

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

NASTJA UDOVČ

NASTJA UDOVČ

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

NAČRT TRŽENJA IZDELKOV V IZBRANI
ORGANIZACIJI – ŠTUDIJA PRIMERA

Nastja Udovč

Koper, 2014

Mentorica:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Diplomska naloga obširno analizira družinsko organizacijo Habitat mont, d. o. o., v namen izdelave načrta trženja. Gre za manjšo organizacijo, ki se ukvarja s prodajo pasivnih montažnih hiš in se v današnjem, precej zahtevnem času gospodarske krize na zelo razgibanem trgu srečuje z močno konkurenčno strukturo. Glavni cilj organizacije je povečati prepoznavnost in povpraševanje po svojih izdelkih na trgu in s tem posledično povečati prodajo, dobiček in tržni delež. Namen diplomske naloge je oceniti poslovanje organizacije z vidika trženja, poiskati njegove prednosti in slabosti ter na podlagi tega pripraviti načrt trženja s predlogi izboljšav. Načrt trženja je namreč eden izmed najpomembnejših dokumentov za analizo poslovanja organizacije, ki je pogosto zapostavljen in v senci bolj poznanega in uporabljanega poslovnega načrta.

Ključne besede: organizacija, načrt, trženje, strategija, kupci, tekmeči.

SUMMARY

In this diploma paper we are presenting an overall marketing analysis for the family company Habitat mont d.o.o. as a preparation for final marketing plan. This is a smaller company that sells passive houses in a pretty difficult time of global economic crisis on a very tough market with many competitors. The company's main goal is to increase the demand for their products and consequently, increase sales, profit and their market share. The purpose of this diploma paper is to asses our company's business from marketing point of view, find its strengths and weaknesses and on the basis of all this make a marketing plan with suggestions for improvements. Marketing plan is indeed a very important document for analyzing business, that is often neglected and forgotten behind the more commonly used business plan.

Keywords: organization, plan, marketing, strategy, customers, competitors.

UDK: 339.138:728(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge.....	3
2	Trženje v organizaciji.....	4
2.1	Osnove trženja.....	4
2.2	Trženjske aktivnosti	6
2.2.1	Raziskava trga.....	6
2.2.2	Razvoj novih izdelkov/storitev	7
2.2.3	Ciljno trženje.....	8
2.2.4	Trženjsko načrtovanje.....	10
2.2.5	Prodaja	11
2.3	Strategije trženja.....	12
2.4	Trženjska orodja.....	15
2.4.1	SPIN-analiza	15
2.4.2	Porterjev model konkurenčnih sil.....	16
2.4.3	Analiza makrookolja.....	17
2.4.4	Trženjski splet.....	17
2.4.5	Poslovni načrt.....	19
3	Načrt trženja v organizaciji	21
3.1	Kako načrtovati	21
3.2	Kaj je načrt trženja	22
3.3	Vsebina načrta	23
4	Predstavitev izbrane organizacije	25
4.1	Predstavitev organizacije.....	25
4.2	Predstavitev programov.....	26
4.3	Izbira programa	26
4.4	Načrt prodaje	27
5	Analiza trženja in predlogi izboljšav v izbrani organizaciji – študija primera	28
5.1	Osnovna analiza trženja	28
5.2	Analiza trženjskih aktivnosti.....	28
5.3	Analiza strategij trženja v organizaciji.....	31
5.4	Analiza uporabe trženjskih orodij v organizaciji	33
5.4.1	SPIN-analiza	33
5.4.2	Porterjev model konkurenčnih sil	34
5.4.3	Trženjski splet.....	36
5.5	Načrt trženja v izbrani organizaciji	38
5.5.1	Povzetek.....	38

5.5.2	Trenutno trženjsko stanje.....	39
5.5.3	Analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti	40
5.5.4	Trženjski cilji	41
5.5.5	Trženjske strategije	42
5.5.6	Program delovanja	43
5.5.7	Nadzor.....	44
6	Zaključek.....	45
	Literatura	47

PONAZORILA

Preglednica 1: SPIN-analiza.....	33
Preglednica 2: Trženjski cilji.....	41
Slika 1: Pasivna hiša.....	37

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Načrtovanje trženja izdelkov/storitev je ena od osnovnih aktivnosti managerja v organizaciji za zagotavljanje uspešnosti in doslednosti poslovanja. Organizacija, ki se odloči poslovati brez načrta trženja izdelkov/storitev ali strategije trženja, se dogaja podobno kot popotniku, ki se na pot odpravi brez načrta poti in končnega cilja (E-podjetnik 2012). Brezciljno torej tava in ne ve, kako naprej, ali pa sploh ne ve, kako začeti. Organizacija si lahko le z načrtom prodaje zastavi temelje svojega delovanja, cilje, ki jih želi doseči, konkurenčne prednosti, ki jih lahko za doseg tega cilja izkorišča in dopolnjuje, in strategije, kako priti do zastavljenih ciljev. Sestavni del načrta trženja je tudi terminski načrt, v katerem se predvideva doseg vseh zastavljenih ciljev, saj le določen časovni rok povzroči določeno mero pritiska za izvedbo strategij, ki so točno določene v načrtu.

Dve izmed glavnih težav managerjev sta slabo načrtovanje trženjskih aktivnosti in s tem tudi poslovanja ter preveliko zanašanje zgolj na odličnost poslovne ideje. Vzroki slabega načrtovanja na področju trženja pa so lahko različni:

- aroganca managerjev in zanašanje na izkušnje pri vodenju organizacij,
- prevelik optimizem glede poslovne ideje,
- neznanje in evforija novih managerjev.

Organizacije z dobro poslovno idejo in dobro organiziranostjo zaradi teh in drugih razlogov potem propadejo, njihovo poslovno idejo pa prevzamejo in bolj premišljeno uporabijo drugi managerji, ki se zavedajo pomembnosti načrtovanja poslovanja.

Managerji se morajo zavedati tudi drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije, kot so:

- okolje, v katerem organizacija deluje,
- tekmeči s konkurenčnimi izdelki ali substituti,
- segment kupcev, ki se zanima za njihove proizvode ali storitve,
- vsi stroški, ki vplivajo na določitev cene.

Managerji morajo vse te in dodatne dejavnike ter strategije njihovega obvladovanja vključiti v trženjski načrt, saj bodo le tako lahko preverili, ali imajo možnost za uspeh in zagon zamišljenega programa ali ne. Izvesti morajo torej segmentacijo trga, na osnovi katere ugotovijo, na katere kupce morajo ciljati v svoji prodajni strategiji in ali je teh kupcev sploh dovolj. Prav tako je pomembna določitev cene izdelka/storitve, pri čemer je treba upoštevati tako stroške poslovanja in proizvodnje kot tudi cene izdelkov tekmecev. Če želijo izbrati primerno strategijo do tekmecev, morajo te tudi podrobno analizirati v smislu prednosti in slabosti v primerjavi s sabo.

Načrta trženja izdelkov/storitev ne smemo zamenjevati s poslovnim načrtom. Poslovni načrt je načrt, ki ga je pred začetkom poslovanja še posebej nujno pripraviti za oceno vseh pomembnih vidikov pred vpeljavo novega izdelka/storitve oz. programa na trg. Načrt trženja izdelka/storitve pa je pravzaprav priprava na prvi stik s kupci in tekmeci. Kot zapisuje Sumrak Vegelj (2013), se pogosto zgodi, da manager sicer pripravi dober poslovni načrt, premalo pa se posveti trženju, ki je prav tako ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Organizacije z dobrim načrtom trženja ne preprečijo le izgube morebitnih kupcev, ampak pridobijo tudi predhodno znanje o tekmecih, ki jim lahko zagotovi dovolj veliko konkurenčno prednost za uspešno premagovanje ovir pri uvajanju izdelka na trg.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

V diplomski nalogi smo na osnovi študija literature s področja managementa in trženja ter priprave načrta trženja izdelkov/storitev in analize praktičnega primera organizacije iz panoge montažne gradnje predstavili pomembnost priprave natančnega načrta trženja in obravnavali njegovo vsebino.

Predstavili smo izbrano organizacijo in na kratko opisali njen prodajni program. V sklopu priprave predloga vsebine načrta trženja smo s pomočjo različnih trženjskih orodij tudi konkretno analizirali trg gradnje montažnih hiš v Sloveniji.

V teoretičnem delu naloge smo s pomočjo zbrane literature predstavili trženje na splošno kot osnovo za nadaljnje raziskovanje in nato še načrt trženja, ki smo ga tudi natančno razdelali. Poudarek je na načrtu trženja in vplivnih dejavnikih, kot so trg, odjemalci, tekmeci in strategije trženja.

Cilj raziskave je bil na osnovi študija literature s področja priprave načrta trženja na praktičnem primeru razviti načrt trženja za izbrano organizacijo, predlagati njene sestavine in na osnovi študije primera izbrane organizacije tudi konkretno analizirati panogo. Oblikovali smo predloge za management izbrane organizacije, kako razviti načrt trženja in katere vsebinske vidike pri tem upoštevati. Slednje smo podkrepili z rezultati lastnih analiz literature in panoge.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge

V diplomski nalogi smo uporabili več različnih metod raziskovanja. Z metodo deskripcije oziroma opisovanja smo opisali osnovne pojme z obravnavanega področja. Z metodo dedukcije smo pridobljena teoretična znanja povezovali in aplicirali na praktičen primer, z metodo indukcije pa smo na osnovi z analizo ugotovljenih spoznanj prišli do ugotovitev. Uporabili smo še metodo klasifikacije podatkov, študij sekundarne literature in poslovne dokumentacije ter primera izbrane organizacije v panogi montažne gradnje hiš.

Za analizo problema smo uporabili javno dostopne sekundarne vire in literaturo ter poslovno dokumentacijo izbrane organizacije, ki ni poslovna skrivnost.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

V raziskavi smo izhajali iz nekaterih temeljnih predpostavk. Prva je, da ima manager brez natančne analize in priprave načrta trženja ter s tem tudi poslovanja veliko slabše možnosti za uspešen vstop na trg z novim izdelkom oziroma obstoj na trgu z že obstoječim izdelkom. Naslednja predpostavka je, da imajo programi oz. izdelki/storitve, ki ne upoštevajo ali nepravilno napovedujejo potrebe kupcev, slabše možnosti za uspeh na trgu. Zadnja predpostavka pa je, da ima manager interes za preverjanje trga in ključnih dejavnikov uspeha, če to lahko prispeva k povečanju možnosti za uspeh na področju prodaje.

V nalogi smo se omejili na slovenski trg in panogo gradnje montažnih hiš. Pri tem smo analizirali le izbrano organizacijo ter literaturo s področja managementa trženja in priprave načrta trženja. Prav tako smo uporabili le podatke, ki niso poslovna skrivnost. Ocenjujemo, da smo le z upoštevanjem tega prišli do relevantnih zaključkov za našo raziskavo.

2 TRŽENJE V ORGANIZACIJI

2.1 Osnove trženja

Trženje ali marketing so raziskovali in definirali že mnogi, saj gre za eno izmed najpomembnejših funkcij v organizaciji. Teh dveh pojmov, kljub temu, da naj bi bilo trženje dobesedni prevod besede marketing, ne smemo enačiti, lahko pa ju obravnavamo skupaj. Še vedno namreč ne obstaja enotna definicija obeh izrazov, saj si ju vsak razlaga različno.

Trženje je lahko na eni strani filozofija, ki celotno organizacijo in njene dele uči, da je kupec v središču vseh njenih aktivnosti in strateških odločitev glede poslovanja in delovanja. To pa je zelo težko uresničiti. Veliko organizacij namreč šele, ko njihova prodaja ni takšna, kot so si predstavljale, ugotovi, da pravzaprav potrebujejo kupce in jim morajo ustreči, če želijo, da bodo ti kupovali njihove izdelke/storitve. Če želi organizacija slediti filozofiji trženja, mora razumeti kupčeve potrebe in želje ter tudi, kako jih zadovoljiti. Ne smemo pa pozabiti, da imajo organizacije večinoma svoje omejitve, zaradi katerih je zadovoljevanje kupčevih želja in potreb oteženo. Organizacija, ki v ospredje postavlja kupca in šele potem poskrbi za svoje omejitve, prikazuje zgled dobrega trženja. Za uspešno vpeljavo in uporabo takšnega pristopa morajo biti o njem ozaveščeni vsi zaposleni v organizaciji. Vse to pa ni v skladu s tem, kar večina ljudi pojmuje kot trženje, saj gre pri filozofiji predvsem za moralno držo, da vsak zaposleni v organizaciji naredi največ, kar je v njegovi moči, da pomaga kupcu.

Na drugi strani pa je trženje tudi funkcija v organizaciji, za katero so večinoma posebej zadolženi zaposleni tržniki, katerih osrednja dejavnost je usmerjena v trženje. Ob tem se postavlja vprašanje, kako razlikovati prodajo in trženje. Mercer (1999, 14) to razliko zelo nazorno razlaga. Kot član prodajne skupine torej prodajate tisto, kar ste izdelali, in pri tem uporabljate spretnosti, s katerimi kupce prepričate, naj kupijo, kar jim ponujate. Kot član oddelka za trženje pa nasprotno ugotovite, kaj kupci želijo, in tisto izdelate.« Vse te razmejitve pa nas ne smejo zavesti, saj prodaje in trženja nikoli ni dobro povsem ločiti. Obe funkciji sta namreč najbolj uspešni, če se prepletata, saj v praksi večino trženja pravzaprav opravi prodajno osebje.

Trženje lahko razumemo tudi samo kot tehniko oglaševanja, prodaje in promocije, ki jih oddelki za trženje v organizacijah uporabljajo za večanje prodaje svojih izdelkov ali storitev (Mercer 1999, 11–15).

Na kratko lahko trženje razložimo tudi enostavno kot dobičkonosno zadovoljevanje potreb/želja kupcev. Ruzzier (2011, 4) tako trženje razlaga kot proces prostovoljne menjave med ponudniki in kupci izdelkov/drugih entitet, pri čemer morata biti obe strani v danem procesu menjave zadovoljni. Ponudniki morajo nuditi takšne izdelke/druge entitete, ki bodo modernim kupcem zagotavljali zadovoljevanje njihovih potreb/želja ter prispevali k

njihovemu maksimalnemu zadovoljstvu. Pri tem morajo ponudniki upoštevati pristop ciljnega trženja in izdelke/druge entitete posredovati ciljnim kupcem z ustrežno kombinacijo elementov trženjskega spleta na način, ki jim bo zagotavljal dobičkonosnost na dolgi rok. Trženje torej razlaga z vidika funkcije v organizaciji in s tem aktivnosti, za katere so v organizaciji zadolženi tržniki.

Kot je razvidno iz podanih definicij, se te med sabo precej razlikujejo, nobene pa ne moremo postaviti nad drugo. Obenem pa moramo razložiti tudi pojem marketing, ki ga spet mnogi podobno kot trženje enačijo s prodajo in oglaševanjem. Vukovič in Završnik (2010, 7) izpostavljata, da sta prodaja in oglaševanje pravzaprav samo vrh ledene gore marketinga. Sta torej le del širšega marketinškega spleta oziroma marketinški orodji za doseg cilja. Če organizacija ta in ostala orodja uspešno uporabi in tako čim boljše razume kupčeve potrebe, razvije izdelek, ki mu zagotavlja dovolj veliko vrednost, mu določi ceno, ki je za kupce sprejemljiva, ga distribuira, da je kupcem kar najlažje dostopen, in ga inovativno tržno komunicira, bo njegov izdelek/storitev na trgu zelo verjetno dobro sprejet.

Marketing z ledeno goro primerja tudi Ruzzier (2011, 3) in pravi, da ta primerjava predstavlja dobro osnovo, s pomočjo katere lahko razložimo dejansko globino trženja, ki ni samo tisto, kar lebdi nad gladino morja in kar največkrat enačimo z oglaševanjem in prodajo. Ravno to kar vidimo, pa izdelke/storitve pripelje do končnega uporabnika. Večina trženja se sicer odvija pod gladino, nevidno kupcem, vendar predstavlja osnovo. Sem lahko prištevamo vse aktivnosti, ki potekajo v organizaciji še pred vstopom izdelka/storitve na trg.

Ena izmed razlag marketinga je lahko tudi, da je to družbeni in upravljaljski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako, da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke/storitve, ki imajo vrednost. Da bi zgornjo definicijo boljše razumeli, moramo poudariti pomembne pojme, ki jih je treba proučiti. To so: potrebe, želje, povpraševanje, izdelki in storitve, vrednost, zadovoljstvo, kakovost, menjava, transakcije, odnosi in trgi (Vukovič in Završnik 2010, 7).

Potreba je po Vukoviču in Završniku (2010, 7) pomanjkanje nečesa, česar si človek želi zadovoljiti. Človekove potrebe je prvi hierarhično razporedil Maslow, in sicer od fizioloških potreb, potreb po varnosti, po pripadanju in ljubezni, po ugledu in spoštovanju do samoaktualizacije. Vukovič in Završnik (2010, 7) definirata potrebe, ki so sicer povezane s potrebami, ki jih je definiral Maslow, niso pa enake. To so izražene in neizražene potrebe, resnične potrebe, skrivne potrebe in potrebe po obdaritvi. Želje v povezavi s potrebami pa predstavljajo hrepenenje po izpolnitvi skritih potreb in so povezane s specifičnim izdelkom/storitvijo. Na koncu pa povpraševanje zrcali človekove želje, podprte s kupno močjo.

Zelo pomembno je tudi, da razumemo definicijo izdelka/storitve, saj je to v bistvu tisti element v organizaciji, ki ga pravzaprav tržimo. Vukovič in Završnik (2010, 7) izdelke in

storitve razlagata kot vse, kar zadovolji potrebe in želje ljudi. Pod splošno definicijo izdelka moramo razumeti tudi storitve, osebe, kraje, dejavnosti in ideje. Pri definiranju trženja in trženjskih aktivnosti pa se vedno omenja tudi vrednost izdelka, ki je pravzaprav kupčeva ocena, kako izdelek zadovolji njegovo potrebo. Organizacije morajo tako ponuditi izdelek, ki najbolje zadovoljuje kupčevo potrebo in bo imel zato zanj največjo uporabno vrednost. Če je vrednost izdelka v skladu s kupčevimi pričakovanji, je ta zadovoljen. Takšnih kupcev pa si želijo vse organizacije, saj le oni ponavljajo nakupe in se vračajo k organizaciji, ki je uspešno zadovoljila njihove potrebe. Izdelek pa potreb in želja kupcev ne zadovoljuje le, če je kakovosten, vendar pa predstavlja pomemben dejavnik.

Najprej moramo torej poznati trženje in njegove glavne sestavine, šele nato lahko raziskujemo naprej.

2.2 Trženjske aktivnosti

Funkcija trženja vsebuje veliko aktivnosti poleg strateškega načrtovanja in priprave različnih načrtov. Trženjske aktivnosti so pravzaprav vsebinski del trženja in zajemajo veliko različnih funkcij kot na primer: opredelitev smotrov in ciljev organizacije, oblikovanje marketinškega spleta, segmentacijo trga in pozicioniranje na trgu, razne raziskave trga, razvoj izdelkov/storitev, načrtovanje in analizo možnih trženjskih strategij in na koncu prodajo (Bunc 1978, po Devetak 1999, 164).

V nadaljevanju opišemo nekatere izmed aktivnosti.

2.2.1 Raziskava trga

Najprej se posvetimo raziskavi trga, ki jo Hague in Jackson (1990, 11) razlagata kot proces zbiranja, analiziranja in razlaganja informacij glede trga, ki ga smatrata kot najpomembnejšo dejavnost, glede na to, da le z dobro analizo trga lahko ugotovimo, kakšni so naši morebitni kupci in tekmeci ter kakšne so morebitne pasti trga. Trženjska raziskava naj bi bila tako zemljevid, s pomočjo katerega se usmerjajo tisti, ki v organizaciji sprejemajo odločitve. Odločitve pa so praktično ves čas del poslovanja.

Mercer (1999, 49–63) proces raziskovanja še podrobneje razdela in poudarja, da je ena izmed najpomembnejših dimenzij trženjske raziskave analiza kupcev in njihovih potreb. Da te potrebe čim boljše razumemo, lahko za začetek posežemo po enostavnem spraševanju kupcev, ki mora biti smiselno in dovolj odprto, če želimo dobiti relevantne odgovore. Ne smejo nas omejevati lastna nagnjenja, zato kupcem pustimo, da izrazijo lastne želje. Zavedati se moramo, da takšno spraševanje ne vodi vedno do zelenega odgovora. Najboljše odgovore dobimo, če kupcu damo čas, da prosto razpravlja o temi, kar pa je lahko naporno in vzame veliko časa. Najbolj produktiven način je osebni stik, raziskave pa se lahko lotimo tudi prek

različnih anket, vendar so te precej manj osebne in nam pustijo veliko manj podatkov, njihova prednost pa je, da so manj zamudne in lažje za analizo.

Tržno raziskavo moramo vedno najprej podpreti z analizo že zbranih podatkov v organizaciji, za katero večinoma ne potrebujemo velikih denarnih vložkov. Pomembna pa je tudi analiza sekundarnih virov, ki jih navadno najdemo v knjižnicah ali na internetu. Precej nepoznan, vendar že zelo razširjen in uporaben vir podatkov pa so tudi časopisi, televizijske novice in poročila. Ko iz sekundarnih virov izvemo, kolikor je bilo mogoče, je naslednji korak primarna raziskava na terenu. Raziskave delimo na kvalitativne raziskave, ki nam podajo samo okvirni oris dogajanja na trgu, in kvantitativne raziskave, ki nam podajo vse potrebne statistične podatke, ki so potrebni za podrobno analizo. Primer prvega je lahko fokusna skupina, ki se je izkazala za eno izmed najuspešnejših in najproduktivnejših metod na tem področju. Obvezno pa se moramo zavedati, da je to le izhodišče za kvantitativno raziskavo in da naše pozicioniranje izdelkov/storitev na trg ne more temeljiti le na teh ugotovitvah. (Mercer 1999, 49–63)

2.2.2 Razvoj novih izdelkov/storitev

Naslednja pomembna aktivnost trženja, ki se ji moramo posvetiti, je razvoj novih izdelkov/storitev, ki temelji na raziskavah trga in potreb kupcev. Devetak (1999, 65–70) zapisuje, da lahko ideje za razvoj novih izdelkov zbiramo na več različnih načinov, pri čemer se moramo osredotočiti predvsem na potrošnike, tehnologijo in konkurenco. Veliko idej lahko dobimo tako v okolju kot tudi v lastni organizaciji. Pri zbiranju idej v lastni organizaciji so udeleženi in dejansko uporabni predvsem sodelavci iz sektorja trženja, razvojnega sektorja, prodaje in nabave ter kontrole kakovosti. Dobre ideje lahko pridobivamo tudi od dosedanjih strank, trgovin, raziskovalnih inštitutov, univerz in šol, konkurenčnih organizacij pa tudi medijev, knjižnic in celo patentnih zavodov. Virov zbiranja novih idej je torej dovolj, v organizaciji morajo biti le odprti zanje in voditi politiko, ki spodbuja inovativnost med vsemi zaposlenimi v organizaciji.

Na področju spodbujanja inovativnosti obstaja kar nekaj metod, kot so nevihta možganov (angl. *brainstorming*), morfološka metoda, metoda »delphi« in futurološki scenarij. Možganska nevihta je verjetno ena izmed najbolj poznanih in uporabljenih, saj gre pravzaprav za skupinsko razpravljanje o problemu in zbiranje najrazličnejših idej, kar je zelo uporabno. Pomembno je, da idej med razpravo ne ocenjujemo, saj gre pri tej metodi za prosto zbiranje idej, ki so lahko še tako nesmiselne, vendar morajo biti povezane z vnaprej določenim problemom. Vse rešitve se nato podrobno analizirajo in ocenijo. Nekateri morfološko metodo imenujejo tudi strukturalna analiza, saj gre pri njej za razčlenjevanje določenih celot na dele, da je analiza lažja. Problem je treba najprej analizirati in posplošiti, ga nato razdeliti na funkcije in tem na koncu vsaki posebej poiskati možne rešitve. Metoda »delphi« se za razliko od prvih dveh izvaja individualno, večinoma z anketo, ki jo rešujejo strokovnjaki na določenih

področjih. Pri svojih odgovorih morajo svoje mnenje in odgovore tudi razložiti. Zadnja metoda je futurološki scenarij, pri katerem gre predvsem za zbiranje idej v povezavi s prihodnjim razvojnim obdobjem. S to metodo se predvidevajo spremembe v prihodnosti in vzroki zanje (Devetak 1999, 65–70).

Ne smemo pa se osredotočiti le na zbiranje idej, saj je ideje treba tudi analizirati in oceniti njihovo uporabno vrednost. Da bodo v organizaciji v idejo dovolj prepričani in bodo iz nje lahko razvili izdelek in ga uspešno umestili na trg, morajo upoštevati, kako se bodo sedanji kupci odzvali na novi izdelek, kako se bo nanj odzvala konkurenca, kako bo to spremenilo njihovo kadrovske sestavo in kakšni so predpisi v zvezi z novim izdelkom, upoštevati pa morajo tudi vse finančne vidike. Koraki za razvojem ideje so še koncept razvoja, analiza posla, razvoj in preizkušanje izdelka, preizkušanje tržišča in popolna komercializacija (Devetak 1999, 65–70).

2.2.3 Ciljno trženje

Na koncu celotnega postopka razvoja novega izdelka/storitve pride v neposredno uporabo spet funkcija trženja, saj je treba izdelek postaviti na trg. Ta postopek v nadaljevanju razložimo kot Ruzzier (2011, 98–117) in ga imenujemo ciljno trženje, katerega koraki so segmentiranje, ciljanje in pozicioniranje.

Naloga tržnikov je torej, da prepoznajo segmente, na katere se je vredno osredotočiti. Organizacije segmentacijo večinoma koristijo zato, da si zagotovijo čim bolj uspešno tržno komuniciranje in promocijo, ki bo dosegla želene kupce njihovih izdelkov. Kot navaja Ruzzier (2011, 98–117), se rezultati uspešno izvedene segmentacije kažejo v rasti prodaje v organizaciji, povečevanju dobička in tržnega deleža, in kar je najpomembneje, saj pripelje do prej omenjenega, v ohranjanju zvestih kupcev.

Tržniki v procesu segmentiranja najprej določijo glavne tržne segmente, to so skupine kupcev s podobnim skupkom želja. Ruzzier (2011, 98–117) ugotavlja, da v praksi pogosto prihaja do napak zaradi napačnega razlaganja segmentiranja. Tržne segmente se namreč pogosto napačno določa kot kategorije izdelkov in ne skupin kupcev. Segmente se da deliti tudi v podsegmente, s čimer dobimo ožje skupine kupcev s še ožje opredeljenimi željami. Tem podsegmentom pravimo vrzeli, tržniki pa jih določajo zato, ker so toliko manjše, da je za njihovo zadovoljevanje tudi manj konkurence.

Kljub številnim prednostim segmentacije pa ne smemo pozabiti na nekatere slabosti, kot je stroškovni vidik, saj je segmentacija draga aktivnost, ki zahteva osebni pristop in terja veliko časa. Zaradi možnih napak segmentacije ta velikokrat tudi ne da zelenih rezultatov. Ruzzier (2011, 98–117) poudarja, da vse to opozarja na dejstvo, da je segmentacija sicer zelo uporabna, vendar je treba k njej pristopiti preudarno in načrtno. Samo v tem primeru da

rezultate, na katerih se lahko potem gradi poslovna uspešnost organizacije. Segmentacija je smiselna le, če tržni segmenti odražajo kupno moč, dovolj enostavno dostopnost do kupcev, ustreznost segmenta za ustvarjanje dobička in operativnost trženjskega sektorja za oskrbovanje določenih segmentov (Devetak 1999, 43).

Naslednji korak je, kot smo že prej omenili, ciljanje s preišljeno segmentacijo izbranega trga. Prva faza ciljanja se osredotoča na velikost segmentov, njihovo rast in dobičkonosnost, ki pa ni vedno najpomembnejši dejavnik, saj z velikostjo pogosto pride tudi več tekmecev. Ob velikosti segmenta je torej pomembno upoštevati tudi velikost in konkurenčnost lastne organizacije. V naslednji fazi morajo tržniki oceniti privlačnost trga z vidika konkurenčnosti. Ruzzier (2011, 98–117) izpostavlja tekmovalnost med obstoječimi tekmeci, nevarnost vstopa novih tekmecev in substitutov ter naraščajoče pogajalske moči kupcev in dobaviteljev kot pomembne nevarnosti, ki jih je pri ocenjevanju segmenta treba upoštevati. Zadnji korak, ki se nam zdi dejansko najosnovnejši in najpomembnejši, pa je ocenjevanje skladnosti segmenta s cilji in viri organizacije, saj je lahko organizacija na trgu uspešna le, če se segment sklada z njenimi cilji in poslanstvom.

Omeniti moramo tudi strategije izbora ciljnega trga, to so: množično, segmentirano, nišno in individualno trženje. V prvem primeru organizacija nastopa na celotnem trgu z eno samo ponudbo in ne cilja na posamezne uporabnike s podobnimi značilnostmi. V drugem primeru se organizacija usmeri v nekaj izbranih segmentov in za vsakega oblikuje poseben trženjski splet. Tak način organizacijam večinoma prinaša večje prihodke, vendar pa povečuje tudi stroške, saj mora za vsak segment posebej razviti izdelke in trženjske splete. Za tretji primer se odločajo organizacije z omejenimi sredstvi, ki se usmerijo v čim ožje segmente ali že prej omenjene vrzeli, na katerih si želijo zagotoviti čim večji tržni delež. To dosežejo z dobrim poznavanjem potreb in želja kupcev v izbranem segmentu, kar jim sicer zagotavlja nižje stroške, ampak prinaša tudi večja tveganja. Zadnja izmed strategij pa je individualno trženje, pri katerem gre za visoko stopnjo prilagajanja zelo majhnim segmentom kupcev, celo na ravni posameznih trgovin. To organizacijam omogoča boljše zadovoljevanje potreb in jim s tem zagotavlja zadovoljnejše kupce (Ruzzier 2011, 98–117).

Organizacija ima po izvedeni segmentaciji več različnih možnosti, kako bo to segmentacijo uporabilo. Na trg se lahko namreč usmeri na več različnih načinov, njegov zadnji korak pa je končno pozicioniranje izdelka na izbrani trg. Ruzzier (2011, 98–117) ga razlaga kot zagotavljanje zelene podobe novega izdelka/storitve na trgu glede na konkurenco v mislih kupcev. Ravno zato, ker pozicioniranje poteka v mislih kupcev, se mora organizacija zavedati, da svoj izdelek/storitev pozicionira na trg med ostale podobne izdelke/storitve in bo zato primerjan s konkurenco.

Za uspešno pozicioniranje na trg so pomembni štirje dejavniki, in sicer jasnost, doslednost, kredibilnost in konkurenčnost (Jobber 2010, po Ruzzier 2011, 111). Ti dejavniki so pomembni, ker morajo biti za uspešno izvedeno pozicioniranje jasno opredeljen ciljni trg in

konkurenčne prednosti pozicioniranja. Vse komunikacije z morebitnimi kupci morajo dosledno poudarjati konkurenčne prednosti izdelka/storitve, ker mora biti komunikacija z morebitnimi kupci kredibilna in (najpomembneje) ker mora izdelek/storitev sploh imeti konkurenčno prednost pred konkurenco, ki se jo pri pozicioniranju izpostavlja.

Tudi pri pozicioniranju prihaja do napak. Devetak (1999, 43) jih izpostavlja le nekaj, za katere je še posebej pomembno, da se jim tržniki izognejo. Izogibati se morajo preslabemu pozicioniranju, ko kupci v izdelku/storitvi že na začetku ne vidijo nič posebnega, premočnemu pozicioniranju, ko kupci izdelek/storitev cenijo previsoko in preozko, nejasnemu pozicioniranju, ko predstava kupcev v zvezi z izdelkom/storitvijo ni dovolj jasna zaradi preveč podanih informacij, in dvomljivemu pozicioniranju, ko so trditve o izdelku/storitvi tako kompleksne, da jim kupci težko verjamejo. Vse dejavnosti ciljnega trženja so torej zelo kompleksne in je k njim treba pristopiti sistematično in načrtno, da nam dajo zadovoljive rezultate.

2.2.4 Trženjsko načrtovanje

Še ena pomembna aktivnost v sklopu trženja, ki je skupek več različnih aktivnosti, je strateško trženjsko načrtovanje. Ta korak je ravno tako pomemben kot ostali prej opisani, saj lahko le s skrbnim načrtovanjem sestavimo celotno sliko poslovanja organizacije, ki nam narekuje potrebne in smiselne trženjske aktivnosti v prihodnosti. Organizacija lahko sestavi različne načrte, od poslovnega načrta do načrta trženja, ki jih opišemo v naslednjih poglavjih.

Ruzzier (2011, 32–33) zapisuje, da bi moral proces strateškega načrtovanja vsebovati opredelitev poslanstva organizacije, strateške analize, pogosto predstavljene v okviru spin analize, zapisane trženjske cilje, strategije in programe, finančne projekcije ter spremljanje in nadzor prej omenjenih dejavnosti. Vse sestavne dele strateškega načrtovanja zato na kratko razložimo, kot jih opisuje avtorica (Ruzzier 2011, 32–33).

Načrtovanje poslanstva je pomembno, saj odgovori na vprašanje, kaj je sploh namen obstoja organizacije, in definira njeno osrednjo filozofijo. S strateško analizo analiziramo zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na organizacijo. Pri takšni analizi med zunanjimi dejavniki analiziramo kupce, tekmece in trg, med notranjimi pa dobičkonosnost in prodajo organizacije, zadovoljstvo in zvestobo kupcev ter trženjske programe. Opredeliti je treba tudi cilje organizacije ter njegove strategije in programe. Cilje zato, da imajo v organizaciji osnovni okvir, kaj želimo s svojim delovanjem doseči, pri čemer si morajo v organizaciji postaviti realna merila. Strategije zato, da v organizaciji določijo, kako bodo te cilje dosegli. Programe pa zato, da določijo načine za uresničevanje strategij. Naslednja izmed pomembnih sestavin so finančne projekcije, ki določajo prihodke preko načrtovanja prodaje na eni strani in izdatke, ki bodo s tem nastali, za protitež. Vse te aktivnosti pa je treba nadzorovati, da niso na koncu izvedene pod načrtovanimi standardi (Ruzzier 2011, 32–33).

Management lahko vse te aktivnosti uspešno izvaja le, če na organizacijo gleda kot na celoto, saj vplivajo na celotno organizacijo. Pomembno pa je, da je v načrtovanje v organizaciji vključenih čim več sodelavcev, saj tako management te načrte v prihodnosti tudi lažje uresniči. Strateško načrtovanje je torej lahko uspešno le, če je management temu načrtovanju popolnoma predan in to odkrito kaže tudi ostalim zaposlenim v organizaciji, ki ga morajo videti kot osrednjega nosilca vseh dejavnosti načrtovanja (Pučko 1991, 327).

2.2.5 Prodaja

Zadnji korak za vsemi analizami trga in pomembnih dejavnikov ter načrtovanjem poslovanja in trženja novih izdelkov/storitev je prodaja. Po vseh pripravah je treba kupcu namreč predstaviti, kaj mu v organizaciji ponujajo. Mercer (1999, 89–109) razlaga prodajo kot ravnanje z ljudmi, kjer so na eni strani kupci, na drugi pa prodajno osebje. Zelo pomembno je torej, da znamo ravnati z ljudmi. Prodajalec ima precej veliko odgovornost, saj ne upravlja le z ljudmi, ampak tudi s projektnimi in promocijskimi viri ter celotnim prodajnim področjem.

Pomembno je tudi, da razumemo prodajni proces, v katerem je treba najprej navezati stik s kupcem in vzbuditi njegovo pozornost, šele nato pride na vrsto osebni stik morebitnega kupca s prodajalcem. Morebitnemu kupcu pa pozornost vzbudimo z različnimi promocijskimi aktivnostmi, kot so reklama po pošti, prodaja po telefonu, seminarji, reklame v medijih in podobno.

Prodaja lahko poteka na različne načine, zato razlikujemo osebno prodajo, neposredno prodajo, trženje od ust do ust in interaktivno trženje. Na kratko bomo razložili vse tipe.

Ruzzier (2011, 227) razlaga, da je bistvo osebne prodaje v neposrednem odnosu med prodajalcem in kupcem izdelka/storitve. Končni cilj tega odnosa se kaže v sklenitvi posla/nakupa ob obojestranskem zadovoljstvu. Prodaja preko osebnega stika je zaradi neposrednega stika veliko bolj prilagodljiva kot ostali načini, kar pri kupcih zbuja boljši občutek. Najbolj je uporabna pri izdelkih, ki potrebujejo dodatna pojasnila, saj so bolj kompleksni ali izdelani po meri kupca, in pri trženju storitev, kjer je kupec večinoma prisoten med proizvodnjo. Osebna prodaja se pogosto uporablja tudi pri poslovanju med organizacijami.

Na drugi strani pa Ruzzier (2011, 229) poudarja tudi neposredno prodajo, ki jo definira kot vzpostavljanje neposrednega stika s kupci, da bi pridobili takojšen odziv in vzpostavili dolgoročno sodelovanje. Večina organizacij ga uporablja kot dodatek k osnovnemu načinu prodaje in trženja, nekatera pa ga uporabljajo tudi kot samostojen način prodaje. Pri takšnem trženju gre predvsem za informacijsko povezanost kupcev in ponudnikov, kar omogoča enostavnost nakupovanja, ki ga kupci večinoma lahko opravijo kar od doma. Ravno informacijska tehnologija pa ponudnikom omogoča tudi boljše možnosti zbiranja podatkov o

posameznem kupcu, ki mu zato lahko povsem prilagodijo ponudbo. Tudi ta oblika ima več vrst. Prva je akviziterstvo, ki temelji na osebnem pristopu in jo zato lahko uvrščamo tudi v osebno prodajo. Druga je trženje po telefonu, ki je vedno bolj razširjena in je lahko izhodna ali vhodna. Vedno bolj pogosto je neposredno trženje po pošti, pri čemer gre predvsem za pošiljanje ponudb ali letakov, kar omogoča veliko ciljno usmerjenost. Pri tem lahko gre za navadno pošto ali e-poštna sporočila. Manj priljubljeno je kataloško trženje, saj se veliko tovrstnega trženja seli na splet. Zadnja oblika pa je trženje po televiziji, ki ga delimo na odzivno oglaševanje in nakupovalne televizijske kanale (Ruzzier 2011, 229).

Naslednja oblika prodaje je prodaja od ust do ust, ki velja za vsakršno komunikacijo glede preteklih izkušenj z izdelkom/storitvijo. Takšna komunikacija je lahko pozitivna ali negativna, saj lahko vsebuje tako dobre kot slabe izkušnje. Takšna oblika zajame zelo veliko morebitnih kupcev, saj se širi tudi preko virov, ki z izdelkom/storitvijo sploh niso imeli neposredne izkušnje, ampak so bili o njem/njej le obveščeni. Kupci takšni vrsti prodaje najbolj zaupajo, saj gre pri tem večinoma za priporočila prijateljev ali sorodnikov. K oblikam takšne prodaje pa prištevamo še veliko več kot le priporočila prijateljev in sorodnikov. Sem spadajo tudi virusno trženje, buzz trženje, gverilsko trženje in trženje preko družabnih omrežij, ki so v zadnjem času postala zelo pomemben del življenja marsikoga. Pri virusnem trženju gre predvsem za sprožanje govoric o nekem izdelku/storitvi na internetu, da glas potuje čim dlje. Buzz trženje temelji na vsakdanjih ljudeh, ki jih organizacija najame, da med ljudmi širijo govorice o izdelku/storitvi. Gverilsko trženje uporablja orodja, za katera ni treba veliko denarnih sredstev, in prinaša velike dobičke. Gre predvsem za nove ideje, ki jih tržniki nato povežejo z izdelkom/storitvijo, ki ga/jo tržijo. Zadnja oblika, trženje preko družabnih omrežij, pa je trenutno najbolj rastoča oblika, kjer lahko organizacije izoblikujejo svoj seznam kupcev, na katere ciljajo s prodajo. Interaktivni prodaji se ne bomo posebej posvečali (Ruzzier 2011, 230).

Pred prodajo pa mora organizacija izoblikovati še svoje strategije trženja, s katerimi bo dosegalo zastavljene cilje v prihodnosti. Te strategije podrobneje opišemo v naslednjem poglavju.

2.3 Strategije trženja

Organizacije imajo vedno svoje strategije poslovanja, ki se precej razlikujejo med seboj, ker so odvisne od organiziranosti organizacije, njegove velikosti, panoge, v kateri posluje, in še veliko drugih dejavnosti. Ena izmed pomembnih strategij, ki jo mora imeti izoblikovano vsaka organizacija, če želi uspešno nastopati na trgu, je trženjska strategija. Devetak (1999, 146) poudarja, da je cilj trženjske strategije ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeči na trgu. To lahko organizacije dosežajo z nenehnim inoviranjem in razvijanjem novih izdelkov, pridobivanjem novih kupcev in zadovoljevanjem starih, ustvarjanjem dobrega imena in s trajnostnim razvojem, ki prinaša zadovoljiv dobiček in nadaljnjo rast in razvoj.

Zelo pomembno je tudi, da strategija sledi trendom povpraševanja in se čim bolj prilagaja spremembam na trgu. Devetak (1999, 146) zapisuje tudi, da na strategijo trženja vpliva precej dejavnikov. Mednje lahko prištevamo demografsko, gospodarsko, družbeno politično in tehnološko okolje, torej okolje, v katerem organizacija posluje. Sem pa spadajo tudi konkurenca, dobavitelji, trženjski posredniki in delo managerjev v organizaciji.

Z oblikovanjem trženjske strategije načrtujemo aktivnosti, prek katerih bomo dosegli izpolnitev zastavljenih ciljev in poslanstva. Vidic (2000, 87) izpostavlja, kaj vse je treba opredeliti pri oblikovanju trženjske strategije. Razmisliti moramo, kje se naša organizacija nahaja, kakšne so njegove vrednote, v kakšnem okolju posluje in s kakšnimi viri upravlja. Samo če v organizaciji vedo, kje se nahajajo, bodo vedeli, kam so namenjeni, in bodo lahko razmišljali, kako do tja priti. Določiti je treba tudi cilje, ki jih želijo doseči, in terminski načrt, v katerem jih bodo dosegli. Na tak način se v organizaciji omejijo in zavarujejo svoj namen dejanske izvedbe strategije. Določiti je treba pot, kako bodo prišli do cilja, da vedo izbrati primerno strategijo. Zelo pomemben pa je tudi nadzor, ki zagotovi povratne informacije o izvajanju strategije.

Razvoj trženjske strategije lahko razdelimo na tri dele (Kotler 1988, po Devetak 1999, 147). Prvi se osredotoča na velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga, pozicioniranje in tržni delež, drugi na načrtovano ceno izdelka/storitve, načrtovano distribucijo in načrt za prvo leto prodaje, tretji pa na dolgoročno prodajo izdelka/storitve in strategijo za doseganje prej določenih ciljev.

Trženjske strategije lahko razdelimo na strategije do tekmecev in strategije do partnerjev. Trije osnovni tipi strategij do partnerjev, ki jih razlaga Porter (1980, po Vidic 2000, 88), so: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije izdelkov/storitev in strategija osredotočanja na tržne niše. Za prvo strategijo je značilno, da organizacija prodaja svoj izdelek širokemu segmentu kupcev po čim nižjih cenah, ki so nižje od cen konkurentov. To lahko doseže le tako, da išče najnižje možne stroške nabave, proizvodnje in distribucije. Takšna strategija je lahko uspešna le na dovolj velikem tržišču ob dovolj velikih zmogljivostih organizacije. Prednost te strategije je v tem, da organizacijo ščiti pred konkurenčnimi pritiski iz okolja. Za drugo strategijo je značilno, da organizacija pred čim nižje cene postavlja čim boljšo kakovost. Kupcem tako ponudi edinstven izdelek/storitev, ki kar najbolje zadovoljuje potrebe kupcev, in zanj/-jo postavijo višjo ceno. S tem si zagotovi dobiček kljub manjšemu tržnemu deležu. Takšna strategija je uspešna, če kupci res potrebujejo ta izdelek/storitev in so zanj pripravljeni tudi več plačati. Prednost te strategije je v možni večji donosnosti in hkrati večji varnosti konkurence, saj so že dobre lastnosti izdelka/storitve same po sebi konkurenčna prednost. Z zadnjo strategijo osredotočanja pa organizacija zajame enega ali več zelo ozkih segmentov trga, ki mu ponudi zelo specializiran izdelek/storitev. Organizacija lahko to strategijo tudi kombinira z eno od prvih dveh (Porter 1980, po Vidic 2000, 88).

Pomembne pa so tudi strategije do tekmecev. Tavčar (2000, 7) ki razlaga, da si organizacija tako kot odjemalce lahko izbira tudi tekmece, na osnovi česar si izbere vlogo v konkurenčni strukturi na trgu. Vloge so vodja, tekmeec, sledilec in specialist, celotna strategija organizacije pa temelji na njenem delovanju v izbrani vlogi.

Vodja trga naj bi bil praviloma eden. To je tekmeec, ki ima vodilno vlogo v svojem tržnem segmentu, ker je najmočnejši. Razlogov za to je več, glavni pa je tržna ponudba. V tem primeru organizacija zelo veliko vlaga v trženje in izrazito veliko tvega, da obrani svojo vlogo na trgu. Strategije takšnih tekmecev so lahko širjenje trga, varovanje tržnega deleža ali povečevanje tržnega deleža. Pridobiva torej lahko nove odjemalce in s tem širi svoj trg, lahko se le brani pred napadi tekmecev, tako da nenehno prenavlja tržne ponudbe, ovira tekmece s cenami in tržnim komuniciranjem ali pa povečuje svoj tržni delež s tem, da povečuje donosnost (Tavčar 2000, 7).

Tekmecev prav tako ni veliko, saj je tekmovanje z vodjo zelo stroškovno in časovno naporno in si ga ne more privoščiti veliko organizacij. Lahko pa prinaša tudi veliko večje donose, če organizacija v tej tekmi zmaga in si zagotovi vodstveni položaj. Tavčar (2000, 7) med strategijami, povezanimi z vlogo tekmece, navaja koncept tekmovanja, strategije proizvodov, strategije pogojev trženja, strategije tržnih poti in strategije pospeševanja trženja. Če organizacija sledi konceptu tekmovanja, napada ostale tekmece in si tako postopno odpira pot proti vodji. Organizacija, ki si je izbrala strategijo proizvodov, svojo tekmovanje naslanja na izboljševanje svoje ponudbe in imidža pri kupcih. Tista, ki si je izbrala strategijo pogojev trženja, svojo konkurenčno prednost gradi na ugodnejših pogojih in cenah. Tista, ki je izbrala strategijo tržnih poti, veliko vlaga v čim boljše distribucijo, da lažje dostopa do ciljnih kupcev, tista, ki je izbrala strategijo pospeševanja trženja, pa se najbolj osredotoča na tržno komuniciranje. Tekmeci lahko imajo torej številne strategije, s katerimi se trudijo spodkopati vodjo trga, ne da bi jo neposredno napadali, večina pa jih sicer nikoli ne uspe. Vodjo uspejo s položaja na trgu izriniti tisti, ki odkrijejo njegovo glavno slabost. Ries in Trout (2004, 106) namreč zapisujeta, da ima tekmeec praviloma eno samo slabost, ki jo je treba odkriti in vanjo usmeriti vse sile.

Naslednja vloga, ki jo organizacija lahko zasede v konkurenčni strukturi na trgu, je sledilec. Teh je veliko, saj ne zahteva veliko sredstev. Delujejo namreč ob vodji in tekmeceh, ki jim prepuščajo prodiranje na nove trge. To sicer ne prinaša velike donosnosti, ampak je prav tako lahko uspešna strategija, saj prinaša veliko večjo stroškovno učinkovitost in s tem ugodnejše in kupcem privlačnejše cene. Tudi za to vlogo Tavčar (2000, 7) navaja kar nekaj možnih strategij. Sledilec se lahko odloči za koncept vzporednega ponujanja izdelkov/storitev, pri čemer ponuja manjše izboljšave, da si zagotovi določeno število kupcev. Lahko se odloči za osredotočanje trženja na skupine kupcev, ki jih vodja in tekmece zanemarjajo, lahko pa se odloči tudi za strategijo čim nižjih stroškov ob čim boljšem servisiranju kupcev (Tavčar 2000, 7).

Zadnja možna vloga organizacije na trgu je specialist. Teh je največ, posedujejo pa najmanjši delež trga, saj delujejo na takšnih segmentih, ki se drugim organizacija zdijo premajhni. To so večinoma nova, manjše organizacije, ki pa lahko po donosnosti presegajo večje. Večinoma se usmerijo v ponujanje posebnih in specializiranih izdelkov/storitev, kar velja za temeljno strategijo večine specialistov. Nevarnost takšnih organizacij so večji tekmeči, ki jih, če so nadpovprečni, pogosto poskušajo prevzeti (Tavčar 2000, 7).

Vidic (2000, 90) poleg vseh teh strategij poudarja še, da se morajo organizacije vedno prilagajati tudi življenjskemu ciklu izdelka in temu prilagajati tudi svoje strategije. Organizacije v fazi rasti tako najpogosteje uporabljajo strategije penetracije trga, razvoja trgov in razvoja izdelkov. V fazi zrelosti so najpogosteje uporabljene strategije vertikalnega ali horizontalnega povezovanja in povezovanja v nepovezane posle. Za zadnjo fazo dezinvestiranja pa so značilne predvsem strategije prenove, preobrata in dezinvestiranja.

Za organizacijo je torej zelo pomembno, da si izbere svojo strategijo in ji, kolikor je le mogoče, sledi. Strategije pa se lahko tudi prepletajo, kar pomeni, da lahko ima ena organizacija več različnih strategij, ki sovpadajo.

2.4 Trženjska orodja

Organizacije lahko za analizo svojega poslovanja in poslovanja tekmecev uporabijo različna orodja. V nadaljevanju na kratko opišemo nekatera izmed njih, v naslednjem poglavju pa se bolj posvetimo načrtu trženja.

2.4.1 SPIN-analiza

Vukovič in Završnik (2010, 144–147) kot bistvo SPIN-analize izpostavljata ovrednotenje in analizo stanja na trgu, na katerega se ima organizacija namen usmeriti. Organizacije s SPIN-analizo, kot že ime pove, proučujejo prednosti in slabosti znotraj organizacije ter izzive in nevarnosti na trgu. Ta analiza predstavlja nekakšno osnovo za kakovostno trženjsko načrtovanje v organizaciji. Prednosti notranjega okolja lahko zajemajo stroškovno učinkovitost, dobre finančne vire, prilagodljivost proizvodnih zmogljivosti, inovativnost, dobro usposobljenost ter znanja delavcev in managementa, dobro ime, uveljavljenost blagovnih znamk, dobro delovno in tehnološko opremo, intelektualno lastnino in še nekatere. Med notranje slabosti lahko prištevamo premajhen tržni delež, slaba znanja in usposobljenost delavcev in managementa, pomanjkanje inovativnosti, slabo uveljavljenost blagovne znamke, nizko kakovost, slabo promocija in veliko drugih. Vseh mogočih prednosti in slabosti v organizaciji ne moramo predvideti, saj se razlikujejo od organizacije do organizacije. Na drugi strani pa SPIN-analiza ocenjuje tudi izzive in nevarnosti, ki prežijo na organizacijo v okolju. Med izzive spadajo na primer slabosti tekmecev, nova ali rastoča tržišča in tržne niše, možnosti za internacionalizacijo zaradi rasti tržišč povsod po svetu in podobno. Med

nevarnosti pa lahko prištevamo prihod novih tekmecev na trg, slabo rast trga, zasičenost trga, nove tehnologije, prihod substitutov na trg, nove ali spremenjene zakone na področju poslovanja organizacije in še bi lahko naštevali. Tudi izzivi in nevarnosti se lahko spreminjajo glede na dejavnike v okolju, ki imajo vpliv na organizacijo. SPIN-analiza je pomembno orodje pri ocenjevanju sedanjega ali prihodnjega poslovanja organizacije, ki ga je dobro upoštevati pri razvoju strategij trženja in poslovanja (Vukovič in Završnik 2010, 144–147).

2.4.2 Porterjev model konkurenčnih sil

Naslednje pomembno orodje v okviru trženja je Porterjev model konkurenčnih sil, ki vplivajo na organizacijo, da še na osnovi teh sil določi izzive in nevarnosti. Model, ki ga je razvil Michael E. Porter, vsebuje pet konkurenčnih sil, ki vplivajo tako na organizacijo kot na panogo. Te so vstop novih tekmecev, vstop substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in v osredju modela še obstoječa konkurenca.

Najprej razložimo nevarnost vstopa novih tekmecev. Med potencialne nove tekmece spadajo organizacije, ki še ne nastopajo v panogi, vendar imajo, kar je potrebno, da bi se za to lahko odločili. Veliko pa je odvisno od obstoječih tekmecev v panogi, ki si prizadevajo, da bi bile vstopne ovire za nove tekmece čim višje. Ena izmed najpomembnejših vstopnih ovir je kapital, ki ga potrebuje organizacija ob ustanovitvi in vstopu na trg. Pogosto je ovira tudi stroškovna učinkovitost obstoječih tekmecev, saj z nižjimi stroški pridejo nižje cene, ki jih tekmececi ne morejo doseči z dobičkom (Močnik 2005, 35–40). Vstopnih ovir je še veliko, vendar se naprej posvetimo nevarnosti vstopa substitutov.

Na mnoge panoge močno vpliva nevarnost substitutov, ki jih Močnik (2005, 35–40) razlaga kot izdelke/storitve, s katerimi je mogoče zadovoljiti sorodne potrebe kupcev. Bolje ko zadovoljujejo to potrebo, večjo nevarnost predstavljajo za izdelek/storitev. Če je vpliv substitutov velik, ker dobro zadovoljujejo potrebe, lahko kupci ob vsaki spremembi izdelka/storitve posežejo po substitutu.

Naslednja pomembna sila je pogajalska moč kupcev, ki se odraža z močjo zbivanja cen kupcev v panogi in vplivi na dobavitelja. Kupci tako posredno vplivajo tudi na dobiček organizacij v panogi. Kupci imajo veliko moč, če kupujejo v velikih količinah, če je nek kupec predstavlja večinski delež prodaje organizacije, če obstaja nevarnost, da bi kupec sam vstopil v panogo in začel konkurirati organizaciji, če so dobavitelji male organizacije, kupci pa večji in jih je malo, so stroški zamenjave dobavitelja visoki in v primeru, če kupec izdelek/storitev lahko kupi pri več različnih dobaviteljih (Porter 1980, po Močnik 2005, 39).

Na drugi strani pa na organizacije v panogi močno vpliva tudi pogajalska moč dobaviteljev, ki se odraža v možnosti dobaviteljev za zviševanje/zniževanje cen ali kakovosti ter s tem z vplivom na stroške organizacij v panogi. Dobavitelji so najmočnejši v primeru, če niso

odvisni od nabave organizacij v panogi, če so stroški zamenjave dobavitelja visoki, če obstaja nevarnost, da dobavitelji sami vstopijo v panogo kot novi tekmeči, če organizacije, ki nabavljajo pri dobavitelju, nimajo druge izbire, in če je izdelek zelo pomemben za organizacijo (Porter 1980, po Močnik 2005, 40).

Zadnja in osrednja sila po Porterjevem modelu so obstoječi tekmeči, med katerimi prihaja do konkurenčne borbe za pridobitev ali ohranitev čim večjega tržnega deleža. Organizacije v tej borbi posegajo po različnih taktikah. Lahko na primer znižujejo cene, da privabijo nove kupce, lahko nenehno razvijajo svoje izdelke/storitve, da ti bolje zadovoljujejo potrebe in želje kupcev, lahko se bolj posvetijo promociji, izdelek/storitev lahko prodajajo kupcu neposredno ali imajo dobro urejeno distribucijo in poprodajne storitve. Vse to je zelo pomembno analizirati, preden se organizacija sploh poda v novo panogo z novim izdelkom, da se izogne možnim nevarnostim (Močnik 2005, 35–40).

2.4.3 Analiza makrookolja

Organizacija mora poleg analize dejavnikov, ki jih opredeljuje Porter, upoštevati tudi makrookoljske dejavnike. Med te spadajo ekonomski, tehnološki, demografski, družbeni in pravno-politični dejavniki, ki neposredno vplivajo na moč vseh dejavnikov iz Porterjevega modela in tako posredno vplivajo tudi na celotno organizacijo. Močnik (2005, 49–51) opisuje vse te dejavnike, ki jih na kratko razložimo v nadaljevanju.

Kot ekonomske dejavnike razumemo vse pojave in procese, ki vplivajo na splošno zdravje in blagostanje države, v kateri organizacija deluje. Preko vplivanja na ekonomsko stanje države, v kateri nastopa, pa vplivajo tudi na donosnost in uspešnost organizacije. Tudi tehnološki dejavniki močno vplivajo na organizacijo in njeno okolje, saj se tehnologija vedno hitreje razvija. Posledica tega so vedno krajši življenjski cikli izdelkov, saj hitro postajajo zastareli. Tehnološki razvoj organizacijo spodbuja k vedno večji ustvarjalnosti ali pa predstavlja oviro. Demografski dejavniki na drugi strani vključujejo značilnosti populacije v okolju, v katerem deluje. To se lahko nanaša na zaposlitveno strukturo kupcev njegovih izdelkov/storitev, ki vplivajo na njegovo prodajo. Podobno se družbeni dejavniki nanašajo na populacijo, vendar bolj na navade in vrednote ljudi. Zadnji pa so pravno-politični dejavniki, ki se nanašajo na zakone, ki vplivajo na panogo organizacije. Ti zakoni se pogosto spreminjajo, kar lahko zelo otežuje poslovanje. Tudi makrookolje torej močno vpliva na delovanje in poslovanje, zato je treba pred vstopom na trg vsaj okvirno analizirati, kako pogoste in obsežne so spremembe vseh teh dejavnikov, da vemo, kakšne nevarnosti pričakovati (Močnik 2005, 49–51).

2.4.4 Trženjski splet

Naslednje orodje, ki ga opišemo v nalogi, je trženjski splet, ki je eno izmed najpomembnejših orodij, saj je bistvenega pomena, da v organizaciji sploh vedo, kdo so in kaj delajo. Trženjski

splet sestavljajo spremenljivke, ki jih mora imeti opredeljene vsaka organizacija, če želi dosegati čim boljšo prodajo na izbranem trgu. Trženjski splet za izdelke je različen od tistega za storitve. Splet za izdelke namreč vsebuje 4P, in sicer izdelek (angl. *product*), ceno (angl. *price*), prostor oziroma distribucijo (angl. *place*) in promocijo (angl. *promotion*). Pri storitvah pa splet vsebuje 7P, saj poleg prej naštetih vsebuje še ljudi (angl. *people*), izvajanje (angl. *processing*) in fizične dokaze (angl. *physical evidences*). V nadaljevanju razložimo vseh sedem.

Prvi in osrednji element trženjskega spleta je izdelek, v to kategorijo pa spadajo tudi storitve. Devetak (1999, 5–7) navaja, da pri izdelku obravnavamo predvsem njegove značilnosti, kakovost in funkcionalnost, pakiranje, stil blagovno znamko, garancijo, servis in dobro ime. Vseh teh elementov pa ne ocenjujejo tržniki, ampak kupci, ki jim je izdelek pravzaprav namenjen in katerega potrebe mora izdelek uspešno zadovoljevati. Najbolj pomembna lastnost izdelka je inovativnost, saj ljudje vedno iščejo nekaj novega. Dichter (1993, 98) to potrebo razlaga v povezavi z željo ljudi po nenehnem pomlajevanju. Po njegovem mnenju morajo biti tržniki zato nenehno na preži za novostmi, ki pa ni nujno, da bolje izpolnjujejo potrebe kupcev, biti morajo le smiselne.

Naslednji element je cena, ki jo Devetak (1999, 5–7) razlaga kot denarni izraz izdelka/storitve. Na oblikovanje cene naj bi vplivala predvsem ponudba in povpraševanje, ki se navezujeta na konkurenco in potrošnike. Vukovič in Završnik (2010, 60–61) ceno razlagata kot vsoto denarja, ki jo mora potrošnik plačati za izdelek/storitev. Cena odločilno vpliva na uspešnost prodaje, zato je zelo pomembno, da v organizaciji čim bolj obvladujejo vse dejavnike, ki so z njo povezani. Ker je temeljni cilj organizacije večinoma zagotavljanje čim večjega dobička in tržnega deleža na izbranem trgu, mora biti tudi strategija podrejena temu cilju. Cenovna strategija mora biti torej tesno povezana z ostalimi strategijami, ki težijo k osnovnemu cilju, ob upoštevanju dejstva, da morajo cene pokrivati vse potrebne stroške za razvoj, pozicioniranje in ohranjanje izdelka/storitve in organizacije. Kljub vsemu pa so kupci tisti, ki odločajo o primernosti cene izdelka/storitve, saj so za več koristi pripravljeni plačati več in obratno. Vse te dejavnike morajo v organizaciji temeljito predelati, preden svojemu izdelku/storitvi postavijo ceno (Vukovič in Završnik 2010, 60–61).

Pomemben element je tudi distribucija, ki jo Devetak (1999, 5–7) definira kot organiziran prenos izdelkov po tržnih poteh do kupcev. Tržno pot natančneje razlagata Vukovič in Završnik (2010, 60–61), ki jo poimenujeta kar skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki sodelujejo v procesu prenosa izdelka do končnega kupca. V tržni poti je zato veliko posrednikov, ki omogočajo učinkovitejši prenos izdelkov/storitev, če organizacija nima dovolj sredstev ali sposobnosti, da bi svoj izdelek tržila neposredno, ali raje vlaga v proizvodnjo kot v tržne poti. Distribucija je zato zelo zahtevna za obvladovanje in zelo vpliva na stroške organizacije (Devetak 1999, 5–7).

Zadnji element trženjskega spleta za izdelek je promocija ali tržno komuniciranje s potrošniki z namenom povečevanja prodaje, obveščanja kupcev in izmenjave informacij med vsemi člani distribucijske verige. Vukovič in Završnik (2010, 60–61) promocijo razčlenjujeta na oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi, med katerimi je vsak element enako pomemben za razvoj čim boljšega imidža izdelka/storitve in organizacije.

Trženjski splet storitev, kot smo že prej omenili, vsebuje še tri dodatne elemente – ljudi, izvajanje in fizične dokaze. Pri izvajanju storitev ne gre brez ljudi, ki lahko po Devetaku (1999, 5–7) v spletu nastopajo kot kupci ali izvajalci. Od izvajalcev se pričakuje določena stopnja izobraženosti, urejenosti in motiviranosti za delo, kar pa je vse odvisno od vrste storitve, zato je pomembno, da organizacija vlaga v ljudi, ki so vključeni v izvajanje storitev. Bistvo storitve torej predstavlja izvajanje, pri čemer morajo paziti predvsem na hitrost in kakovost. Zadnji element pa so fizični dokazi, ki predstavljajo to, kar kupec vidi in sliši v zvezi s storitvijo, torej zgradbe, oprema, parkirišča in podobno. Devetak (1999, 5–7) še poudarja, da mora organizacija vse elemente trženjskega spleta obravnavati celovito in jih prilagajati plačilnim sposobnostim svojih kupcev.

2.4.5 Poslovni načrt

Naslednje zelo pomembno orodje tržnikov je vsem dobro poznan poslovni načrt, ki ga na kratko razložimo po Stutleyju (2003, 8): »Poslovni načrt opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti.« Določena dejavnost v tej definiciji zajema opravljanje posla tako multinacionalke kot male organizacije pa tudi samo delovanje oddelka v profitni ali neprofitni organizaciji. Obdobje v prihodnosti je odvisno od organizacije, saj si sama določi terminski okvir, običajno pa gre za 12 mesecev v okviru prihodnih treh do petih let. Priporočljivo naj bi bilo sestaviti čim krajši poslovni načrt, ki pa mora vsebovati vse potrebne sestavne dele. Poslovni načrt ima v povprečju od 20 do 40 strani in mora biti lahko berljiv, da sporočilo čim bolj uspešno prenese bralcu.

Poslovni načrt se uporablja za različne namene. Lahko se ga uporabi kot uraden izkaz postopka načrtovanja organizacije. Pogosto je potreben tudi kot priloga k prošnji za pridobitev sredstev, pri čemer lahko gre za posojilo, dokapitalizacijo ali iskanje kapitala za novoustanovljene organizacije. Po našem mnenju pa je najpomembnejša uporabnost poslovnega načrta za pomoč poslovnemu vodstvu pri vodenju poslovanja organizacije.

Stutley (2003, 8) opredeljuje 10 korakov za izdelavo dobrega poslovnega načrta, ki naj bi jim organizacije sledile po vrsti. Najprej morajo določiti svojo poslovno dejavnost, nato trenutno stanje posla, opredeliti morajo trg in konkurenco, nato cilje in terminski načrt dosege teh ciljev, razviti morajo strategijo za doseg ciljev, poiskati izzive in nevarnosti, za katere morajo nato opredeliti strategije obvladovanja, ki jih morajo predelati v delovne načrte. Napovedati morajo tudi prihodke in odhodke ter izdelati finančni načrt, na koncu pa morajo

vse to še spraviti na papir. Vse to pa bo zaman, če načrta nato ne bodo uporabili v praksi in se po njem ravnali.

Okvirno vsebinsko kazalo naj bi vsebovalo najprej osnovne podatke, kamor spadajo kontaktni podatki, identifikacija dokumenta in definicije, nato povzetek, za tem trenutno stanje, ki zajema osnovne podatke o organizaciji in njeno zgodovino, vizijo, poslanstvo in cilje, organizacijo poslovanja, predstavitev izdelkov/storitev in osrednje zmožnosti. Poslovni načrt mora vsebovati tudi analizo zunanjega okolja, strategijo in načrt nadaljnjega poslovanja, finančno analizo in analizo tveganj, kamor spada tudi SPIN-analiza. Za konec pa je pomembno zapisati tudi zaključek in dodatke, ki so lahko sedanji projekti v izvajanju in podobno.

Načrt je torej izhodiščna točka vsake organizacije in predstavlja nekakšen zemljevid poti do izbranega cilja, pri čemer opozarja na možne ovire in oblikuje primerno strategijo premostitve teh ovir (Stutley 2003, 8).

3 NAČRT TRŽENJA V ORGANIZACIJI

3.1 Kako načrtovati

Načrtovanje od začetka do konca opisuje Keenan (1996), ki pravi, da je to dejavnost, ki nas pripelje od tam, kjer smo sedaj, do tja, kamor bi radi prišli. Sestavljeno naj bi bilo iz analize trenutnega stanja, postavljanja ciljev in določanja ukrepov za uresničitev teh ciljev. Vidic (2000, 22–23) pa poudarja še, da moramo v proces trženjskega načrtovanja obvezno vključiti čim več sodelavcev iz različnih oddelkov v organizaciji, saj je ta proces zelo prilagodljiv in močno vpliva na kulturo v organizaciji. Proces trženjskega načrtovanja razčlenjuje drugače, in sicer na izdelavo seznama primernih trženjskih orodij, ocenjevanje tega seznama in izbor najboljšega orodja ter na koncu še na učinkovito uporabo izbranega orodja.

Vidic (2000, 22–23) izpostavlja tudi, zakaj je načrtovanje pomembno. Omogoča nam namreč razmišljanje o problematiki z različnih vidikov, zaradi česar tudi veliko hitreje opazimo priložnost, ki se ponuja na trgu. Prav tako pripomore h komunikaciji odločevalcev v organizaciji in zmanjšuje nesoglasja med oddelki, saj so vsi cilji in postopki za njihovo doseganje natančno zapisani. Prihrani nam tudi nepotrebne stroške, ker predstavlja podporo poslovnemu načrtu in nam skupaj z njim pokaže celotno sliko delovanja organizacije v sedanosti in prihodnosti. Širi pa tudi trženjsko kulturo v organizaciji, kar pripomore k trženjsko naravnemu mišljenju vseh sodelavcev v organizaciji. Veliko podjetnikov pa teh prednosti ne vidi, saj na prvo mesto postavljajo slabosti in se zato ne lotijo načrtovanja svojega poslovanja. Sistematično in kakovostno načrtovanje vzame namreč precej časa in lahko zato predstavlja tudi »nepotreben« strošek (Vidic 2000, 22–23).

Pri načrtovanju pa pogosto prihaja do napak, ki se jim moramo po najboljših močeh izogibati. Te napake predstavljajo slabo razločevanje med taktičnim in strateškim načrtovanjem, nejasnosti med konceptom poslovanja in izvajalnimi aktivnostmi, slabo razločevanje med trženjsko funkcijo in konceptom, organizacijski problemi, nenatančna analiza sedanjega stanja, nekompatibilnost procesa in rezultatov, primanjkovanje znanja in veščin v organizaciji, nesistematičen pristop k načrtovanju, napačno razumevanje razmer in zato nepravilne prioritete in slaba kultura med zaposlenimi v organizaciji (McDonald 1995, po Vidic 2000, 24).

Pri trženjskem načrtovanju je zato poleg izogibanja zgoraj naštetim napakam predvsem pomembno, da v organizaciji najprej natančno določijo cilje, česar se morajo lotiti sistematično. Keenan (1995, 25–30) poudarja, da morajo v prvi vrsti vedeti, s kakšnim poslom se ukvarjajo, kar pa ni vedno neposredno povezano z izdelkom/storitvijo, ki ga prodajajo. Še pred postavitvijo ciljev morajo zato opredeliti svoje dejavnosti in vizijo, ki predstavlja osrednji namen njihovega delovanja. Šele nato si lahko postavijo končni cilj, in sicer kaj želijo doseči, ali enostavneje, kako si želijo, da bi se stvari razvile v prihodnosti. Pri

tem morajo paziti, da svojih ciljev ne zamenjujejo s finančnimi obeti. Za uspešno doseganje končnega cilja pa si morajo postaviti tudi kratkoročne cilje ali naloge, ki so nujne za doseg končnega cilja. Organizacije zato izdelujejo kratkoročne in dolgoročne načrte trženja.

3.2 Kaj je načrt trženja

Definicij načrta trženja je veliko, prav tako pa je veliko različnih poimenovanj. Nekateri mu pravijo načrt trženja, drugi trženjski načrt, nekateri pa marketinški načrt. Vse pa pomeni isto, in sicer je to, kot zapisujeta Potočnik in Umek (2004, 191), »dokument, ki podrobno določa aktivnosti, s katerimi bo organizacija uresničila sprejete trženjske strategije«. Prikazoval naj bi trenutno stanje na trgu, priložnosti in nevarnosti trga, trženjski cilj, dejavnosti, ki so potrebne za doseg teh ciljev, tržnike, ki so zadolženi za te dejavnosti, in kontrolne mehanizme za prilagajanje načrta spremembam na trgu. Nekatere organizacije za vsak svoj izdelek/storitev pripravijo poseben načrt trženja.

Potočnik (2005) poudarja, da so najboljši načrti trženja tisti, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo spremembam na trgu. Trg se namreč spreminja in razvija tako hitro, da načrt prav tako kot izdelek/storitev hitro zastari. Pomembno je torej, da organizacija sestavi kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni načrt trženja. Kratkoročni trženjski načrti se nanašajo na obdobje do enega leta, srednjeročni pa na obdobje do petih let. Večina organizacij izdeluje kratkoročne in srednjeročne načrte. Dolgoročne, ki se nanašajo na obdobje od pet let naprej, pa večinoma sestavljajo večje organizacije, ki delujejo globalno, saj se globalno tržno okolje še veliko hitreje spreminja kot domače. Prav zato morajo biti trženjski načrti čim bolj prilagodljivi in primerni za prilagoditve.

Vidic (2000, 22) pa načrt trženja definira z drugega vidika. Razlaga namreč, da je osnovna naloga trženja zagotavljanje zadostnega števila kupcev za izdelke/storitve, ki jih organizacija ponuja na trgu. Načrt trženja zato pravzaprav načrtuje dejavnosti za čim uspešnejše vzpostavljanje odnosov s strankami, da bodo lahko dosegali ali celo presejali predhodno zastavljene cilje. Razlaga, da načrt trženja predstavlja mešanico vseh odločitev, pri čemer se vse sestavine med seboj prepletajo in nadgrajujejo predhodne. Trženjski načrt je torej po definiciji Vidica komunikacijsko sredstvo med udeleženci v trženjski akciji, saj predstavlja seznam aktivnosti in predvidenih rezultatov.

Načrt trženja praviloma obsega 10 do 20 strani natančno premišljenega in sestavljenega besedila. Dolžina načrta se sicer lahko razlikuje glede na zahtevnost programa in namen, ki mu služi. Načrt pa mora biti razumljiv in lahko berljiv. Vidic (2000, 27) izpostavlja, da se mora vsako poglavje načrta začeti na svoji strani, da morajo biti ključne točke poudarjene in izpostavljene, da pretiravanje s slikami in skicami ni priporočljivo, da je treba uporabiti čitljivo pisavo in se izogibati predolgim stavkom in odstavkom ter da je zelo pomembno

natančno izrazoslovje. Načrt naj torej vključuje le tiste informacije, ki so potrebe in pomembne za bralca.

3.3 Vsebina načrta

Vsebina načrta trženja se ne razlikuje veliko od vsebine poslovnega načrta, le da je v prvem poudarek na načrtu tržnikov v organizaciji glede prodajnega programa. Vidic (2000, 27) deli načrt trženja v grobem na štiri dele, in sicer na analizo poslovnega okolja, postavljanje ciljev, načrtovanje strategij in določanje ukrepov ter kontrolo in ocenjevanje uspešnosti določenih dejavnosti v organizaciji. Potočnik (2005, 56–59) pa na drugi strani takoj natančno deli načrt trženja po poglavjih na sedem delov, ob poudarku, da se lahko načrti in njihova vsebina zelo razlikujejo glede na to, kakšen izdelek/storitev načrtujemo in za kakšno organizacijo. Deli ga torej na povzetek za vodstvo organizacije, trenutno trženjsko stanje, analizo poslovnih priložnosti in nevarnosti, trženjske cilje, trženjske strategije, program delovanja ter nadzor in vrednotenje.

Načrt trženja naj bi se torej začel s povzetkom, ki vsebuje kratko razlago osnovnih ciljev in predlogov. Na kratko mora predstaviti vsako poglavje načrta, zato se ga napiše praviloma na koncu. Načrt povzame ključne ugotovitve in vsebino celotnega projekta ter končno navodilo za uporabo. Njegov namen pa je predvsem na kratko seznaniti vodstvo s celotno vsebino. Za povzetkom pride kazalo, za njim pa trenutno trženjsko stanje (Potočnik 2005, 56–59).

Druga sestavina načrta torej predstavlja podatke o poslovnem okolju, trgu, kupcih, izdelku, konkurenci in distribuciji. V delu o poslovnem okolju so razloženi dejavniki makrookolja, ki vplivajo na prodajni program, podatki o ciljnem trgu pa vsebujejo podrobnosti glede velikosti in rasti trga za izbrane segmente nekaj let nazaj. Podrobno so opisani tudi kupci, ki so razdeljeni po segmentih in definirani glede na število, kupno moč in predvideno nakupno obnašanje. Podatki o izdelku vsebujejo predvsem podrobnosti o izdelku/storitvi, prodaji, cenah in podobno. Izpostavljeni so tudi glavni tekmeci in njihova velikost, tržni delež, značilnosti, konkurenčne prednosti in priložnosti. Zadnji del analize trenutnega trženjskega stanja pa predstavlja distribucija (Vidic 2000, 30–31).

Naslednja sestavina, ki jo opisuje Potočnik (2005, 56–59), je analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki temelji na predhodni analizi trenutnega trženjskega stanja. Priložnosti organizacije lahko razlagamo kot rezultat prednosti organizacije in pravih okoliščin, zato lahko rast trga, zvestobo kupcev, pridobitev patenta ali licence in podobno smatramo kot priložnosti na trgu. Nevarnosti za organizacije na trgu pa na drugi strani izvirajo iz slabosti trga in neugodnih okoliščin. Med takšne lahko uvrstimo zadolženost in s tem pomanjkanje sredstev, hudo konkurenco, neugodne spremembe zakonov in podobno. Ta sestavina predstavlja podlago za oblikovanje strategij v organizaciji.

Načrt trženja vključuje tudi oblikovanje trženjskih ciljev, ki spet temeljijo na predhodni ugotovitvi priložnosti in nevarnosti. Potočnik (2005, 56–59) te cilje razlaga kot opredelitev, kaj želi organizacija doseči s svojimi trženjskimi aktivnostmi, prikazovali pa naj bi obseg prodaje, tržni delež, dobiček in zadovoljstvo kupcev. Obvezno pa morajo biti postavljeni tako, da lahko vodstvo ob koncu obdobja, ki je bilo določeno za doseg teh ciljev, izmeri rezultat – ali so bili cilji doseženi ali ne.

Naslednje poglavje v načrtu tako kot prejšnje temelji na predhodnem. Na osnovi postavljenih ciljev torej oblikujemo strategije za doseg teh ciljev. Organizacija razlaga, da mora vsaka strategija vsebovati analizo ciljnega trga in oblikovanje trženjskega spleta za ta trg. Zelo pomembno je namreč določiti, kako bo organizacija uporabila vse sestavine spleta, in za vsako sestavino določiti svojo strategijo. Le tako lahko organizacija izoblikuje svoje konkurenčne prednosti, ki jih je težko posnemati in so tako dolgoročno uspešni. Vidic (2000, 34–35) tako definira strategije izdelka, cen, prodajnih poti, distribucije in celo blagovne znamke.

Program delovanja predstavlja naslednjo sestavino. V njem organizacija določi načine za uresničevanje predhodno določenih strategij, kar pomeni, da določi trženjske dejavnosti, ki so potrebne, osebe, ki jih bodo izvajale, stroške, ki bodo ob tem nastali, in terminski načrt, v katerem naj bi bile strategije izvedene. Vidic (2000, 34–35) še izpostavlja, da je koristno narediti program delovanja za vsak izdelek/storitev v organizaciji. Le tako lahko uspešno izvaja vse strategije in uspešno posluje.

Zadnji del načrta trženja pa predstavljata nadzor izvajanja načrta in evalvacija rezultatov. Če organizacija uspešno dosega vse zastavljene cilje, na ta korak pogosto pozabijo, saj v tem primeru pomembnost te sestavine ne pride prav do izraza. Bolj koristna je v primeru nedoseganja ciljev, saj vsebuje krizni načrt v primeru velikega razhajanja med cilji in izvedbo.

Vidic (2000, 27) poleg vseh teh sestavin v načrt trženja dodaja še predvideni izkaz uspeha in razne finančne projekcije izvedbe dejavnosti za doseganje določenih ciljev.

Organizacije pogosto sestavljajo le poslovne načrte, čeprav je, kot vidimo, načrt trženja prav tako zelo pomemben. Razlog za to lahko iščemo v neznanju in nepoznavanju ali enostavno nezanimanju. Kljub temu pa lahko načrt trženja pokaže marsikaj, česar mu klasičen poslovni načrt ne more. Potočnik (2005, 56–59) zato za konec razlaga, da je praksa pokazala velike koristi načrta trženja zaradi poudarka na tržnem stanju v okolju organizacije, ki zelo vpliva nanjo. Med organizacijami, ki so izdelale načrt trženja, in tistimi, ki ga niso, obstajajo razlike v obsegu prodaje in dobička, zato bi se morali podjetniki pogosteje osredotočati tudi na načrtovanje trženja.

4 PREDSTAVITEV IZBRANE ORGANIZACIJE

V nadaljevanju predstavimo družinsko organizacijo Habitat mont, d. o. o. (v nadaljevanju Habitat mont).

4.1 Predstavitev organizacije

Habitat mont, d. o. o. je družinska organizacija, ki jo je direktor in lastnik Franjo Udovč sicer pod drugačnim imenom ustanovil leta 1990, odkar uspešno posluje predvsem na slovenskem trgu. Skozi čas se je poskušala uveljaviti na več različnih področjih, na primer na področju prehrane, samostojnih montažnih del in prodaje montažnih hiš priznane avstrijske znamke ELK Fertighaus AG. Poleg že obstoječih programov trenutno pripravljajo nov program prodaje izdelkov za razkuževanje trgovinskih vozil, ki kaže velike obete.

Organizacija ima sedež v Petrovčah, saj bližina kupcev ni tako pomembna glede na obseg in naravo poslovanja, zaposlenim in strankam pa takšna lokacija kljub vsemu omogoča enostavno dostopnost in možnost parkiranja. Za potrebe skladiščenja trgovskega blaga in potrebne opreme ima v neposredni bližini pisarniških prostorov tudi dodatne skladiščne prostore.

V organizaciji so od začetka leta 2012 zaposleni 4 delavci. Kadrovska zasedba se nenehno spreminja glede na trenutne potrebe in potek poslovnega procesa. Za izvajanje posameznih funkcij v poslovnem procesu, za katere ni redno zaposlenih delavcev, občasno najema dodatno delovno silo. Takšne funkcije so predvsem deklariranje prejetega blaga, priprava naročenega blaga za odpremo, odprema blaga, risanje arhitekturnih načrtov, urejanje spletnih strani in družabnih omrežij, montaža objektov in izvedba elektroinstalacij v njih.

Poslanstvo organizacije na področju montažnih hiš je vsebovano že v sloganu blagovne znamke ELK »Hiše za življenje« – na osnovi načel trajnostnega razvoja in ekološko ozaveščene proizvodnje zagotavljati kupcem na slovenskem trgu kakovostne in energijsko učinkovite ali pasivne montažne objekte, sodobno oblikovane in skladne z okoljem, ki v vseh pogledih omogočajo najvišjo kakovost bivanja.

Poslanstvo organizacije na področju prehrane je skozi delovanje na trgu vplivati na prehranjevalne navade potrošnikov s spodbujanjem uživanja svežih naravnih izdelkov in razširjati poznavanje uporabe solatnih prelivov in ostalih proizvodov na slovenskem trgu z namenom dvigniti pestrost prehrane na višjo raven (Franjo Udovč, Intervju z direktorjem, 5. april 2014).

4.2 Predstavitev programov

Habitat mont se je do leta 2012 ukvarjalo s trženjem več različnih prehrabnih proizvodov Develey in Mautner Markhof. Nosilec programa prehrabnih proizvodov je komercialni referent. Slednji skrbi za pripravo in pošiljanje ponudb, sodeluje pri pripravi in podpisu pogodb z odjemalci, organizira izdelavo dokumentacije za dobavo, kontrolira izvajanje dobav, pripravlja in odpošilja račune, spremlja njihovo plačevanje in pravočasnost s tem povezanih knjigovodskih opravil. Področje dela komercialnega referenta je zelo široko, ker je Habitat mont majhna organizacija, ki ima poleg direktorja, ki je hkrati tudi lastnik, zaposlene le še tri delavce.

Develey je nemška organizacija, ki proizvaja različne izdelke, kot so majoneze, gorčice, kečapi, solatni prelive in tudi različne omake. V trgovine Interspar, Tuš, Mercator in Maridis je organizacija dobavljala le solatne prelive, kečape in majoneze.

Mautner Markhof se tako kot Develey odlikuje z raznoraznimi proizvodi za prehrabne namene. Ponuja različno hrano, solatne prelive, sirupe, kise in gorčice.

Trenutno je glavni program organizacije zastopstvo za prodajo in montažo montažnih hiš avstrijskega proizvajalca ELK Fertighaus AG na slovenskem tržišču. Glavni nosilec tega programa je direktor. Ponudba programa obsega atrijske, večnadstropne in večstanovanjske nizkoenergijske montažne hiše v mnogih izvedbah, razdeljene v več družin, brunarice in pasivne hiše, ki so trenutno na trgu številka ena, saj z zelo izdatno izolacijo in napredno tehnologijo prihranijo veliko energije in posledično tudi denarja. Kakovost hiš znamke ELK je na visoki ravni tudi zaradi tega, ker ELK sodeluje s preizkušenimi in dolgoletnimi partnerji. Čas njihove postavitve se zato ne meri v mesecih in letih, ampak v dnevih ali tednih. Prav tako si lahko vsi kupci na mnogih lokacijah ogledajo vzorčne hiše in se tako natančno seznanijo z njihovo sestavo in videzom. Kljub temu da je na slovenskem tržišču na področju montažnih hiš velika konkurenca, kakovost hiš ELK privablja številne vlagatelje.

Poseben program organizacije je še samostojno izvajanje storitev montaže hiš v Sloveniji in tujini. Nosilec programa je prav tako direktor. Njegova glavna skrb je trženje programa in optimalna zasedenost kapacitet, t.j. montažnih ekip. Vsako ekipo sestavlja pet monterjev, ki so usposobljeni za izvedbo vseh faz montaže, od osnovne postavitve hišnih elementov, izvedbe strojnih in elektroinstalacij, krovskih in kleparskih del do izvedbe notranjih zaključnih del.

4.3 Izbira programa

Za natančnejšo analizo smo izbrali program prodaje pasivnih montažnih hiš znotraj programa montažnih hiš, ker je najbolj obsežen in zahteven z vseh vidikov trženja.

Najpomembnejša lastnost pasivnih hiš, ki sestavljajo program, je njihova energijska učinkovitost. Ta je posledica kakovostne konstrukcije z izdatno toplotno izolacijo, kakovosti vseh ostalih sestavnih delov hiše in njihove vgradnje ter sodobne hišne tehnike, ki omogoča dodatne prihranke energije, potrebne za ogrevanje. Vse pasivne hiše ELK so tudi izračunane v skladu s standardom PHPP Passivhaus Inštituta v Darmstadtu.

Program obsega pasivne hiše različnih velikosti in ga odlikuje velika pestrost izbire modelov, ki so vlagateljem na voljo. Skupna neto bivalna površina tipskih projektov ELK pasivnih hiš sega od 110 m² do 245 m². Večina modelov je na voljo v različnih izvedbenih različicah: kot enokapnice, dvokapnice, štirikapnice in kot hiše z ravno streho. Na ta način se pasivne hiše ELK prilagajajo zelo različnim urbanističnim pogojem (Franjo Udovč, intervju z direktorjem, 5. april 2014).

4.4 Načrt prodaje

V letu 2011 je organizacija na slovenskem trgu začela s prodajo pasivnih hiš ELK. Prodane so bile tri pasivne hiše različnih velikosti. Po dostopnih neuradnih podatkih je trend prodaje pasivnih hiš v Sloveniji do konca leta 2011 rastoč.

Na osnovi tega trenda in pripravljene strategije prodaje je organizacija v letu 2012 načrtovala in tudi izpolnilo povečanje prodaje v obsegu od 4 do 8 pasivnih hiš. Po njihovih predvidevanjih naj bi to bila posledica ozaveščenosti populacije glede pasivnih hiš in povečevanja promocije (Franjo Udovč, intervju z direktorjem, 5. april 2014).

V letu 2013 je bila načrtovana dodatna rast prodaje pasivnih hiš, ki ni bila dosežena, saj sta bili prodani le 2 pasivni hiši ELK zaradi zelo opaznega učinka svetovne ekonomske krize.

Organizacija bo za doseganje svojih prodajnih ciljev uporabljala obstoječe komunikacijske kanale in možnosti, ki se že danes nakazujejo kot prevladujoče v prihodnosti. Načrtovano je intenziviranje prodaje vzorčnih hiš v Sloveniji in Avstriji ter njihovi bolj organizirani ogledi. Organizacija bo letno povečala število prodajnih zastopnikov tako, da bo kakovostno pokrito celotno področje Slovenije. Povpraševanje bo povečevalo z rednimi akcijskimi ponudbami in organizacijo nagradnih iger. Večji poudarek bo na družinah hiš, v katerih je vgrajena najsodobnejša hišna tehnika, ki omogoča večje prihranke energije, v prihodnih letih pa predvsem na nič- in plusenergijskih hišah (Franjo Udovč, intervju z direktorjem, 5. april 2014).

5 ANALIZA TRŽENJA IN PREDLOGI IZBOLJŠAV V IZBRANI ORGANIZACIJI – ŠTUDIJA PRIMERA

5.1 Osnovna analiza trženja

Habitat mont je manjša družinska organizacija z malo zaposlenimi, kjer pravzaprav vsak zaposleni opravlja le funkcije, ki so nujno potrebne za poslovanje. Iz tega razloga je načrtno trženje precej na stranskem tiru. Pri pripravi načrta trženja moramo zato začeti na začetku in analizirati celotno trženje, ne samo sestavin načrta.

Lahko bi zapisali, da je organizacija premajhna in preveč razdrobljena, da bi se v njem poznala in izoblikovala filozofija trženja. Vsak zaposleni namreč opravlja svoje naloge in je zadolžen za različne programe. Vzrok za to so tudi omejena sredstva, zaradi česar se organizacija raje kot na kupce osredotoča samo nase, kar pa je napačno razmišljanje. Če bi se bolj posvetili kupcem, bi bili ti tudi zadovoljnejši in bi prinašali več dobička.

Če trženje v organizaciji analiziramo z vidika funkcije trženja, pa opazamo, da vsak zaposleni skrbi za trženje programa, za katerega je zadolžen, večino načrtovanja trženja pa prevzema direktor, ki je hkrati nosilec glavnega programa.

V analizirani organizaciji torej ni posebne trženjske funkcije. Na tem primeru bi zato lahko trženje razložili bolj kot Mercer (1999, 11–15), in sicer kot tehnike oglaševanja, prodaje in promocije, ki jih oddelki za trženje v organizacijah uporabljajo za večanje prodaje svojih izdelkov.

5.2 Analiza trženjskih aktivnosti

Kljub ugotovljenemu v nadaljevanju analiziramo trženjske aktivnosti in trženjska orodja, ki jih v organizaciji koristijo ali zanemarjajo, in razvijemo predloge izboljšav.

Prva in osnovna trženjska aktivnost je raziskava trga, ki nam, kot smo že zapisali, pove, kakšni so naši morebitni kupci in tekmeci ter kakšne so morebitne pasti trga. Kot smo že zapisali, se trženja v organizaciji ne lotevajo sistematično. To pomeni, da tudi raziskave trga ne izvajajo, kljub temu da bi jim lahko podala veliko koristnih informacij o trgu. Na tak način bi v organizaciji lahko bolj natančno raziskali svoje morebitne kupce in njihove potrebe. Šele ko organizacija ugotovi potrebe in želje kupcev, lahko začne razvijati in uvajati nove programe in izdelke/storitve, ki jih bodo ti kupci potem kupovali.

Razmislimo torej o trgu in morebitnih kupcih za izbrani program pasivnih montažnih hiš. Ta skupina montažnih hiš je precej bolj tehnološko dovršena kot ostale, da omogoča kar najboljšo energetske učinkovitost in varčnost. To pa prinese dodatne stroške in posledično

višjo prodajno ceno. Predpostavimo torej, da je takšen proizvod primernejši za starejšo populacijo z dovolj dobrim življenjskim in zaposlitvenim standardom. Ljudje, ki se odločijo za pasivne hiše, gledajo bolj na prihodnost, ki prinaša minimalne stroške za ogrevanje in energijsko oskrbo hiše, in manj na posledično višjo ceno, ki jo vsa ta dejstva prinašajo. Zavedati pa se je treba, da takšni ljudi v trenutnem času gospodarske krize ni veliko. Ravno zato bi morali v organizaciji izvesti temeljito raziskavo, da bi se lahko usmerili na točno določene potencialne kupce za svoje proizvode.

Naslednja aktivnost je že prej omenjeni razvoj novih izdelkov/storitev, česar organizacija neposredno ne počne. Ukvarja se namreč predvsem s prodajo izdelkov prek zastopstva različnih blagovnih znamk in nima lastne razvojne in proizvodne enote. Menimo, da je takšna strategija za manjšo organizacijo, ki nima lastnega edinstvenega in inovativnega izdelka, boljša in enostavnejša, ne pa tudi donosnejša oblika. Organizacija na tak način nima stroškov z razvojem novih izdelkov, izgradnjo lastne proizvodnje in uvajanjem izdelka na trg. Na tak način dobi v prodajo uveljavljen izdelek, ki je že preverjen na trgu in ima določeno število kupcev. Kljub vsemu pa se mora zavedati, da bo na tak način doseglo veliko manjše dobičke, kot bi jih lahko razvil dober lasten izdelek/storitev.

Še ena pomembna aktivnost, ki ji v organizaciji posvečajo premalo pozornosti, je ciljno trženje. Tako kot raziskava trga tudi ta zanje predstavlja prevelik strošek in potratu pomembnega časa. Koraki ciljnega trženja so, kot smo že zapisali, segmentiranje, ciljanje in pozicioniranje. Vsega tega pa organizacija ne more izvajati brez predhodne raziskave trga in analize kupcev. Na osnovi analize potencialnih kupcev bi morali v organizaciji določiti segmente kupcev, na katere se bodo nato usmerili. Glede na dosedanje izkušnje organizacije in dostopne podatke lahko segment kupcev, ki se odločajo za pasivne montažne hiše, omejimo na populacijo med 35. in 55. letom starosti. Njihove skupne značilnosti so, da so to ljudje srednjih let z družino in otroci, s stalno zaposlitvijo in stabilnimi mesečnimi prihodki. Večinoma se skozi nakup nove hiše selijo iz manjše in starejše nepremičnine ali stanovanja. Njihova izobrazbena struktura pa praviloma obsega vse od poklicne izobrazbe do končanega študija, magisterija in doktorata. V trenutnem obdobju pa se moramo zavedati, da je lahko segmentacija še tako dobra, pa je neuporabna in nesmiselna, če, kot smo že povzeli po Devetaku, določeni segment ne odraža kupne moči. Zato je naslednji korak, ki bi ga morali v organizaciji izvesti, ciljanje določenega trga, kar zajema ocenjevanje privlačnosti trga z vidika konkurenčnosti in kupne moči. Pri tem je dobro, če organizacija uporabi Porterjev model za bolj sistematično in urejeno analizo. Organizacija pa ima več možnosti, kako se usmeriti na trg. Zapisali smo že, da lahko organizacije na trg ciljajo množično, segmentirano, nišno in individualno. Za analizirano organizacijo bi bilo najboljšo nišno trženje, ki prinaša minimalno število tekmecev, pogojeno pa je z dobrim poznavanjem potreb in želja kupcev. Kljub temu pa se ta organizacija bolj usmerja v množično trženje, usmerjano na določene segmente kupcev, kar mu prinaša precej manjše dobičke, kot bi jih lahko prinašalo nišno trženje. Zadnji korak ciljnega trženja pa je postavitvev izdelka na trgi, torej ustvarjanje zelenega videnja

izdelka v mislih potencialnih kupcev. S tem ima analizirana organizacija manj stroškov, saj so pasivne hiše prek ostalih tekmecev na slovenskem trgu že precej poznane na območju tega trga. Mišljenje o njihovi varčnosti in stroškovni učinkovitosti je zato že dobro zasidrano v glavah kupcev. Morali bi se truditi le za izpostavljanje določenih konkurenčnih prednosti svojih izdelkov.

Naslednja pomembna aktivnost, ki smo jo že opisali in ji organizacija prav tako namenja premalo pozornosti, je načrtovanje trženja oziroma trženjsko načrtovanje. Vse trženjske aktivnosti niso primerne za vse organizacije in vse izdelke/storitve, kar pa lahko ugotovimo in predvidimo pri trženjskem načrtovanju. Kot smo že zapisali, naj bi ta proces vseboval oblikovanje poslanstva organizacije, strateško analizo, ki je lahko predstavljena v obliki SPIN-analize, trženjske cilje in strategije, finančne projekcije in nadzor vseh teh dejavnosti. Poslanstvo organizacije smo že zapisali, vendar ga bomo zapisali še enkrat, saj je dobro postavljeno in premišljeno določeno. Poslanstvo organizacije na področju montažnih hiš je vsebovano že v sloganu blagovne znamke ELK »Hiše za življenje« – na osnovi načel trajnostnega razvoja in ekološko ozaveščene proizvodnje zagotavljati kupcem na slovenskem trgu kakovostne in energijsko učinkovite ali pasivne montažne objekte, sodobno oblikovane in skladne z okoljem, ki v vseh pogledih omogočajo najvišjo kakovost bivanja. V nadaljevanju izvedemo tudi SPIN-analizo, pomembno pa je, da nekaj povemo o ciljnih organizacije. Ti so pomembni predvsem zato, da imajo v organizaciji pred očmi realni okvir, kaj želijo skozi svoje poslovanje doseči in kam želijo priti. Skozi strategije pa določijo pot, kako bodo do tja prišli. Kljub temu da spadajo pod trženjske aktivnosti, jih opišemo posebej v naslednjih poglavjih.

Zadnja aktivnost in tudi tista, ki ji v organizaciji posvečajo največ pozornosti, je prodaja. Prodajo sicer delimo na štiri različne tipe, ki smo jih že opisali, organizacija pa se usmerja predvsem v osebno prodajo. Nakup hiše je namreč zelo velik korak z zelo visokim vložkom, kjer kupec potrebuje veliko dodatnih informacij in pomoči. Sklenitev posla lahko le na tak način vodi v obojestransko zadovoljstvo.

Organizacija pa trženja pravzaprav ne pojmuje kot splet teh opisanih aktivnosti, ampak bolj kot oglaševanje in promocijo. V javnosti se promovira na več različnih načinov. Prevladujoč način je postal način s pomočjo elektronskih medijev. Na tem področju organizacija uporablja svoje spletne strani, spletne strani neodvisnih ponudnikov, oblikovane kot gradbeni in nepremičninski portali, družbena omrežja (npr. Facebook), internetne izdaje raznih tiskanih medijev in različne oglasnike. Uporablja pa tudi tiskane medije (razne tednike, publikacije, specializirane za gradbeništvo in montažno gradnjo, in revije). Pomemben način predstavitve prodajnega programa vsekakor predstavljajo ogledi že postavljenih hiš, ki so lahko vzorčne hiše proizvajalca ELK, ali pa (v sodelovanju s slovenskimi vlagatelji) njihovi individualni projekti. Sestavna dela predstavitvenih aktivnosti sta tudi neposredni in mrežno trženje.

5.3 Analiza strategij trženja v organizaciji

Kot smo že zapisali v prejšnjih poglavjih, se zdaj poglobimo v osnovne strategije trženja izbrane organizacije do tekmecev in strategije do partnerjev. Organizacija nima načrtno in jasno izoblikovane nobene posebne strategije trženja. Kljub temu pa se nenehno trudi za inovativnost, neprestano iskanje novih, še nepoznanih izdelkov/storitev, ki bi jih vključilo v svoje programe in predstavilo na slovenskem trgu, iskanje in pridobivanje novih kupcev ter dobro servisiranje starih. Vse to pa Devetak (1999, 146) definira kot glavne aktivnosti za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci, ki so pravzaprav osnovni cilj oblikovanja in uporabe strategij.

Devetak (1999, 146) še poudarja, da se strategije običajno oblikujejo v treh korakih. V prvem koraku se je treba osredotočiti na velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga ter pozicioniranje in tržni delež na njem. Velikost trga obravnavane organizacije je zaradi velikosti Slovenije precej omejena, zato bi bilo najbolj pametno trg širiti še na države nekdanje Jugoslavije, kjer ELK Fertighaus AG še nima svojega zastopnika. Struktura in obnašanje trga sta precej dinamična, saj je kljub velikemu deležu populacije nad 60. letom starosti, ki niso naklonjeni moderni tehnologiji pasivnih in celo montažnih hiš, veliko mladih, ki spremljajo napredek tehnologije in se mu prilagajajo. Pasivne hiše so tako vedno bolj poznane, priljubljene in iskane. Obravnavana organizacija prav tako na trgu še ni tako poznano, saj na njem nastopa precej kratek čas, sredstva za oglaševanje in promocijo pa so omejena. Iz tega razloga je tržni delež organizacije še majhen, kljub vsemu pa so obeti za prihodnost zaradi kakovosti, priljubljenosti in velikega tržnega deleža glavnega proizvajalca montažnih hiš organizacije na avstrijskem trgu veliki. V drugem koraku se je treba posvetiti načrtovani ceni izdelka/storitve, načrtovani distribuciji in načrtu za prvo leto prodaje. Obravnavana organizacija ne more veliko vplivati na ceno in distribucijo, saj večino ureja proizvajalec. Načrt za prvo leto prodaje pa je bil presežen, saj je bila načrtovana prodaja vsaj 1 pasivne hiše, prodane pa so bile 3. Tretji in zadnji korak oblikovanja strategije zajema dolgoročno prodajo izdelka/storitve in strategijo za doseganje prej določenih ciljev. Načrt dolgoročne prodaje v organizaciji obsega enakomerno prodajo pasivnih hiš, ki zajema približno 2 pasivni hiši letno, ostala prodaja pa se porazdeli med ostale klasične nizkoenergijske montažne hiše, ki jih ima organizacija v ponudbi poleg pasivnih hiš. Pri oblikovanju strategije za določanje ciljev pa se lahko odloča med številnimi možnostmi.

Organizacije si zavedno ali nezavedno poleg odjemalcev izbirajo tudi tekmece. Na trgu si lahko izberejo vlogo vodje, tekmeča, sledilca ali specialista. Vlogo vodje praviloma zasede ena, zelo uveljavljena in močna organizacija z veliko obstoječimi odjemalci, ki ima velik vpliv na trg in jo je zelo težko izpodriniti. To ne velja za naša izbrana organizacija, saj gre za manjšo organizacija s kratko zgodovino prodaje montažnih hiš v Sloveniji, zato takšna vloga ne bi bila primerna. Obravnavana organizacija si prav tako ne bi mogla privoščiti nenehne tekme z ostalimi organizacijami za ohranitev položaja. Vlogo tekmecev zasedajo prav tako

zelo močne in uveljavljene organizacije, ki ne zaostajajo veliko za vodjo, le da jih ta nenehno ovira in poskuša eliminirati. Takšnih organizacij ni veliko, saj je tekmovanje z vodjo zelo stroškovno in časovno naporno in si ga obravnavana organizacija prav tako ne bi mogla privoščiti. Opredelili pa bi ga lahko kot sledilca, katerega vloge si sicer ni izbralo zavedno, ampak je nezavedno zaradi čim boljše stroškovne učinkovitosti raje v ozadju in sledi spremembam in dejavnostim tekmecev na trgu. Ocenjujemo, da je to sicer najboljša strategija za takšno organizacijo, saj na tak način lahko dosega zanj precej pomembno stroškovno učinkovitost in s tem posledično kupcem ponudi nižje cene ob primerljivi kakovosti. Razložili smo, da se lahko organizacija znotraj teh vlog odloči za različne strategije, od katerih se nam zdi najprimernejša strategija stroškovne učinkovitosti ob čim boljšem servisiranju kupcev, ki ji v organizaciji sicer že sledijo. Ker ponujajo izdelke/storitve drugih organizacij prek zastopstva in ne izdelujejo lastnih izdelkov, na katerih bi lahko uvajali določene manjše izboljšave, s katerimi bi si zagotovili določen obseg kupcev, lahko le na tak način uspešno poslujejo. Zadnja možna vloga specialista pa prav tako ne pride v poštev za obravnavano organizacijo, saj se ne usmerja v ponujanje specializiranih izdelkov/storitev za manjše segmente, ampak v velik nabor standardnih modelov montažnih hiš, ki pa se sicer lahko do določene mere prilagodijo kupčevim željam in potrebam.

Razložili smo tudi že strategije do partnerjev po Porterju, med katere spadajo strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije izdelkov/storitev in strategija osredotočanja na tržne niše. Za obravnavano organizacijo bi lahko do neke mere opredelili vsako izmed strategij, saj nima natančno določene ene, ki ji sledi. Zapišemo lahko torej, da se organizacija trudi za čim boljšo stroškovno učinkovitost, kot smo predhodno že ugotovili. Takšna strategija pa po definiciji za seboj potegne tudi ponujanje čim nižjih cen, kar pa sicer ni ena izmed konkurenčnih prednosti pasivnih montažnih hiš obravnavane organizacije. Bolj je namreč poudarjena kakovost, ki je v primerjavi z ostalimi slovenskimi organizacijami na trgu pasivne montažne gradnje precej močna konkurenčna prednost. Kupcem tako sicer ponudijo zelo kakovosten izdelek, ki pa sicer ni edinstven in se ne razlikuje tako močno od izdelkov ostalih tekmecev na trgu. Poslovanju in delovanju organizacije pa bi lahko ustrezala tudi strategija osredotočanja na tržne niše, ki je po vsebini malo podobna vlogi specialista iz prejšnjega odstavka, saj se organizacije, ki sledijo takšni strategiji, praviloma osredotočajo na manjše segmente, ki jim ponujajo bolj specializiran izdelek/storitev. Segment ljudi med 35. in 55. letom starosti namreč ni velik, kupec pa si lahko želeno hišo tudi precej preoblikuje v skladu s svojimi potrebami in željami. Organizacija vse te strategije kombinira, čeprav bi bilo morda bolje, da bi se osredotočilo na eno ali dve povezani strategiji, ki bi jim nato načrtno sledilo.

Izpostaviti moramo še, kar smo v teoriji zapisali in povzeli po Vidicu, in sicer da se mora organizacija vedno prilagajati življenjskemu ciklu izdelka, čemur naša organizacija prav tako ne sledi. Trenutno bi lahko domnevali, da je program pasivnih hiš naše organizacije v fazi rasti, zato se lahko organizacija usmeri v penetracijo trga, razvoj trga ali razvoj izdelka.

Pomembno pa je, da izbere vsaj eno strategijo in si tako sistematično določi pot, po kateri se bodo v organizaciji podali.

5.4 Analiza uporabe trženjskih orodij v organizaciji

V teoretičnem delu diplomske naloge smo opisali številna orodja, nekatera pa v nadaljevanju analiziramo še na primeru obravnavane organizacije.

5.4.1 SPIN-analiza

Priprava SPIN-analize je zelo pomembna za organizacijo, saj lahko na tak način enostavneje ovrednoti in analizira stanje na trgu, na katerem nastopa. Analiza vsebuje notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti.

Preglednica 1: SPIN-analiza

Notranje prednosti	Notranje slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – dobra tehnološka oprema proizvajalca, – konkurenčne cene, prilagojene visoki kakovosti, – usklajena komunikacija in zaupanje med zaposlenimi, – visoka stopnja inovativnosti, – nenehno izboljševanje izdelkov. 	<ul style="list-style-type: none"> – nezmožnost nadzora nad ceno, – manjša dobičkonosnost zastopnika v primerjavi s principalom, – omejeni viri financiranja, – nizka stopnja internacionalizacije, – premajhno število zaposlenih v organizaciji.
Zunanji izzivi	Zunanje nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> – velike možnosti za širjenje na trge nekdanje Jugoslavije, – potencial za navzkrižno trženje izdelkov/storitev, povezanih s postavitvijo nove hiše, – velike možnosti za izboljševanje hiš, – pomoč principala pri izobraževanju zaposlenih, – iskanje novih poslovnih partnerjev. 	<ul style="list-style-type: none"> – nizek tržni delež in slaba prepoznavnost na trgu, – slaba likvidnost in plačilna sposobnost na slovenskem trgu, – težko pridobivanje kreditov, – slabo poznavanje trga, – nenehno spreminjanje cen proizvajalca.

V SPIN-analizi smo zajeli prednosti in slabosti, ki smo jih ob pogovoru z zaposlenimi in s samostojno analizo uspeli zaznati v organizaciji. Ena izmed zelo pomembnih prednosti je dobra tehnološka oprema proizvajalca hiš, zaradi česar so njegovi izdelki zelo kakovostni in predstavljajo pomembno konkurenčno prednost ob stalnih izboljšavah, saj se skupina pasivnih

hiš v ponudbi nenehno spreminja in nadgrajuje. Zelo pomembna pa je tudi visoka stopnja inovativnosti sodelavcev, ki stalno iščejo dodatne programe, ki bi jih v organizaciji lahko povezali z osnovnim programom montažnih in pasivnih montažnih hiš. Poleg prednosti, ki večinoma izhajajo iz principala, pa slabosti, ki ovirajo obravnavano organizacijo, izvirajo iz istega mesta. Organizacija namreč nima nobenega vpliva na ceno, saj jo proizvajalec oziroma principal določa sam. Ima pa za enkrat na voljo tudi premalo sredstev. Iz tega razloga ima tudi premalo zaposlenih v primerjavi z obsegom dela.

Izpostavili smo tudi zunanje izzive in nevarnosti. Med najpomembnejše izzive ali priložnosti na trgu uvrščamo priložnosti za širjenje na trge držav nekdanje Jugoslavije, ki bi lahko bili precej donosni in še niso zasičeni kot večina ostalih. Naši organizaciji pa proizvajalec zelo pomaga tudi z izobraževanji in pomočjo pri učenju zaposlenih. Glavni nevarnosti pa predstavljata majhen tržni delež in slaba prepoznavnost na trgu. Vse to je posledica kratkotrajne prisotnosti na trgu in se bo sčasoma izboljšalo. Z izdelavo SPIN-analize smo ugotovili veliko novega, pokazala pa nam je slabosti in nevarnosti, na katere moramo biti pozorni.

5.4.2 Porterjev model konkurenčnih sil

Naslednje orodje, ki ga moramo izpostaviti pri analiziranju trženja, je Porterjev model konkurenčnih silnic. Na primeru izbrane organizacije tako analiziramo sile, ki vplivajo na organizacijo in panogo ter tako pomembno oblikujejo poslovanje organizacije.

Osrednja sila tega modela so obstoječi tekmeci, med katerimi, kot smo že zapisali, nenehno prihaja do borb za tržni delež. Pri tem zelo vpliva konkurenčna struktura panoge, ki je v našem primeru zelo pestra. Na trgu montažnih hiš namreč nastopa zelo veliko ponudnikov, med katerimi ima vsak svoj pristop. Habitat mont med najpomembnejše tekmece prišteva Marles, Lumar, Jelovico, Promles in Rihter. Na trgu pa je še veliko drugih, perspektivnih organizacij, ki si želijo pridobiti ugled z nižanjem cen, kar je v sedanjem času gospodarske krize dobra strategija. Marles je trenutno največji ponudnik montažnih in pasivnih montažnih hiš na slovenskem trgu. Njihova prednost je zagotovo v veliki prepoznavnosti in prevladujočem tržnem deležu. Kot slabost pa lahko izpostavimo slabo odzivnost na individualne projekte kupcev. Njihov močni tekmeč je Lumar na drugi strani, ki se posveča predvsem promociji. Na tak način so si zagotovili močan položaj na trgu, s čimer močno konkurirajo Marlesu, omejuje pa jih manj širok izbor hiš, ki jih ponujajo na trgu. Zelo dober ugled ima še Jelovica, ki je na trgu prisotno najdlje. Za razliko od prej omenjenih organizacij se to usmerja bolj v individualne projekte. Na tak način so kupcem veliko bolj prilagodljivi, kljub vsemu pa velika večina ljudi išče vnaprej pripravljene projektne zasnove, česar jim v Jelovici ne morejo ponuditi. Promles je prav tako zelo perspektivna organizacija, ki hitro raste in ponuja kakovostne proizvode, podobno kot Lumar pa ga omejuje ozek izbor hiš v ponudbi. Zadnji močen tekmeč je Rihter, ki je tako kot Jelovica specializirana organizacija za izdelavo

hiš po meri, ob zanemarjanju fiksne ponudbe. Obravnavana organizacija lahko vsem svojim tekmecev zelo uspešno konkurira tako po ceni proizvodov kot po kakovosti in ponudbi. Omejuje ga le slaba prepoznavnost na trgu, čemur bi moralo s promocijo posvetiti veliko pozornosti. ELK Fertighaus AG je namreč eno izmed vodilnih proizvajalcev in prodajalcev montažnih hiš v vsej Evropi.

Panoga pa je zaradi dobre donosnosti, ki jo prinaša velikost nakupov, zelo privlačna tudi za nove tekmece. Iz tega razloga tudi druga sila, ki jo definira Porter, močno vpliva na obravnavano organizacijo. Kljub mnogim vstopnim oviram, ki jih v panogi postavljajo obstoječi tekmeči, se za vstop odločajo številna manjše organizacije, ki želijo na trg prodreti z veliko nižjimi cenami. Redki izmed njih pa uspejo, saj toliko nižja cena s sabo prinaša tudi slabšo kakovost, s katero se kupci večinoma ne zadovoljijo. Nakup hiše je namreč enkratni nakup, pri katerem je eden izmed najpomembnejših dejavnikov ravno kakovost. Nevarnost vstopa novih tekmecev torej ni velika.

Naslednja sila, ki v obravnavani panogi, kot v vseh drugih, predstavlja grožnjo, je nevarnost vstopa substitutov. Eden izmed substitutov pasivnih montažnih hiše je že nizkoenergijska montažna hiša, ki je manj varčna, vendar cenovno ugodnejša. Substitut predstavlja tudi klasična gradnja, za katero se mnogi še vedno odločajo. Na tak način lahko kupec s pasivnimi materiali ponudnika hišo zgradi sam in s tem stroške za postavitev hiše razdeli, kot mu ustreza. Na trgu pa se pojavljajo tudi že pasivne hiše klasične gradnje. Pomembno je izpostaviti še, da je možna tudi nadgradnja že obstoječe hiše v pasivno hišo, za kar se prav tako odločajo mnogi. Možnih substitutov je lahko še veliko, vendar še niso tako poznani. Našteti substituti pa zelo vplivajo na panogo obravnavane organizacije, saj pasivne montažne hiše še vedno niso tako močno uveljavljene na trgu kot ostale oblike gradnje.

Naslednja sila, ki vpliva na obravnavano organizacijo, je pogajalska moč kupcev, ki je v našem primeru zaradi velikosti in fiksности nakupa kljub velikemu številu ponudnikov in majhnemu številu kupcev nizka. Cene hiš so namreč fiksno določene in kupec nanje ne more vplivati. Kupec lahko na ceno vpliva le preko individualnih zahtev, ki pa ceno večinoma le zvišujejo in ne znižujejo v njegov prid.

Na drugi strani pa je zelo velika pogajalska moč dobaviteljev, saj je osrednji in edini dobavitelj obravnavane organizacije sam proizvajalec hiš, ki brez dogovora z zastopniki zvišuje/znižuje cene in kakovost. Obravnavana organizacija kot zastopnik te hiše le prodaja v imenu in za račun proizvajalca. Ta lahko zato cene in kakovost neovirano spreminja in prilagaja svojim potrebam, organizacija pa jim mora slediti.

Te sile niso pomembne le pri vstopu organizacije z novim programom na trg, ampak tudi pri sprotnih analizah trženja v organizaciji za spremljanje sprememb na trgu, ki se jim je treba prilagajati. Organizacija se lahko le na tak način izogne presenečenjem in je vnaprej pripravljena na morebitne spremembe.

5.4.3 Trženjski splet

Trženjski splet je eno izmed najpomembnejših orodij pri analizi trženja in je osrednjega pomena za organizacijo, saj mu skozi analizo pove, kaj dela in zakaj. V obravnavanem primeru lahko trženjski splet predstavimo kot splet za izdelek ali za storitev. Pri prodaji pasivnih montažnih hiš gre namreč najprej za prodajo hiše kot izdelka in nato še postavitev hiše, kar predstavlja storitev. Obravnavani trženjski splet torej skupaj vsebuje 7 spremenljivk, in sicer izdelek, ceno, promocijo, distribucijo, ljudi, izvajanje in fizične dokaze.

Prva in najpomembnejša spremenljivka trženjskega spleta je izdelek, pomembno pa je, da ga ocenjujemo iz zornega kota kupca, saj je njemu pravzaprav namenjen. Za tržnike oziroma v obravnavanem primeru zaposlene v organizaciji je pomembno le, v kateri fazi življenjskega cikla se izdelek nahaja. Po Devetaku (1999, 5-7) so značilnosti, ki jih obravnavamo v zvezi z izdelkom, predvsem fizične značilnosti, kakovost in funkcionalnost, pakiranje, stil, blagovna znamka, garancija, servis in dobro ime. Vse to zato analiziramo pri obravnavanem izdelku, torej pasivni montažni hiši. Pasivne hiše v svoji knjigi zelo natančno opisuje Zbašnik Senegačnik (2008, 22–23) in razlaga, da poimenovanje pasivna hiša izhaja iz dejstva, da takšna hiša ne potrebuje aktivnega ogrevalnega sistema. Po obliki in tlorisni zasnovi je enaka klasičnim nizkoenergijskim montažnim hišam, od njih se razlikuje le po obliki in vrsti izolacije ter hišnih tehnikah. Pogoj, ki ga morajo takšne hiše izpolnjevati za pridobitev naziva pasivna hiša, je, da lahko na leto porabijo največ 15 kWh/[m²a] energije za ogrevanje. Takšne hiše zato porabijo več kot štirikrat manj energije v primerjavi z ostalimi novogradnjami.

Proizvajalec hiš izbrane organizacije, ELK Fertighaus AG, je zelo priznana organizacija z zelo uveljavljeno blagovno znamko po vsej Evropi in drugod po svetu. V svoji ponudbi ima veliko različnih tipov hiš, med pasivnimi hišami pa lahko kupci izbirajo med hišami z enokapno, dvokapno, štirikapno ali ravno streho. Na voljo so atrijske ali dvonadstropne hiše v različnih velikostih, od 110 do 245 m². Razvili so svojo posebno tehnologijo gradnje pasivnih hiš, ki je potrjena od Passivhaus inštituta v Darmstadt. Pasivne hiše, ki jih trži obravnavana organizacija, tako odlikuje posebna pasivna stena, ki omogoča najvišjo kakovost in najboljšo izolativnost ter minimalne toplotne izgube. Debelina celotne stene je 39,8 cm, pri čemer je debelina izolacije kar 36 cm. Redki proizvajalci pasivnih hiš uporabljajo kakovosti organizacije ELK primerljivo toplotno izolacijo. Natančno načrtovana so tudi okna s trikratnim toplotno izolacijskim steklom in toplotno izoliranimi profili. Tako kot v večini pasivnih hiš se tudi v pasivnih hišah ELK za kontrolirano prezračevanje, ogrevanje in pripravo tople sanitarne vode uporablja toplotna črpalka, ki bistveno znižuje raven potrebne energije za ogrevanje. Pri nekaterih modelih pasivnih hiš ELK sta zaradi tehničnih zahtev v sistem ogrevanja vgrajena tudi dodatna toplotna črpalka zrak-voda in talno gretje, ki zajema celotno talno površino hiše. ELK pa ponuja tudi možnost montaže sončnih kolektorjev, ki skrbijo za ogrevanje sanitarne vode v toplejšem delu leta. Pasivna hiša torej nudi veliko prednosti in udobja, na željo kupca pa je lahko postavljena v dveh fazah, in sicer v osnovni

izvedbi ali izvedbi na ključ. Obravnavana organizacija svojim kupcem skupaj s proizvajalcem nudi obsežno jamstvo za kakovost, in sicer 30 let na strešno kritino, 30 let na konstrukcijo hiše, 3 leta na vse ostale storitve in 1 leto na vse dobavljene materialne pakete v primeru lastne gradnje. Potencialni kupci se morajo tako ob nakupu hiše odločiti glede svojih priorit. Gradnjo lahko poceni in v prihodnosti plačujejo velike stroške, lahko pa povečajo začetno naložbo in s tem v prihodnosti veliko prihranijo zaradi minimalnih stroškov ogrevanja in vzdrževanja. Glede na višino dodatne naložbe pa se ta povrne v nekaj letih, zaradi česar so pasivne hiše vedno bolj priljubljene in prodajane.



Slika 1: Pasivna hiša

Naslednja spremenljivka je cena, ki smo jo že razložili kot denarni izraz izdelka/storitve. Cena je spremenljivka, ki zelo vpliva na uspešnost prodaje. Pri oblikovanju cene mora organizacija paziti, da ta pokriva vse potrebne stroške, ob upoštevanju konkurenčne strukture in kupcev, ki so za več koristi pripravljeni tudi več plačati in obratno. Obravnavana organizacija mora torej ob dani ceni proizvajalca najprej upoštevati stroške, ki so v obravnavanem primeru minimalni, saj za vse poskrbi proizvajalec. Upoštevati mora tudi tekmece in njihove cene, ki so povsem primerljive s cenami obravnavane organizacije, in korist, ki jo s svojimi hišami prinaša kupcem. Glede na to, da kakovost pasivnih kot tudi ostalih hiš ELK prekaša večino proizvajalcev pasivnih hiš po Evropi, lahko predpostavimo, da je tako tudi v Sloveniji.

Tretja spremenljivka trženjskega spleta je distribucija oziroma tržna pot izdelka/storitve do kupcev. Daljša kot je ta pot, težja je za obvladovanje, predvsem pri nakupih takšne velikosti, kot je nakup hiše. V obravnavanem primeru je zato čim manj posrednikov, ki izdelek dobavijo kupcu. Veriga tako vsebuje obravnavano organizacijo, ki hiše trži, proizvajalca, ki jih proizvede in pripelje na kupčevo lokacijo, ter na koncu še proizvajalčevo montažno ekipo ali ekipo obravnavane organizacije, ki hišo po navodilih tudi postavi. Za vse hiše ELK je pripravljen tudi obsežen in podroben opis dobave in storitev. Kupci zato že pred podpisom pogodbe o nakupu hiše natančno poznajo njeno izvedbo. Proizvajalec pa vedno skrbi za

natančno in zanesljivo proizvodnjo, ki jamči montažo hiše natančno ob dogovorjenem roku. V primeru prekoračitve dogovorjenega roka kupcu za vsak zamujen teden plačajo pogodbeno kazen.

Zadnja izmed spremenljivk izdelčnega spleta je promocija, o kateri smo že veliko zapisali. Organizacija zaradi prioritete nizkih stroškov malo da na promocijo, s katero bi privabljalo nove potencialne kupce, obstoječim pa ponuja zelo veliko. Na voljo je namreč več kot 60 vzročnih hiš, ki so postavljene v popolnoma dokončani izvedbi in kupcem omogočajo, da doživijo občutek sanjske hiše že pred začetkom gradnje. Ponudijo lahko tudi obširne kataloge z natančnimi opisi in tlorisi vseh hiš ter številne druge storitve, ki so kupcem na voljo pred in med gradnjo. Proizvajalec zaradi dobrega ugleda in prepoznavnosti po vsej Evropi skoraj nima potrebe po promociji, obravnavana organizacija pa se mora na trgu še uveljaviti.

Ena izmed spremenljivk trženjskega spleta storitev, ki lahko v našem primeru pridejo v poštev, so ljudje, saj celotna storitev postavitve in montaže hiše ne bi bila izvedena do konca brez ljudi. Med te ljudi spadajo zaposleni obravnavane organizacije, ki so v stiku s kupcem med celotnim postopkom, in člani montažne ekipe, ki hišo tudi postavijo in dokončajo. Izvedba celotnega postopka od pomoči pri izbiri hiše, izdelavi projekta, posredovanju vseh zelenih informacij in končne postavitve hiše je bistvenega pomena ter predstavlja tudi drugo spremenljivko trženjskega spleta storitev. Tretja in zadnja spremenljivka pa so fizični dokazi, med katere v obravnavanem primeru spadajo poslovni prostori organizacije, ki se nahajajo v poslovni zgradbi v Petrovčah, poslovno vozilo, ki je polepljeno z logotipom, slikami in informacijami o organizaciji, in vzorčne hiše, ki kupcu kar najbolje prikazujejo ponudbo organizacije.

V praksi torej ne moremo povsem ločiti izdelkov in storitev, kar smo prikazali tudi s trženjskim spletom.

5.5 Načrt trženja v izbrani organizaciji

Načrt trženja smo že razložili kot formalen dokument, v katerem organizacija določi vse aktivnosti za doseganje trženjskih ciljev. V praksi mnoge organizacije za vsak izdelek izdelajo poseben načrt trženja, kot v nadaljevanju storimo tudi sami. Trženje v obravnavani organizaciji smo že natančno analizirali, zato bo izdelava načrta trženja lahko veliko bolj pravilna in točna.

5.5.1 Povzetek

V načrtu trženja smo analizirali poslovanje organizacije Habitat mont, ki nastopa v panogi pasivne montažne gradnje. Najprej smo ocenili trenutno trženjsko stanje, pri čemer smo analizirali vse dejavnike, ki vplivajo nanj. V nadaljevanju smo natančno zapisali še priložnosti

in nevarnosti, ki smo jih zaradi lažje preglednosti predstavili v obliki SPIN-analize. Za tem smo ob posvetu z direktorjem organizacije predvideli trženjske cilje za obdobje enega ali dveh let. Za njihovo doseganje v naslednjem poglavju opredelimo potrebne strategije, za doseganje katerih natančno zapišemo tudi program delovanja. Vse to pa je nesmiselno brez nadzora, zato na koncu zapišemo še vse pomembne elemente nadzora izpolnjevanja pripravljenega načrta in ocenjevanja rezultatov.

5.5.2 *Trenutno trženjsko stanje*

Na stanje trga vpliva veliko dejavnikov, med katere spadajo makrookolje, trg, tekmeci, kupci, izdelek in distribucija.

Dejavniki makrookolja, ki vplivajo na stanje na trgu, so pravno-politični, družbeno-demografski, ekonomski in tehnološki dejavniki. Prvi se nanašajo na zakone, ki vplivajo na panogo organizacije in se pogosto spreminjajo ter tako otežujejo konstantnost poslovanja organizacij v panogi. Tu lahko najprej izpostavimo splošno politično stanje Republike Slovenije, prav tako pa tudi trg dela in z njim politiko zaposlovanja, ki zelo močno vpliva na obravnavano panogo. Zaradi pokojninske reforme se namreč pričakuje zmanjšanje števila delovno aktivnih in povečanje števila registriranih brezposelnih. S tem lahko nadaljujemo na družbeno-demografske dejavnike, ki vključujejo značilnosti populacije v okolju, v katerem organizacija deluje, tako znotraj kot zunaj nje. Značilnosti populacije zunaj organizacije smo že opisali v sklopu pravno-političnih dejavnikov. Prav tako pa se spreminja tudi zaposlitvena struktura, ki se stara, kljub temu da je vedno večje povpraševanje po mladem kadru. Na drugi strani pa so pomembni tudi ekonomski dejavniki, ki vplivajo na ekonomsko stanje države in s tem na donosnost in uspešnost poslovanja. Eden izmed njih je BDP, ki se vztrajno zmanjšuje, z njim pa se zmanjšuje tudi gospodarska aktivnost. Poleg tega močno vplivajo tudi dvig DDV, davek na sladke pijače, višje okoljske dajatve in povišanje RTV-prispevka, kar skupaj močno vpliva na gibanje inflacije. Obravnavana organizacija pa je poleg zmanjševanja gospodarske aktivnosti predvsem podvrženo še dvigu davka, kar dviguje tudi cene. Zadnja skupina dejavnikov makrookolja so tehnološki dejavniki, ki ob hitrem razvoju tehnologije skrajšujejo življenjske cikle izdelkov in spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost organizacij v panogi. Tudi v obravnavani panogi se tehnologija hitro razvija, saj na trg poleg pasivnih prihajajo že ničenergijske in celo plusenergijske hiše.

Na trženjsko stanje močno vpliva tudi konkurenčna struktura, o kateri smo že veliko zapisali. V panogi pasivnih montažnih hiš, v kateri nastopa obravnavana organizacija, je konkurenca zelo pestra, saj je kljub majhnosti slovenskega trga na njem veliko ponudnikov. Panoga je zaradi morebitnih velikih donosov ob uspešnem poslovanju privlačna za mnoge organizacije. Obravnavana organizacija med svoje najpomembnejše tekmece prišteva Marles, Lumar, Jelovica, Promles in Rihter. Na trg pa nenehno vstopajo perspektivni novi ponudniki, ki si želijo pridobiti čim večji tržni delež s ponujanjem manj kakovostnih izdelkov/storitev po

nižjih cenah. Izpostavili smo že, da lahko obravnavana organizacija skoraj v vsem močno konkurira svojim tekmecev. Cena njegovih izdelkov in storitev je namreč primerljiva, kakovost in ponudba pa mnoge celo močno prekašata. Edina stvar, ki organizacijo omejuje, je slaba prepoznavnost na trgu, saj na njem še ne nastopa dovolj dolgo.

Pri analiziranju trženjskih aktivnosti obravnavane organizacije smo prav tako natančno opisali potencialne kupce. Kot segment populacije, kamor spadajo potencialni kupci, smo določili ljudi med 35. in 55. letom starosti, večinoma z družino in otroci, s stalno zaposlitvijo in stabilnimi mesečnimi prihodki, njihova izobrazbena struktura pa naj bi obsegala vse od poklicne izobrazbe do končanega študija, magisterija in doktorata. Segment kupcev s temi značilnostmi je precej velik, zato se je treba omejiti na kupce z dovolj visokimi dohodki za pokrivanje velikega stroška, ki ga prinaša nakup nove hiše.

Naslednji element, ki vpliva na trženjsko stanje, je izdelek, ki smo ga pri analizi trženjskega spleta prav tako že natančno opisali. Razložili smo, da pasivne hiše obravnavane organizacije nosijo ime v Evropi zelo priznane blagovne znamke montažnih hiš ELK Fertighaus AG in se ponašajo z visoko kakovostjo. Vse hiše so namreč potrjene s strani Passivhaus inštituta v Darmstadtu in izpolnjujejo pogoje EKO-sklada. Glavne značilnosti pasivnih hiš, ki jih ločijo od ostalih, so debelina in vrsta izolacije ter ostale hišne tehnike, ki so vgrajene v hišo. Na tak način hiša ne potrebuje aktivnega ogrevalnega sistema in lahko z določenimi izboljšavami ne le zmanjša stroške, ampak celo prinaša dobiček. Ponudba pasivnih hiš organizacije vsebuje atrijske ali dvonadstropne hiše, ki lahko imajo ravno, enokapno, dvokapno in štirikapno streho. Daleč najbolj prodajane so hiše z dvokapno streho, saj zakonodaja Republike Slovenije pogosto onemogoča drugačne izvedbe. Organizacija ima na svoji spletni strani objavljene še vse ostale pomembne informacije o tehnologiji, ki je uporabljena v njihovih hišah.

Na uspeh na trgu pa pomembno vpliva tudi distribucija, ki je v obravnavani organizaciji zelo dobro urejena, saj za večji del skrbi proizvajalec sam na osnovi svojih dolgoletnih izkušenj. Vsi ti elementi torej vplivajo na stanje na trgu, to pa še zdaleč ni najpomembnejše v načrtu trženja.

5.5.3 Analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti

Poslovne priložnosti in nevarnosti so večinoma rezultat prednosti in slabosti znotraj organizacije, zato jih lahko najbolje prikažemo s SPIN-analizo, ki smo jo v prejšnjem poglavju že naredili in jo v načrtu trženja le še enkrat na kratko razložimo.

V njej smo zajeli prednosti in slabosti, ki smo jih ob pogovoru z zaposlenimi in s samostojni analizi uspeli zaznati v organizaciji. Ena izmed zelo pomembnih prednosti obravnavane organizacije je dobra tehnološka oprema proizvajalca hiš, zaradi česar so njegovi izdelki zelo

kakovostni in predstavljajo pomembno konkurenčno prednost ob stalnih izboljšavah, saj se skupina pasivnih hiš v ponudbi nenehno spreminja in nadgrajuje. Zelo pomembna pa je tudi visoka stopnja inovativnosti sodelavcev, ki stalno iščejo dodatne programe, ki bi jih v organizaciji lahko povezali z osnovnim programom montažnih in pasivnih montažnih hiš. Poleg prednosti, ki večinoma izhajajo iz principala, pa slabosti, ki ovirajo organizacijo, prav tako izvirajo iz tega mesta. Organizacija namreč nima nobenega vpliva na ceno, saj jo proizvajalec oziroma principal določa sam. Ima pa za enkrat na voljo premalo sredstev, zaradi česar zaposluje tudi premalo ljudi glede na obseg dela.

Izpostavili pa smo tudi zunanje izzive in nevarnosti. Med najpomembnejše izzive ali priložnosti na trgu uvrščamo priložnosti za širjenje na trge držav nekdanje Jugoslavije, ki bi lahko bili precej donosni in še niso zasičeni kot večina ostalih. Obravnavani organizaciji pa proizvajalec zelo pomaga tudi z izobraževanji in s pomočjo pri učenju zaposlenih. Glavno nevarnost predstavljata majhen tržni delež in slaba prepoznavnost na trgu, kar je posledica kratkotrajne prisotnosti na trgu in se bo sčasoma izboljšalo. Z izdelavo SPIN-analize smo ugotovili veliko novega, pokazala pa je tudi na slabosti in nevarnosti, na katere moramo biti pozorni.

5.5.4 Trženjski cilji

V tem delu načrta prikažemo trženjske cilje organizacije, ki so pravzaprav del splošnih ciljev in morajo biti postavljeni tako, da se da njihovo doseganje ob koncu predvidenega obdobja oceniti. Zato je pomembno, da se natančno določi rok, v katerem morajo biti ti cilji doseženi. Organizacija se mora odločiti tudi, koliko ciljev si bo postavilo in kateri imajo prioriteto, dobro pa je, če so vsi cilji med seboj skladni. Vodstvo organizacije si zastavlja cilje, predstavljene v preglednici 2.

Preglednica 2: Trženjski cilji

Cilj	Želeni rezultati	Rok
1. Povečanje povpraševanja zasebnih vlagateljev	Za 50 %	1 leto
2. Povečanje povpraševanja gradbenih organizacij	Za 200 %	2 leti
3. Povečanje prodaje	Za 500.000 EUR	1 leto
4. Povečanje dobička	Med 25 in 30 %	1 leto
5. Povečanje tržnega deleža	Do 20 %	1 leto

Ob posvetu z direktorjem smo razvili trženjske cilje, katerih doseganje je pomembno za uspešno poslovanje obravnavane organizacije. Najprej je ključnega pomena povečanje povpraševanja zasebnih vlagateljev in gradbenih organizacij. Zasebni vlagatelji so samostojni kupci, ki pasivno hišo kupijo za lastne potrebe, gradbene organizacije pa se večinoma odločajo za nakup več hiš, ki jih nato samostojno prodajajo naprej. V organizaciji želijo povpraševanje zasebnih kupcev v roku 1 leta povečati vsaj za 50 %, saj trenutno prodajo približno 2 pasivni hiši letno.

Povpraševanje gradbenih organizacij pa želijo v roku 2 let povečati za približno 200 %, saj takšnih povpraševanj za enkrat še nimajo. Ob povečanju povpraševanja želijo posledično povečati tudi prodajo, ki naj bi za naslednje leto obsegala za 500.000 EUR več, ob čemer posledično pričakujejo od 25 do 30 % povečanje dobička. Poleg vsega tega pa želijo s povečevanjem prepoznavnosti povečati še tržni delež. Določiti pa morajo še strategije, kako bodo dosegli te cilje (Franjo Udovč, intervju z direktorjem, 5. april 2014).

5.5.5 Trženjske strategije

Organizacija s trženjskimi strategijami določi, kako bo dosegla prej določene trženjske cilje. V prejšnjih poglavjih smo trženjske strategije že natančno zapisali, zato jih na tem mestu le še povzamemo. Najprej smo definirali velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga ter pozicioniranje in tržni delež na njem. Velikost obravnavanega trga omejuje velikost Slovenije, zato organizacija išče poti za usmeritev na trge nekdanje Jugoslavije. Strukturo in obnašanje trga smo opisali kot precej dinamični, saj je na trgu organizacije vedno več mladih, ki so naklonjeni sodobni tehnologiji pasivne gradnje. Zapisali smo tudi že, da obravnavana organizacija na trgu še ni dobro poznana, saj na njem nastopa precej kratek čas, zato je tudi njegov tržni delež za enkrat še majhen. Nato smo definirali ceno izdelkov obravnavane organizacije in distribucijo, čemur na tem mestu dodamo še izdelek in promocijo. Trženjska strategija naj bi namreč vsebovala trženjski splet za izbrani trg in nato strategijo za vsako sestavino spleta. Na tem mestu zato obravnavamo le ožji trženjski splet, ki vsebuje 4 sestavine.

Izdelek smo v načrtu trženja že natančno predstavili. Glavne značilnosti pasivnih hiš, ki jih tu izpostavimo, so značilnosti, po katerih se ločijo od klasičnih montažnih hiš. Te značilnosti so večja debelina in drugačna vrsta izolacije in drugačne ter bolj izpopolnjene hišne tehnike, ki omogočajo, da hiša skoraj ne potrebuje dodatnega ogrevanja. Te značilnosti hišo naredijo zelo varčno, kar kupcem obravnavane organizacije zelo znižuje stroške vzdrževanja in ogrevanja v prihodnosti. Iz tega razloga so kupci za izdelke pripravljani plačati več. Organizacija naj zato le sledi razvoju izdelkov proizvajalca, pri čemer je pomembno, da nenehno išče dodatne programe, s čimer bi svojo ponudbo, ki temelji izključno na ponudbi proizvajalca, še izboljšalo. Cene obravnavane organizacije so zaradi dobre kakovosti primerne tako z vidika kupcev kot tudi tekmecev in stroškov. Organizacija mora zato slediti tudi cenam, pri čemer

mora vedno preverjati skladnost s cenami tekmecev in s svojimi stroški. Dobro načrtovana je tudi distribucija, za katero v veliki meri skrbi proizvajalec sam. Del distribucije, ki ga izvaja obravnavana organizacija, sta le prodaja izdelkov in končna postavitve hiše. Najpomembnejše je torej, da se organizacija trudi svoj del v prihodnosti opravljati čim boljše. Najslabše organizirana je promocija, saj organizacija nima na voljo dovolj sredstev. Največ pozornosti mora zato posvetiti promociji, ki ni nujno velik denarni zalogaj, če je pravilno načrtovana. Najpomembnejše je, da organizacija s svojim oglaševanjem cilja na pravilen segment kupcev, saj oglaševanje v nasprotnem primeru (tako kot delajo sedaj) ne prinese zelenih učinkov. Poudarjati mora tudi svoje konkurenčne prednosti, kot so visoka kakovost izdelkov in storitev ter visoka prepoznavnost proizvajalca po vsej Evropi. Ob upoštevanju vseh teh predvidenih strategij bo organizacija lahko hitro dosegla postavljene cilje. Ob izboljšani promociji se bo zagotovo povečalo povpraševanje. Če se bodo trudili za čim boljše opravljanje svojih obveznosti trženjske verige, ki je prodaja izdelkov, bo tudi prodaja narasla na ciljno številko. Ob učinkovitem nadzoru stroškov se bosta s tem povečala tudi dobiček in tržni delež, ki sta posledici dobre promocije in s tem izboljšane prepoznavnosti na trgu.

5.5.6 Program delovanja

Zelo pomembno je, da organizacija določi, kako bo dosegla predvidene strategije. Zapisali smo, naj organizacija sledi razvoju izdelkov proizvajalca, kar lahko stori le ob stalnem sodelovanju s proizvajalcem. Enako velja za ceno. Če pa želi organizacija izboljšati prodajo izdelkov, mora razmišljati o zaposlitvi novega sodelavca, ki je specializiran za to področje. Menimo, da je najboljša možnost za organizacijo z omejenimi sredstvi začetek sodelovanja s prodajnim agentom na osnovi provizije ob prodaji. Na tak način ima dodatne stroške le ob dodatnem prihodku. Za izboljšanje storitve montaže hiše na koncu distribucijske verige pa mora kar se da skrbno poiskati delavce, ki so za to delo dobro usposobljeni. Zadnji del je na tem mestu najpomembnejši, saj je tudi najslabše organiziran. V nalogi smo dobro raziskali trg in kupce, segmentirali trg in predvideli tudi pozicioniranje izdelkov na trg, kar bi organizaciji lahko zelo koristilo pri načrtovanju promocije. Če bo uporabilo naše ugotovitve, mora razmisliti le še o vrsti promocije, s katero bo oglaševalo sebe in svoje izdelke. Menimo, da je trenutno najbolj primerno oglaševanje prek spleta, saj se vse vedno bolj seli na splet. Organizacija mora najprej posodobiti spletno stran in poskrbeti za njeno čim boljše pozicioniranje na spletnih brskalnikih. Večina kupcev namreč najprej preveri ponudbo na spletu, preden se usmeri na enega ponudnika. Ob dobro oblikovani spletni strani, ki kupcem na enem mestu ponudi vse pomembne informacije, je lahko v našem primeru najboljše orodje za doseg ciljev. Verjamemo, da bo organizacija le s sledenjem določenega programa delovanja uspešno dosegla določene trženjske cilje.

5.5.7 Nadzor

Zadnji del načrta trženja obsega postopek nadzora izpolnjevanja načrta in evalvacijo rezultatov. Pogosto se oblikujejo tudi krizni načrti za primere škodljivih dogodkov, česar v obravnavanem primeru ne pričakujemo. Pomembno pa je, da določimo, kdo, kdaj in kako bo izvajal kontrolo izvajanja načrta. Kontrolo uspešnosti izvajanja predvidenih aktivnosti je treba izvesti v roku, ki je določen za doseganje zastavljenih trženjskih ciljev, to je v 1 letu od začetka izvajanja. Le za doseganje enega cilja smo predvideli rok 2 leti, zato je treba tudi takrat izvesti kontrolo. Najbolje pa je, da takšno kontrolo izvaja direktor, ki ima v organizaciji tudi največ pooblastil in znanja na vseh področjih. Cilje smo si zastavili numerično, zato ocenjevanje uspešnosti ne bo zahtevno. Direktor bo moral ob koncu predvidenega obdobja le preveriti, ali se je povpraševanje zasebnih vlagateljev povečalo za 50 % in povpraševanje gradbenih organizacij za 200 %, ali se je prodaja povečala za 500.000 EUR, dobiček za 25–30% in tržni delež za 30 %. V primeru prevelikega odstopanja je treba natančno analizirati, kaj je šlo narobe, in sestaviti nov načrt, ki bo napake predvidel in odpravil.

6 ZAKLJUČEK

Habitat mont je majhna, a uspešna organizacija, ki deluje predvsem na domačem trgu, vendar nenehno išče možnosti za internacionalizacijo svojega poslovanja. V panogi pasivne montažne gradnje se šele vzpenja, vendar ob hitri rasti pasivne tehnologije na slovenskem trgu kaže velike možnosti za nadaljnji razvoj. Republika Slovenija se namreč tako kot veliko držav po svetu usmerja v ekološko prijazne panoge, kamor pasivna gradnja vsekakor spada. Na trgu je zato na voljo veliko subvencij, ki kupce poleg vseh ostalih prednosti pasivnih hiš še dodatno spodbujajo v nakup naravi prijaznega doma.

Obravnavana organizacija ne namenja veliko pozornosti natančnemu in organiziranemu trženju svojih izdelkov, kar je njena glavna slabost. Vsaka organizacija pa ima potencial za rast in razvoj, kar bi naša izbrana lahko dosegla ravno z bolj natančno načrtovanim trženjem.

Iz tega razloga smo v diplomski nalogi natančno analizirali vse vidike trženja organizacije, kar nam je pomagalo pri izdelavi natančnega načrta trženja. Menimo, da bi lahko organizacija v prihodnosti s sledenjem našim napotkov svoje poslovanje še precej izboljšala in povečala svojo prepoznavnost na trgu.

Ob analiziranju poslovanja organizacije smo na osnovi uporabe SPIN-analize in trženjskega spleta ugotovili, da ima organizacija več prednosti in slabosti. Njegova slabost je pravzaprav le slaba prepoznavnost, ki je posledica slabe in neorganizirane promocije. Prednosti na drugi strani pa je veliko več. Med te spadata visoka kakovost izdelka in dobra distribucija, ki sta posledici dobre tehnološke opreme, visoko izobraženih kadrov in dolgoletnih izkušenj na področju pasivne montažne gradnje proizvajalca. Izpostavimo pa lahko tudi dobro komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji, visoko stopnjo inovativnosti, ki ima za posledico nenehno izboljševanje proizvodov, dobro usklajenost, stalno tesno sodelovanje s proizvajalcem in še veliko več. Poleg prednosti organizacije pa se na trgu kaže tudi veliko priložnosti, med katerimi lahko izpostavimo možnost širjenja na trg nekdanje Jugoslavije in potencial za navzkrižno trženje s pasivno montažno gradnjo povezanimi izdelki.

Glavni cilji organizacije so povečanje povpraševanja po svojih izdelkih na trgu in s tem povečanje prodaje, dobička in tržnega deleža. Kljub temu da izdelava dobrega načrta trženja še ni zagotovilo za uspeh, pa menimo, da bodo v organizaciji z upoštevanjem naših predlogov te cilje z lahkoto dosegli ali celo presegli.

LITERATURA

- Bunc, Mirko. 1978. *Marketing v ZD*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dichter, Ernest. 1993. *Izvirne poti do novih tržišč*. Dunaj: Verlag Carl Ueberreuter.
- E-podjetnik. 2012. *Načrt prodaje in strategija trženja*. [Http://www.e-podjetnik.org/podjetnistvo/8-marketing/27-nacrt-prodaje-trzenja](http://www.e-podjetnik.org/podjetnistvo/8-marketing/27-nacrt-prodaje-trzenja) (1. 2. 2014).
- Franjo Udovč. 2014. Intervju z direktorjem. Celje, 5. april.
- Hague, Paul in Peter Jackson. 1990. *How to do marketing research*. London: Kogan Page Limited.
- Jobber, David. 2010. *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill Education, cop.
- Kennan, Kate. 1996. *Kako načrtujemo*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
- Korelc, Tomaž. 2010. *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor marketing.
- Kotler, Phillip. 1988. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- McDonald, M. 1995. *The marketing planner*. London: Butterworth-Heinemann.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Tiskarna tehničnih fakultet, Univerza v Mariboru.
- Podjetniški portal. 2008. *Načrt trženja*. [Http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Nacrt-trzenja](http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Nacrt-trzenja) (1. 2. 2014).
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. London: The Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Pučko, Danijel. 1991. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
- Ries, Al in Jack Trout. 1993. *22 večnih zakonov marketinga*. Ljubljana: Lisac & lisac.
- Ruzzier, Maja K. 2011. *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum, d. o. o.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
- Sumrak Vegelj, Tadeja. 2013. *Prodajni načrt kot dobra priprava za stik s kupci*. [Http://www.doseg.org/aktualno/prodaja/prodajni-nacrt-kot-dobra-priprava-na-prvi-stik-s-kupci](http://www.doseg.org/aktualno/prodaja/prodajni-nacrt-kot-dobra-priprava-na-prvi-stik-s-kupci) (1. 2. 2014).
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Vukovič, Goran in Bruno Završnik. 2010. *Marketing*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

Zbašnik Senegačnik, Martina. 2008. *Pasivna hiša*. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo.