teh povojev stabilna. Glede na to, da ima podjetje za skupino elastični dražji povoji 55 % tržni delež, mora sistematično spremljati trg in se fleksibilno odzivati na vsakokratne spremembe.

⁶ Kadar kupci (javni zavodi) izbirajo izdelke na podlagi javnih naročil, je osnovni in večinoma edini kriterij za izbiro najnižja cena.



Slika 8: Prodaja po letih, za dražje elastične povoje

Vir: Lukanič 2003, 10.

5.2 Analiza obstoječega stanja na trgu povojev

Obravnvano podjetje na trgu konstantno in sistematično opazuje, spremlja in meri dogajanje.

Svojo pozornost ima usmerjeno na:

- *opazovanje konkurence*: izdelki, cene, tržno komuniciranje, prodajni kanali;
- *opazovanje kupcev*: nakupne navade, življenjski slog, demografske značilnosti;
- *spremljanje družbeno-političnega okolja*: usmeritve vlade, reforme, novi zakoni;
- *spremljanje razvoja* področja, na katerem podjetje deluje;
- *spremljanje novih tehnologij in spremenjenih vedenjskih vzorcev*.

5.2.1 Zbiranje informacij – obseg in namen lastne raziskave

Pri raziskavi je najpomembnejši izdelek s svojimi značilnostmi, embalažo, blagovno znamko, uporabnostjo, naklonjenostjo kupcev, ceno, prodajnimi kanali, sredstvi tržne komunikacije. Za potrebe trženjskega načrtovanja mora podjetje raziskati značilnosti trga, značilnosti potencialnega trga, doseganje tržnega deleža na trgu, aktivnosti konkurence.

Raziskavo trga je treba skrbno načrtovati, Devetak (2001, 62–63) opredeljuje dve fazi:

- *pripravljalna faza*, v kateri opredelimo tržno raziskavo (kaj želimo z raziskavo doseči) in pripravimo plan raziskave, s katerim natančno opredelimo cilje, orodja, vire informacij in podatkov, metode in tehnike zbiranja in obdelave informacij in podatkov, organizacijo izvajanja raziskave, časovno in stroškovno komponento;
- *izvajalna faza* pomeni zbiranje, urejanje, obdelovanje in analiziranje informacij in podatkov, predstavljanje rezultatov in interpretacija tržne raziskave, oblikovanje sklepov in priporočil.

Da bi podjetje lahko pripravilo kratkoročno in dolgoročno vizijo poslovanja in strategijo trženja za posamezne izdelčne skupine in posamezne prodajne kanale, mora podrobno poznati najmanj:

- trg povejov in komplementarnih izdelkov (potencial, tržni delež);
- konkurenco (asortiment, strategijo, marketinški splet, cene);
- zadovoljstvo kupcev.

V Sloveniji ni institucije, ki bi zbirala podatke in pripravljala analize o prodanih povejih. Slovenski trg medicinskih pripomočkov je zasičen, stalno vstopajo novi konkurenti z različnim prodajnim asortimentom in strategijami trženja. Kljub majhnosti slovenskega trga so navade, želje in zahteve kupcev izredno heterogene. Namen oziroma funkcija povejev je obveza določenega dela telesa, kupci pa imajo znotraj svoje potrebe različne zahteve oziroma kriterije za izbiro vrste poveja.

Obravnavano podjetje kontinuirano že sedem let preverja (enkrat letno) zadovoljstvo kupcev, pri čemer vzdržuje enak vzorec anketiranih ključnih kupcev in ostalih kupcev, anketni vprašalnik, ki ga uporablja kot orodje za merjenje, pa modificira le toliko, da pridobi tudi podatke, ki kažejo oziroma upoštevajo vpliv vsakokratnih sprememb oziroma dejavnikov na trgu. S takim izborom vzorca in vprašalnika lahko spremlja spremembe in zaznava nevarnosti, poleg tega pa s svojo stalnostjo vpliva tudi na odnos s kupcem, še posebej, če se pozitivno odziva na pripombe anketiranih.

Poleg ugotavljanja zadovoljstva kupcev podjetje občasno izvaja lastne tržne raziskave s ciljem ugotoviti rast/stagnacijo trga in svoj tržni delež na celotnem trgu medicinskih pripomočkov in v posameznih segmentih trga. Zadnja raziskava, ki jo je podjetje izvajalo, je bila izvedena spomladi 2010, in sicer je podjetje hotelo ugotoviti/preveriti potencial trga za obvezilni material,⁷ znotraj tega pa tudi potencial za poveje.

Podjetje je v raziskavi 2010 izkoristilo vse vire podatkov, in sicer:

- razpisne dokumentacije za obvezilni material za bolnišnice, zdravstvene domove in socialno-varstvene zavode, iz katerih je pridobilo podatke o količinah določenih izdelkov;
- podatke o v lekarnah in specializiranih trgovinah izdanih medicinsko-tehničnih pripomočkih na podlagi naročilnice zdravnika;
- s panel raziskavo pa je na vzorcu 130 lekarn⁸ izvajalo anketo o prosti prodaji medicinskih pripomočkov.

⁷ Termin obvezilni material združuje različne medicinske pripomočke, in sicer: gaza, vatranci, poveji, sterilni in nesterilni seti (kombinacija enakih ali različnih izdelkov, prilagljena določenemu posegu pri bolniku), vata, obloge za rane.

⁸ V raziskavi je podjetje zajelo 1/3 lekarn in specializiranih trgovin v Sloveniji, v obdobju raziskave je bilo v Sloveniji 382 lekarn in specializiranih trgovin.

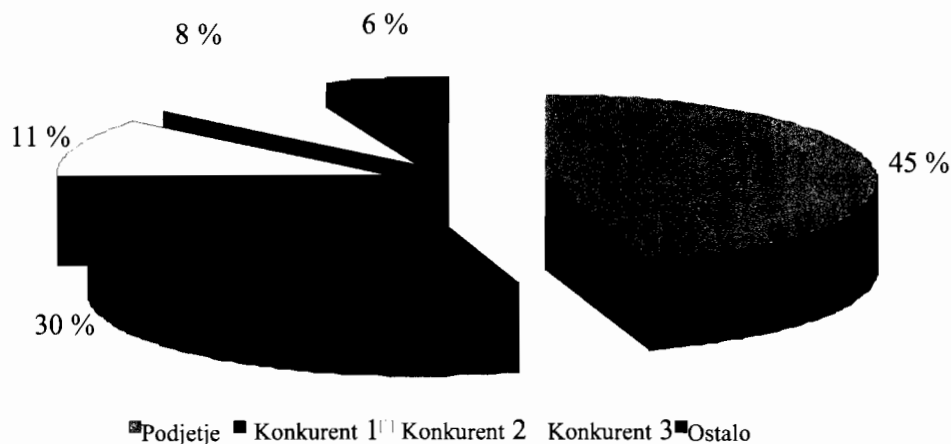
5.2.2 Predstavitev rezultatov raziskave

Raziskava trga je osnova za oblikovanje politike trženja in mora obsegati naslednje komponente:

- *tržni potencial*⁹ podjetje mora proučiti število možnih povpraševalcev na trgu in zasičenost trga;
- *prodajni potencial podjetja*¹⁰ je odvisen od uspešnosti lastnega in konkurenčnega marketinškega spleta;
- *dejanska prodaja na celotnem trgu* je dosežena prodaja vseh konkurentov;
- *tržni delež*, ki ga lahko izrazimo količinsko ali vrednostno.

Tržnega potenciala z omenjeno raziskavo podjetje ni analiziralo, ker planira obsežno raziskavo v letu 2011, je pa ugotavljalo prodajni potencial za medicinske pripomočke, vključno s poveji in tržni delež, ki ga ima na trgu.

Z raziskavo je bilo potrjeno predvidevanje, da ima podjetje na slovenskem trgu povejev vodilno vlogo, identificirani so bili največji konkurenti in tudi zanje so bili ocenjeni tržni deleži. Tržni delež podjetja na trgu vseh povejev je 43 %.



Slika 9: Struktura tržnih deležev na trgu povejev za leto 2010

Vir: Lukanič 2010, 53.

5.2.3 Segmentacija trga povejev

Na slovenskem medicinskem trgu so oblikovani trije tržni segmenti, vsak s svojimi značilnostmi in potrebami:

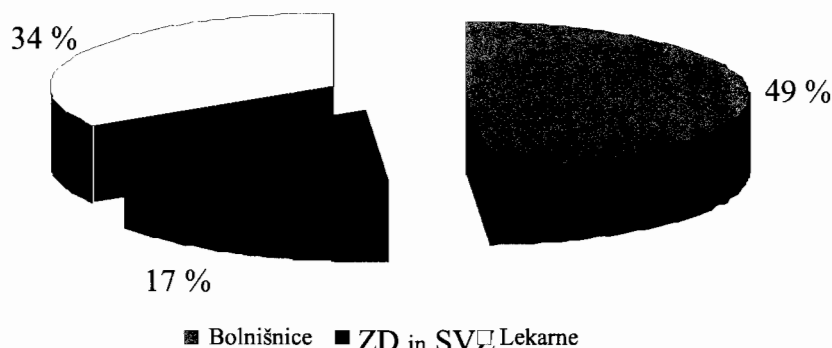
⁹ Tržni potencial ali tržno povpraševanje je največja možna količina določenega izdelka/storitve, ki jo je trg sposoben sprejeti.

¹⁰ *Prodajni potencial podjetja* je največja količina izdelkov/storitev, ki jo želi podjetje prodati na trgu.

- *segment bolnišnic* – prodajo v tem segmentu krojijo javni razpisi, na katerih je osnovni (velikokrat edini) kriterij za izbiro dobavitelja najnižja cena;
- *zdravstveni domovi in socialno-varstveni zavodi* – kjer se prepletata nabava blaga na podlagi javnih naročil in nabava na podlagi sistema medicinsko-tehničnih pripomočkov;¹¹
- *lekarne in specializirane trgovine* – prodajo v tem segmentu krojijo standardi medicinsko-tehničnih pripomočkov in nakupne navade potrebe kupcev, ki v lekarni kupujejo povoje v prosti prodaji.

5.2.4 Tržni potencial po tržnih segmentih

Največji tržni potencial izdelčne skupine povoji je v segmentu bolnišnice, ki predstavlja skoraj polovico (49 %) celotnega potenciala. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da je najmanjši potencial v segmentu zdravstvenih domov in socialno-varstvenih zavodov (ZD in SVZ).



Slika 10: Struktura tržnega potenciala za povoje v Sloveniji po segmentih, 2010

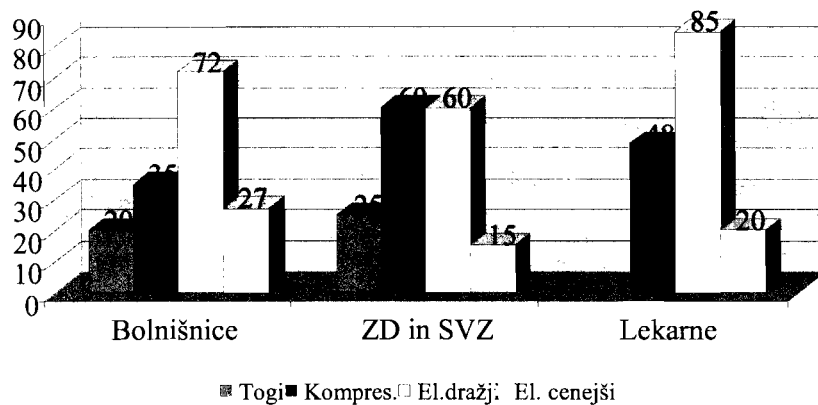
Vir: Lukanič 2010, 57.

5.2.5 Tržni delež obravnavanega podjetja v tržnih segmentih

Obravnavano podjetje ima v vseh segmentih trga visok tržni delež, ki pa se po posamezni vrsti povoja bistveno razlikuje. Pomembno je, da ima za povoje, s katerimi se pomembno diferencira od konkurence, najvišji tržni delež v vseh segmentih.

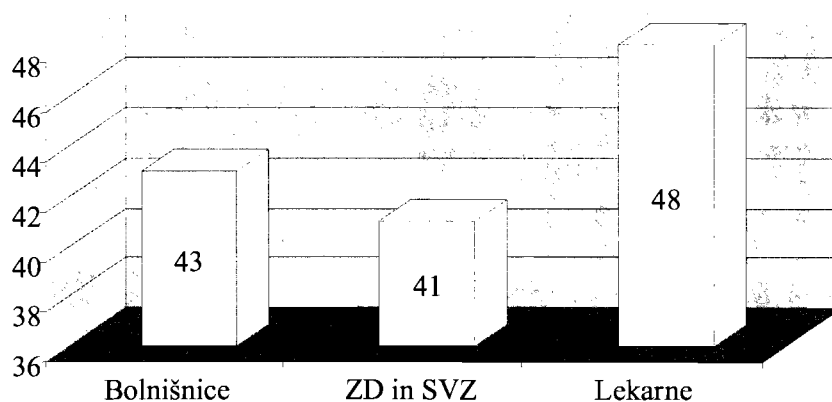
¹¹ V Sloveniji imajo zdravstveno zavarovane osebe pravico do medicinsko-tehničnih pripomočkov (MTP), ki jim jih predpiše zdravnik splošne prakse ali specialist. Zavod za zdravstveno varstvo Slovenije je oblikoval šifrant MTP, v katerem je točno opredelil vrsto pripomočkov, število kosov, ki v določenem obdobju pripadajo pacientu, diagnoze, na podlagi katerih pacienti pridobijo pravico do MTP in cenovni standard. Elastični pričvrstitveni povoji imajo status MTP in pacienti zanje lahko dobijo naročilnico, na podlagi katere jih v lekarni nabavijo.

Najvišji tržni delež ima v segmentu lekarn in specializiranih trgovin, v edinem segmentu, ki ga ne krojijo javni razpisi in so kupci pripravljene plačati višjo ceno za višjo kakovost.



Slika 11: Tržni deleži skupin povejov in segmentih trga v Sloveniji, 2010

Vir: Lukanič 2010, 59.



Slika 12: Tržni delež podjetja "X" v povejih po segmentu, 2010

Vir: Lukanič 2010, 59.

5.2.6 Analiza notranjega in zunanjega okolja – SWOT

Na podlagi omenjene raziskave, analize notranjega okolja in prodajnih rezultatov ter ugotavljanja zadovoljstva kupcev je podjetje pripravilo analizo SWOT in identificiralo zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost izvajanja strategije trženja.

Zunanji dejavniki

Priložnosti:

- narašča število kroničnih ran, podaljšuje se čas celjenja;
- konkurenti nižajo kakovost izdelkov, po uspešnem prodoru s cenejšimi (manj kakovostnimi povoji), trg povpraševanje usmerja na povoje višje kakovosti;
- možnost širitve programa z uporabniku prijaznejšimi izdelki (naravni materiali).

Nevarnosti:

- zmanjševanje sredstev v javnih zavodih na področju zdravstva;
- zasičenost posrednikov s konkurenčnimi BZ;
- fleksibilen odnos konkurentov na tržne aktivnosti;
- spremembe v pravnih aktih, ki urejajo področje medicinsko-tehničnih pripomočkov.

Notranji dejavniki

Notranje dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost tržnih akcij, lahko opredelimo kot prednosti in slabosti, s katerimi podjetje upravlja in jih lahko s prepoznavanjem odpravi, omili ali otrdi.

Prednosti:

- visoka kakovost izdelkov;
- usposobljen, visoko strokoven prodajni tim;
- vzpostavljeni odnosi v vseh segmentih trga.

Slabosti:

- cene visoko kakovostnih povojev, s katerimi podjetje težko konkurira na javnih razpisih;
- logistika (distribucija);
- odsotnost dopolnilnega programa (raztopine in razkužila).

5.3 Strategije trženja v posamezni fazi življenjskega ciklusa

Obravnavano podjetje ima v vsaki fazi življenjskega ciklusa izdelka (povoja) različne strategije. Na kakšen način in kakšno strategijo podjetje uporabi, pa je odvisno od posamezne skupine povojev, zastavljenih ciljev za določeno skupino in tega, kako so se med razvojem in fazami ŽCI spreminjali pogoji in potrebe kupcev. Podjetje pri kreiranju strategije upošteva sodobne trende v medicini, pojav novih medicinskih pripomočkov (substitutov in komplementarnih izdelkov), kupno moč, zakonsko ureditev in nenazadnje razvoj največjih konkurentov. Obravnavano podjetje ima determinirane prodajne poti in optimizirano distribucijo, zato so v spodnji tabeli prikazane osnovne smeri tržne strategije in opredeljene faze življenjskega ciklusa posamezne vrste povojev.

Preglednica 4: Strategija trženja in komunikacijski splet, po vrstah povojev

Vrsta povoja	Togi pričvrstitveni povoji	Kompresijski povoji	Elastični cenejši povoji	Elastični dražji povoji
Faza ŽCI	Faza upadanja	Faza zrelosti	Faza upadanja	Faza rasti
S T R A T E G I J A				
Segment ZD in SVZ	Ohranjanje izdelkov Brez vlaganj v proizvodnjo Cenovno pozicioniranje na ravni konkurence	Sledenje trendom Vlaganje v tehnologijo Izboljševanje obstoječih izdelkov, cenovna konkurenčnost Novi, sodobnejši izdelki	Cenovna konkurenčnost Zagotovitev kompletne ponudbe Brez vlaganj v proizvodnjo	Ohranjanje diferenciacije Visoka cena Osebna prodaja Odnosi z javnostjo Vlaganje v tehnologijo
Segment lekarn in specializiranih trgovin	Opustitev prodaje	Plasiranje novih povojev Oglaševanje Odnosi z javnostjo Osebna prodaja Pospeševanje prodaje	Odzivanje na povpraševanje	Oglaševanje Pospeševanje prodaje Odnosi z javnostjo Osebna prodaja Spremljanje konkurence
Segment bolnišnic	Ohranjanje izdelkov Brez vlaganj v proizvodnjo Cenovno pozicioniranje na ravni konkurence	Sodelovanje s stroko Odnosi z javnostjo Osebna prodaja	Ohranjanje izdelkov Brez vlaganj v proizvodnjo Cenovno pozicioniranje na ravni konkurence	Sodelovanje s stroko Ohranjanje diferenciacije Visoka cena Osebna prodaja

Vir: Lukanič 2003, 88.

5.3.1 Faza uvajanja novega kompresijskega povoja na trg

V kolikor podjetje trži izdelek, ki se diferencira od konkurence v fazi uvajanja na trg, podjetje uporablja strategijo prvega na trgu. Biti prvi na trgu prinaša podjetju veliko prednosti, strategija je tvegana in zahteva visoka vlaganja, kar močno povečuje stroške.

Asortiment povojev, ki jih trži obravnavano podjetje, ima zgolj en izdelek, ki je v zadnjem stadiju faze uvajanja na trg, in sicer nov kompresijski povoj, ki ga je podjetje na trg plasiralo konec leta 2009 in že prehaja v fazo rasti. Nov povoj tega tipa je zaustavil padec prodaje skupine kompresijskih povojev. Povoj se malenkostno diferencira od konkurence (kakovost, pakiranje), zato je bilo v fazi uvajanja potrebno agresivno tržno komuniciranje, ki je zahtevalo poleg oglaševanja tudi sodelovanje, tako s strokovno javnostjo kot z laično javnostjo in je temeljilo na osebni prodaji. Cenovno je izdelek pozicioniran na ravni konkurence, poleg diferenciacije v kakovosti pa se podjetje diferencira po izvajanju storitve, in sicer izvaja izobraževanja o tehnikah kompresijskega povijanja s praktičnimi delavnicami za zdravstvene delavce in laike.

5.3.2 Faza rasti

Za skupino pričvrstitvenih dražjih povojev lahko rečemo, da je v ponovljeni fazi rasti, ki je nastopila, ko cenejši elastični pričvrstitveni povoji za kupce niso bili več optimalna izbira, zlasti zaradi kakovosti. Povoji te skupine so višjega cenovnega ranga, ki so v vseh segmentih sprejeti kot premium izdelek, za katerega pa kupec plača višjo ceno (cca. 40 % višjo od cenejših elastičnih povojev). Podjetje za tovrstne povoje nima konkurence, ki bi ponudila primerljiv povoj, zato budno spremlja spremembe na trgu, potrebe in navade kupcev ter aktivnosti konkurentov. Veliko pozornosti podjetje posveča ohranjanju in celo povečevanju kakovosti, kar dosega z investiranjem v tehnologijo in zagotavljanju s strani kupcev pričakovanega načina in namena uporabe.

Podjetje mora v tej ponovljeni fazi rasti ohranjati diferenciacijo in s primernimi komunikacijskimi orodji zagotoviti, da so kupci konstantno obveščeni o novostih ter skrbeti za imidž izdelka in podjetja.

5.3.3 Stopnja zrelosti

Izmed vseh vrst povojev so bili opredeljeni kot povoji v fazi zrelosti kompresijski povoji. Podjetju je z razvojem novega kompresijskega povoja in plasiranjem le-tega na trg to skupino povojev zadržalo v fazi zrelosti. Strategija temelji na komunikacijskem spletu, in sicer mora podjetje stalno spreminjati sestavine trženjskega spleta. Tako spodbuja redne uporabnike povojev k še večji porabi ali nove uporabnike k nakupu. Izredno pomembna je osebna prodaja, ki mora temeljiti na visoki strokovnosti s področja zdravljenja s kompresijsko terapijo. Nujno je treba slediti razvoju tehnologije, trendom in stroki na področju kompresijske terapije in trendom na celotnem trgu medicinskih pripomočkov.

5.3.4 Faza upadanja

V fazi upadanja ima podjetje skupino togih pričvrstitvenih povojev, ki so na trgu že dolgo prisotni in počasi odmirajo. Zaradi posameznih indikacij uporabe teh povojev, nekaterih navad in specifičnosti pri uporabi jih kupci v segmentu ZD in SVZ ter bolnišnic še vedno potrebujejo in uporabljajo. Zaradi javnih naročil, ki so pretežno oblikovana tako, da so togi povoji komplementarni izdelki, jih podjetje ohranja v svojem asortimentu. V modifikacijo in tehnologijo podjetje ne vlaga. Na trgu se zmanjšuje število konkurentov. Cenovno so togi povoji pozicionirani na ravni konkurentov, tržno-komunikacijski splet za te povoje ni oblikovan, edina tržna komunikacija so ponudbe in stari katalogi medicinskih pripomočkov.

6 SKLEP

Uspešna podjetja si prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce, odlična podjetja pa se prilagajajo spreminjajočemu se trgu predvsem na podlagi trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja (Potočnik 2002, 42). Trženjska strategija pomeni izbiranje in preučevanje ciljnega trga, na podlagi česar se oblikuje trženjski splet za izbrani ciljni trg. Pri oblikovanju trženjske strategije je med dejavniki pomembno tudi poznavanje posamezne faze življenjskega ciklusa, v kateri se posamezni izdelek nahaja.

Obravnavano podjetje v svoj prodajni asortiment umešča tri osnovne skupine povojev (ena izmed skupin se deli v dve podskupini), katerih namen uporabe je različen. Trg povojev v Sloveniji je zasičen, pojavljajo se novi konkurenti. V obravnavanem podjetju tržijo vse tri osnovne vrste povojev v različnih tržnih segmentih. Le z natančnim poznavanjem trga, konkurence in dejavnikov, ki determinirajo posamezno fazo življenjskega ciklusa izdelka podjetje lahko usmerja kupce in uporabnike ter tako vpliva na povečanje prodaje. S trženjskimi strategijami podjetje planira tržno-komunikacijski splet za vsako od skupin povojev, ki se nahajajo v različnih fazah življenjskega ciklusa izdelka.

Namen zaključne projektne naloge je bil na osnovi analize prodajnih rezultatov in opazovanja trga ter obstoječih strategij identificirati faze življenjskega ciklusa posamezne skupine povojev ter preveriti ustreznost tržno-komunikacijskega spleta.

Na podlagi analize prodaje za obdobje petih let se togi pričvrstitveni povoji nahajajo v fazi upadanja, kar kažejo tudi prodajni rezultati. Podjetje v fazi upadanja togih pričvrstitvenih povojev trenutno ne vlaga v tehnologijo, niti nima oblikovanega tržno-komunikacijskega spleta, pustilo bo, da trg povoje izloči. Kompresijski povoji so v fazi zrelosti, v tej fazi se podjetje poslužuje strategije spreminjanja trženjskega spleta, prilagaja ceno in uporablja različna komunikacijska orodja in prodajne kanale. Elastični pričvrstitveni povoji so za podjetje najpomembnejši, pri čemer je treba vedeti, da ima podjetje v asortimentu dve vrsti teh povojev, cenejše in dražje. Na podlagi analize prodaje v preteklem petletnem obdobju sem ugotovila, da prodaja od leta 2006 dražjih narašča sorazmerno z upadanjem prodaje cenejših. Elastični cenejši povoji so v fazi upadanja, zato se podjetje zgolj odziva na povpraševanja (pretežno javna naročila). Elastični dražji povoji pa se nahajajo v sekundarni fazi rasti. Glavna strategija za to skupino povojev je ohranitev diferenciacije, tako cenovne kot diferenciacije v kakovosti, kar bo podjetje doseglo z vlaganjem v tehnologijo, načrtovanim komunikacijskim spletom in spremljanjem okolja, zlasti spremembe v doktrini rabe in uporabe povojev ter zakonodaje, ki ureja področje medicinskih pripomočkov.

LITERATURA

- Davey, Rod in Anthony Jacks. 2000. *How to be better at ... marketing*. London: Touchstone Training and Consultancy.
- Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 2001. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 2008. *Razmišljanja o ustvarjalnosti in marketingu*. Koper: Fakulteta za management.
- Geffroy, Edgar in Manfred Schroeder. 1997. *Tako se uspešno prodaja avtomobile*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Lukanič, Maša. 2003. *Predstavitev izdelkov*. Interno gradivo izbranega podjetja.
- Lukanič, Maša. 2010. *Raziskava podjetja*. Interno gradivo izbranega podjetja.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Pučko, Danijel. 1994. Strateško planiranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 298–341. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Razvojna agencija Sinergija. 2005. *Osnove projektnega vodenja*. [Http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/422_identifikacija.html](http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/422_identifikacija.html) (10. 9. 2010).
- Tavčar, Mitja. 1994. Management trženja. V *Management*, ur. Stane Možina, 774–813. Radovljica: Didakta.

