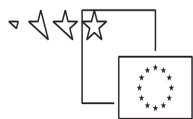




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

TRŽENJE IN KAKOVOST STORITEV

VANJA KAJZER

Višješolski strokovni program: Logistično inženirstvo
Učbenik: Trženje in kakovost storitev
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

Vanja KAJZER, univ. dipl. ekon.
PROMETNA ŠOLA MARIBOR
Višja prometna šola Maribor



Strokovni recenzentki:

izr. prof. dr. Mejra Festič, univ. dipl. ekon.
mag. Maja Urlep, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Maja Cafuta, prof. slov.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.6(075.8)(0.034.2)
339.138(075.8)(0.034.2)

KAJZER, Vanja

Trženje in kakovost storitev [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik /
Vanja Kajzer. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2008. - (Višješolski
strokovni program Logistično inženirstvo / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Trzenje_in_kakovost_storitev-Kajzer.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje_in_kakovost_storitev-Kajzer.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-36-3
249243648

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2008

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	TEORETIČNE OSNOVE IN RAZVOJNE SMERI STORITEV	5
1.1	STORITVE	6
1.2	ZNAČILNOSTI STORITEV	9
1.2.1	Procesnost storitev	11
1.2.2	Neotipljivost storitev	12
1.2.3	Neobstojnost storitev	13
1.2.4	Nezmožnost prenosa storitev	13
1.2.5	Sočasnost izvajanja in uporabe storitev	14
1.2.6	Participiranje uporabnikov v izvajanju storitev	14
1.2.7	Variabilnost storitev	15
1.2.8	Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti storitev	16
1.2.9	Visoka stopnja tveganja	16
1.2.10	Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam odjemalcev storitev	16
1.2.11	Ustvarjanje osebnih stikov med izvajalcem in odjemalcem	17
1.3	RAZVRŠČANJE STORITEV	20
1.4	SESTAVINE STORITEV	23
1.4.1	Fizična podpora	24
1.4.2	Kontaktno osebje	25
1.4.3	Notranja organiziranost	25
1.4.4	Odjemalci storitev	25
1.4.5	Raven storitev	26
1.5	KAKOVOST STORITEV	27
1.5.1	Zaznavanje kakovosti storitev	27
1.5.2	Merjenje kakovosti storitev	30
1.5.3	Vodenje kakovosti storitve	33
2	TEMELJI TRŽENJSKE MISELNOSTI	39
2.1	RAZMIŠLJANJE O TRŽENJU	40
2.2	VSEBINA TRŽENJSKEGA KONCEPTA	42
2.3	TRŽENJSKO USMERJENO STRATEŠKO NAČRTOVANJE	45
2.3.1	Strateška izhodišča pri določitvi načrta trženja	46
2.3.2	Analiza obstoječega stanja podjetja (SWOT/PSPN-analiza)	50
2.3.3	Oblikovanje trženjskih strategij	54
2.3.4	Uresničevanje trženjskih strategij	59
2.4	ANALIZA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI	64
2.4.1	Trženjsko informacijski sistem	64
2.4.2	Izbiranje tržišč – raziskava in spoznavanje tržišč	66
3	TRŽENJE STORITEV	75
3.1	RAZVOJ NOVE STORITVE – STORITVENI »IZDELEK«	77
3.2	OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN	80
3.3	IZBIRANJE IN VODENJE TRŽNIH POTI	83
3.4	TRŽNO KOMUNICIRANJE STORITEV	85
3.4.1	Oblikovanje celovitega komunikacijskega programa	87
3.4.2	Komunikacijski splet	92
3.5	UDELEŽENCI PRI IZVAJANJU STORITEV	112
3.6	STORITVENI PROCES	113
3.7	FIZIČNO OKOLJE IN FIZIČNI DOKAZI STORITEV	114
4	LITERATURA	118

SEZNAM ŠTUDIJSKIH PRIMEROV

Študijski primer 1. 1: Storitve Luke Koper, d.d.
Študijski primer 1. 2: Logistično podjetje Ažman, d.o.o.
Študijski primer 1. 3: Primer nove storitve
Študijski primer 1. 4: Organizacija letalskega prometa podjetja Fersped, d.d.
Študijski primer 1. 5: Veleblagovnice s pohištvom IKEA
Študijski primer 2. 1: Izdelovalec čevljev in pacifiški otok
Študijski primer 2. 2: Primeri poslanstev
Študijski primer 2. 3: Primeri vizij podjetij
Študijski primer 2. 4: SWOT-analiza – blagovna znamka ŠKODA
Študijski primer 2. 5: Primer tržne niše s slovenskega tržišča
Študijski primer 2. 6: Ciljni trg – tržni segment
Študijski primer 2. 7: Pozicioniranje izdelkov/storitev
Študijski primer 2. 8: PepsiCo – CocaCola
Študijski primer 2. 9: Logitech – zgodba o uspehu
Študijski primer 2. 10: Raziskava trga
Študijski primer 2. 11: Uporaba opazovanja pri proučevanju nakupnega vedenja
Študijski primer 2. 12: Priprava vprašalnika
Študijski primer 3. 1: Primeri novih storitev na transportnem trgu
Študijski primer 3. 2: Dosegljivost storitve
Študijski primer 3. 3: Tiskani oglas za pnevmatike Michelin
Študijski primer 3. 4: Odjemalci imamo omejen spomin
Študijski primer 3. 5: Pospeševanje prodaje z dodajanjem brezplačnih vzorcev
Študijski primer 3. 6: Primer časopisnega članka o otvoritvi nove trgovine
Študijski primer 3. 7: Naloga za razmišljanje 1
Študijski primer 3. 8: Naloga za razmišljanje 2
Študijski primer 3. 9: Amazon.com

SEZNAM SLIK

Slika 1: Povezovalna lestvica izdelkov in storitev
Slika 2: Splošne in izvedene značilnosti storitev
Slika 3: Primer procesa izvedbe poslovnega IT-svetovanja
Slika 4: Razlika med ponudbo izdelkov in storitev
Slika 5: Priprava in izvedba storitve
Slika 6: Model kakovosti storitve
Slika 7: Stroški kakovosti – ledena gora
Slika 8: Razlika med proizvodno in trženjsko usmeritvijo
Slika 9: Strategije pokrivanja trga
Slika 10: Čelni ali frontalni napad
Slika 11: Bočni napad ali napad s strani
Slika 12: Obkolitev
Slika 13: Napad z obidenjem
Slika 14: Gverilsko vojskovanje
Slika 15: Viri primarnih in sekundarnih podatkov
Slika 16: Proces trženjskega raziskovanja
Slika 17: Sinergični trženjski splet za storitve
Slika 18: Odjemalčev idealni trženjski splet – 4C
Slika 19: Proces oblikovanja končne cene storitev
Slika 20: Grafični prikaz točke preloma

Slika 21: Povezava med ceno in vrednostjo za odjemalca storitev

Slika 22: Proces tržnega komuniciranja

Slika 23: Prikaz izvrševanja ciljev komuniciranja

Slika 24: Prikaz odnosov z javnostmi

SEZNAM TABEL

Tabela 1.: Primerjava razmišljanja v prodajnem in trženjskem konceptu

Tabela 2: SWOT-analiza

Tabela 3: Komunikacijski kanali in sredstva

Tabela 4: Značilnosti (prednosti in pomanjkljivosti) najpogostejših oglaševalskih medijev

Tabela 5: Razlike med oglaševanjem na medorganizacijskem in potrošniškem trgu

Tabela 6: Primerjava pospeševanja prodaje z ostalimi orodji marketinškega komuniciranja

Tabela 7: Novi prijemi in tehnologije osebne prodaje kot odziv na razvojen trende

PREDGOVOR AVTORICE

*Učenje je kot veslanje proti toku: če ne napreduješ, greš nazaj.
Kitajski pregovor*

Pred vami je učno gradivo za predmet Trženje in kakovost storitev v višješolskem študijskem programu logistično inženirstvo. Ob temah, ki jih zajema, vas v okvirjih opozarjam na pojme, ki jih ne smete prezreti in jih je dobro ob branju še enkrat ponoviti. Za lažje razumevanje in utrjevanje znanja vas skozi gradivo vodijo tudi študijski primeri, ki vas bodo s pomočjo vprašanj in dejstev za razmišljanje pripeljali do aplikacije teoretičnega znanja v praksi.

Obravnane teme:

- > *Teoretične osnove in razvojne smeri storitev:* Naraščajoč pomen storitev za narodno gospodarstvo je povečal vpliv storitvenega sektorja na oblikovanje ekonomske politike države. Zaradi prepoznavanja in razumevanja tega dominantnega sektorja držav, bomo podrobno spoznali, kako se je spreminjala vloga storitev skozi čas in njihove značilnosti ter preučili pomembnost zaznavanja kakovosti storitev.
- > *Temelji trženjske miselnosti:* V današnjem času, ko podjetja poslujejo v globalizirani ekonomiji, stvari se premikajo z izjemno hitrostjo, za trge je značilna hiperkonkurenca, prebojne tehnologije izzivajo vsako podjetje, se morajo podjetja izjemno prilagajati večji odjemalčevi moči. Odjemalčevo pozornost in zvestobo lahko obdržijo le tako, da nenehno odlično zadovoljuje njihove potrebe. Brez poznavanja in razumevanja trženjske miselnosti pa tega cilja ne more doseči prav nobeno podjetje.
- > *Trženje storitev:* Trženje storitev je postalo vse bolj pomembna in samostojna veja trženja. Spoznali boste trženjski splet za storitve, ki predstavlja le enega od korakov v procesu tržnega načrtovanja. Tudi z ostalimi elementi trženja se boste podrobneje seznanili: analiza tržnih priložnosti, raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov, izdelava trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov in organizacije, uresničevanje in nadzor trženjskega napora.

Pravijo, da ko v šoli otroka nenadoma začne zanimati predmet, ki vzbudi njegovo radovednost, in bi učitelj lahko zagrabil to priložnost ... zazvoni zvonec in od malih ustvarjalcev zahtevajo, da zatrejo iskre radovednosti, ki se krešejo v njih!

Ob dejstvu, da nas ne more prekiniti zvonec, vam želim veliko ustvarjalnih izbruhov in sposobnost neposrednega mišljenja, nekaj vedenja o preteklosti, ki ga boste povezovali z vizijo prihodnosti in spretnosti za opravljanje koristnih del, s tem pa vam dajem tudi nekaj spodbude za opravljanje trženjskih del.

Vanja Kajzer, univ. dipl. ekon.

Dve stvari mora imeti človek, da uspe v življenju: prva je sreča, da se človeku ponudi ugodna priložnost, druga je pamet, da izkoristi ugodno priložnost.

Afganistanski pregovor

1 TEORETIČNE OSNOVE IN RAZVOJNE SMERI STORITEV

V tem poglavju boste spoznali:

- definicijo storitev,
- razhajanja med avtorji pri definiranju pojma storitev,
- vlogo storitev v narodnem gospodarstvu,
- pomembnost in vpliv storitev na oblikovanje ekonomske politike države,
- značilnosti storitev,
- sestavine storitev in v čem se storitve razlikujejo od izdelkov,
- zaznavanje in ocenjevanje kakovosti storitev.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- ☺ kako se je spreminjala vloga storitev skozi čas,
- ☺ kakšen je položaj storitev v globalnem svetu,
- ☺ kakšna je pomembnost storitev za podjetja in narodno gospodarstvo,
- ☺ kakšne so posebne značilnosti storitev,
- ☺ zakaj je zaznavanje kakovosti storitev pomembno za storitveno podjetje.

UVOD V POGLAVJE

Celotno obdobje industrijske revolucije je bilo zaznamovano z idejo, da imajo ekonomsko uporabnost in vrednost izključno fizični izdelki. Storitveni sektor je predstavljal le »neproduktivni ostanek«. Danes se s temi trditvami ne moremo več strinjati. Pomen storitvenega sektorja, merjen z deležem zaposlenih in dodane vrednosti, je v dvajsetem stoletju hitro naraščal in danes ta sektor v vseh razvitih tržnih gospodarstvih predstavlja največji del celotnega gospodarstva. V zadnjih letih je EU-25 ustvaril 70 % celotne dodane vrednosti in zaposloval približno 68 % vseh zaposlenih, v ZDA je bil njegov delež še večji, na Japonskem pa je nekoliko zaostajal za povprečjem EU (Pomladansko poročilo UMAR, 2007, 13 in European competitiveness report, 2007, 45).

Naraščajoč pomen storitev za narodno gospodarstvo je povečal vpliv storitvenega sektorja na oblikovanje ekonomske politike države. Storitveni sektor pospešuje liberalizacijo¹ mednarodne trgovine in je s tem postal dominanten sektor razvitih držav, pa tudi številnih držav v razvoju. Globalizacijo² storitvenih dejavnosti pa so olajšali sporazumi o enotnih gospodarskih področjih s prostim pretokom blaga, storitev, kapitala in ljudi.

¹ Liberalizacija pomeni odstranitev ovir, omejitev v postopkih, poslovanju (Slovar slovenskega knjižnega jezika, elektronska izdaja, 2000)

² Globalizacija pomeni proces večanja gospodarske, finančne, politične, kulturne, informacijske povezanosti in medsebojne odvisnosti držav, regij, celin (Veliki slovar tujk, 2002, 401)

1.1 STORITVE

Podjetja se zaradi čedalje večjih težav pri razlikovanju fizičnih izdelkov odločajo za razlikovanje na podlagi storitev. Skušajo si ustvariti ugled najboljšega ponudnika glede točnosti dostave, hitrega in boljšega odzivanja na poizvedbe, hitrejšega reševanja pritožb, individualne obravnave posameznih odjemalcev in prilagajanja na njihove zahteve ipd. Storitve so postale pojem, o katerem govorijo številne knjige, ki nas opozarjajo tudi na izjemno donosnost storitvenih podjetij.



NARAVA STORITEV

Storitev je vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva nečesa. Njena izvedba je lahko povezana s fizičnimi izdelki ali pa tudi ne.

Pregled literature s področja managementa storitev nam kaže, da je zaradi pestrosti in raznolikosti storitev zelo težko postaviti splošno veljavno definicijo. Opredeljevanje storitev mnogim avtorjem povzroča težave tudi zaradi nesnovnosti le-teh. Nemogoče je namreč opredeliti vsebino nečesa, česar še nismo identificirali, in nato uporabiti to vsebino (nesnovnost) za identificiranje objekta analize (Dixon, Smith, 1983, 77; v: Snoj, 1998, 31).

Do razhajanj med mnogimi avtorji prihaja tudi zaradi pojmovanja storitev, kar je zaradi razmeroma kratke zgodovine ukvarjanja z managementom storitev tudi razumljivo.

Pri opredeljevanju storitev najdemo v literaturi različne prijeme:



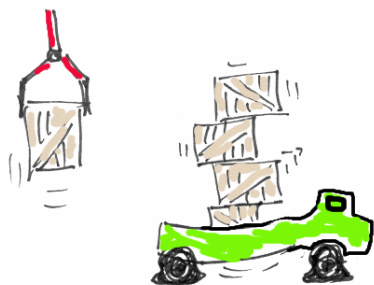
V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2000) storitev opredeljujejo kot naročeno delo, ki se opravi za nekoga, navadno za plačilo. Opravljanje storitev pa pomeni dajati nekomu, nečemu kako lastnost ali značilnost, nekaj narediti.

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki med drugim pomeni: delati za nekoga oziroma služiti nekomu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekomu oziroma narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, vesti se. Storitve bi lahko opredelili kot procese, ki jih za druge opravljajo ljudje.

Devetak (1995, 67–68) izhaja iz dejstva, da se na trgu ob izdelkih srečujemo tudi s storitvami, in da je ločevanje enega od drugega velikokrat nesmiselno. Razlika med izdelkom in storitvijo je zlasti v tem, da izdelek prodajamo bodisi v trgovini, podjetju ali na drugem prodajnem mestu. Storitve pa avtor pojasni s pomočjo naštevanja primerov storitev in dejstvom, da se storitev plača, medtem ko je usluga brezplačna.

Kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitev ponudi porabniku, opredeljuje storitve Potočnik (2000, 18). Ponudba podjetja se giblje od samega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi. Storitve ponavadi opisujemo kot neoprijemljive, nevidne in minljive, ki zahtevajo sprotno izdelavo in porabo.

Lovelock (1996, 5) je v svoji opredelitvi poudaril minljivost storitev, saj jih je opredelil kot ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo korist odjemalcem, v točno določenem kraju in času, povzročene kot rezultat želene spremembe v korist odjemalca storitve.



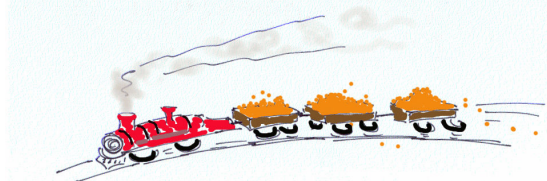
Storitev je aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj neoprijemljive narave. Zavzame svoje mesto v interakciji med odjemalcem in izvajalcem storitve ter fizičnimi viri, blagom ali sistemom izvajalca storitve, ki se izvajajo kot rešitve problemov izvajalcev (Grönroos, 1990, 27)

Ameriško združenje za trženje (1960 v: Snoj, 1998, 32) opredeljuje storitve kot aktivnosti, koristi ali zadovoljstva, ki jih ponujajo podjetja naprodaj same ali zagotavljajo v povezavi s fizičnimi izdelki.

Mnogim avtorjem, ki so se ukvarjali s proučevanjem storitev, je kot osnovno izhodišče služila Hillova definicija (Hill, 1977, 318). Storitve je opredelil kot »spremembo stanja osebe ali blaga, ki pripada neki ekonomski enoti, in je rezultat aktivnosti druge ekonomske enote, vendar ob predhodnem soglasju prve osebe ali ekonomske enote za to dejanje«. Ta opredelitev storitev, ki temelji na interakciji dveh različnih ekonomskih enot, odraža strukturo trga storitev. Pri zagotavljanju storitev ene ekonomske enote v korist druge ne pride do menjave storitev med tema dvema ekonomskima enotama, ampak izvajalec storitev dela neposredno na odjemalcu storitve ali izdelku, ki že pripada odjemalcu storitve. Trg storitev se v tem pogledu povsem razlikuje od trga fizičnih izdelkov, kjer se lastništvo nad izdelkom prenaša z ene ekonomske enote na drugo. Čeprav se Hillova opredelitev zdi na prvi pogled preveč zapletena, pa so njene posamezne trditve jasne, logične in veljajo za vse storitve v splošnem.

Vendar v nekaterih primerih tudi opredelitev storitev, ki temelji na neposrednem stiku med izvajalcem in odjemalcem, danes ni več ustrezna, saj tehnologija spreminja odnos med izvajalcem in odjemalcem storitve. Številne storitve, kot so na primer bančne, nepremičninske, finančne in poslovne, izobraževalne storitve ali trgovina na drobno, ki so včasih zahtevale osebni stik med odjemalci in izvajalci storitev, se danes izvajajo prek interneta ali druge oblike komunikacije na daljavo, pri čemer je slednja v veliko primerih že bolj učinkovita (The service economy, 2000, 9).

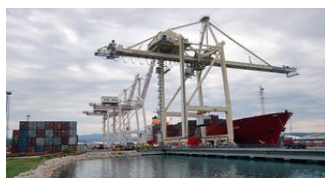
Vidimo lahko, da koncepta storitev ni mogoče enostavno umestiti v točne okvire, saj so njegove razsežnosti prevelike. Zato se kot najprimernejša, a sicer zelo splošna, pokaže definicija Dixona in Smitha (1983, v: Snoj, 1998, 32), ki menita, da je **storitev ponudnikovo izvajanje aktivnosti, ki odjemalcu daje korist, vezano na spremenjeno delovanje snovnega izdelka oziroma odjemalca samega.**



Zaradi vseh omenjenih problemov pri opredelitvi storitev se v praksi najpogosteje enostavno našteva, katere dejavnosti sodijo med storitve. Najbolj široke opredelitve med storitve poleg transporta, trgovine, komunikacij, poslovnih in finančnih storitev (ožja opredelitev) uvrščajo še državne storitve, gradbeništvo in oskrbo z elektriko, plinom in vodo (široka opredelitev) (Stare, 2000, 8–9).



Študijski primer 1. 1: Storitve Luke Koper, d.d.



Luka Koper je delniška družba, ki v koprskem pristanišču izvaja **pristaniške in logistične storitve**.

Osnovni dejavnosti sta **pretovor in skladiščenje blaga**.

Pristanišče je prostor, kjer blago prekladajo; lahko ga uskladiščijo, mu spremenijo transportno obliko ali ga pripravijo za neposredno prodajo.

Trenutek mirovanja blaga lahko s pridom izkoristijo tako, da mu z dodatnimi storitvami **povečajo vrednost**.

Zaposleni imajo veliko znanja in bogate izkušnje z blagom, s katerim rokujejo. Sodobna opremljenost terminalov pa zagotavlja, da so dodatne storitve kakovostno izvedene.

Paleto storitev, ki jih opravljajo na blagu, prilagajajo glede na **željo strank in značilnosti tovara**.

Blago tako sortirajo, paletirajo, vzorčijo, zaščitijo, označijo, tehtajo, očistijo, dezinficirajo ...

V Luki Koper nudijo tudi podporne storitve, saj pravijo, da kdor želi blagovne tokove usmeriti skozi koprsko pristanišče, bo v Luki Koper našel zanesljivega partnerja. Strankam nudijo marketinško, trgovsko, investicijsko, pa tudi finančno podporo.



Logistika

Luka Koper nudi, razvija in se uveljavlja tudi kot **ponudnik celovitih logističnih rešitev**.

Poslovnim partnerjem nudijo pod eno streho celoten servis od izvora do prodaje blaga končnemu odjemalcu in vse dodatne informacije v zvezi s tem.

K uspešnemu nadgrajevanju osnovnih pristaniških storitev s podporo vsem članom v logistični verigi prispeva tudi status **evropske mejne kontrolne točke (BIP)**. S pridobitvijo tega statusa je koprsko pristanišče postalo "one stop shop", kjer ima odjemalec na voljo vse, kar potrebuje, od potrebnih kontrol do celotnega postopka uvoza blaga za katerokoli državo EU.



Več na strani: <http://www.luka-kp.si/slo/storitve>
(Citirano 24. 8. 2008)

**Razmislite:**

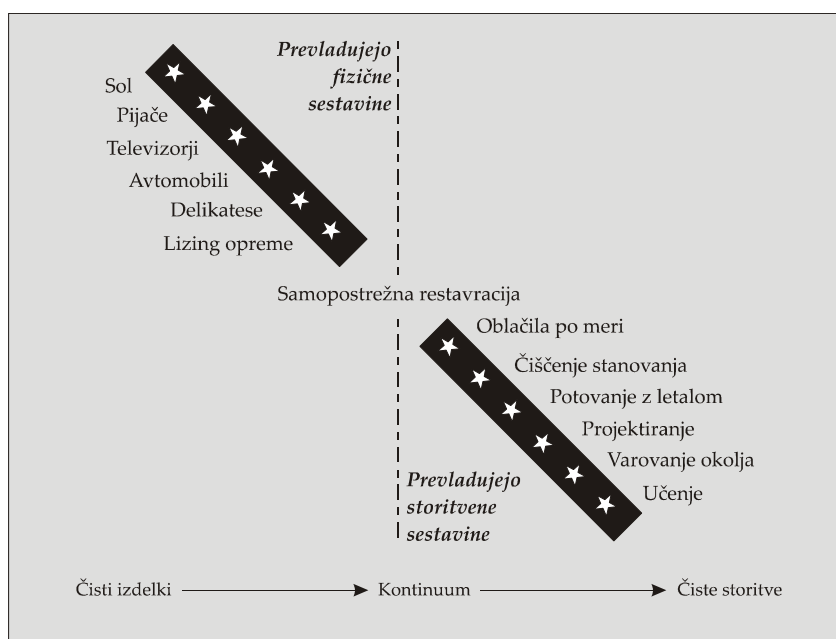
- Zakaj so storitve Luke Koper, d.d. pomembne za odjemalce, podjetje samo in za narodno gospodarstvo?
- Naštete nekaj primerov storitev, ki so usmerjene v ljudi, in primere storitev, ki so usmerjene v izdelke.
- V katero skupino storitev lahko uvrstimo osnovno dejavnost Luke Koper, d.d. in zakaj?

1.2 ZNAČILNOSTI STORITEV

Do razhajanja mnenj avtorjev in problemov pa ne prihaja samo pri opisu storitev, temveč tudi pri opisu značilnosti storitev.

Danes je domala vsako podjetje že tudi storitveno podjetje, saj vse več izdelkov spremlja široka paleta storitev, ki jih dopolnjujejo. Skoraj si ne znamo več predstavljati nakupa pohištva brez spremljevalnih servisnih storitev (izris pohištva v prostoru ipd.), dostave, montaže ipd. Na drugi strani pa vse več storitev spremlja vrsta otipljivih sestavin, ki pripomorejo k ostvaritvi storitve v izdelkih.

Razliko in povezavo med izdelki ter storitvami Potočnik (2000, 18–19) ponazarja s posebno povezovalno lestvico, ki prikazuje delež storitev, ki spremljajo izdelke, oziroma delež izdelkov, ki spremljajo storitve.



Slika 1: Povezovalna lestvica izdelkov in storitev

Vir: Povzeto in prirejeno po Potočnik, 2000, 19

Pri razlikovanju storitev in izdelkov najprej opazimo neoprijemljivo naravo storitev. Zahtevajo sprotno izvedbo in porabo, največkrat so nevidne in minljive. Vendar pri opredeljevanju storitev kot »nematerialnem blagu« trčimo ob zelo sporno izjavo, ki pa nas napeljuje na razlago storitev s pomočjo osnovnih značilnosti le-teh.

Z opisom značilnosti storitev največkrat najbolje opredelimo razlike med izdelki in storitvami.

Ločimo **generične in izvedene** značilnosti storitev.

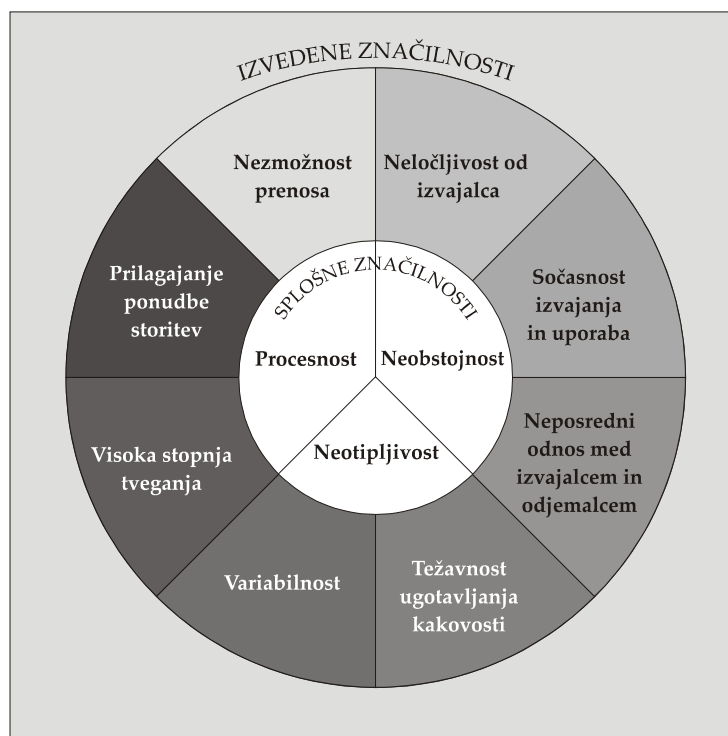
Generične značilnosti storitev so lastne vsem storitvam (Snoj 1998, 36, Potočnik 2000, 40):

- procesnost,
- neotipljivost,
- neobstočnost.

Izvedene značilnosti storitev niso prisotne v vseh storitvah, izhajajo pa iz generičnih (Snoj, 1998, 36, Potočnik, 2005, 422):

- nezmožnost prenosa storitve,
- neločljivost od izvajalca,
- sočasnost izvajanja in uporabe,
- neposrednost odnosa med izvajalci in odjemalci,
- prepletanje proizvodnje in trženja,
- participiranje odjemalcev v izvajanju,
- variabilnost,
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti,
- visoka stopnja tveganja,
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam odjemalcev storitev,
- ustvarjanje osebnih stikov med izvajalcem in odjemalcem itd.





Slika 2: Splošne in izvedene značilnosti storitev

Vir: Povzeto in prirejeno po Potočnik, 2000, 42, Snoj, 1998, 36

1. 2. 1 Procesnost storitev

*Temeljna značilnost storitev je procesnost in se nahaja v vseh storitvah. Temeljna značilnost storitev **so procesi** in ne stvari.*

Uporaba samostalnikov za označbo storitev pogosto pači navedeno temeljno značilnost, saj velikokrat rečemo »grem v hotel«, čeravno mislimo na »proces prenočevanja in prehranjevanja«. Procesnost je tudi osnovni vzrok za vse ostale značilnosti storitev, ki so medsebojno vzročno-posledično povezane (Snoj, 1997, 64).

Potočnik (2005, 431) pa procesnost razloži z nastajanjem storitev v procesu izvajanja po posameznih fazah (korakih). Faze so enkratne in si sledijo v določenem zaporedju.

Shostackova (1987, v: Snoj, 1998, 37) ugotavlja, da so procesi za storitve to, kar so surovine za izdelke. V svoji sintezi različnih pristopov priporoča dva načina opisa procesov:

- »kompleksnost« – sestavljenost storitve glede na korake, ki sestavljajo proces in njihovo sosledje (visoko kompleksna storitev je tista, ki vsebuje veliko korakov, ki imajo veliko funkcij),
- »divergentnost« – odstopanje je način opisa procesa glede na enkratnost in sosledje posameznih korakov v njem. Tako je visoko divergentna storitev tista, v kateri je vsak korak nekaj posebnega in neponovljivega.



Slika 3: Primer procesa izvedbe poslovnega IT-svetovanja

Vir: http://sharepoint.inventera.net/si/index.php?option=com_frontpage&Itemid=37 (citirano 24. 8. 2008)

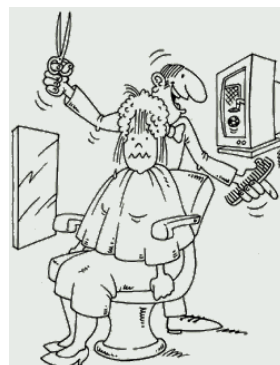
1. 2. 2 Neotipljivost storitev

V literaturi avtorji navajajo kot najbolj temeljno in splošno značilnost storitev »neotipljivost« (Snoj, 1998, 37) oz. »nesnovnost« (Snoj, 1998, 37, Potočnik, 2005, 431) oz. »neopredmetenost« (Kotler, 2004, 446) oz. »neoprijemljivost« (Jančič, 1999, 59).

*Storitve so neotipljive. Prvič jih porabnik **ne more otipati**, ker so dejanja in so zato fizično neotipljive. Drugič pa so **razumsko neotipljive**, saj si odjemalec težko predstavlja zasnovo storitve.*

V procesu izvajanja storitev nastajajo tudi fizični dokazi, zato pravimo, da obstajajo storitve na treh ravneh (Potočnik, 2005, 431):

- potencialni (storitve so nesnovne v potencialnem stanju, preden se zgodijo),
- dejanski, dogajajoči se (med dogajanjem se lahko pojavijo tudi fizični dokazi v snovni obliki – najet avtomobil ali v obliki izvajalca – frizer),
- v snovnem ali nesnovnem rezultatu izvajanja (npr. pričeska, popravljen avtomobil).



Največkrat v nasprotju s fizičnimi izdelki storitev ne moremo videti, okusiti, potipati, slišati ali povonjati, preden jih kupimo. Da pa bi odjemalci zmanjšali svojo negotovost glede pričakovanih rezultatov, iščejo dokaze o kakovosti storitve. Po prostoru, opreми, ljudeh, oglasnem gradivu, simbolih in ceni bodo sklepali, kakšna je kakovost storitve (Kotler, 2004, 446).

Ponovno lahko opazimo kompleksnost pojma storitve in povezanost vseh njenih sestavin v kompleksno celoto. Ni pomembna zgolj aktivnost ljudi, temveč z vidika celotnega nakupnega procesa posameznika še vse druge sestavine storitev, ki posamezniku kakorkoli pomagajo do želenih informacij, s katerimi bi čim bolj zmanjšal tveganje pri svoji odločitvi o (ne)nakupu le-te.

1. 2. 3 Neobstoynost storitev

*Za razliko od fizičnih izdelkov storitve **nehajo obstajati, ko so izvedene**. Uskladiščene so lahko le v svojem potencialnem stanju, v mislih odjemalca. Učinki storitev pa so lahko kljub minljivosti same storitve prav zaradi tega dolgotrajni.*

Storitve tako »izvajamo« v menjavi, ker so procesi, medtem ko fizične izdelke proizvajamo pred menjavo. Ker zaradi opisane značilnosti storitev ni mogoče prodajati kasneje kot v trenutku nastalega povpraševanja, so potrebni posebni strateški pristopi med ponudbo in povpraševanjem pri upravljanju brez zalog.

Jančič (1999, 60) opredeljuje minljivost storitev z dejstvom, da so storitve neuporabne, če niso porabljene, ko so na razpolago.

1. 2. 4 Nezmožnost prenosa storitev

*Večino storitev **ni moč transportirati**, kakor jih tudi **ni moč ločiti** od njihovih izvajalcev.*

Odločanje o lokaciji ponudbe oziroma izvajanja storitev je pri mnogih storitvah pravzaprav edina distribucijska odločitev. Obstajajo pa storitve, ki jih je z avoljo tehnološkega napredka možno prenesti iz kraja izvajanja v kraj uporabe. Med te storitve sodijo po Lovelocku (povz. po Snoj, 1997, 69) »storitve, usmerjene v razumski potencial uporabnikov« (svetovalne, izobraževalne, bančne, zavarovalne, borzne, informacijske, raziskovalne ipd.).

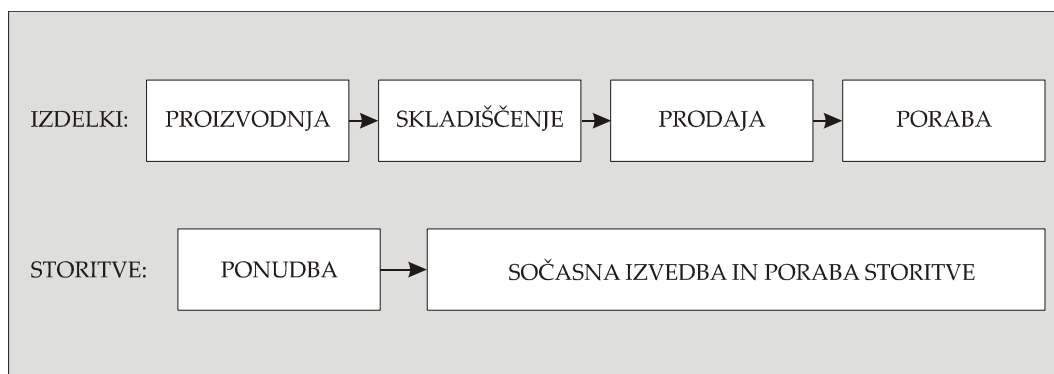


1. 2. 5 Sočasnost izvajanja in uporabe storitev

*Storitev pogosto **ni mogoče ločiti od izvajalcev**, ne glede na to, ali jih izvajajo ljudje ali stroji ob pomoči ljudi. Dejstvo je, da po nakupu storitev ne moremo postati njihov lastnik v fizičnem smislu, ampak le lastniki njihovih učinkov.*

Zaradi omenjenih značilnosti se storitvena podjetja zelo težko zaščitijo pred posnemanjem in zlorabami, pravna zaščita pa je prav tako praktično nemogoča (povz. po Snoj, 1997, 70, Potočnik, 2000, 41). Edina možna zaščita pred zlorabami je že omenjeno doseganje konkurenčnih prednosti storitvenega podjetja.

Glede na povedano storitve praviloma tudi **ustvarimo in porabimo sočasno**. Izvajalec je tisti, ki jih posreduje, in je hkrati del storitve. Ker je odjemalec pogosto vključen v izvedbo storitve, je vzajemno delovanje med njim in ponudnikom storitev najpomembnejša posebnost trženja storitev (Potočnik, 2005, 423). Storitve, ki so usmerjene v ljudi in zahtevajo neposredno prisotnost človeka (odjemalca in izvajalca), imenujemo »neposredne« (»on-line«) storitve (Heskett, 1986, v: Snoj, 1997, 71).



Slika 4: Razlika med ponudbo izdelkov in storitev

Vir: Potočnik, 2002, 424

1. 2. 6 Participiranje³ uporabnikov v izvajanju storitev

*Odjemalci so pogosto **aktivni udeleženci** pri izvajanju storitev, bodisi si sami postrežejo z določeno storitvijo (na primer dvig gotovine pri bankomatu) ali pa sodelujejo z izvajalci storitve (na primer striženje las).*

Izvajanje storitev vključuje zbiranje in dostavljanje celotnega »outputa« kombinacije fizičnih dejavnikov in mentalnega napora. Storitvena podjetja si vedno bolj prizadevajo usposobiti

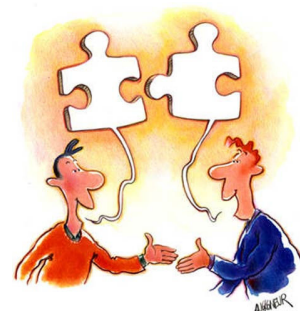
³ Participiranje pomeni sodelovanje, (so)udeležba (Veliki slovar tujk, 2002, 853)

svoje odjemalce, da bi lahko kar se da uspešno koristili njihove storitve (povz. po Lovelock in Wright, 1999, 16).

Potrebno je poudariti, da je za različne odjemalce značilna različna raven poznavanja storitev (različna kultura, spretnosti, izkušnje), kar vpliva na uspešno kvaliteto izvedbe storitev.

Sodelovanje odjemalcev pri izvajanju storitev je po Johnsonu in soavtorjih (1986, v: Snoj, 1998, 73) ključni del sistema izvedbe storitev in je prepletena z naslednjimi cilji (Bell, 1983, v: Snoj, 1998, 73):

- komuniciranje v zvezi z zaznano potrebo,
- ovrednotenje ponujenih »paketov« storitev,
- izbira ustrezne celote predvidenih koristi,
- možna udeležba v izvedbi storitev,
- omogočanje vzvratne zveze med izvajanjem storitev,
- izražanje stopnje (ne)zadovoljstva po končanem procesu izvajanja oziroma uporabe storitve.



1. 2. 7 Variabilnost storitev

*Neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe je **spremenljivost opravljene storitve**. Variacije se pojavljajo na ravni kakovosti storitev, glede na to, **kje, kdaj in na kakšen način je nekdo** udeležen pri njihovem izvajanju.*

Pri tem spoznamo tudi izraz »ukrojiti po meri« (customisation), ki opredeljuje spreminjanje ravni značilnosti posamezne storitve glede na čas, mesto, izvajalca, odjemalca itd.

Johnson, Scheuing in Gaida (1986, v: Snoj, 1998, 74) ločijo tri nivoje variabilnosti pri izvedbi storitev:

- med podjetji – ponudniki/izvajalci storitev (različna raven kakovosti enakih storitev – npr. različna logistična podjetja, banke, zavarovalnice ...),
- med posameznimi izvajalci storitev v okviru istega podjetja (različna kakovost enakih storitev med enotami – npr. logisti, hoteli, bančne poslovalnice, profesorji ...),
- pri posameznem izvajalcu storitve (različna kakovost enakih storitev zaradi zunanjih in notranjih vplivov – enaka tema na predavanjih z različno ciljno skupino, istovrstna logistična storitev z odjemalci iz različnih držav ...).

Storitvena podjetja imajo tri možnosti za nadzorovanje kakovosti storitev (Potočnik, 2005, 424, Kotler, 2004, 448):

- ustrezni izbor strokovnih sodelavcev in njihovo usposabljanje,
- poenotenje izvedbe storitev – standardizacija storitev (dosežemo z oblikovanjem načrta poteka storitve, kjer v diagramu poteka prikažemo vse postopke, da bi lahko odkrili vse točke, v katerih lahko pride do napak),
- spremljanje zadovoljstva odjemalcev s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti



slabo storitev.

1. 2. 8 Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti storitev

*Ker je večina storitev neopredmetenih in neotipljivih, je ugotavljanje in nadziranje njihove kakovosti izjemno težavno. Kakovost storitve podjetja je **preskušena ob vsakem soočenju s storitvijo**.*

Odjemalci na podlagi izkušenj iz preteklosti, ustnih priporočil in oglaševanja oblikujejo pričakovanja o storitvi. Odjemalci primerjajo zaznano storitev s pričakovano (Kotler, 2004, 455).

O kakovosti storitev in nadziranju le-te bomo podrobneje govorili v nadaljevanju.

1. 2. 9 Visoka stopnja tveganja

*Zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti storitev, občutljivosti za čas, kraj, način ter izvajalca storitev je nakup storitev **zelo tvegano dejanje**.*

Jančič (1999, 61) pa ugotavlja, da se kakovost storitve in stopnja tveganja ocenjuje skozi t. i. trenutek resnice, do katerega prihaja ob soočenju med izvajalci in odjemalci storitev.

1. 2. 10 Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam odjemalcev storitev

*Storitve izvajajo ljudje, zato jih **ni mogoče v celoti poenotiti**. Eno od meril kakovosti opravljenih storitev je tudi stopnja **prilagajanja** ponudbe in izvedbe storitev **posebnim zahtevam odjemalcev**.*

Kadar govorimo o na posamezne odjemalce ukrojenih storitvah, mislimo na individualizacijo storitev, ki zahtevajo zelo prožne sisteme izvajanja. V takšnih sistemih imajo izvajalci storitev ponavadi večjo svobodo odločanja in nosijo tudi večje tveganje ter odgovornost za opravljeno storitev. Z odjemalci izmenjujejo raznovrstne in številne informacije ter prejemajo njihova navodila, za kar potrebujejo več znanja in prilagodljivosti, saj storitve niso standardizirane in običajno niso natančno določene (na primer logistične, izobraževalne, svetovalne



storitve). Pri izvajanju teh storitev je običajno potrebno pogosto, tesno in neposredno sodelovanje med izvajalci in odjemalci storitev.

1. 2. 11 **Ustvarjanje osebnih stikov med izvajalcem in odjemalcem**

Za številne storitve velja, da niso zgolj prodajne transakcije, ampak proces, v katerem je znanje in vedenje izvajalca storitve odločujoče za rezultat, to je raven odjemalčevega zadovoljstva (Potočnik, 2005, 425).

*V ostrem konkurenčnem boju je **lahko pomemben ali celo edini vir diferenciranja storitev** ustvarjanje osebnih stikov in odnosov med izvajalcem storitve in njegovim odjemalcem.*

Snoj (1998, 65) opredeljuje izvajalce oziroma kontaktno osebje kot vitalno integralno sestavino zaznavnega dela v sistemu storitev.

Na zadovoljstvo odjemalcev storitev vplivajo tri vrste obnašanja izvajalcev:

- Reagiranje osebja na potrebe in želje odjemalcev – pogosto usklajujejo konfliktno želje, cilje, zahteve svojega podjetja in odjemalcev na drugi strani.
- Reagiranje osebja v zvezi z zamudami pri izvajanju storitev – osebje lahko izboljša stopnjo zadovoljstva odjemalcev ali preseže njihova pričakovanja, če po neprimerno izvedeni storitvi poskuša iskreno popraviti napako (Bateson, 1992, v: Snoj, 1998, 65).
- (Ne)primerne ali (ne)potrebne aktivnosti osebja – zaradi svojega dobrega poznavanja odjemalcev je osebje izvajalca pomemben vir idej za razvijanje novih ali preoblikovanje obstoječih storitev.



Študijski primer 1. 2: Logistično podjetje Ažman, d.o.o.



Podjetje **AŽMAN d.o.o.** iz Lesc je **sodobno logistično podjetje** z razvejano dejavnostjo na področju **mednarodnega cestnega transporta in vzdrževanja vozil**.

Zaposluje 60 ljudi. Podjetje je v letu 2007 ustvarilo nekaj manj kot 4 milijone EUR prihodkov s kontinuirano letno rastjo 8–10 %.

Podjetje Ažman naročniki logističnih storitev poznajo kot zanesljivega poslovnega partnerja, z velikim posluhom za optimizacijo in racionalizacijo logističnih stroškov podjetij kakor tudi transportnih časov in poti. Podjetju to uspeva samo s timskim delom in dobrimi medsebojnimi odnosi bodisi med zaposlenimi bodisi naročniki ter vsemi, ki so kakorkoli povezani z delovnimi procesi v podjetju.

Na **Alpski 43 v Lescu** so zgradili **sodoben logistični kompleks**, ki se razteza na **10.000 m²** in vključuje poleg asfaltiranih in **namenskih parkirišč za tovorna vozila** tudi **sodobno tovarno mehanično delavnico**, opremljeno z vsemi kanalskimi in mostnimi dvigali ter **800m² veliko »regalno« skladišče** za medfazno skladiščenje ter potrebe distribucije.

Poleg se nahaja **upravna stavba** podjetja z **oddelki logistike, financ in vodstva**, v spodnjih delih stavbe pa se **mali gostinski lokal**, v katerem se lahko okrepite, medtem ko bodo vašega »jeklenega konjička preobuli« in oprali.

Ob poslovni stavbi ima podjetje urejena tudi parkirišča za osebna vozila.

V okviru **Pnevmatik centra** so omogočeni tudi **tehnični pregledi** za osebna vozila, kar je skupni projekt s podjetjem **Integral-avto Jesenice**, vulkanizerski del pa je nastal v sodelovanju z družinskim podjetjem **SITAR iz Kamnika**.

Na **Alpski 43** so postavili tudi **lastno črpalko za dizelsko gorivo** in **črpalko za čistilni energent izpuha v vozilih (EDBLU) ADBLUE**, poleg črpalke pa imajo še **pralnico za tovorna vozila**.

Območje je v celoti opremljeno z vso komunalno infrastrukturo, asfaltirano, ograjeno ter tehnično in fizično varovano.

Ne moremo mimo dejstva, da ima podjetje **AŽMAN, d.o.o.** poleg celostno zaključene in okolju prijazno zgrajene infrastrukture za potrebe izvajanja svoje dejavnosti, tudi enega izmed **najsodobnejših, z ekološkimi vozili opremljenih** voznih parkov v Sloveniji.

Najbolj slikovit bo podatek, da danes sestavlja vozni park 30 voznih enot, od tega polovica vozil z najvišjim ekološkim standardom **EURO 5** in **EURO 4**, ostali pa po kakovosti nosijo oznako **EURO 3**, kar pomeni, da nimajo niti enega »t. i. črnega« EURO 1 ali EURO 2 oziroma okolju neprijaznega vozila. Najstarejše njihovo vozilo je bilo namreč »rojeno« v letu 2003.

Kljub dejstvu, da je država v letošnjem letu ukinila vse investicijske olajšave za investiranje v sodobna ekološka vozila, ki so za obstoj in konkuriranje slovenskih prevoznikov na tujih tržiščih ključnega pomena, pa vodstvo podjetja zagotavlja nadaljevanje pospešenega investiranja v nova vozila, zavedajoč se, da bodo le na takšen način uspeli zagotavljati **visoko kakovost storitev** in obdržati naročnike.

Podjetje je v zadnjem obdobju v celoti tipiziralo program **sedlastih vlačilcev s polprikolicami**, ki imajo optimizirano nosilnost **27 t**.

V svoji ponudbi naročnikom tako nudijo (glede na težo) za 8 % več prepeljanega blaga.

Vsa vozila so opremljena z **sistemi GPS**, kar zagotavlja nedvomno informacijo in status vozila v vsakem želenem trenutku, bodisi za operativne zahteve logistike bodisi informacije naročnika. V letošnjem letu so park opremili s **posebnim vozilom za transport gospodarskih in poškodovanih vozil** ter vozil v okvari. Omenjeno vozilo uporabljajo tudi za **prevoze izrednih dimenzij in zahtev**.

V ponudbi imajo tudi **avtodvigalo** in **segment poltovornih vozil z nakladalnimi ploščadmi** ter **lahke dostavnike za distribucijo blaga**.

Da pa vsa naštetna vozila **nemoteno vozijo tudi v zimskem času**, podjetje (s specialnimi vozili **UNIMOG** in **MB TRACK**) izvaja tudi **zimsko službo**.



Moto AŽMAN, d.o.o.
v transportu je:
HITRO,
KVALITETNO in
CENOVNO
SPREJEMLJIVO.



V letošnjem letu razvijajo novo vejo poslovanja, in sicer projekt **poslovnega najema gospodarskih vozil**.

Ideja oz. ponudba je namenjena predvsem **stanovskim transportnim podjetjem**, ki bodo lahko na tak način lažje usklajevala svoje potrebe po številu gospodarskih vozil (upoštevajoč obseg transportnih potreb oziroma nove finančne pristope in zakonodajo, ki ukinja investicijske olajšave). In nenazadnje: ponudba je povsem prilagodljiva finančnim zmožnostim najemnika vozila.

Podjetje bo nadaljevalo z že začeto **prodajo in servisiranjem rabljenih gospodarskih vozil** znamke **MERCEDEZ BENZ**.

Več na strani <http://www.azman.si>
(Citirano 24. 8. 2008)



Razmislite:

- Iz predstavitve logističnega podjetja Ažman, d.o.o. izpišite, s katerimi storitvami se podjetje ukvarja.
- Za posamezne storitve določite značilnosti.
- Kako podjetje skrbi za svoje odjemalce in povečuje zaznavanje kakovosti storitev?

1.3 RAZVRŠČANJE STORITEV⁴

Z naraščanjem deleža storitev v strukturi vsakega gospodarstva nastaja potreba po razčlenitvi storitvenega sektorja. Poznamo več načinov razvrščanja (klasifikacije) storitev, praviloma na podlagi značilnosti izvajanja same storitve.

1. *Storitve na osnovi opreme ali izvajalca*

Storitve **temeljijo na opremi** (npr. avtomatske pralnice avtomobilov, avtomati za prodajo kave) ali **na ljudeh** (npr. čiščenje oken, ročne pralnice avtomobilov, logistične storitve).

Odjemalec je lahko pri storitvi prisoten (izobraževalni seminarji, lepotilni saloni) ali pa tudi ne (popravilo avtomobilov, organizacija prevoza blaga).

Kadar storitev zadovolji osebne potrebe, govorimo o **osebnih storitvah** (zdravstvene, izobraževalne, gostinske, prevozne storitve); v primeru zadovoljitve potreb organizacije pa o **poslovnih storitvah** (logistične, pravne, svetovalne, računovodske, bančne storitve).

Ponudnike storitev razlikujemo po njihovih poslovnih ciljih in jih delimo na **profitne** (npr. letalske družbe, zavarovalnice, banke, prevozna podjetja) in **neprofitne** (javni muzeji, bolnišnice, javne šole, dobrodelne organizacije).

2. *Tradicionalne in »nove« storitve*

Danes se neformalno uporablja tudi globalna razvrstitev storitvenega sektorja na dve podskupini:

- **tradicionalne storitve**, kamor uvrščamo predvsem transport, turizem in gostinstvo, trgovino, bančništvo, zavarovalništvo ter
- **»nove« storitve**, ki temeljijo na razvoju informacijske tehnologije, kot so npr. obdelava in prenos podatkov in informacij, računalniška podpora oblikovanju izdelkov, računalniško vodenje proizvodnje in poslovanja, telekomunikacije, elektronske bančne storitve, lizing, številne pravne, poslovne in druge intelektualne storitve.

3. *Storitve v proizvodnem procesu*

Na podlagi razvoja informacijskih tehnologij so nastale številne proizvodne storitve, ki jih razvrščamo glede na potek proizvodnega procesa:

- Storitve, ki jih je potrebno opraviti **pred proizvodnim procesom**:
 - študije in predvidevanja o finančni in tehnični izvedljivosti,
 - pridobitev kapitala za zagon in razvoj proizvodnje,
 - tržne raziskave,
 - idejne zasnove izdelka,
 - računalniško projektiranje,
 - razvoj izdelka,
 - pospeševanje inovacij,

⁴ Povzeto po Potočnik, 2002

- prilagajanje standardov,
- industrijsko oblikovanje.
- Storitve, ki so **povezane s proizvodnim procesom**:
 - inženiring in računalniško krmiljenje proizvodnje,
 - storitve, povezane s samo izdelavo,
 - svetovanje,
 - ravnanje z ljudmi pri delu,
 - najemanje opreme, informacijske storitve.
- Storitve, ki potekajo **hkrati s proizvodnim procesom**:
 - telekomunikacijske storitve,
 - logistične storitve,
 - trgovinske storitve,
 - računovodske in revizijske storitve,
 - finančne storitve, pravne storitve,
 - splošne storitve in
 - storitve v prometu z nepremičninami.

4. Inovativne in rutinske storitve

Storitve lahko razdelimo tudi glede na njihovo tehnološko osnovo:

- Storitve **na podlagi znanja**, za katere je značilno sorazmerno veliko znanja oz. človeški kapital (ki ga merimo z leti in ravno šolanja, šolske izobrazbe in delovnih izkušenj). Primeri storitev so zdravstvene, izobraževalne storitve, svetovalne storitve ipd.
- **Rutinske storitve**, ki so bolj ali manj standardizirane, so lizing, turistična potovanja, trgovina na drobno ipd.

Ker se zaradi čedalje hitrejšega tehnološkega razvoja pojavljajo vedno nove storitve, je praktično nemogoče enotno opredeliti vse storitve ali jih razvrstiti tako, da bi izbrana klasifikacija zajela vse storitve.



Razmislite:

Izhajajte iz študijskega primera 1.2.

- Razvrstite storitve, s katerimi se ukvarja logistično podjetje Ažman, d.o.o., po različnih kriterijih.
- V poglavju 1. 2 smo že omenili, da je danes že vsako podjetje tudi storitveno podjetje, saj vse več izdelkov spremlja široka paleta storitev, ki jih dopolnjujejo. Na drugi strani pa vse več storitev spremlja vrsta otipljivih sestavin, ki pripomorejo k ostvaritvi storitve v izdelkih.
Razmislite, kakšne povezave med izdelki in storitvami svojim odjemalcem nudi omenjeno podjetje.
Izhajajte iz študijskega primera 1.3 na naslednji strani.
- Razvrstite novo storitev Raiffeisen banke tudi po ostalih kriterijih klasifikacije storitev.
- Primerjajte storitev obeh obravnavanih podjetij in ovrednotite pomen posamezne storitve za odjemalce.



Študijski primer 1. 3: Primer nove storitve



Svetovanje na domu

Vsem, ki ne želite ali ne morete obiskati poslovalnice, cenite pa osebni stik z bančnim svetovalcem, je na voljo skupina bančnih svetovalcev na terenu. Svetovali vam bodo tako glede vseh bančnih produktov za fizične osebe kot tudi glede uporabe bančnih storitev Raiffeisen Banke. Svetovanje je možno pri vas doma, v vaši pisarni ali kjerkoli drugje, kjer se udobno počutite.

Komu je storitev namenjena?

- Tistim, ki imate na voljo malo časa ali ga za to sploh nimate;
- tistim, ki vam obisk poslovalnice predstavlja težavo ali napor;
- tistim, ki še posebej cenite osebni in zaupni odnos z bančnimi uslužbenci v domačem okolju;
- tistim, ki želite več udobja pri poslovanju z banko.

Na domu vam svetujemo glede:

- vseh vrst osebnih računov;
- financiranja vaših želja oziroma potreb – vseh vrst kreditov;
- nalaganja vaših finančnih presežkov;
- sodobnih in klasičnih oblik varčevanja;
- življenjskih in premoženjskih oblik zavarovanja.

Pet glavnih razlogov za obisk bančnega svetovalca na terenu:

1. **Prihranite pot in čas** – ni vam treba v banko, bančni svetovalec vas bo obiskal takrat in tam, kjer vam bo najbolj ustrezalo.
2. **Privarčujete** – obisk bančnega svetovalca je brezplačen, stroški bančnih storitev pa enaki kot v poslovalnicah.
3. **Poenostavite svoje poslovanje** – vso dokumentacijo, ki je potrebna pri različnih bančnih poslih, vam bo pomagal izpolniti in/ali zbrati naš bančni svetovalec.
4. **Ohranite zasebnost** – pogovor s svetovalcem v domačem okolju vam zagotavlja visoko stopnjo zaupnosti in diskretnosti.
5. **Vedno ste seznanjeni z novostmi v naši ponudbi** – takoj po uvedbi nove ali ugodnejše storitve ali produkta, vas bo vaš svetovalec, če boste tako želeli, obvestil o vseh pomembnih spremembah.

Kako se dogovorite za termin obiska?

Pokličite brezplačno telefonsko številko **080 10 08** in se dogovorite za termin. Ali pa enostavno izpolnite obrazec na spletnem mestu Raiffeisen Banke ali pošljite naročilo obiska na naslov mobanka@raiffeisen.si. Dan, uro in kraj obiska izberete sami. Mi bomo poskrbeli, da vas bo bančni svetovalec na terenu najprej poklical, se z vami dokončno dogovoril za obisk in vam s strokovnim svetovanjem pomagal do prave rešitve.

Več na strani http://www.raiffeisen.si/racuni_in_bancne_poti/svetovanje_na_domu/
(Citirano 24. 8. 2008)



1.4 SESTAVINE STORITEV

Bistvo uspešnega tržnega upravljanja storitev je v tem, da najprej doumemo, kakšen »izdelek« je pravzaprav storitev in kakšne so njegove sestavine.

Grönroos skuša opisati »totalno storitev« po analogiji s konceptom »totalnega izdelka«. Storitve deli na tri sestavne dele (Grönroos, 1990, 7):

- jedro storitve,
- nujna storitev,
- dodatna storitev.

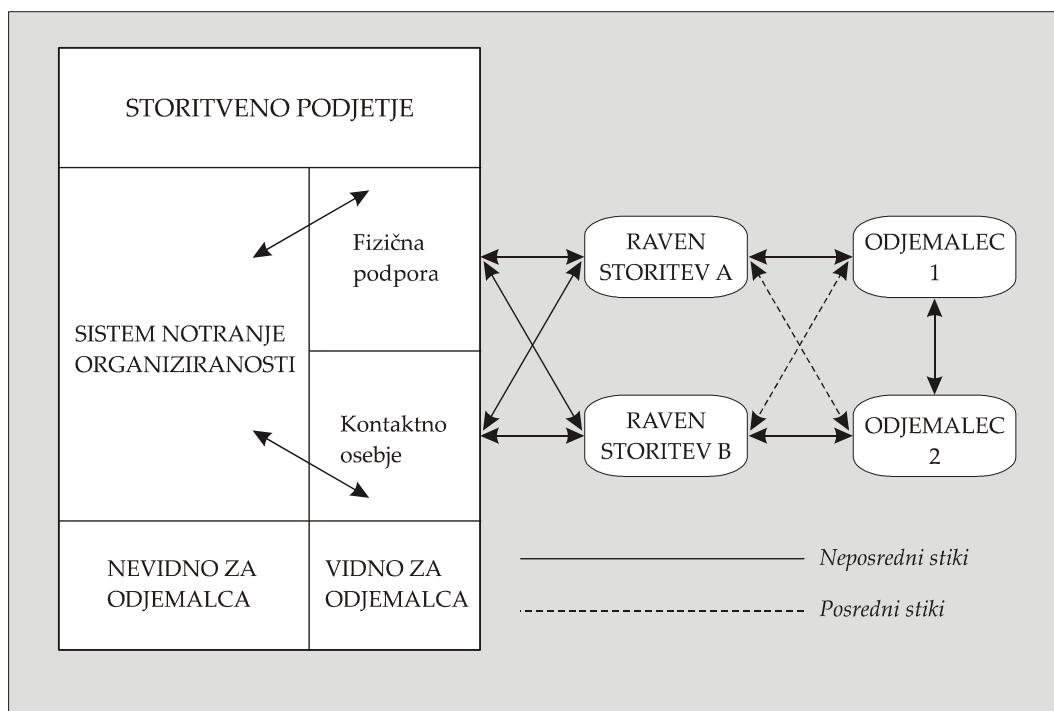
Jedro storitve je razlog, zaradi katerega podjetje z neko storitvijo sploh nastopa na trgu. Da bi storitev lahko delovala, mora imeti pogoje za to, čemur Grönroos reče **nujna storitev**. Za upravljanje na konkurenčnem trgu pa je potrebna še **podporna ali dodatna storitev**, ki naredi jedrno ali nujno storitev drugačno in obenem privlačno za odjemalce (Jančič, 1999, 60).

*Glavne sestavine storitve so **storitvena organizacija**, ki izvaja storitve s svojim **kontaktnim osebjem**, **fizično podporo** in **notranjo organiziranostjo**, vsebinske **značilnosti storitev** ter **odjemalci storitev**.*

Da pa bi še boljše razumeli trženjsko problematiko pri upravljanju storitev, je najbolje koncept storitev razgraditi na sestavne dele in celovito razumeti celotni spekter le-teh ter razmerij med njimi. Trženjsko upravljanje storitev pa ob tem zahteva tudi občutljivo integriranje sestavin z vidika izvajalca storitev s pričakovanji in zaznavanji odjemalcev.

Pri opredeljevanju sestavin storitev je zanimiv pristop Eiglierja in Langearda (Snoj, 1997, 61–63), na katerega se pri obravnavanju sestavin storitev naslanja tudi Potočnik (2000, 38–39; 2005, 430–433). Avtorja razmišljata o sestavnih delih storitev z vidika podjetja, ki izvaja storitve, in jih delita na:

- storitveno organizacijo, ki izvaja storitve s fizično podporo, svojim kontaktnim osebjem in notranjo organiziranostjo,
- odjemalce oziroma porabnike storitev in
- raven storitev, ki je rezultat medsebojnega vplivanja med odjemalci in storitveno organizacijo.



Slika 5: Priprava in izvedba storitve

Vir: Tavčar, 1996, 59

1. 4. 1 Fizična podpora

Fizična podpora je snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo storitev, in se deli na:

- **sredstva**, ki jih izvajalec uporablja pri izvajanju storitev, med katera spadajo orodje, naprave, stroji itd. in
- **okolje**, v katerem poteka izvajanje storitev, in ga predstavljajo lokacija izvajanja, zgradbe, ureditev prostorov itd.

V preteklosti se je fizični podpori storitev posvečalo manj pozornosti zaradi njene samoumevno razumljive vključenosti v izvajanje storitev. Danes je ta pozornost veliko večja, saj je na trgu zaradi naraščajočega pomena storitev v gospodarstvu in s tem tudi rasti produktivnosti storitev velika konkurenca. Sredstva in okolje so zato velikokrat pomemben dejavnik pri odločitvi odjemalca za posameznega izvajalca storitev.



1. 4. 2 **Kontaktno osebje**

Kontaktno osebje so **posamezniki ali skupine zaposlenih**, ki izvajajo trženje storitev, in so pri ponujanju ter izvajanju storitev v neposrednem stiku z odjemalci. Za uspešno trženje storitev sta bistvenega pomena strokovnost in sposobnost zaposlenih, da se prilagajajo pričakovanjem odjemalcev storitev.

1. 4. 3 **Notranja organiziranost**

Učinkovitost fizične podpore in kontaktnega osebja je odvisna od notranje organiziranosti storitvenega podjetja. Le-ta opredeljuje **osnovno organizacijsko strukturo** s poslovnimi funkcijami sistema, opredeljuje cilje in pravila delovanja, nadzira strukturo in potek dogajanj pri izvajanju storitev.

1. 4. 4 **Odjemalci storitev**

Odjemalci storitev so z vidika storitvenega podjetja najmanj nadzorljiva sestavina, a kljub temu izjemno nujna in pomembna, saj je z njihovim obravnavanjem potrebno pričeti že pri snovanju samih storitev. Zaradi glavnih značilnosti odjemalcev storitev, ki so:

- osebnostne značilnosti,
- želje,
- potrebe,
- pričakovanja,
- vrednote,
- preference,
- nakupno vedenje,
- življenjski slog itd.

je potrebno za ustrezno oblikovanje storitev najprej napraviti motivacijske in osebnostne raziskave odjemalcev.

*Raziskati je potrebno, kdo so **dejanski in možni odjemalci**, kakšne so njihove demografske, psihografske in vedenjske značilnosti, katere storitve uporabljajo ali jih bi uporabljali za zadovoljevanje svojih potreb, kako ocenjujejo konkurenčne storitve ipd.*

1. 4. 5 Raven storitev

Kakovostna raven storitev je pojem, ki opredeljuje **način izvajanja storitev**, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje odjemalcev. Kakovostne ravni storitev ni mogoče določiti s količinskimi merami, ampak le kot **tolerančno območje med želeno in dejansko prejetjo storitvijo**, kot jo zaznava odjemalec. Kakovost storitve posameznik vedno presoja kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo.



Študijski primer 1. 4: Organizacija letalskega prometa podjetja Fersped, d.d.

	KLJUČNE PREDNOSTI	
	<i>Celotna logistična storitev (origin-destination)</i> <i>Sledljivost pošiljk prek informacijskega sistema</i> <i>Direktne povezave z evropskimi letališči</i> <i>Konkurenčne cene prevozov</i>	

V Ferspedu organiziramo letalske prevoze prek svoje enote na letališču Ljubljana Brnik.

Ponujamo vam organizacijo prevozov blaga z letalom po vsem svetu.

Mogoč je najem delnega (*part charter*) ali celotnega letalskega prostora (*full charter*). Kot člani IATA (Mednarodne organizacije letalskih prevoznikov in agentov) vam lahko organiziramo prevoze z vsemi rednimi in izrednimi letalskimi prevozniki. Sodelujemo z vsemi letalskimi prevozniki, ki delujejo v Sloveniji.

S pomočjo svetovnega partnerja **Emery Menlo Worldwide**, ki ima več kot 700 predstavništev v 200 državah po svetu, lahko prepeljemo pošiljko iz katerega koli mesta po svetu **ne glede na pariteto** (organiziramo prevoze v izvozu in uvozu).

Opravljamo tudi RFS (*Road Feeder Service*), ko z zbirnim vozilom iz večjih letaliških središč prevzemamo blago in ga po cesti prepeljemo na ljubljansko letališče (Lufthansa, Austrian Airlines, KLM).

Za dostavo pošiljk od pošiljatelja do končnega prejemnika organiziramo storitev od vrat do vrat (*door-to-door*).

V opravljanje vseh storitev je vključeno tudi carinsko posredovanje pri izvozu in uvozu.

Več na strani <http://www.fersped.si/dejavnost/letalski.htm>
(Citirano 26. 8. 2008)

**Razmislite:**

- Poiščite ključne elemente priprave in izvedbe letalskega prevoza, ki ga organizira podjetje Fersped, d.d.
- Presodite, s katerimi sestavinami podjetje izvaja kakovostno storitev v vidnem delu posredovane storitve in v izvajalnem zaledju (nevidno za odjemalca).
- Opredelite proces organizacije letalskega prevoza in opozorite na pomembne sestavine storitvenega procesa z vidika kakovosti storitve.

1.5 KAKOVOST STORITEV

Kakovost storitve je po Parasuramanu, Zeithamlovi in Berryju (1988, v: Snoj, 1998, 158) globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene storitve v nekem obdobju uporabe teh storitev, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke dobrine.

1.5.1 Zaznavanje kakovosti storitev

Ker postaja svet čedalje manjši (govori se o »globalni vasi«) in ker je na trgu vedno več storitev, je velikokrat ocenjevalni kriterij dosežena kakovost opravljene storitve. Kot pravi Gabrijelčič (1995, 34): *»V tem svetu nenehnih sprememb uspeva tisti, ki je boljši v malenkostih in za malenkost hitrejši od konkurence.«*

Kakovostna raven storitev je neopredeljen pojem, zato si raziskovalci že od začetka osemdesetih let prizadevajo za jasno in razumljivo opredelitev kakovosti storitev. Pod pojmom kakovostna raven storitev razumemo primeren način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje odjemalca; oziroma je kakovost skupek lastnosti in značilnosti storitev, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe odjemalca (Potočnik, 2000, 44).

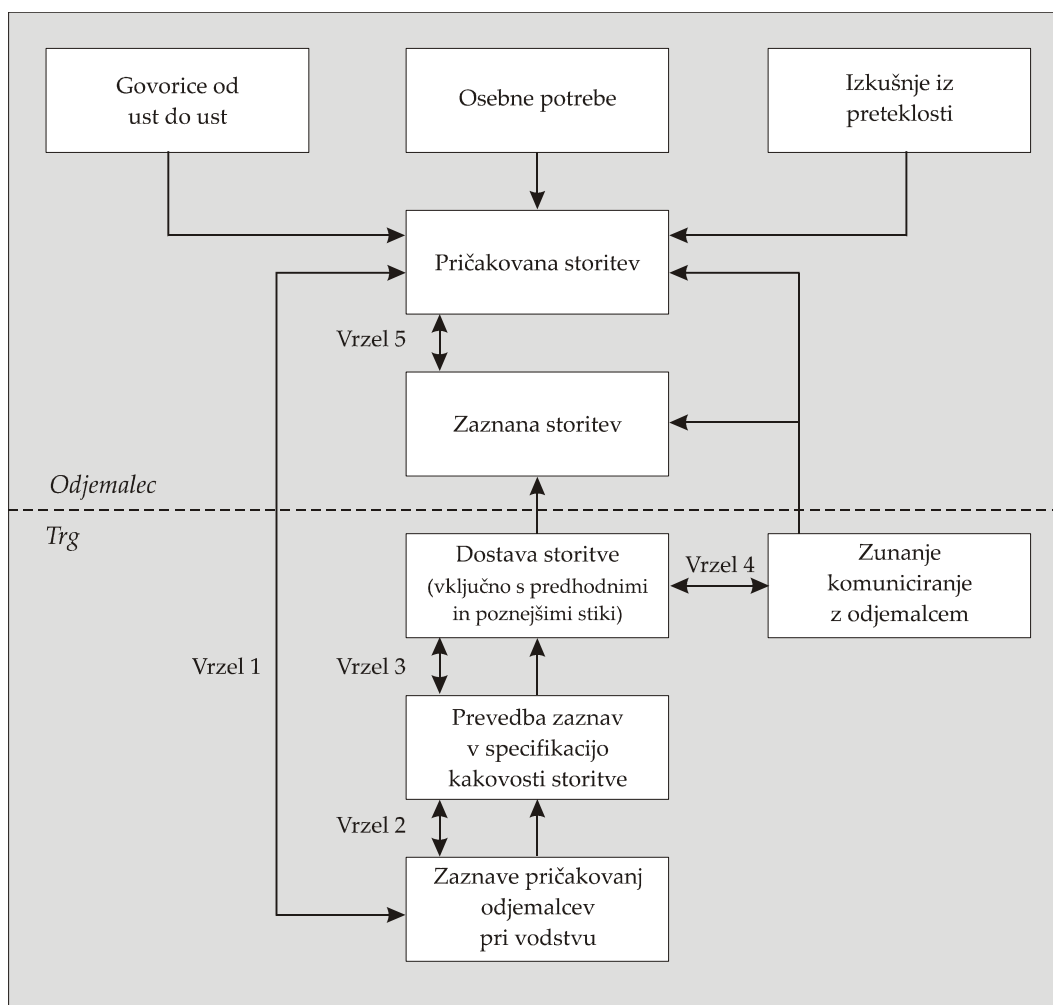
V storitvenih dejavnostih je težko postavljati standarde kakovosti, kajti le-ti lahko variirajo od izvajalca do izvajalca in tudi pri posameznem izvajalcu lahko izvedba variira glede na odjemalca, čas, prodajno osebje itd. Vse to je povezano z veliko odvisnostjo storitvenega sektorja od človeškega dejavnika in otežuje storitvenim podjetjem izboljšanje produktivnosti in nadzor kakovosti.

Kakovost storitev je odjemalčeva dolgoročno zaznana ocena o izvedbi storitve. Odjemalčevo zadovoljstvo pa je kratkoročna čustvena reakcija na določeno aktivnost v zvezi s storitvijo. Odjemalci vedno primerjajo pričakovano raven izvedbe z dejansko in s tem določajo kakovost storitve.

Ljudje si pogosto ustvarijo mnenje o kakovosti storitve, čeprav je sploh niso uporabili, preprosto na osnovi javnega mnenja ali oglaševalskih aktivnosti podjetja. Da lahko govorimo o zadovoljnim ali nezadovoljnim odjemalcu, mora ta vsekakor to storitev najprej uporabiti, da si lahko ustvari mnenje o tem, ali so bila njegova pričakovanja izpolnjena (Lovelock in Wright, 1999, 92).

Če je zaznana storitev slabša od pričakovane, so odjemalci razočarani, če pa so njihova pričakovanja izpolnjena ali celo presežena, se bodo k ponudniku storitve zagotovo vračali.

Poznamo model kakovosti storitev, ki opisuje ključne zahteve pri doseganju visoke kakovosti storitve.



Slika 6: Model kakovosti storitve
Vir: Kotler, 2004, 456

Model opredeljuje pet vrzeli, ki so lahko vzrok za neuspešno izvedbo storitve (Kotler, 2004, 456–457):

- Vrzel 1 – vrzel med odjemalčevimi pričakovanji in zaznavanje slednjih pri vodstvu storitvenega podjetja (vodstvo vedno ne zazna pravilno, kaj hočejo odjemalci).
- Vrzel 2 – vrzel med zaznavanjem vodstva in opredelitvijo standardov kakovosti storitve (vodstvo lahko pravilno zazna želje odjemalcev, a ne postavi pravih meril uspešnosti).

- Vrzel 3 – **vzrel** med specifikacijo kakovosti storitve in izvedbo storitve (osebje je nesposobno ali nemotivirano za doseganje postavljenih standardov kakovosti storitve).
- Vrzel 4 – vrzel med izvedbo storitve in zunanjim komuniciranjem (na pričakovanja odjemalcev vplivajo izjave predstavnikov podjetja in oglasi podjetja).
- Vrzel 5 – vrzel med zaznano storitvijo in pričakovano storitvijo (odjemalec napačno zazna kakovost storitve).



Razmislite:

- Do kakšnih motenj bi lahko prišlo pri vpisovanju in študiju študentov na Višji prometni šoli Maribor?
- Pomislite na zadnji obisk frizerja. So se pojavile kakšne vrzeli pri opravljanju storitve? Katere? Predlagajte, kako bi jih odpravili.

Za vsako podjetje je izjemnega pomena poznavanje **dimenzij/določljivk kakovosti**, ki jih ocenjujejo odjemalci. Parasuraman, Zeithamlova in Berry (povz. po Verbič, 1994, 65–68) so po svoji raziskavi oblikovali deset dimenzij kakovosti, ki jih odjemalci uporabljajo za ocenjevanje kakovosti storitve:

1. *Urejenost*: videz objektov, opreme, osebja in komunikacijskega gradiva (Ali so prostori storitvenega podjetja čisti in privlačni? Ali je osebje urejeno in primerno oblečeno?)
2. *Zanesljivost*: sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno (Ali so zaposleni dovolj usposobljeni za opravljanje svojega dela?)
3. *Odzivnost*: pripravljenost pomagati odjemalcem in jim ponuditi takojšnjo storitev (Ali imajo v podjetju posluš za posebne želje odjemalcev? Ali so pripravljeni odgovoriti na vsa njihova vprašanja?)
4. *Strokovnost*: potrebno znanje in sposobnost za izvedbo storitve (Ali zaposleni sproti izpopolnjujejo svoje znanje? Ali razumljivo predstavljajo storitev? Ali je posamezni zaposleni dovolj usposobljen, da reši problem, ko se le-ta pojavi?)
5. *Ustrežljivost*: vljudnost, spoštovanje, pozornost in prijaznost kontaktnega osebja (Ali je telefonist prijazen, ko odgovarja na klice odjemalcev? So zaposleni spoštljivi in prijazni do odjemalcev?)
6. *Verodostojnost*: zaupanje, poštenost izvajalca storitve (Ali ustreza višina provizije oz. cena opravljeni storitvi? Ali nudi podjetje kakšno garancijo za svoje storitve?)
7. *Varnost*: skrb za odpravo tveganj, nevarnosti in dvomov (Ali podjetje prevzema odgovornost in tveganje ob neuspešno opravljeni storitvi? Ali jo je pripravljeno opraviti še enkrat ali nositi nastale stroške zaradi neakovosti storitve?)

8. *Dostopnost*: razpoložljivost storitev in enostavnost stika z izvajalcem (Ali so zaposleni vedno dostopni za morebitna vprašanja, obvestila? Ali je delovni čas primeren? Ali je kraj dogovarjanja in izvajanja storitve primeren?)
9. *Komunikacija*: sprotno obveščanje odjemalcev v njim razumljivem jeziku (Ali zaposleni uporabljajo strokovne izraze pri pogovorih z odjemalci? Ali iz podjetja obvestijo odjemalca, ko zamujajo z opravljanjem storitve? Ali podjetja neposredno obveščajo svoje odjemalce o novih načinih dela, razširjeni paleti storitev ipd.?)
10. *Razumevanje odjemalcev*: prizadevanja za nenehno spoznavanje značilnosti odjemalcev in njihovih potreb. Zmožnost vživeti se v položaj drugega (Ali tajnica/referent prepozna rednega odjemalca? Ali strokovno znanje zaposlenih omogoča zadovoljevanje potreb odjemalcev?)

1. 5. 2 Merjenje kakovosti storitev

Merjenje kakovosti storitev je pomembno, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev od odjemalcev, ki so pomembne za management storitvenih organizacij.

Vrednotenje storitev je zapleten proces. Začne se, ko se odjemalec v nakupnem procesu odloči za ponudnika storitev, in se nadaljuje tudi med izvajanjem storitve in po njej. Na vrednotenje vpliva medsebojni vpliv velikega števila socialnih, psiholoških in situacijskih spremenljivk.

Kakovost storitev je zaradi specifičnih lastnosti storitev težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov. Meriti jo je možno s stališča odjemalcev in s stališča ponudnikov oziroma izvajalcev storitev. Odjemalci opredeljujejo kakovost z drugačnega vidika kot izvajalci storitev.

Za odjemalce je kakovost storitev skupna vrednost zaznanih koristi storitve, ki jo primerjajo s pričakovanimi koristmi. Za ponudnika oziroma izvajalca pomeni kakovost storitev ovrednotenje izvedbe glede na dogovorjene standarde.

Najprimernejši način merjenja kakovosti storitev je merjenje tega, kako odjemalci zaznavajo kakovost storitev (Snoj, 1998, 167). Odjemalci ocenjujejo kakovost storitev na podlagi značilnosti tistih dejavnikov storitev, za katere menijo, da so jih sposobni oceniti. Pogosto se naslanjajo na fizične lastnosti, ki jih je lažje zaznati kot abstraktne lastnosti.

Kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili. Kakovost storitev lahko merimo kot tolerančno območje med želeno in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zaznava odjemalec (Potočnik, 2000, 44).

Odjemalci ocenjujejo kakovost storitev na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočanjem s storitvijo – trenutek resnice za odjemalca in izvajalca storitve.

Pri odjemalcih pa obstajajo pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja kakovosti storitev, zato razlikujemo (Potočnik, 2002, 440):

- **iskano kakovost** – to so tiste lastnosti, ki jih porabnik lahko ovrednoti pred nakupom (npr. prijaznost osebja, dostopnost);
- **izkustveno kakovost** – to je kakovost, ki jo občutimo šele po nakupu ali med izvajanjem (npr. zanesljivost, točnost);
- **kakovost zaupanja** – to je kakovost, ki jo odjemalec težko oceni tudi po porabi (npr. pri zdravstvenih storitvah, saj imajo odjemalci premalo medicinskega znanja, da bi ocenili, ali je bila storitev opravljena učinkovito in uspešno).

Izvajalci storitev merijo kakovost storitev tudi tako, da določijo **standarde delovanja** in nato primerjajo dejansko delovanje s standardi. Standardi pa pogosto ne odsevajo dejanskih pričakovanj odjemalcev. Pričakovanja se nanašajo na različne lastnosti storitev, ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti (npr. prijaznost osebja) (Snoj, 1998, 168).

Končni sodnik o kakovosti je vedno odjemalec.

Za odjemalčevo ocenjevanje izvedbe storitve sta pomembna sposobnost oziroma zmožnost zaposlenih in napor oziroma trud zaposlenih. Odjemalci si pri ocenjevanju le-teh pomagajo z različnimi stvarmi – nazivi, certifikati, obnašanjem zaposlenih. Napor zaposlenih, ki se kaže pri izvedbi storitve, na neki način zagotavlja, da so zaposleni motivirani (Rust, 2004, 117–118).

Ponudniki storitev morajo jasno definirati in sporočiti, kakšno raven storitev ponujajo, tako, da zaposleni vedo, kaj morajo nuditi odjemalcem, in odjemalci, kaj bodo dobili. Standardi morajo biti oblikovani tako, da zaposlenim omogočajo njihovo izvajanje. Oba, odjemalec in ponudnik storitev, vplivata na končni rezultat, to je zadovoljstvo odjemalca (Potočnik, 2000, 21).

Možna povezanost sistemov vodenja kakovosti z logističnimi procesi:

Nekateri podsistemi podjetniške logistike	Sistemi vodenja kakovosti
Nabavna logistika	Sistem kakovosti ISO 9001 Sistem nabave BS 5192
Proizvodna logistika	Sistem kakovosti ISO 9001, Sistem AHSAS, Sistem kakovosti ISO 14001
Razbremenilna logistika	Sistem ravnanja z okoljem ISO 14001
Procesi v zvezi s premagovanjem prostora in časa	Sistem JIT, področje 20 ključev
Transport Skladiščenje	Sistem kakovosti ISO 9001 Sistem kakovosti ISO 9001

Povzeto po Plazar, 2004, 14





Kaj je standard?

Standard je:

- dokumentiran dogovor, ki vsebuje tehnične specifikacije ali druge natančne zahteve, ki naj bodo stalno uporabljene kot pravila oziroma smernice;
- definicija karakteristik, ki zagotovijo skladnost materialov, proizvodov, procesov in storitev.

Veljavnost mednarodnih standardov v Sloveniji.

Za veljavnost mednarodnega standarda v posamezni državi je potrebno izpeljati določen postopek. V Sloveniji je zato zadolžen Slovenski inštitut za standardizacijo SIST, ki je ustanovljen po zakonodaji, usklajeni z zakonodajo Evropske unije. Zakon o standardizaciji je bil objavljen v uradnem listu RS št. 59–2794/1999. Naloga SIST-a je, da izdaja standarde, ki veljajo za področje Republike Slovenije. Hkrati preverja skladnost z zahtevami v naši državi za mednarodne ali druge standarde. Ti se lahko privzamejo ali pa prevedejo.

Standard kakovosti, ki je v Sloveniji najbolj razširjen:

SIST EN ISO 9001 : 2000 sestavljajo naslednji glavni deli:

- Sistem vodenja kakovosti – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- Odgovornost vodstva – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- Vodenje virov – novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- Realizacija proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.
- Merjenje, analize in izboljševanje – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

<http://www.sist.si/slo/z4/z4.htm> (Citirano 30. 8. 2008)



Spletni naslovi nekaterih organizacij za standardizacijo:

Mednarodna organizacija za standardizacijo

<http://www.iso.org/iso/>

Slovenski inštitut za standardizacijo – SIST

<http://www.sist.si/>

Slovenski inštitut za kakovost

<http://www.siq.si/>

Globalna mreža organizacij za standardizacijo WSSN - World Standards Services Network

<http://www.wssn.net/WSSN/>

1. 5. 3 Vodenje kakovosti storitev

Vodenje kakovosti je ena izmed poslovnih funkcij podjetja, ki jo opravljajo vodstveni delavci. Odgovorni so za določanje osnovnega namena dejavnosti, opredeljevanje poslovnih ciljev in za izvajanje ukrepov, ki so potrebni za uresničitev zadanih ciljev.

Vodenja kakovosti ne smemo prepustiti naključju, saj je tudi to priložnost za ohranjanje ali povečanje dobička podjetja. Za merjenje in obvladovanje kakovosti vodilni delavci najpogosteje uporabljajo tabele za ocenjevanje kakovosti. Z njimi opredelijo, na kateri stopnji razvoja je obravnavana storitev z vidika kakovosti.

Najbolj znan model za merjenje kakovosti je **model SERVQUAL** (service quality), kjer odjemalci storitev odgovarjajo na 22 trditev o tem, kakšno storitev bi morala storitvena organizacija ponujati, in o tem, kakšno storitev v resnici ponuja.

Dobro vodene storitvene organizacije imajo naslednje značilnosti:

- **strateški pristop** – imajo jasno sliko o ciljnih trgih, odjemalcih in njihovih potrebah, željah in pričakovanjih, razvito lastno strategijo zadovoljevanja teh potreb;
- **predanost vrhnjega managementa** – vodstvene delavce ne zanimajo le mesečni kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja, temveč spremljajo tudi uspešnost izvajanja storitev;
- **visoki standardi kakovosti izvedenih storitev** – cilj jim je izvajati storitve stoodstotno brez napak;
- **sistemi spremljanja izvedbe storitve** – redni nadzor izvedbe storitve ne le v podjetju, temveč tudi pri konkurentih;
- **reševanje pritožb odjemalcev** – reševanje odjemalčevih problemov mora biti zadovoljivo in vsaka pritožba je darilo, če pravilno z njo ravnamo;
- **zadovoljstvo zaposlenih** – pozitiven odnos zaposlenih prinaša zveste odjemalce, zato je izjemnega pomena tudi spremljanje zadovoljstva zaposlenih.

Celovito obvladovanje kakovosti – total quality management (TQM)

*Celovito obvladovanje kakovosti (total quality management – TQM) je organizacijski pristop, ki temelji na nenehnem **izboljševanju kakovosti procesov, izdelkov in storitev podjetja**.*

Pri celovitem obvladovanju kakovosti gre za spoznanje, da kakovosti ni mogoče odločilno izboljšati z odkrivanjem napak in izmeta, temveč le s celovitim obvladovanjem kakovosti. Preventivno delovanje je uspešno le, če so v proces vključeni vsi zaposleni podjetja, in ne le strokovne službe, zadolžene za kakovost.



Širši cilji zagotavljanja kakovosti so:

- zadovoljstvo in lojalnost odjemalcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- nenehno izboljševanje storitev,
- preprečevanje škodljivih vplivov na družbo in okolje.



Koristi zagotavljanja kakovosti pa so naslednje:

- zmanjšanje stroškov,
- povečanje uspešnosti poslovanja podjetja,
- večja tržna vrednost podjetja,
- razumevanje procesov v organizaciji podjetja,
- zmanjšanje stresnih situacij.

V storitvenem podjetju mora zmeraj obstajati prepričanje, da je kakovost storitev vedno mogoče izboljšati. Za slabo kakovost ni objektivnih razlogov, vedno je odgovoren človek, zato mora vsak izvajalec:

- vedeti, kako mora delati,
- biti sposoben izpolniti postavljene zahteve, to je doseči predpisane zahteve kakovosti,
- znati ločiti slabo delo od dobrega,
- vedeti, kaj narediti, da bo preprečil slabo delo,
- vedeti, kaj storiti, če slabega dela ne more preprečiti,
- poznati posledice slabega dela.

Stroški kakovosti

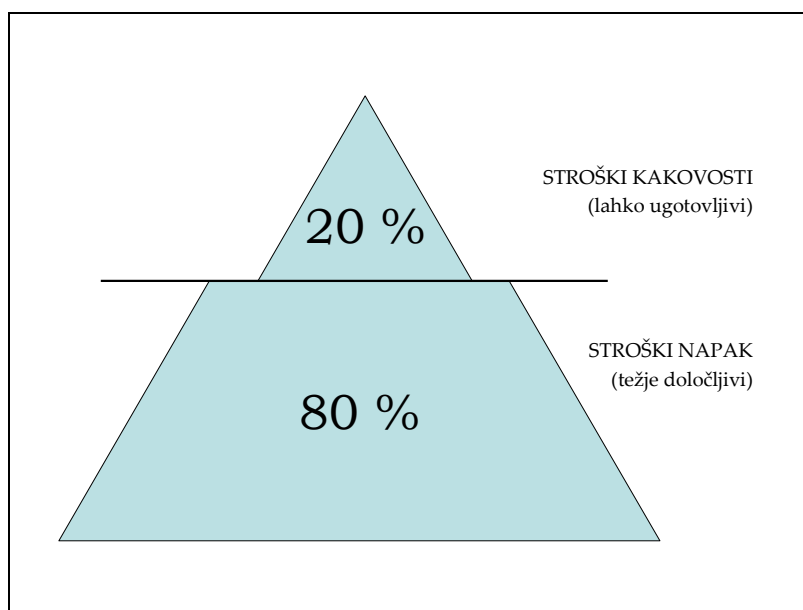
Kot smo že ugotovili, kakovost storitev določajo zahteve odjemalcev in je osnovni pogoj za ohranjanje tržnega deleža, rast prodaje in zagotavljanje poslovne uspešnosti. Zagotavljanje kakovosti je torej dolžnost celotnega podjetja, kot vsakega zaposlenega. Le tako se lahko doseže uspešno izvajanje procesov storitev in s tem manjša verjetnost napak in poškodb ter celotno izpolnjevanje zahtev odjemalcev.

Kakovost ima svojo ceno. Vzdrževanje določene ravni kakovosti je povezano z določenimi stroški oziroma vlaganji.

Običajno te stroške razvrščamo (Babič, 2001, 64):

- **stroški preprečevanja** – stroški vseh aktivnosti, s katerimi preprečujemo napake v razvoju in oblikovanju izdelka, v nabavi, proizvodnji in drugih delih ustvarjanj in uresničevanja izdelka ali storitve;
- **stroški ocenjevanja** – stroški pri izvajanju kontroliranja, preizkušanja in drugih načrtovanih načinov ocenjevanja kakovosti storitev, ki jih uporabljamo za to, da ugotavljamo, ali so storitve v skladu z zahtevami;
- **stroški napak** – povezani s stvarmi, za katere je bilo ugotovljeno, da ne delujejo v skladu z zahtevami, kot tudi z ovrednotenjem, urejanjem in reklamacijami odjemalcev v zvezi z

napakami. Ti stroški vključujejo ves material in dodatno delo, velikokrat pa je potrebno vključiti tudi znesek zaradi izgubljenega zaupanja odjemalca.



Slika 7: Stroški kakovosti – ledena gora
Vir: Lasten

Kakovost je gonilo, ki poganja napredek, zato velikokrat vlaganja v ohranjanje ali izboljšanje kakovosti storitev vodijo v zmanjšanje stroškov poslovanja podjetja in s tem povečanje uspešnosti podjetja.



Storitveno podjetje lahko izboljša svojo produktivnost storitev z različnimi pristopi:

- izvajalce storitev pripravijo, da spretneje delajo;
- povečanje količine storitev z delnim žrtvovanjem kakovosti storitev;
- industrializiranje storitev z dodajanjem opreme in standardizacijo proizvodnje;
- zmanjšanje ali odprava potrebe po storitvi z uvedbo izdelka, ki odpravi problem;
- oblikovanja učinkovitejše storitve;
- spodbujanje odjemalcev, da sami opravijo delo, ki so ga prej opravili zaposleni;
- izraba moči novih tehnologij za omogočanje odjemalčevega dostopa do boljših storitev in izboljšanje produktivnosti zaposlenih.



Študijski primer 1. 5: Veleblagovnice s pohištvom IKEA



Švedska veriga veleblagovnic s pohištvom Ikea svojim kupcem nudi pohištvo, s katerim si odjemalec v trgovini »sam postreže«, sam odpelje in tudi sam zmontira.

Ikea ima v 35 državah po svetu sicer 237 prodajaln, leta 2007 pa naj bi ustvarili za 20 milijard evrov prihodkov. Lani so natisnili 176 milijonov katalogov, kar je za 10 odstotkov več kot leta 2006, in to pomeni največjo naklado na svetu.

Izvršni direktor Ikee je opozoril, da se Ikea ne sme prehitro podajati v uvajanje novih izdelkov, saj bi s tem lahko ogrozili osnovno ponudbo družbe. Dodal je, da je skušnjava velika. Logotip Ikee bi namreč lahko prilepili na kakršen koli proizvod in ta bi se najverjetneje prodajal.



Razmislite:

- S kakšnimi pristopi je pohištvena trgovina Ikea izboljšala kakovost svojih storitev in s tem tudi zmanjšala stroške poslovanja?
- Katere koristi prinašajo ponujene trgovske storitve Ikee odjemalcu?
- Razmislite, kakšni načini spremljanja kakovosti storitev in zadovoljstva odjemalcev so za trgovsko verigo Ikea najprimernejši in zakaj?

POVZETEK POGLAVJA

Razvoj trženjske usmerjenosti se je na svojem začetku nanašal na problematiko izdelkov. Podjetja pa se zaradi čedalje večjih težav pri razlikovanju fizičnih izdelkov odločajo za razlikovanje na podlagi storitev. Storitve se tako danes raztezajo od storitev neprofitnih organizacij do storitev profitnih organizacij.

Glavne sestavine storitve so storitvena organizacija, ki izvaja storitve s svojim kontaktnim osebjem, fizično podporo in notranjo organiziranostjo; vsebinske značilnosti storitev ter odjemalci storitev.

Ker danes govorimo o svetu kot o »globalni vasi« in se na trgu pojavlja vedno več storitev, je velikokrat kriterij ocenjevanja in razločevanje med izvajalci storitev dosežena kakovost opravljene storitve. Merjenje kakovosti storitev je pomembno tudi, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev od odjemalcev, ki so pomembne za management storitvenih organizacij.



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja poglavja

- Kako bi opredelili storitve in kaj predstavlja rdečo nit v njihovih definicijah?
- Pojasnite, zakaj se storitveni sektor gospodarstva razvija s takšnim trendom in kako to vpliva na blaginjo narodnega gospodarstva.
- V čem se razlikujejo izdelki in storitve?
- Razmislite o vlogi izvajalca in odjemalca pri izvajanju storitev.
- Na primeru storitve iz prakse opredelite in opišite lastnosti storitev.
- Utemeljite, zakaj je nakup storitev zelo tvegano dejanje za odjemalca.
- Na podlagi česa odjemalci presojujejo kakovost opravljene storitve?
- Razmislite o prednostih in slabostih opravljanja storitev za storitveno podjetje in podjetniške odjemalce. Kakšen vpliv lahko imajo odjemalci na izvedbo storitev?

Dodatna literatura za študij

Potočnik, V. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.

Snoj, B. *Zbrano gradivo za predmet management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997.

Snoj, B. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 1998.

Verbič, B. *Dobrodošli med najboljšimi: Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: GV založba, 1994.

2 TEMELJI TRŽENJSKE MISELNOSTI

V tem poglavju boste spoznali:

- razvoj tržne miselnosti,
- tržno usmerjeno strateško načrtovanje podjetja,
- segmentiranje trga,
- določanje ciljne skupine in njeno pozicioniranje,
- raziskavo trga.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- ☺ kako se je pojavila tržna miselnost in kasneje razvila,
- ☺ kako so se ponudniki skozi čas približevali odjemalcem,
- ☺ od česa je odvisen dolgoročni uspeh podjetja,
- ☺ kako podjetje določi svoje dolgoročne cilje,
- ☺ kako izbere ciljne trge, kako doseže položaj na trgu in s tem uresniči svojo vizijo,
- ☺ zakaj je pomemben trženjski informacijski sistem,
- ☺ kako in s čem izpeljati raziskavo trga ter njeno pomembnost.

UVOD V POGLAVJE

Vodilni strokovnjak s področja trženja, Kotler (2004, 1), pravi, da je danes moderno govoriti o novi ekonomiji, kjer podjetja poslujejo v globalizirani ekonomiji, stvari se premikajo z izjemno hitrostjo, za naše trge je značilna hiperkonkurenca, prebojne tehnologije izzivajo vsako podjetje in da se morajo podjetja prilagajati večji odjemalčevi moči.

Slovenski trženjski strokovnjak Potočnik (2005, 26) pa dodaja, da se z globalizacijo, učinki skokovitega tehnološkega napredka in deregulacijo dejavnosti zlasti soočajo v storitvenem sektorju gospodarstva. Podjetja morajo ob prehodu iz stare ekonomije, katere jedro je bila industrijska revolucija, oblikovati tudi nova trženjska orodja in prodajne postopke.

Z nastankom nove dobe ekonomije podjetja preoblikujejo svoje dosedanje poslovne aktivnosti tako, da čedalje bolj poudarjajo pomen posameznih segmentov odjemalcev in ne izdelkov ali storitev. Storitve izvajajo tako, da se osredotočajo na celotno prodajno obdobje, v katerem upoštevajo zahteve in interese vseh udeležencev v poslovnem procesu. Celotno individualno prilagajanje trženja odjemalcem (customerization) zagotavlja pogoje za ohranjanje obstoječih odjemalcev na podlagi ustvarjanja zadovoljstva in doseganja njihovih pričakovanj.

2.1 RAZMIŠLJANJE O TRŽENJU

Za boljše razumevanje procesa trženja je potrebno nekatere pojme posebej opredeliti. Trženjsko razmišljanje se začne pri človekovih potrebah in željah, iz katerih izhaja tudi osnovni koncept trženja (Kotler, 1994, 7).

Trženje temelji na dejstvu, da imajo ljudje različne **potrebe in želje**.

Potreba je stanje, ki ga zaznamo, ko smo prikrajšani za osebno zadovoljstvo, medtem ko so **želje** hrepenenje po izpolnitvi potreb.

Povpraševanje pomeni, da ima odjemalec posebno potrebo po določenem izdelku ali storitvi, ki je podprta z željo in nakupno sposobnostjo. Želja se namreč spremeni v povpraševanje, ko dobi podporo v kupni moči. Dejstvo, da imajo ljudje potrebe, želje in kupno moč, še ne more podrobneje opredeliti trženja.

Trženje se pojavi šele, ko se ljudje odločijo, da bodo z **menjavo** zadovoljili svoje želje in potrebe.

Menjava je le eden od štirih načinov, kako priti do zelenega izdelka ali storitve (ostali so samoproizvodnja, prisvajanje na nedovoljen način in prosjačenje) (Potočnik, 2005, 22).

Menjava je osnovni koncept, na katerem temelji trženje.

Menjava pomeni, da dobimo želeni izdelek ali storitev od osebe, ki ga ima ali lahko opravi storitev, tako da ponudimo nekaj v zameno. V procesu menjave se obe strani pogajata in se postopoma pomikata k sporazumnemu dogovoru, ki mu ob ugodnem izidu rečemo **transakcija**.

Tako je trženje tista funkcija v podjetju, ki ugotavlja, kdo so možni odjemalci in kako najbolje izzvati želen odziv na prodajo izdelkov in storitev.

Predstavljeni koncept trženja, ki temelji na transakciji, pa je le sestavni del obsežnega koncepta trženja, temelječega na odnosih: »dobim – dobiš« (Kotler, 1994, 8). Osnovni cilj ni več maksimalen dobiček, temveč vzpostavitev dobrih trajnih odnosov z odjemalci, ki bodo prinesli donosne posle.



Tudi Ted Levitt s Harvarda (v: Kotler, 1994, xxvi) meni, da so zmagovita podjetja tista, v katerih so prav vsi zaposleni tržno in porabniško ozaveščeni. Računovodja, ki pošilja nejasne račune odjemalcem, zdolgočaseni receptor, zmedeni telefonist, ki vzpostavi pravilne zveze itd. ustvarjajo negativne »**trenutke resnice**«.

Če je bilo v preteklosti trženje usmerjeno k transakcijam, je danes usmerjeno predvsem k odnosom.

*Podjetje lahko obdrži odjemalčevo pozornost in zvestobo le tako, da **nenehno odlično zadovoljuje** njihove potrebe.*

Vodilna podjetja snujejo nove izdelke, storitve, načine dviga življenjskega standarda itd., kjer gre za ustvarjanje novih vrednosti.

Opredelitev pojma trženje

Opredelitve trženja so številne. Prva se je pojavila leta 1920 in je kot najpomembnejšo značilnost izpostavila vzpostavitev stika. Baker (1996, 38) je definicije razvrstil v tri širše kategorije:

- Definicije, ki pojmujejo trženje kot proces, ki skozi tržne kanale povezuje podjetje s trgom. Primarna funkcija trženja je organiziranje in usmerjanje agregatnih poslovnih aktivnosti v spreminjanje kupne moči v efektivno povpraševanje.
- Definicije, ki vidijo trženje kot koncept oziroma filozofijo poslovanja: trg je družbeni proces menjave, ki vključuje voljne odjemalce in pro/izvajalce.
- Definicije, ki poudarjajo trženje kot usmeritev, prisotno tako pri odjemalcih kot pri pro/izvajalcih. Ta skupina definicij ni splošno priznana, saj večina avtorjev meni, da je pri podjetjih, ki so sprejela trženje kot filozofijo poslovanja, implicirana tudi trženjska usmeritev.

Številni avtorji vidijo trženje tako:

- Beseda trženje je pogosto uporabljena kot prevod angleške besede **marketing**, ki izvira iz besede market (trg) in obsega vse dejavnosti, ki so kakorkoli povezane s trgom. Zato si pod pojmom trženje najbolj splošno predstavljamo vse poslovne dejavnosti v podjetjih, ki so povezane s *potjo izdelkov ali storitev od proizvajalcev/izvajalcev do odjemalcev* (Potočnik, 2005, 20).

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost (Kotler, 1994, 6).

- Trženje se ukvarja s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb. Ena najkrajših definicij trženja je »dobičkonosno zadovoljevanje potreb« (Kotler, 2004, 3).
- Trženje je proces, s pomočjo katerega se podjetje kreativno, produktivno in donosno poveže s trgi (Kotler, 1994, 33).
- Trženje se razume kot naloga *ustvarjanja, promocije in posredovanja izdelkov in storitev odjemalcem in podjetjem*. Trženjski managerji so večji spodbujanja povpraševanja po izdelkih in storitvah podjetja in poskušajo vplivati na raven, čas in sestavo povpraševanja, da dosežejo cilje podjetja.
- Verbič (1994, 41–42) opozarja na *povezanost pojmov trženje in kakovost*. Izhaja iz Kotlerjeve opredelitve trženja kot ključa za doseganje ciljev podjetja s prepoznavanjem potreb in želja odjemalcev ter njihovim boljšim in učinkovitejšim zadovoljevanjem od konkurentov. Kakovost pa opredeljuje kot izpolnitev odjemalčevih zahtev in pričakovanj.

Trženje je *umetnost*, s katero ustvarimo in zadovoljimo kupce ter dosežemo uspešno poslovanje podjetja z dobičkom.



MARKETING

Trženje je tudi to, da so pravim ljudem – ob pravem času, kraju in ceni, s pravo komunikacijo in promocijo – priskrbljeni pravi izdelki ali storitve.

- Ameriško združenje za trženje (American Marketing Association) opredeljuje trženje kot *proces* načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitve o trženjskem komuniciranju in distribuciji z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari menjava, ki zadovolji pričakovanja odjemalcev in podjetja.
- Tudi Sfiligojeva (1993, 13–14) meni, da je trženje *sodobna poslovna filozofija in poslovna politika*, ki povezuje ponudbo dobrin in storitev (proizvodnjo) s povpraševanjem (porabo) po njih. Z različnimi oblikami in načini raziskovanja ugotavlja, kakšne so potrebe, želje in okusi odjemalcev, tako da lahko na temelju pridobljenih rezultatov daje spodbude za načrtovanje in razvijanje izdelkov in storitev.
- Trženje je proces, s katerim se ekonomija *integrira v družbo*, da zadovoljuje človeške potrebe (Drucker, 1958, v: Snoj, 2000, 25).

Trženje se je razvilo kot odgovor na spremembo **tržišča proizvajalcev/izvajalcev v tržišče odjemalcev**. Za tržišče izvajalcev je značilno, da ima odločujoč pomen na trgu ponudnik. Vendar si samosvoje odločitve lahko ponudnik privošči le na monopolnih trgih oziroma dokler je ponudba manjša od povpraševanja. Ko pa ponudba preraste povpraševanje, tržišče pro/izvajalcev postane tržišče odjemalcev. Zanj je značilno, da je povpraševanje tisto, ki mu je potrebno posvečati več pozornosti, zato tudi slogan »**kupec je kralj**«. Odjemalec je ta naziv pridobil s svojo zahtevnostjo pri izbiri blaga in storitev na trgu med ogromno blagovnimi znamkami. Ostroumnost pri nakupnih odločitvah si z naraščanjem prihodkov in konkurence med pro/izvajalci lahko privošči (Habjanič in Ušaj, 2000, 8).

2.2 VSEBINA TRŽENJSKEGA KONCEPTA

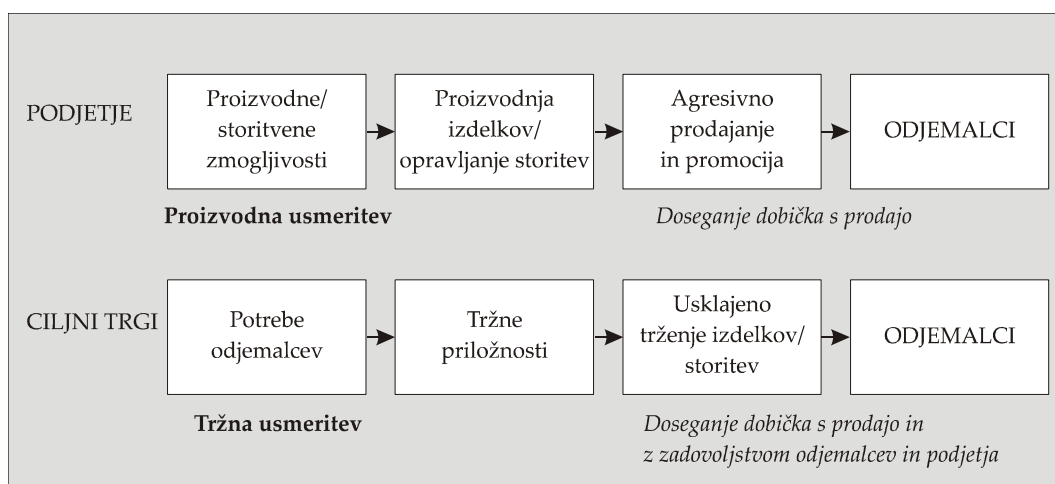
Trženjski koncept poslovanja pogosto opredelimo kot poslovno filozofijo, ki temelji na predpostavki, da lahko podjetje zadovolji potrebe odjemalcev s pomočjo usklajenih dejavnosti, ki mu hkrati omogočajo, da doseže svoje cilje (Potočnik, 2005, 30).

Da bi bil trženjski koncept učinkovit in uspešen, ga morajo sprejeti vsi zaposleni v podjetju, in ne le tisti, ki izvajajo trženjske aktivnosti. Na vseh organizacijskih ravneh in v vseh oddelkih podjetja se morajo zaposleni zavedati, da prispevajo k zadovoljitvi svojih odjemalcev. Zato mora podjetje sprejeti svoj trženjski koncept že pri razvoju izdelkov in

storitev, v nabavi, proizvodnji/opravljanju, pri financiranju, pridobivanju strokovno usposobljenih sodelavcev, predvsem za prodajo, ki je najtežja faza poslovanja podjetja.

Trženjski koncept zahteva, da v vsebini delovanja prevlada trženjska usmeritev, in sicer (Potočnik, 2005, 32):

- **nabavljanje** naj se uveljavi kot pomembna tržna funkcija v razmerju do dobaviteljev, ne pa le kot nakupovanje (nabavno trženje);
- **proizvodnja** mora sprejemati tržno usmeritev in proizvajati izdelke ali opravljati storitve, ki bodo zadovoljevale želje in potrebe odjemalcev;
- **prodajanje** je najpomembnejši del trženja, ki naj s svojimi aktivnostmi zagotavlja uspešno prodajo;
- **finančna funkcija** naj z zagotavljanjem potrebnih denarnih sredstev omogoči izvajanje trženjskih aktivnosti;
- **kadrovska funkcija** mora pridobiti primerne strokovne sodelavce, ki bodo znali tržno usmeritev uveljaviti v praksi.



Slika 8: Razlika med proizvodno in trženjsko usmeritvijo

Vir: Prirejeno po Potočnik, 2000, 49 in 2005, 31

Razvijanje trženjske usmeritve je dolgoročni proces, ki ga je potrebno šteti kot obliko investicije. V veliki meri je to investicija v spreminjanje organizacijske kulture, tako da postanejo splošne vrednote povezane z zadovoljstvom odjemalcev. Da bi povečali stopnjo tržne orientiranosti, se je potrebno lotiti naslednjih korakov (Baker, 1996, 49):

- zagotoviti podporo top managementa;
- določiti poslanstvo v povezavi s tržno orientiranostjo in oblikovati načrt potrebnih virov;
- kot del načrta je potrebno določiti delovno skupino, ki vključuje vodje različnih področij podjetja, in ima različne naloge (identifikacija sedanje usmeritve podjetja, analiza potrebnih sprememb, svetovanje pri strukturnih spremembah v podjetju itd.);
- nenehno spremljati tržni uspeh.

Trženjski delavci uresničujejo svojo vlogo v podjetju v okviru **procesa trženja, ki je sestavljeno iz temeljnih stopenj** (Rojšek in Starman, 1993, 6):

1. Analiza tržnih priložnosti (trženjsko raziskovanje in informacijski sistem, trgi širše potrošnje, medorganizacijski trgi).
2. Izbor ciljnih trgov (ocena velikosti trga, segmentacija trga, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje).
3. Oblikovanje trženjskega spleta.
4. Vodenje trženjskih aktivnosti (analiza, planiranje, organizacija, izvajanje in kontrola trženja).

Podjetje najprej skrbno preuči odjemalce in druge dejavnike v okolju, pri čemer išče priložnosti, ki jih je vredno izkoristiti, in nevarnosti, ki se jim je treba izogniti. Odjemalci so torej v središču procesa trženja. Podjetje razdeli trg na manjše segmente, izbere med njimi najbolj obetavne, na katere bo ciljalo, nato pa oblikuje takšen trženjski splet, s katerim bo zadovoljilo ciljne trge. Trženjski splet sestavljajo sestavine, ki so pod kontrolo podjetja, in so odvisne od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja (4P, storitveno podjetje 7P). Da bi podjetje zasnovalo kar najboljši trženjski splet in ga tudi uresničilo ter si tako zagotovilo trden konkurenčni položaj na izbranih ciljnih trgih, ne sme pozabiti na temeljne sestavine vodenja trženja: analizo, planiranje, organizacijo in izvajanje ter kontrolo. Podjetje z njimi spremlja in se prilagaja dejavnikom v trženjskem okolju.

Tabela 1: Primerjava razmišljanja v prodajnem in trženjskem konceptu

<i>Prodajni koncept</i>	<i>Trženjski koncept</i>
Poudarek je na izdelku/storitvi	Poudarek je na odjemalcu
1. Naredi izdelek 2. Razmišlja o prodaji	1. Ugotovi želje odjemalcev 2. Izdela/oblikuje in ponudi izdelek/storitev
Poslovodstvo je usmerjeno k dobičku od obsega prodaje.	Poslovodstvo je usmerjeno k dobičku zadovoljnih odjemalcev
Planiranje je kratkoročno, pomembni obstoječi izdelki/storitve in trgi	Planiranje je dolgoročno, pomembni novi izdelki/storitve, jutrišnji trgi, rast prodaje v prihodnosti.

Vir: Lasten



Študijski primer 2. 1: Izdelovalec čevljev in pacifiški otok

Ameriški izdelovalec čevljev je poslal svojega najboljšega prodajalca na pacifiški otok, da bi ugotovil prodajne možnosti za čevlje. Čez nekaj dni je proizvajalcu poslal brzojavko: »Tukaj ljudje ne nosijo čevljev. Trg pa je ogromen.«



Proizvajalec čevljev je kljub vsemu na otok poslal še tržnika, da bi prav tako ocenil položaj. Njegova brzojavka je imela naslednjo vsebino:

»Tu ljudje ne nosijo čevljev, vendar imajo zelo uničene podplate in bi bilo dobro, če bi jih nosili. Ker imajo majhne noge, bomo morali velikost naših čevljev prilagoditi. Morali bomo tudi seznaniti ljudi s koristmi, ki jih bodo imeli, če bodo nosili čevlje. Plemenskega poglavarja bomo morali pridobiti za sodelovanje. Domorodci nimajo denarja, vendar gojijo prekrasne ananase. Izračunal sem prodajne možnosti za obdobje treh let, zajel sem vse naše stroške, vključno s stroški prodaje ananasa večji evropski verigi trgovin, in mislim, da lahko pričakujemo 30 % donos. Moje mnenje je, da je vredno začeti.«



Razmislite:

- Zakaj je vsebina brzojavk tako različna?
- Kdo in zakaj ima večje možnosti za poslovni uspeh?



2. 3 TRŽENJSKO USMERJENO STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Uspešna podjetja vedo, da je potrebno nenehno prilagajanje spreminjajočemu se trgu, da bi ustvarili zadovoljne odjemalce. Trženjski koncept poslovanja predpostavlja, da naj podjetje zadovolji svoje odjemalce z usklajenimi trženjskimi dejavnostmi, ki hkrati omogočajo, da uresniči svoje cilje.

Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati dejavnosti, izdelke in storitve podjetja, tako da zagotavljajo dobiček in dosežejo načrtovano rast, in pomagati organizirati poslovanje tako, da bo ostalo uspešno, tudi če pride do problemov iz trga ali samega podjetja.

Proces strateškega trženjskega načrtovanja podjetja obsega naslednje korake:

- opredelitev strateških izhodišč pri določitvi načrta trženja;
- analiza obstoječega stanja podjetja;

- oblikovanje tržnih strategij;
- izdelavo tržnih programov – trženjskega načrta delovanja;
- zagotovi nadzor nad potekom trženja.

2. 3. 1 Strateška izhodišča pri določitvi načrta trženja

Z uporabo metod strateškega načrtovanja podjetje aktivno oblikuje svojo prihodnost. Podjetje prične strateško načrtovanje z razmišljanjem o svojem poslanstvu, viziji in ciljih podjetja.

POSŁANSTVO PODJETJA

Poslanstvo podjetja predstavlja opredelitev, kaj podjetje želi biti ali postati in se nanaša na dolgoročno vizijo podjetja.

Poslanstvo je razlog za obstoj podjetja. Je korist, ki jo podjetje prinaša okolju.

Poslanstvo podjetja temelji na 5 elementih:

- zgodovina podjetja, njegovi pretekli cilji, politike in dosežki;
- sedanje preference lastnikov in vodstva podjetja;
- tržno okolje;
- viri podjetja;
- značilna znanja zaposlenih.

Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje obravnavati klasična vprašanja Petra Druckerja (Kotler, 2004, 91): Kaj naj bi bila naša dejavnost? Kdo je kupec? Kaj pomeni vrednost za kupca? Kaj bo naša dejavnost? Kaj naj bo naša dejavnost? Ta preprosta vprašanja so med najtežjimi vprašanji, na katera mora odgovarjati podjetje. Uspešna podjetja si nenehno postavljajo ta vprašanja in nanje odgovarjajo premišljeno in temeljito.

O poslanstvu mora razmišljati najvišje vodstvo in z njim seznaniti vse zaposlene, saj ga le-ti tudi uresničujejo in jim daje občutek skupnega namena, smeri in priložnosti. Podjetja pa vedno pogosteje poslanstvo posredujejo tudi odjemalcem in drugim javnostim.

Opredelitev poslanstva je najboljša takrat, ko ga vodi **vizija**.



Študijski primer 2. 2: Primeri poslanstev



»Ljudem pomagamo prodati tako rekoč karkoli na svetu. Še naprej bomo izboljševali izkušnje pri spletnem trgovanju vseh – zbirateljev, trgovcev, malih podjetij, iskalcev unikatnih izdelkov, iskalcev kupčij, prodajalcev priložnosti in deskarjev.«

Vir: Prirejeno po www.ebay.com (Citirano 28. 8. 2008)

»Namen Motorole je odlično zadovoljiti potrebe skupnosti z zagotavljanjem izdelkov in storitev visoke kakovosti po pošteni ceni za naše kupce; poleg tega tudi zaslužiti ustrezen dobiček, ki je potreben za rast celotnega podjetja; s takšnim poslovanjem zagotoviti priložnosti za naše zaposlene in delničarje, da dosežejo svoje sprejemljive osebne cilje.«



MOTOROLA

Vir: Prirejeno po www.motorola.com (Citirano 28. 8. 2008)



»Zagotavljati razvoj ter kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvajanje: poštne storitve, logističnih storitev, varnih elektronskih poštne storitve, storitev uporabe globalnega poštne informacijskega in komunikacijskega omrežja in prodaje trgovskega blaga prebivalstvu in pravnim subjektom v domačem in mednarodnem okolju.

Prispevati k:

- nacionalnemu razvoju tudi na demografsko ogroženih območjih,
- zadovoljstvu državljanov kot uporabnikov storitev,
- večanju konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti podjetij in drugih poslovnih subjektov.

Vir: <http://www.posta.si/Namizje.aspx?tabid=83> (Citirano 28. 8. 2008)

»S pristaniškimi in logističnimi storitvami na najkrajši poti do osrčja Evrope ponujati možnosti čim lažjega vzpostavljanja gospodarskih povezav.«



Vir: <http://www.luka-kp.si/slo/o-podjetju/poslanstvo--vizija--strategija> (Citirano 28. 8. 2008)



Razmislite:

- Kako bi zapisali svoje osebno poslanstvo?
- Razmislite, katere elemente in zakaj bi vključili v opredelitev poslanstva za podjetje, ki se ukvarja s prodajo medicinskih pripomočkov za osebno rabo.
- Zapišite poslanstvo za primer takšnega podjetja.



- Poiščite na svetovnem spletu nekaj primerov opredeljenih poslanstev in v skupini pokomentirajte elemente, ki so vključeni v zapis.

VIZIJA PODJETJA

Da bi podjetje delalo ustvarjalno, uspešno in z veseljem, mora imeti svoje skoraj »neuresničljive sanje« – vizijo.

*Vizija podjetja predstavlja jasno definirano **sliko podjetja** o tem, kakšno naj bi bilo v **prihodnosti**, da bi bolje zadostilo potrebam svojih strank.*

Vizija je preprost odgovor na vprašanje: Kam podjetje hoče in kaj želi doseči? Cilji podjetja morajo biti jasno in visoko postavljeni, vendar ne nedosegljivi.

Vizijo podjetja sestavljata dve sestavini:

- zamisel o želenem položaju podjetja (izdelka/storitve) na ciljnem trgu in
- zamisel o tem, kakšno bi moralo biti podjetje, da bi lahko ta položaj tudi osvojilo.

Cilji in vizija podjetja se lahko spreminjajo glede same vsebine, pa tudi glede roka izpolnitve. Vizija mora biti nujno podprta z načrtom njenega uresničevanja.

Izjava o poslanstvu je pogosto prepletena z vizijo, cilji podjetja in tudi filozofijo podjetja.

Filozofija podjetja zajema etična, poslovna, moralna pravila in smeri ravnanja. Podjetje opredeli svoje prepričanje, da bo z načinom svojega delovanja najlažje doseglo svoje cilje.





Študijski primer 2. 3: Primeri vizij podjetij



Intereuropa®
Globalni logistični servis

Poslovna vizija koncerna Intereuropa je biti prepoznavni kot vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v srednji in jugovzhodni Evropi. Pri tem nas vodi moto: "Od parcialnih do celovitih logističnih storitev!"

Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca. Uresničujemo ga z zanesljivostjo, hitrostjo, varnostjo in konkurenčnimi cenami.

Strategije uresničevanja poslovne vizije koncerna slonijo na naslednjih razvojnih elementih:

Intenzivna in integrativna rast

Koncern bo dosegal rast na dva načina:

- z večanjem dodane vrednosti na zaposlenega in s posodabljanjem sedanjih logističnih zmogljivosti;
- s pridobivanjem novih logističnih zmogljivosti prek prevzemov in nakupov družb na področju srednje in jugovzhodne Evrope.

S predvideno rastjo bo koncern Intereuropa zagotavljal dolgoročno uspešnost poslovanja in finančno stabilnost družbe.

Celovita ponudba logističnih storitev

Koncern se prilagaja tržnim potrebam s preobrazbo ponudbe sedanjih storitev in prehaja od klasičnega špediterja k ponudniku spleta logističnih storitev. Razvojna strategija koncerna je na tem področju usmerjena k izpolnjevanju potreb konkretne stranke in dograjevanju celovite ponudbe logističnih storitev.

Razvoj kadrov

Najpomembnejši element razvoja v koncernu Intereuropa so zaposleni, zato je ključna kadrovska usmeritev v izpopolnjevanje in pridobivanje novih znanj s področja logistike. Moč koncerna bo krepil prost pretok zaposlenih, informacij ter izkušenj med vsemi enotami koncerna.

Uporaba sodobne informacijske tehnologije

Razvoj informacijskih tehnologij za podporo logistiki je pomemben element pri doseganju rasti in uresničevanju potreb posameznega kupca. Usmerjeni smo k uporabi najsodobnejših informacijskih tehnologij v vseh procesih poslovanja, da bi zagotovili zanesljivost, hitrost, varnost in ekonomičnost logističnih storitev.

Celovita kakovost poslovanja (TQM)

Uresničevanje razvojnih usmeritev podpiramo z vzdrževanjem in razvojem koncepta celovite kakovosti storitev. Koncern Intereuropa posluje v skladu s pridobljenimi standardi kakovosti, svoje poslovne procese in organizacijo pa prilagaja tržnim potrebam.

Vir: http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_2.asp (Citirano 28. 8. 2008)



Razmislite:

- Poskušajte opredeliti lastno vizijo.
- Zapišite primer vizije za podjetje, ki se ukvarja s prodajo medicinskih pripomočkov za osebno rabo.



Poiščite na svetovnem spletu nekaj primerov opredeljenih poslanstev in v timu pokomentirajte elemente, ki so vključeni v zapis.

2.3.2 Analiza obstoječega stanja podjetja (SWOT/PSPN-analiza)

SWOT-analiza je analiza notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja.

Kratika SWOT izhaja iz angleških besed: strenghts – moč, prednosti; weaknesses – slabosti; opportunities – priložnosti, threats – nevarnosti.

- **STRENGTHS** – notranji dejavniki v podjetju, ki pripomorejo k izboljšanju ter rasti podjetja.
- **WEAKNESSES** – lastnosti (atributi), ki omejujejo poslovanje podjetja oz. »dovolijo« priložnosti za neuspeh.
- **OPPORTUNITIES** – zunanji pogoji, ki onemogočajo nadaljnjo rast podjetja.
- **THREATS** – zunanji dejavniki, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje podjetja.

Z analizo notranjega okolja podjetje presoja svoje notranje sposobnosti, ki lahko predstavljajo njegove prednosti ali pa slabosti v primerjavi s konkurenti. Podjetje se mora zavedati, da mora svoje prednosti krepiti in delati na odpravi svojih slabosti.

Z analizo zunanjega okolja pa podjetje išče priložnosti in nevarnosti, da bi lahko aktivno oblikovalo svojo prihodnost. Priložnosti bi naj podjetje izkoristilo, medtem ko mora znati nevarnosti iz okolja obvladovati.

Tabela 2: SWOT-analiza

Primer SWOT-analize za Slovenske železnice, d.d. iz leta 2003	
Krepimo	Odpravljamo
Prednosti ■ Ugodna prometna lega na vseevropskem koridorju in povezava z Luko Koper in drugimi pristanišči ■ Prijaznost železnice do okolja in varnost prometa ■ Stalen krog kupcev ■ Dobri razvežani odnosi z drugimi železniškimi upravami ■ Visoka raven tehnično-tehnoloških znanj ■ Solidna opremljenost ter obvladovanje infrastrukture ■ Pripaden in socialno urejen kolektiv	Slabosti ■ Produkcijsko naravnano javno podjetje ■ Velika odvisnost od proračunskega financiranja ■ Neizdelana vizija in strategija razvoja vodstva ■ Nesorazmerno rastoči stroški dela ■ Suboptimalna organizacijska struktura in procesi ■ Preveliko število zaposlenih in nizka produktivnost ■ Pomanjkljiva transparentnost stroškov po produktih in procesih ter neizdelan upravljalni informacijski sistem ■ Neobstoječi mehanizmi motiviranja in nagrajevanja.
Priložnosti ■ Direktive EU ■ Politična volja države za spremembe ■ Dostop v tuje železniške mreže ■ Potrebe uporabnikov po večji kakovosti in fleksibilnosti ■ Okrevanje gospodarstev nekdanje Jugoslavije ■ Visoka stopnja gospodarske rasti v tranzicijskih državah	Nevarnosti ■ Velik vpliv državne politike ■ Omejevanje proračunskih sredstev ■ Notranji potniški promet je instrument socialne politike ■ Premalo diferenciran vozni red notranjega potniškega prometa ■ Tradicionalno močni sindikati in pritisk na plače in zaposlenost ■ Agresivna razvojna strategija cestnih prevoznikov ■ Odpiranje železniške infrastrukture tujih prevoznikov ■ Dinamičen tehnološki razvoj.
Izkoriščamo	Obvladujemo

Vir: Prirejeno po <http://www.slo-zeleznice.si> (Angelovski, 2003)



Študijski primer 2. 4: SWOT-analiza – blagovna znamka ŠKODA



Vaclav Laurin in Vaclav Klement, dva navdušena kolesarja, sta leta 1895 na Slovaškem sestavila svoje prvo kolo. Prvemu podvigu so sledili mnogi drugi in leta 1925 se je »rodila« blagovna znamka ŠKODA.

ŠKODA je bila usmerjena predvsem na trg vzhodne Evrope, za katerega je proizvajala kolesa, avtomobile, pluge za kmetijska opravila ter letala.

V naslednjih 65 letih je bila blagovna znamka priča mnogim pretresom in negativnim vplivom; vojna, recesija gospodarstva in politične spremembe.

Tako je leta 1990 vodstvo podjetja sprejelo odločitev, da vzpostavi aktivno sodelovanje z močnim strateškim partnerjem. Partner Volkswagen AG je prepričljivo zmagal; odločili so odlični sloves, moč, kvaliteta kot tudi zanesljivost. Volkswagen AG je največji proizvajalec avtomobilov v Evropi z letno proizvodnjo 5 milijonov avtomobilov; v številkah to predstavlja 12 % tržni delež na svetovnem nivoju. Volkswagen AG obsega naslednje blagovne znamke; Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Volkswagen Commercial Vehicles, Lamborghini, Bentley in Bugatii. Vsako posamezno blagovno znamko zaznamujejo enkratne značilnosti ter samostojen nastop na trgu. Prodaja vozil ŠKODA UK (ŠKODA Velika Britanija) se vrši preko samostojnih franšiznih prodajaln.

Za izboljšanje poslovnih rezultatov se je podjetje ŠKODA UK odločilo za naslednji korak: analiza pozicije blagovne znamke. Pozicija blagovne znamke v bistvu pomeni vzpostavitev takšnega nivoja ugleda znamke, ki jasno izstopa v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Le tako lahko podjetje zraste v vlogo pomembnejšega igralca na trgu.

Odločitvam podjetja o nadaljnjih strateških korakih so pripomogle tržne analize, tako internih kot eksternih strateških presoj. Rezultat tega je bilo učinkovito izkoriščanje novih priložnosti kot tudi pravočasen odziv na nevarnosti, ki jih konkurenčen trg prinaša.

Strateška presoja je bila izvedena na osnovi SWOT-analize in prikazuje vpogled v poslovno strateško pozicijo.



Študija primera je osredotočena na vsa področja strateške presoje, kjer podjetje lahko izboljša svoje rezultate. Strategija za učinkovito konkuriranje v avtomobilski industriji predstavlja končen rezultat SWOT-analize.

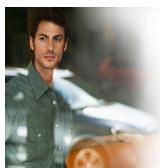


PREDNOSTI

Za identificiranje prednosti je podjetje izvajalo raziskave, kjer so stranke neposredno izražale mnenja o svojih avtomobilih. Uporabilo je zanesljive neodvisne analize, ki so omogočile vpogled v občutke strank. Npr. raziskava JD POWER o zadovoljstvu strank povprašuje lastnike o občutkih glede lastnih avtomobilov; pri tem je bilo pomembno, da so vozila imele v lasti vsaj 6 mesecev. Za anketiranje skoraj 20.000 lastnikov avtomobilov uporabljajo detajlne vprašalnike. V zadnjih 13 letih se je znamka ŠKODA v omenjeni raziskavi redno uvrščala med 5 najboljših proizvajalcev avtomobilov. V raziskavi TOP GEAR'S 2007 je 56.000 gledalcev izrazilo mnenje o 152 avtomobilskih znamkah; znamko ŠKODA so postavili na prvo mesto med proizvajalce avtomobilov. Avto EXPERT Driver Power je v letu 2008 razglasil ŠKODA Octavio za najboljši avto.

ŠKODA UK učinkovito izrablja prednosti rezultatov anketiranja in pri poslovnih odločitvah nedvomno daje prednost izkušnjam lastnikov avtomobilov pred prodajnimi številkami. Pri dizajnu igra »human touch« oz. »človeški dotik« prav tako pomembno vlogo. ŠKODA zaupa dejstvu, da bi 98 % voznikov znamko ŠKODA priporočilo svojim prijateljem. Ta prednost je tako opredeljena kot izračunljiva. Rezultati anketiranja tako služijo kot vodilo za nadaljnji strateški razvoj kakor tudi za trženje lastne blagovne znamke.

Naloga strateškega managementa je vzpostavitev poslovanja, ki omogoča uspešno konkuriranje in rast podjetja na lastnem trgu. ŠKODA UK je sprejela strategijo, ki je osredotočena na proizvodnjo takšnih avtomobilov, ki bodo lastniku v užitek. Ta pristop je nedvomno drugačen od običajnih prodajnih prijemov npr. maksimiziranje prodaje proizvoda. Rezultat tega je bil, da je zadovoljstvo strank postala glavna prednost znamke ŠKODA. Dobra kvaliteta in zadovoljne stranke sta bila tako glavna pojma percepcije blagovne znamke ŠKODA.



SLABOSTI

SWOT-analiza identificira slabosti oz. »šibka« področja v podjetju. Analiza ŠKODA UK je pokazala, da v kolikor podjetje želi rasti, se mora usmeriti na izboljšanje pozicije blagovne znamke. ŠKODA z 1,7 odstotnim deležem na trgu predstavlja le enega izmed mnogih udeležencev na avtomobilskem trgu. Glavno vprašanje, na katerega je podjetje moralo odgovoriti, je: Kako znamko ŠKODA pozicionirati na visoko konkurenčnem, zasičenem trgu?

Eden od razlogov za »šibek« imidž znamke je zastarelo dojemanje, ki znamko ŠKODA povezuje z imidžem vzhodnih držav; za njih je bila značilna slaba kvaliteta vozil, dizajna, sestave kakor tudi materiala. Ključno pri tem je bilo, da je takšna škodljiva percepcija vplivala tudi na lastnike ŠKODE. Ljudje enačijo lastništvo avtomobila z lastnim imidžem. *V kolikor ste vi lastnik ŠKODE, kaj drugi ljudje mislijo o vas?*

Po letu 1999, ko je bila ŠKODA že v lasti Volkswagna AG, se je negativen imidž spremenil. Škoda ni več veljala za nizkocenovno blagovno znamko slabe kvalitete. V letu 2006 izvedena anketa je pokazala, da ima znamka še vedno šibek, nevtralen imidž v srednjem cenovnem razredu, v katerega je uvrščena; tekmece so tako predstavljale močne znamke, kot so Ford, Peugeot in Renault. Iz tega sledi, da blagovna znamka res ni imela več negativnega imidža, pa tudi pozitivnega ne.

Ti rezultati so podjetju nakazali smer, v katero se je potrebno usmeriti. Defenzivna vloga v promocijskih kampanjah se je izkazala kot neustrezna in neučinkovita; osredotočala se je v izboljšanje starih percepcij ter prikazovala, kaj ŠKODINI avtomobili niso. Zdaj je bil trenutek, da pokažejo, katere lastnosti pa stojijo za znamko ŠKODA. Marketinško sporočilo je bilo enostavno. Lastniki ŠKODE so bili znani po tem, da so srečni in zadovoljni s svojimi avtomobili. Zdaj je bilo potrebno prepričati tako množico, ki kupuje avtomobile kot tudi avtomobilsko industrijo, da so ŠKODINI avtomobili odlični za vožnjo in za lastne konjičke.

PRILOŽNOSTI

Priložnosti se dogajajo v zunanjem okolju poslovnega sveta. Te vključujejo npr. tržne niše za nove proizvode ali storitve. ŠKODA je pri analizi zunanjega trga prišla do zaključka, da se konkurenčne znamke osredotočajo predvsem na trženje produkta samega.

AUDI tako poudarja prednosti tehnologije, medtem ko se BMW sklicuje ne enkratnost voznih zmogljivosti. Mnoge znamke dajejo poudarek na motor in prednosti voznih doživetij. ŠKODA UK je ugotovila, da lastniki ŠKODE »ljubijo« svoje avtomobile bolj kot tisti konkurenčnih znamk, npr. Renault ali Ford.

Podatki, pridobljeni iz SWOT-analize, so pripomogli k razlikovanju produktnih skupin. S celovitim razumevanjem slabosti lastne znamke je ŠKODA razvila strategijo, ki bo okrepila položaj znamke in izkoristila priložnosti, ki jih trg ponuja. Osredotočili so se na znane prednosti in ponudili avtomobile, ki so zagotavljali zadovoljstvo strank. Njihovo geslo in priložnost je bila »srečni kupci Škodinih avtomobilov«. S tem so pripomogli k razlikovanju znamke ŠKODA proti konkurenci. To predstavlja enkratno prodajno ponudbo (USP – unique selling proposition) v motorni industriji.



NEVARNOSTI

Nevarnosti prihajajo zunaj podjetja. Te vključujejo npr. konkurenčno podjetje predstavi trgu cenejše produkte. Natančna analiza narave, izvora in verjetnosti nevarnosti je ključnega pomena za SWOT-proces.

Avtomobilski trg Velike Britanije, 50 različnih proizvajalcev avtomobilov, ki prodajajo 200 različnih modelov. V okviru tega obstaja 2.000 diferenciacij modelov. ŠKODA UK je tako potrebovala jasno in prodorno sporočilo, da ga bodo stranke lahko slišale v tako nagnetenem konkurenčnem okolju. V nasprotnem primeru jih bodo potencialni kupci preslišali. To je predstavljalo nevarnost nadaljnje izgube tržnega deleža.

ŠKODA je potrebovala močan produktni izbor, da lahko globalno konkurira na britanskem trgu. V VB se ŠKODA predstavlja s 7 različnimi modeli. Vsak od njih je konstruiran da pritegne stranke v različnih tržnih segmentih. Npr:

- ŠKODA Fabia se prodaja kot enostaven, vendar kvaliteten »mestni avto«.
- ŠKODA Superb ponuja bolj luksuzno privlačnost za višji cenovni razred.
- ŠKODA Octavia Estate ponuja družini užitek v vožnji in velik prtljažnik.

Cene avtomobilov so odsev konkurenčne narave znamke ŠKODA. Cena vsakega modela je postavljena tako, da ugaja različnim skupinam potencialnih kupcev. S kombinacijo jasnega izbora in konkurenčnih cen si je ŠKODA priborila vidno mesto v nasičenem avtomobilskem trgu in se tako izognila nevarnosti neprepoznavnosti.



Naslednji primer prikazuje, kako se je ŠKODA odzvala na drugo pretečo nevarnost e. g. zakonske in okoljske direktive EU. ŠKODA je model avtomobila prilagodila tako, da je ekološko sprejemljiv v vseh razvojnih dobah življenjskega cikla, in sicer z naslednjimi ukrepi:

- Reciklirala je, kjer je bilo možno. Deli avtomobila so posebej označeni in se tako ob razstavljanju enostavno identificirajo.
- Uporablja najmodernejše ekologiji prijazne proizvodne tehnologije in sredstva. Npr. v prostorih, kjer izvajajo zaščito avtomobilov proti koroziji, uporabljajo neosvinčene barve na vodni osnovi.
- Izboljšave procesov z namenom zmanjšanja porabe goriva v bencinskih ali dizelskih motorjih. Tako uporabljajo lažje dele avtomobilov, ki s svojo aerodinamičnostjo pripomorejo k nižji potrošnji energije.
- Uporaba tehnologije za zniževanje ravni hrupa ter izboljšane zvočne kvalitete v avtomobilu.

REZULTATI IN PREDNOSTI SWOT-ANALIZE

SWOT-analiza, ki jo je pripravila ŠKODA UK je dogovorila na mnoga ključna vprašanja.

Ugotovitve so naslednje:

- lastniki ŠKODINIH vozil so srečni, da imajo ŠKODO;
- znamka ni več razpoznavna po slabi kvaliteti glede na konkurenčne znamke.

Pomembno je izpostaviti sledeče:

- znamka je del nišnega trga;
- sprememba splošne percepcije znamke ŠKODA je imela vitalno vlogo v izboljšanju tržnega deleža znamke kot tudi pri uspešnejšem nastopu v primerjavi s konkurentom.

Za podjetje je bil velik izziv vzpostaviti stanje, kjer bodo zunanji opazovalci sprejeli blagovno znamko kot pozitivno. Potrebna je bila celotna prenova marketinške strategije.

ŠKODA UK se je na trgu pojavila z novim, drugačnim sloganom: »**Proizvajalec za srečne voznike**«. Ključna sporočila nove marketinške kampanje so bila osredotočena na besedo »srečen« in tako apelirala na čustveno in ne praktično raven zadovoljstva.

Analiza zunanjih priložnosti in nevarnosti je nakazala, na kaj se naj podjetje osredotoči v marketinških sporočilih. Noben drug tekmelec v svojem enkratnem prodajnem sporočilu (USP) ni uporabil besede »srečen voznik«.

ZAKLJUČEK

ŠKODA je globalna blagovna znamka, ki ponuja niz produktov na nasičenem trgu, kjer vlada huda konkurenca. Podjetje se mora aktivno in predvsem pozitivno odzivati na zunanje in notranje probleme, saj lahko le tako ohrani prodajne številke in tržne deleže.

SWOT-analiza je tista, ki ponuja učinkovite rešitve za vsa odprta vprašanja. Daje smernice novim strategijam, izpostavlja notranje slabosti, išče prednosti in opozarja managerje na priložnosti in nevarnosti zunanjega sveta. Strukturiran pregled vseh zunanjih in notranjih dejavnikov je tako predložil ključna izhodišča za novo strategijo podjetja.

Študija primera jasno nakazuje, kako je ŠKODA UK uspela spremeniti zaznavanje blagovne znamke v očeh potencialnih potrošnikov in si z izvirnimi marketinškimi sporočili pridobiti pomembno konkurenčno prednost pred tekmeči. Z osredotočenjem na potrošnikovo srečo se je podjetje odmaknilo od množice in defenzivne vloge trženja blagovne znamke. Mnoge nagrade v bistvu samo potrjujejo, da je nova marketinška strategija uspešna. Tudi izboljšani prodajni rezultati govorijo v prid novi strategiji in prednostim, ki jih prinaša.

Vir: <http://www.thetimes100.co.uk/case-study--swot-analysis-action-at-skoda--131-322-1.php>

(Povzeto in prevedeno 30. 8. 2008)



Razmislite:

- Kaj je bila ključna slabost, ki jo je podjetje prepoznalo?
- Katero prednost je Škoda izkoristila in tako slabost blagovne znamke spremenila v priložnost?
- Kako se je Škoda strateško odzvala na zunanje nevarnosti?
- Katere so po vašem mnenju prednosti, ki jih prinaša SWOT-analiza?

2.3.3 Oblikovanje trženjskih strategij

Ko zapiha veter sprememb,
se ljudje razdelijo na dvoje:
na tiste: ki gradijo
vetrobrane, in na tiste,
ki gradijo mline na veter.

Starokitajska modrost



STRATEGIJA je pot do zastavljenega cilja.

Za uspešno oblikovanje strategije, morajo podjetja:

- segmentirati trg,
- izbrati ciljni trg in
- določiti svoje mesto na izbranem trgu (pozicioniranje).

Vsaka trženjska strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg. S trženjsko strategijo bo podjetje določilo, kako bo doseglo trženjske cilje, kako lahko izkoristi priložnosti in kako se bo izognilo morebitnim nevarnostim.

SEGMENTIRANJE TRGA

Podjetja zelo hitro spoznajo, da se odjemalci razlikujejo po svojih zahtevah in željah, in da ne bodo sposobni s svojim izdelkom ali storitvijo zadovoljiti vseh odjemalcev na trgu. Zaradi teh ugotovitev podjetja izberejo določeno skupino odjemalcev in ji prilagodijo svojo ponudbo. Takšen način trženja imenujemo **ciljno trženje**.

Podjetja pa niso zmeraj razmišljala na tak način in tudi odjemalci niso imeli potrebe svoje individualnosti izraziti skozi izdelek ali storitev. Tako je trženje v svojem razvoju prešlo obdobja:

- *množičnega trženja* (ena storitev/izdelek za vse odjemalce);
- *obdobje trženja raznolikih storitev/izdelkov* (storitev/izdelek v več različnih izvedbah);
- *obdobje ciljnega trženja* (storitev/izdelek, prilagojen določenemu segmentu odjemalcev) in do končne oblike;
- *trženja po meri posameznega odjemalca*.

*Skupino odjemalcev istovrstnega izdelka ali storitve s podobnimi lastnostmi imenujemo **tržni segment**.*

Kriteriji za segmentiranje so lastnosti odjemalcev, po katerih jih lahko razporedimo v posamezne tržne segmente.

Kriteriji za segmentiranje porabniškega trga

- *Kriteriji politične ureditve* (država, pokrajina, občina, soseska).
- *Geografski kriteriji* (gorski predeli, obmorski kraji, ravninska področja, mesta, podeželje, klimatske razmere, velikosti naselij, stopnja naseljenosti).
- *Demografski kriteriji* (starost, spol, religija, narodnost, velikost družine).
- *Psihografski kriteriji* (osebnost, način življenja, značaj, prepričanja, interesi in motivacija odjemalcev).
- *Družbenoekonomski kriteriji* (poklic, izobrazba, dohodek, družbeni sloj).
- *Vedenjski kriteriji* (priložnosti nakupa, iskana korist, status odjemalca, odnos do izdelka, blagovne znamke, zvestoba).



Kriteriji za segmentiranje medorganizacijskega trga

- *Demografske lastnosti* (panoga, velikost podjetja, lokacija).
- *Nakupovalne navade* (organizacija nabave; razmerje moči /tehnična : ekonomska/; splošna nabavna politika /razpisi, lizing/; nabavna merila).
- *Situacijski dejavniki* (nujna dobava, posebne zahteve, velikost naročila).
- *Osebnostne značilnosti* (podobnost organizacijske kulture, odnos do tveganja, zvestoba).

Tržne vrzeli (niše)

Tržni segmenti so po navadi velike skupine odjemalcev, ki jih je mogoče določiti znotraj trga. Na trgu pa se pojavljajo tudi ožje skupine odjemalcev, ki iščejo posebno kombinacijo koristi od storitve ali izdelka. Takšne manjše skupine odjemalcev imenujemo **tržna vrzel ali niša**.



Zaradi majhnosti navadno niso enako zanimive za vse konkurente, saj se velika podjetja zanje sploh ne zmenijo. V zadovoljevanju potreb odjemalcev tržnih niš lahko svojo priložnost vidijo manjša podjetja. Odjemalcev pa mora biti v vrzeli dovolj z ustrezno kupno močjo, da podjetju dajejo možnost za razvoj in rast. Če je tržna niša zanimiva, se lahko na trgu kmalu pojavi konkurenca in se niša spremeni v »normalni trg«.



Študijski primer 2. 5: Primer tržne niše s slovenskega tržišča

TURISTIČNA AGENCIJA

Skupinska kolesarska potovanja po Evropi



Priporočamo jih:

- Vsem, ki **uživete** v skupinskih potovanjih in zabavnem **druženju**.
- Tistim, ki se šele **spoznavate** s kolesarskimi potovanji, ter vsem, ki se na potovanjih radi prepustite **vodenju** vodnika in prisluhnete razlagi.
- Skupino praviloma sestavlja od 15 do največ 22 udeležencev.
- Spremlja jo slovenski **vodnik** s predpisano licenco.
- Vodnik skrbi za vse plati potovanja, tudi za **tehnično pomoč** manj izkušenim kolesarjem.
- V ceni potovanj je vključeno tudi skupinsko nezgodno **zavarovanje** potnikov.
- Pred začetkom potovanja je organizirano **srečanje**, kjer udeleženci dobite vse potrebne informacije o potovanju in deželi, kamor potujete.

Več na: Prirejeno po <http://www.helia.si/slo/slo-kolesarjenja.htm> (Citirano 3. 9. 2008)



Razmislite:

→ Poiščite še kakšno podjetje, ki jo odkrilo tržne vrzeli in jih uspešno zadovoljujejo.

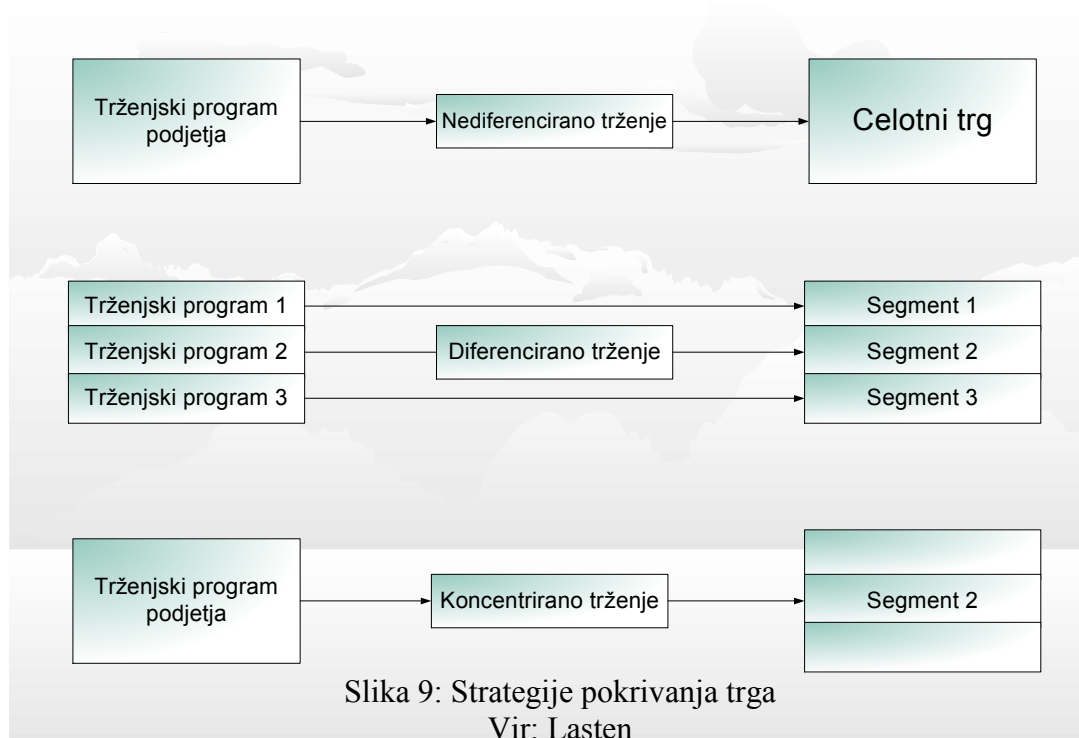
IZBIRA CILJNIH TRGOV

Ciljni trg sestavlja skupina odjemalcev – potrošnikov ali drugih podjetij – za katero podjetje oblikuje svoj trženjski splet. Podjetje osredotoča trženjske aktivnosti na to skupino in poskuša zadovoljiti njene posebne potrebe in preference. Ko podjetje preučuje potencial ciljnega trga, mora ugotoviti, ali ima ustrezna sredstva za oblikovanje trženjskega spleta, ki bo zadovoljil potrebe ciljnega trga, in ali bo z zadovoljitvijo teh potreb uresničilo tudi svoje poslovne cilje. Podjetje mora oceniti ciljni trg z vidika, kako bo vstop na trg vplival na prodajo, stroške in dobiček, in nenazadnje ugotoviti tudi moč in število konkurentov, ki že delujejo na tem trgu. Od števila in velikosti izbranih segmentov je odvisno, kolikšen del trga pokriva podjetje.

Podjetje lahko izbira med tremi strategijami pokrivanja trga:

- ☐ *Nediferencirano trženje* – podjetje nastopa na celotnem trgu z enim tržnim spletom, ki ustreza kar največjemu številu odjemalcev. Podjetje zanemara razlike med segmenti in oblikuje za vse odjemalce enotno ponudbo. Primerno je za homogene izdelke/storitve (npr. sladkor, bencin ...).
- ☐ *Diferencirano trženje* – podjetje izdelava za vsak tržni segment, na katerem bo nastopalo, posebno strategijo in tržni splet (npr. proizvajalci avtomobilov prilagajajo svoje izdelke in izdelujejo družinske, športne, varne, terenske, prestižne avtomobile ...).

- *Koncentrirano trženje* – podjetje se osredotoči samo na en segment in zanj oblikuje tržno strategijo in splet. Npr. Ferrari je blagovna znamka avtomobilov, namenjena posebnemu segmentu odjemalcev.



Študijski primer 2. 6: Ciljni trg – tržni segment

<http://www.neckermann.si/default.aspx>

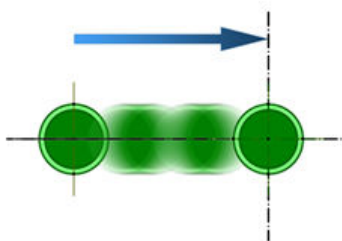


- Oglejte si vstopno stran spletne trgovine Neckermann in za vsak izdelek poskušajte opredeliti ciljni trg – tržni segment. Ali lahko iz razlik med izdelki razberete osnovo, ki jo je podjetje izbralo za segmentiranje svojih odjemalcev?

DOLOČANJE MESTA NA IZBRANEM TRGU – POZICIONIRANJE

Ko podjetje izbere ciljni trg, mora spoznati konkurente, s katerimi se bo srečevalo na trgu. Določiti mora položaj podjetja med svojimi konkurenti.

Položaj (pozicija) izdelka/storitve/blagovne znamke v odjemalčevi zavesti predstavlja skupek zaznav, vtisov in občutkov, ki mu jih poraja določen izdelek/storitev v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Oblikuje se kot rezultat načrtnega vplivanja podjetja na odjemalce (npr. z oglaševanjem) zaradi izkušenj z izdelkom ali sporočil od ust do ust. Odjemalci razvrščajo izdelke ali storitve v zavesti zaradi poenostavitve nakupnih odločitev.



Pri izbiri svojega položaja podjetje izkoristi lastne sposobnosti in prednosti, da izpolni odjemalčeve želje in pričakovanja bolje kot konkurenti. Odloči se lahko med dvema možnostima:

1. pozicionirati se *blizu konkurenta*, ki danes najbolj zadovoljuje potrebe ciljnega trga;
2. iskati povsem *svojestveno pozicijo* v prostoru, ki ga doslej še ne zapolnjuje nobeno podjetje.

Podjetje mora skrbno izbrati načine, s katerimi se bo razlikovalo od svojih tekmecev.

Pozicioniranje izdelka ali storitve lahko temelji na:

- Posebnih lastnostih izdelka/storitve (trajen, zanesljiv, eleganten, dolgotrajen ...). Npr. Disneyland lahko oglašuje, da je največji zabavišni park na svetu.
- Koristih, ki jih izdelek/storitev prinaša (občutek zadovoljstva, rešitev problema ...). Izdelek je pozicioniran kot vodilni v določeni koristi.
- Podlagi uporabnosti; izdelek lahko pozicionirajo kot najboljšega za določeno uporabo.
- Primernosti za uporabnike; izdelek lahko pozicionirajo kot najboljšega za določen krog odjemalcev (npr. generacija Pepsi).
- Položaj tekmeca; podjetje trdi, da je izdelek/storitev tako ali drugače boljša od konkurentove.
- Podlagi kakovosti in cene; izdelek/storitev pozicionirajo kot izdelek/storitev z najboljšim razmerjem med kakovostjo in ceno ali samo na osnovi cene (cenen, poceni, drag ...).
- Razlikovanju v kategoriji izdelkov/storitev; izdelek/storitev pozicionirajo kot vodilnega v določeni vrsti izdelkov/storitev (npr. neosvinčen bencin, biogoriva ...).



Študijski primer 2. 7: Pozicioniranje izdelkov/storitev



- Oglejte si izdelke in opredelite pozicioniranje posameznega izdelka na slovenskem trgu.
- Po vaši presoji sestavite lestvico blagovnih znamk po kakovosti: Sony, Panasonic, Goldstar, LG, Phillips, Grundig. Primerjajte svojo razvrstitev z razvrstitvami prijateljev. Poskušajte ugotoviti, zakaj se razlikujejo. Kakšni so argumenti za razvrstitve?

2. 3. 4 Uresničevanje trženjskih strategij

*Skupini podjetij, ki sledi enaki strategiji za določen tržni segment, pravimo **strateška skupina**.*

Podjetje mora ugotoviti:

- Kdo so tekmeci?
- Kakšne so njihove strategije nastopa na trgu?
- Kaj poskuša tekmec doseči na trgu?
- Kaj je v ozadju vedenja tekmecev?
- Katere so prednosti in slabosti posameznega tekmeca?
- Kakšen je tržni delež posameznega tekmeca?

Podjetje lahko na trgu zaseda enega izmed šestih konkurenčnih položajev (povz. po Kotler, Arthur D. Little, 2004, 248):

- **PREVLADUJOČ** – Takšno podjetje obvladuje vedenje drugih tekmecev in ima na voljo številne strateške odločitve.
- **MOČAN** – Takšno podjetje lahko sprejema lastne odločitve, ne da bi ogrozilo svoj dolgoročni položaj. Ta položaj lahko obdrži ne glede na poteze tekmecev.
- **UGODEN** – Takšno podjetje ima prednost, ki se jo da izkoristiti, in nadpovprečne možnosti za izboljšanje svojega položaja.

- *UBRANLJIV* – Takšno podjetje je dovolj uspešno, da lahko preživi, a ima podpovprečne možnosti za izboljšanje svojega položaja, kajti obstaja zaradi tihe privolitve vodilnega podjetja.
- *ŠIBAK* – Takšno podjetje neuspešno posluje, toda ima možnosti za izboljšanje. Podjetje se mora spremeniti ali pa zapustiti panogo.
- *NEVZDRŽEN* – Takšno podjetje neuspešno posluje in nima možnosti za izboljšanje.

Vloga in velikost podjetja v določeni panogi sta odločujoča za uresničevanje trženjske strategije. Trženjska strategija je odvisna od tega, ali je podjetje tržni vodja, izzivalec, sledilec ali zapolnjevalec vrzeli. Kotler (2004, 255) predpostavlja, da je 40 odstotkov trga v rokah podjetja z vodilno vlogo v panogi; drugih 30 odstotkov je v rokah njegovega izzivalca, to je podjetja v vzponu, ki se bori, da bi prevzelo vodilno vlogo; 20 odstotkov je v rokah sledilcev, ki se borijo, da bi obdržali ta položaj; 10 odstotkov pa je v rokah zapolnjevalcev vrzeli, ki zadovoljujejo manjše tržne segmente, kjer velika podjetja niso prisotna ali so jih tekmeci prezrli.

STRATEGIJA TRŽNEGA VODJE

Za številne panoge je značilen obstoj podjetja, ki ga vsi poznajo kot tržnega vodjo. Takšno podjetje ima **največji tržni delež** in ponavadi preostale tekmece vodi pri spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, pokritosti distribucije in intenzivnosti tržnega komuniciranja.

Primer nekaterih znanjih tržnih vodij so Microsoft – programska oprema, Procter&Gamble – potrošniški izdelki, CocaCola – brezalkoholne pijače, McDonald's – hitra hrana.



STRATEGIJA TRŽNEGA IZZIVALCA

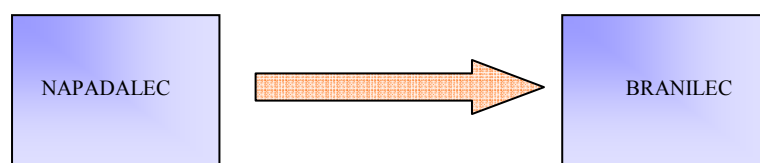
Podjetja, ki **zasedajo položaj drugega, tretjega ali še nižjega tekmeca** v panogi, pogosto imenujemo podjetja v vzponu, ali podjetja, ki so tik za petami. Kot na primer podjetja Colgate, Ford, PepsiCo so velika podjetja vredna spoštovanja. Takšna podjetja lahko napadejo vodilno podjetje in druge tekmece ter skušajo agresivno odločno povečati tržni delež (tržni izzivalci) ali pa mirno sprejmejo pravila igre vodje in ne povzročajo problemov (tržni sledilci).

Veliko izzivalcev je ujelo ali celo prehitelo tržnega vodjo.

Tržni izzivalec mora najprej določiti svoje strateške cilje in se odločiti, koga bo napadel:

- tržnega vodjo in mu poskušal odvzeti določen tržni delež,
- enako velika podjetja,
- majhna lokalna in regionalna podjetja s poskusom uničenja obstoja takega podjetja.

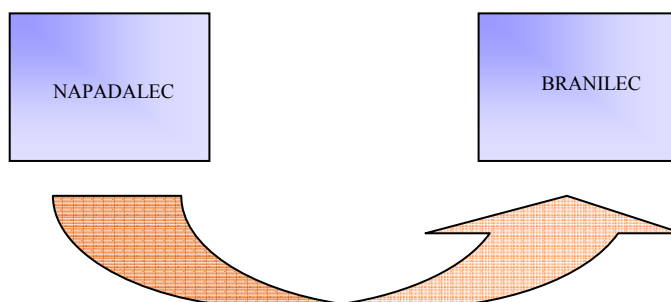
Izbira lahko med **petimi strategijami napada**:



Slika 10: Čelni ali frontalni napad

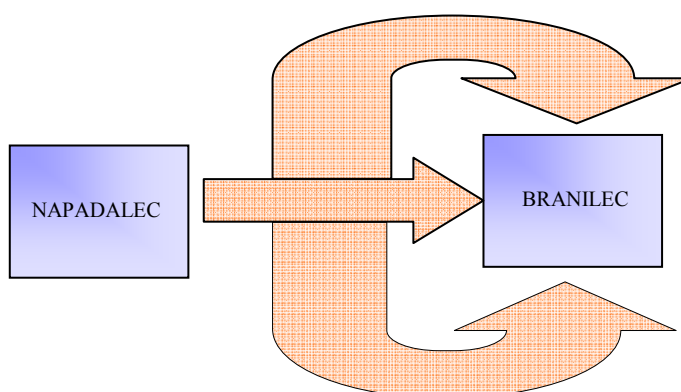
Vir: Lasten

Pri čistem čelnem napadu napadalec izenači ceno, izdelke, oglaševanje in tržne poti z nasprotnikom. Načelo moči pravi, da bo zmagala tista stran, ki je močnejša oziroma ima več virov. Vojaško načelo pravi, da bo napad uspešen le, če je napadalec vsaj trikrat močnejši.



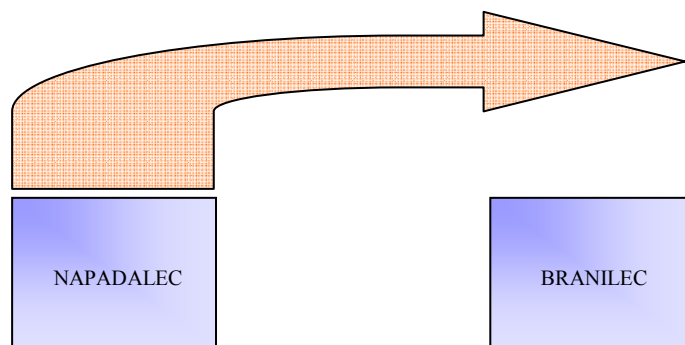
Slika 11: Bočni napad ali napad s strani
Vir: Lasten

Glavno načelo napadalnega vojskovanja je združitev vseh moči na slabosti. Sovražnikove šibke točke so najboljša tarča. Bočni napad je lahko usmerjen na geografsko področje, kjer izzivalec poišče območja, na katerih nasprotnik ni uspešen; ali segmentno področje, kjer izzivalec zadovoljuje prezrte potrebe odjemalcev (npr. uvedba lahkega in brezalkoholnega piva).



Slika 12: Obkolitev
Vir: Lasten

Z obkolitvijo skuša napadalec z bliskovitim napadom zavzeti širok del sovražnikovega ozemlja. Osnovna pristopa so močni napadi na več bojiščih hkrati. Obkolitev je smiselna, če ima izzivalec prednost v virih in verjame, da bo hitra obkolitev zlomila nasprotnika.



Slika 13: Napad z obidenjem

Vir: Lasten

Napadalec obide sovražnika in napade manj zahtevne trge, da si razširi oporišče. Ta strategija ponuja tri pristope: diverzifikacija na nesorodne izdelke/storitve, diverzifikacija na nove geografske trge in preskok v nove tehnologije, ki nadomestijo obstoječe izdelke.



Študijski primer 2. 8: PepsiCo



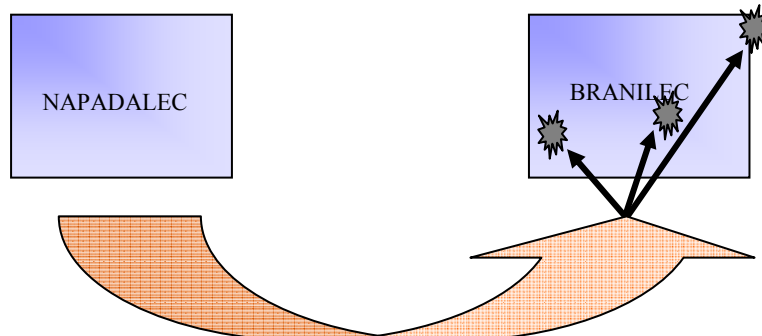
– CocaCola



PepsiCo je leta 1998 kupila velikega proizvajalca sadnih sokov, podjetje Tropicana. S tem si je PepsiCo pridobila 42 % tržni delež trga pomarančnega soka, CocaCola obvladuje le 24 % omenjenega trga. Pepsi je leta 2000 kupila še podjetje, ki je vodilno v proizvodnji športnih napitkov, in s pijačo Gatorade pridobila 80 % trga športnih pijač. Vse to daje pomembno prednost PepsiCo pred CocaColo na trgu negaziranih pijač.

Razmislite:

- Katero strategijo napada je ubralo podjetje PepsiCo in zakaj?
- Kako bi lahko opredelili strategijo nastopa na trgu gaziranih pijač za podjetji PepsiCo in CocaCola?



Slika14: Gverilsko vojskovanje

Vir: Lasten

Gverilsko vojskovanje sestavljajo majhni napadi v presledkih, katerih namen je nadlegovati in demoralizirati (upadanje, izgubljanje poguma) nasprotnika ter si na koncu zagotoviti stalno oporišče. Gverilski izzivalec uporablja tako vsakdanje kot tudi nenavadne napadalne pristope – npr. selektivno znižanje cen, bliskoviti promocijski napadi, občasni pravni ukrepi. Ponavadi se za gverilsko vojskovaje odločijo manjša podjetja, ki napadajo večja.

STRATEGIJA TRŽNEGA SLEDILCA

Za podjetja, ki so tržni sledilci, je strategija posnemanja izdelkov/storitev bolj dobičkonosna kot strategija razvijanja lastnih novih izdelkov/storitev oziroma izboljšanja obstoječih izdelkov. Ta podjetja enostavno oponašajo izdelke/storitve vodilnega podjetja, zato je njihov tržni delež sorazmerno stabilen.

Tržni sledilci morajo prav tako kot vodilna podjetja znati obdržati svoje obstoječe odjemalce in pritegniti določeno število novih. Zato morajo tudi posnemovalci imeti svoje strategije:

PONAREJEVALEC – Ponarejevalec izdeluje popolnoma enake in enako pakirane izdelke kot vodilno podjetje in jih prodaja na črnem trgu ali prek preprodajalcev sumljivega ugleda. S ponarejanjem se nenehno srečujejo glasbene založbe, računalniška podjetja, izdelovalci ur ipd.



KLONER – Kloner posnema izdelke, ime in embalažo vodilnega podjetja z izjemo majhnih sprememb (npr. v računalniški in prehrambeni panogi ipd.).

POSNEMOVALEC – Posnemovalec posnema nekatere stvari, vendar kljub temu ohranja razlike v pakiranju, oglaševanju, cenah ali lokaciji. Vodilno podjetje se ne razburja, dokler ga posnemovalec ne napade agresivno (npr. idejo dostave hrane na dom je podjetnik prenesel iz Floride v Španijo).

PRILAGOJEVALEC – Prilagojevalec izdelke vodilnega podjetja prilagodi ali izboljša. Ponavadi izbere druge trge, toda kasneje se pogosto prelevi v izzivalca (npr. številna japonska podjetja so prilagodila ali izboljšala izdelke, ki so bili razviti drugje).

STRATEGIJA ZAPOLNJEVALCA VRZELI

Podjetja, ki jim ne uspe biti sledilec na velikem trgu, lahko postanejo vodilna na manjšem trgu ali v vrzeli. Manjša podjetja so praviloma strokovnjaki za nekatere specialne izdelke končne porabe, ki so namenjeni posebnim odjemalcem, za določeno geografsko področje, za posebne namene ipd.



Študijski primer 2. 9: Logitech – zgodba o uspehu



Iz zapolnjevalca vrzeli do izjemno uspešnega velikega podjetja.

Logitech je postal 750 milijonov dolarjev vredna zgodba o uspehu s tem, da je oblikoval računalniške miške nešteti oblik. Podjetje ponuja miške za levičarje, desničarje, brezžične miške, delujoče na podlagi radijskih valov, pravih miškam podobne miške za otroke, miško 3D ipd. Globalna prevlada v izdelčni skupini računalniških mišk je podjetju omogočila širitev na področje drugih računalniških pripomočkov, kot so tipkovnice, igralne palice, spletne videokamere idr.



Razmislite:

- Kako lahko podjetja obranijo položaj vodilne blagovne znamke pred cenejšimi konkurenti?
- Razmislite, kako je poleg oglaševanja mogoče še na druge načine predstaviti odjemalcem prenovljeno identiteto blagovne znamke ali izdelka/storitve.
- Kako ukrepati v primeru, ko se pojavi problem ponaredkov izdelkov ali blagovne znamke?

2. 4 ANALIZA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI

Trženjsko okolje se pospešeno spreminja, zato podjetja ne morejo oblikovati trženjske ponudbe, ne da bi poznale in razumele potrebe, želje in pričakovanja odjemalcev. Trženjsko informacijski sistem in raziskava trga sta orodji, ki omogočata pridobivanje podatkov in informacij, ki so nujni za uspešno uresničitev trženjskega načrta podjetja. Z rastjo impresivnih novih informacijskih tehnologij je podjetju omogočeno sistematično zbiranje in obdelava podatkov in informacij kot še nikoli doslej.

2. 4. 1 Trženjsko informacijski sistem

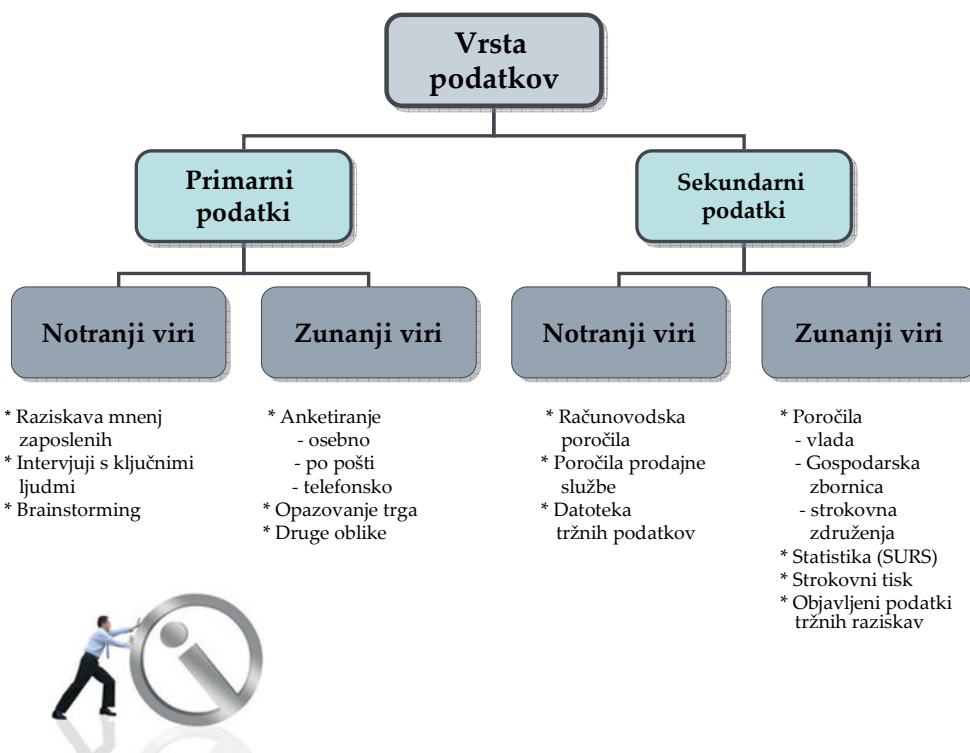
V današnji družbi, ki temelji na informacijah, imajo podjetja z odličnimi informacijami konkurenčne prednosti. Tako podjetje lahko bolje izbira trge, razvije boljšo ponudbo in bolje načrtuje trženje.

Za pripravo trženjskih dejavnosti, njihovo izvrševanje, spremljanje in nadzor je potreben stalen dotok svežih in natančnih podatkov (to so splošni količinski pojmi) in informacij (so vsebinsko dopolnjeni in na nekoga ali za določen namen usmerjeni tržni podatki). V ta namen podjetja proučujejo informacijske potrebe managerjev ter oblikujejo trženjsko informacijski sistem.

Trženjsko informacijski sistem sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivajo, analizirajo, ocenjujejo in shranjujejo podatke za sprejemanje tržnih odločitev.

Vsebinsko trženjsko informacijskega sistema sestavljata dve skupini podatkov:

- **primarni podatki in informacije**, ki jih podjetje samo zbira na trgu in
- **sekundarni podatki in informacije**, ki so podatki podjetja ali specializiranih institucij, ki so bili zbrani v druge namene.



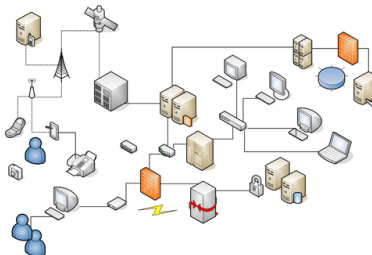
Slika 15: Viri primarnih in sekundarnih podatkov
Vir: Potočnik, 2002, 78

Trženjsko informacijski sistem je oblikovan na podlagi (Potočnik, 2002, 80):

- ☐ **Notranjih podatkov podjetja** – podsistem internih poročil zagotavlja tekoče podatke o doseženih rezultatih poslovanja podjetja. To so notranja poročila o naročilih, prodaji, stroških, zalogah, pritoku in odtoku denarja (cash flow), terjatvah, obveznostih. Temelj sistema notranjih podatkov je krog od naročila do plačila.
- ☐ **Dejavnosti trženjskega obveščanja** – v sistem trženjskega obveščanja so vključeni vsi zaposleni v podjetju; od managerjev, prodajnega, nabavnega osebja, posrednikov, zastopnikov idr., ki posredujejo podatke o dogajanjih na trgu, željah in pričakovanjih odjemalcev, obnašanju konkurentov ipd. Trženjski managerji zbirajo informacije s prebiranjem revij, časopisov, knjig, pogovori z odjemalci, dobavitelji, drugimi poslovnimi partnerji, srečujejo se z managerji drugih podjetij.
- ☐ **Trženjskega raziskovanja** – podsistem raziskave trga predstavlja sistematično načrtovanje in zbiranje podatkov in informacij o konkretnih tržnih pojavih, analiziranje podatkov ter poročanje o podatkih in rezultatih. Podrobneje bomo trženjsko raziskovanje opredelili v poglavju 2. 4. 2.
- ☐ **Analize za podporo trženjskim odločitvam** – podsistem sestavljajo statistični postopki in modeli za prikazovanje rezultatov analiziranih podatkov in informacij.

2. 4. 2 Izbiranje tržišč – raziskava in spoznavanje tržišč

Trženjsko raziskovanje opredelimo kot sistematično načrtovanje, zbiranje in analizo podatkov ter poročanje o podatkih in rezultatih, ki so pomembni za določen trženjski položaj, s katerim se podjetje sooča.



Uspešna podjetja so tista, ki v pravem času, na pravem mestu začitijo, kaj ljudje potrebujejo in si želijo. To pa nikakor ni mogoče brez **analize trženjskega okolja** (analiza svetovnih trendov, velikosti in rasti trga, razmerje med ponudbo in povpraševanjem ipd.), **analize odjemalcev** (položaj izdelka/storitve v očeh odjemalcev, odziv na blagovno znamko, embalažo, izgled izdelka, samo vedenje odjemalcev ipd.), **analize nabavnega tržišča**. Z raziskavo trga podjetja poskušajo izvedeti:

- ☐ kakšne so značilnosti določenega trga,
- ☐ koliko izdelkov/storitev je mogoče prodati na trgu v določenem časovnem obdobju,
- ☐ kakšen je vpliv konkurence na trgu,
- ☐ kakšen je učinek oglaševanja, akcij pospeševanja prodaje,
- ☐ kaj odjemalci pričakujejo od (nove) storitve/izdelka,
- ☐ kakšno je gibanje cen,
- ☐ preko katerih tržnih poti lahko prodajajo izdelek/storitev,
- ☐ kakšni so stroški pri organiziranju neposredne prodaje itd.

Podjetja lahko izvedejo trženjske raziskave na različne načine. Večina velikih podjetij ima lastne oddelke za trženjske raziskave, manjša podjetja pa lahko najamejo posebna podjetja za raziskave ali pa izvedejo raziskavo domiselno in svojim zmožnostim primerno (dogovorijo se s študenti in profesorji, uporabijo internet, obiskujejo konkurente ipd.).



Študijski primer 2. 10: Raziskava trga

GfK Slovenija tržne raziskave, d.o.o. <http://www.gfk.si/>

Mediana, inštitut za raziskovanje trga <http://www.mediana.si/index.php>

Temidia, raziskovalna gencija <http://www.temidia.si/default.aspx>



Razmislite:

- Preglejte zgornje povezave na spletne strani podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo tržnega raziskovanja in proučite, kaj ponujajo svojim odjemalcem.
- Kdo so njihovi odjemalci in kakšne koristi jim nudijo?

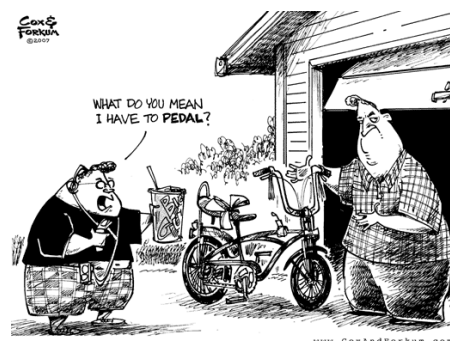


Slika 16: Proces trženjskega raziskovanja
Vir: Kotler, 2004, 129

Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v petih stopnjah, ki jih ponazarja slika 16.

1. KORAK - OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE

V prvi pripravljalni fazi morajo raziskovalci najprej natančno določiti tržni problem, ki ga nameravajo raziskati. Opredeliti je potrebno tudi cilje raziskave, ki so lahko splošni (npr. preučitev kupne moči na trgu) ali točno določeni (npr. možna prodaja izdelka/storitve x).



2. KORAK – NAČRTOVANJE RAZISKAVE

Ko izvajalec trženjske raziskave opredeli problem in določi cilje raziskave, pripravi najučinkovitejši načrt zbiranja potrebnih podatkov in informacij. Managerji morajo poznati stroške raziskave, preden njeno izvajanje odobrijo, zato je dobro premišljen in opredeljen načrt bistvenega pomena.

Priprava načrta trženjske raziskave zahteva odločitve o virih podatkov, raziskovalnih metodah, raziskovalnih instrumentih, načrtu vzorčenja in oblikah komuniciranja.

VIRI PODATKOV

Vire podatkov in informacij smo že predstavili v sliki 15. Raziskovalci ponavadi začnejo s preverjanjem sekundarnih podatkov, da bi ugotovili, ali lahko z njihovo pomočjo problem delno ali v celoti razrešijo. Sekundarni podatki so dobra podlaga za raziskavo, saj so poceni in že pripravljeni.

Ce pa podatkov, ki jih raziskovalci potrebujejo, ni ali so zastareli, netočni, nepopolni ali nezanesljivi, morajo zbrati primarne podatke.

RAZISKOVALNE METODE

Primarne podatke lahko raziskovalci zbirajo z različnimi metodami:

- opazovanjem,
- skupinskimi pogovori,
- anketiranjem,
- spremljanjem nakupnega vedenja in
- vzročnimi raziskavami.

Opazovanje

Primerne podatke lahko pridobijo z opazovanjem ustreznih ljudi in okolij. Raziskovalci morajo imeti »pozorne oči in odprta ušesa« in vsa odkritja in opažanja zapisati v posebne obrazce. Na podlagi zapisanega poskusa raziskovalec oblikovati domneve. Prednost opazovanja je v možnosti pridobitve podatkov iz trga v zelo kratkem času, medtem ko je slabost v subjektivnosti opazovalca.



Študijski primer 2. 11: Uporaba opazovanja pri proučevanju nakupnega vedenja

Podjetnik Underhill s svojimi sodelavci že več kot 20 let prikrito opazuje nakupovalce. Nekaj njihovih ugotovitev:

- ☺ Hitreje ko ljudje hodijo, ožje je njihovo vidno polje.
- ☺ Nakupovalci se upočasnijo, ko zagledajo odsevne površine, in pospešijo, ko vidijo praznino.
- ☺ Informacije, ki jih odjemalci pridobijo v prodajalni na podlagi lastnih izkušenj, imajo večjo težo kot oglaševanje.
- ☺ Moški, ki odnesejo hlače v kabino za pomerjanje, le-te bolj verjetno kupijo kot ženske.
- ☺ Ženske se v večji meri izogibajo ožjih prehodov kot moški.

Vir: Kotler, 2004, 132



Razmislite:

- Navedite primere storitev/izdelkov, pri katerih bi lahko z metodo opazovanja ugotovili nakupne navade odjemalcev. Utemeljite izbiro.
- Za katere storitve/izdelke bi bilo opazovanje trga povsem neprimerno?

Skupinski pogovori

Usposobljen moderator povabi šest do deset ljudi na skupinski pogovor o določenem izdelku, storitvi, ustanovi, tržnem dogodku ipd.

Spraševalec mora biti objektiven, dobro seznanjen s temo pogovora in obvladati skupinsko dinamiko. Spodbujati mora sproščeno in lahkotno razpravo, usmerjati pogovor v razkritja globljih občutkov in misli. Pogovor ponavadi posnamejo in ga proučijo ter tako skušajo razbrati prepričanja, stališča in vedenje odjemalcev.

Anketiranje

Spraševanje ali anketiranje je zelo fleksibilna metoda pridobivanja primarnih podatkov. Anketar z vnaprej pripravljenimi vprašanji poskuša ugotoviti, kaj ljudje vedo, čemu verjamejo, kaj imajo raje, s čim so zadovoljni ipd. Spraševanje je lahko izvedeno osebno, po pošti (slabost je slab odziv), po telefonu (najhitrejši način) ali preko elektronske pošte oziroma spletnih strani podjetij.

Spremljanje nakupnega vedenja

Podjetja lahko veliko izvedo o nakupnem vedenju odjemalcev s pomočjo baz podatkov odjemalcev (npr. kartice zvestobe, kartice ugodnosti), nakupov po katalogih. Dejanski nakupi odjemalcev dajejo bolj verodostojno sliko o nakupnih navadah, kot pa bi jo lahko predstavili sami v izjavah tržnim raziskovalcem.

Vzročne raziskave

Vzročno raziskovanje je najbolj znanstveno veljavno, saj je njegov namen ugotoviti vzročno-posledična razmerja in pri tem izločiti druge razlage dobljenih rezultatov. Pri tej metodi raziskovalci zberejo čim bolj podobne skupine odjemalcev in jih izpostavijo preučevanim neodvisnim spremenljivkam, nadzorujejo moteče spremenljivke in preverjajo statistično značilnost razlik med dobljenimi odzivi.

RAZISKOVALI INSTRUMENTI

Trženjski raziskovalci imajo pri zbiranju primarnih podatkov na voljo tri temeljne instrumente:

- vprašalnike,
- psihološka orodja in
- mehanske naprave.

Vprašalnik

Vprašalnik ali anketni list je najpogostejši instrument za zbiranje primarnih podatkov. Sestavlja ga sklop vprašanj, na katera mora vprašani odgovoriti. Vprašalnike je treba skrbno zasnovati, preizkusiti in odpraviti morebitne pomanjkljivosti, preden se uporabijo na terenu. Ker lahko oblika vprašanj vpliva na odgovore, je potrebno vprašanja dobro izbrati. Raziskovalci ločijo zaprta in odprta vprašanja.

Zaprta vprašanja obsegajo več možnih odgovorov, ki so vnaprej podani, in s tem omogočajo lažjo obdelavo in urejanje v tabele.

Odprta vprašanja dopuščajo, da vprašani odgovarja z lastnimi besedami, kar pogosto razkrije več o tem, kako ljudje razmišljajo.

Vrste in primeri vprašanj pri spraševanju

ZAPRTA VPRAŠANJA

1. Dihotomna vprašanja

DA

NE

Ali ste pri načrtovanju tega potovanja osebno poklicali družbo Adria Airways?

☐ *Da*
☐ *Ne*

2. Vprašanje z več možnimi odgovori

S kom potujete na tem poletu?

☐ *Sam*
☐ *S partnerjem/ko*
☐ *S partnerjem/ko in otroki*
☐ *Samo z otroki*
☐ *S sodelavci/prijatelji/sorodniki*
☐ *V organizirani skupini s potovalno agencijo*

3. Likertova lestvica

Trditev, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja/nestrinjanja.

Majhne letalske družbe ponavadi ponujajo boljše storitve kot velike.

*Sploh se ne
strinjam*

1

*Ne strinjam
se*

2

*Niti se strinjam
niti se ne strinjam*

3

*Strinjam
se*

4

*Se povsem
strinjam*

5

4. Semantični diferencial

Lestvica, ki povezuje pomensko nasprotni besedi, vprašani pa izbere točko, ki izraža njegovo mnenje.

Družba Adria Airways je:

Velika -----X----- Majhna

Izkušena ----- Neizkušena

Sodobna ----- Staromodna

5. Lestvica pomembnosti

Lestvica, s katero merimo pomembnost posameznih lastnosti.

Postrežba s hrano na poletu je zame ...

*Izjemno
pomembna*

1

*Zelo
pomembna*

2

Pomembna

3

*Ni zelo
pomembna*

4

*Sploh ni
pomembna*

5

6. Ocenjevalna lestvica

Lestvica, s katero ocenjujemo posamezne lastnosti od "slabo" do "odlično".

Postrežba s hrano v letalih družbe Adria Airways je ...

<i>Odlična</i>	<i>Zelo dobra</i>	<i>Dobra</i>	<i>Zadovoljiva</i>	<i>Slaba</i>
1	2	3	4	5

7. Lestvica nakupne namere

Lestvica, ki opiše nakupno namero vprašanega.

Če bi na dolgih poletih v letalu obstajala možnost telefonske povezave s tlemi, bi jo uporabili:

<i>Zagotovo</i>	<i>Morda</i>	<i>Ne vem</i>	<i>Najbrž ne</i>	<i>Zagotovo ne</i>
1	2	3	4	5

ODPRTA VPRAŠANJA

1. Popolnoma nestrukturirano vprašanje

Kakšno je vaše mnenje o družbi Adria Airways?

2. Dokončanje stavka

Ko izbiram letalskega prevoznika, je zame najpomembnejše

3. Besedne asociacije

Katera beseda vam najprej pride na misel, ko slišite ...?

Letalska družba _____

Adria _____

Potovanje _____

4. Dokončanje zgodbe

Pred nekaj dnevi sem letel z Adrio in opazil, da sta zunanost in notranost letala zelo živih barv. To je v meni zbudilo naslednje misli in občutja

5. Dopolnjevanje slike

Predstavljena je slika dveh oseb, od katerih ena izrazi določeno trditev. Vprašani se skuša vživeti v drugo osebo in odgovor na trditev prve zapiše v prazen oblaček.

6. Razlaga slike (TAT – preskus tematske zaznave)





Študijski primer 2. 12: Priprava vprašalnika

Zamislite si svoje podjetje, kjer se ukvarjate s prodajo določenega izdelka ali storitve. Izvesti morate trženjsko raziskavo s pomočjo vprašalnika.



Razmislite in:

- opredelite koga, kje, kdaj in koliko potencialnih odjemalcev bi anketirali;
- sestavite anketni vprašalnik z navodili za izpolnjevanje o nakupnih stališčih, navadah in načrtih potencialnih odjemalca za ... *vaš primer* ... (vsaj 10 vprašanj, uporabite odprta in zaprta vprašanja);
- pojasnite, kako bi izvedli anketiranje (kje in kako bi poiskali potencialne odjemalce);
- opredelite, katere rezultate bi želeli dobiti iz raziskave;
- preizkusite anketni vprašalnik.



Pomagate si lahko s primeri vprašalnikov iz slovenske prakse.

Slovenske železnice – kratki vprašalniki, eno vprašanje

http://www.slo-zeleznice.si/sl/domov/arhiv_anket/

Zdravstveni dom Slovenska Bistrica – Zadovoljstvo pacientov

<http://zd-sb.si/novice/18/datoteke/Anketa.doc>

Vprašalnik za iskalce zaposlitve

<http://www.ess.gov.si/slo/iskanje-dela/OglasnaDeska/Iskalec/IZSplPod.asp>

Zadovoljstvo – Ocena strokovne prakse

http://www.ef.uni-lj.si/studij/r3p2/strokovnePrakse/dokumenti/Anketni_vprasalnik.doc

Psihološka orodja

Trženjski raziskovalci lahko globlje proučijo prepričanja in občutke s pomočjo psiholoških orodij, kot so tehnike lestvičenja, poglobljeni pogovori, tehnika uporab metafor kot dostop do neverbalnih podob.

Mehanske naprave

Mehanska sredstva uporabljajo trženjski raziskovalci najmanj pogosto.

Z *galvanometri* merijo zanimanje ali čustva, ki jih pri vprašanem vzbudi določen oglas ali slika.

Tahistoskop za določen čas predvaja oglas, preskusna oseba pa po vsakem predvajanju pove, česar se spomni iz oglasa.

S *posebnimi kamerami* spremljajo premikanje oči vprašanega in ugotavljajo, kje se oči ustavijo in za koliko časa.

Avdiometer priključijo na televizorje in v sodelujočih gospodinjstvih in beležijo, kdaj je televizor vklopljen in na kateri kanal je nastavljen.

NAČRT VZORČENJA

Ko je trženjski raziskovalec izbral metode in instrumente, mora pripraviti načrt vzorčenja. Opredeliti mora:

Vzorčno enoto: Koga preučujemo?

Velikost vzorca: Koliko oseb moramo proučiti?

Postopek vzorčenja: Kako izbrati vzorčne osebe?

OBLIKE KOMUNICIRANJA

Po določenem načrtu vzorčenja se mora raziskovalec odločiti še o načinu komuniciranja z vprašanimi: po pošti, telefonu, osebno ali po internetu.

3. KORAK – ZBIRANJE INFORMACIJ

Stopnja zbiranja informacij je ponavadi najdražji del in najbolj izpostavljen napakam. Od kakovosti zbranih podatkov je odvisno nadaljnje proučevanje problema, zato morajo tržniki paziti na njihovo natančnost, pomembnost, povezanost s preučevanim trženjskim pojavom ipd. Z vidika stroškov in hitrosti zbiranja podatkov imajo sekundarni podatki prednost pred primarnimi podatki.

4. KORAK – ANALIZA INFORMACIJ

Naslednji korak v procesu trženjske raziskave je oblikovanje ugotovitev na podlagi zbranih podatkov. Raziskovalec podatke uredi v preglednice in izdela frekvenčne porazdelitve, izračuna srednje vrednosti spremenljivk, mere variabilnosti, pojasnjuje in medsebojno primerja podatke ipd. Z ustreznim računalniškim programom si lahko raziskovalci bistveno olajšajo delo.

5. KORAK – PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

V zadnjem koraku raziskovalci izdelajo poročila. Predstaviti morajo tiste ugotovitve, ki so pomembne za poglavitne trženjske odločitve vodstva.

POVZETEK POGLAVJA

Z nastankom nove dobe ekonomije podjetja preoblikujejo svoje dosedanje poslovne aktivnosti tako, da čedalje bolj poudarjajo pomen posameznih segmentov odjemalcev in ne izdelkov ali storitev.

Trženje temelji na dejstvu, da imajo ljudje različne potrebe in želje, podjetje pa lahko obdrži odjemalčevo pozornost in zvestobo le tako, da nenehno odlično zadovoljuje njihove potrebe.

Podjetje aktivno oblikuje svojo prihodnost in zadovoljuje odjemalčeva pričakovanja z uporabo metod strateškega načrtovanja. Strateško načrtovanje pričnejo z razmišljanjem o svojem poslanstvu, viziji in ciljih podjetja.

Za uspešno oblikovanje strategije, morajo podjetja segmentirati trg, izbrati ciljni trg in določiti svoje mesto na izbranem trgu (pozicioniranje).



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja poglavja

- Od česa je odvisen dolgoročni uspeh podjetja?
- Zakaj morajo podjetja imeti opredeljeno poslanstvo in vizijo?
- Kateri dejavniki v okolju predstavljajo nevarnosti in priložnosti za uspeh podjetja?
- Razmislite, katere pomembne spremembe se danes dogajajo v okolju in kako vplivajo na strategije nastopa podjetij na trgu.
- Katere osnove za segmentacijo so bile uporabljene pri trgu avtomobilov za mlajše moške, ki prvič kupujejo avto?
- Čemu služijo trženjske raziskave?
- Zakaj je načrt trženjske raziskave nujno potreben z vidika vodstva in zakaj z vidika trženjskih raziskovalcev?
- Primerjajte zaprta in odprta vprašanja pri pridobivanju primarnih podatkov. Kdaj bi se odločili za zaprta in kdaj za odprta vprašanja in zakaj?
- Kdaj bi priporočali uporabo mehanskih naprav za pridobivanje podatkov?
- Naredite mini raziskavo: V lokalu, kamor hodite na kavo, opazujte odjemalce in njihovo odločanje o nakupu in vrstah izdelka/storitve. Kako se ločijo nakupne navade moških in žensk? Od česa so še odvisne nakupne odločitve odjemalcev?

Dodatna literatura za študij

Kotler, P. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.

Musek Lešnik, K. *Zadovoljstvo potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS, 2007.

Radonjić, D. *Osnove marketinškega informacijskega sistema*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta. 1994.

Snoj, B., in Gabrijan, V. *Dodatno študijsko gradivo pri predmetu Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997.

3 TRŽENJE STORITEV

V tem poglavju boste spoznali:

- oblikovanje trženjskega spleta za storitve,
- instrumente trženjskega spleta za storitve,
- interakcijo med instrumenti trženjskega spleta za storitve,
- razvoj novih storitev,
- oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije,
- izbiranje in vodenje tržnih poti,
- instrumente komunikacijskega spleta za storitve in
- pomen obravnavanja fizičnega okolja, procesov in dokazov pri izvajanju storitev.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- ☺ zakaj je trženjski načrt podjetja pomembno orodje za uspešnost poslovanja podjetja,
- ☺ pomembnost razvoja vedno novih storitev za podjetje,
- ☺ kako sta povezani cena in zaznana kakovost storitve,
- ☺ kdaj in kako uporabiti posamezne instrumente komunikacijskega spleta,
- ☺ kateri instrumenti komunikacijskega spleta so najprimernejši za logistično dejavnost in zakaj.

UVOD V POGLAVJE

Vodilni strokovnjak s področja trženja, Kotler (2004, 1), pravi, da je danes moderno glede na porast pomembnosti storitvenega sektorja gospodarstva in posledično vedno večje odvisnosti družbe od tega sektorja, strokovnjaki in tudi javnost na splošno vedno več pozornosti posvečajo trženju tudi na tem področju.

Ne gre pa le za porast storitvenih dejavnosti, pač pa je vse izrazitejša tudi storitvena usmeritev tistih podjetij, ki proizvajajo končne izdelke. To je privedlo do povečanega zanimanja tržnih teoretikov za storitve.

Trženje storitev je tako sčasoma postajalo vse bolj pomembna in samostojna veja trženja. Vedno bolj teoretiki tudi poudarjajo njegovo različnost v primerjavi s klasičnim trženjem izdelkov. Storitve podjetja so pričela zaposlovati ljudi s področja trženja in posvečati več pozornosti trženjskim aktivnostim. Tista podjetja, ki so zaposlovala ljudi iz nekaterih trženjsko najmočnejših podjetij (npr. Protect&Gamble), so prišli do spoznanja, da mnoga trženjska znanja in izkušnje niso kar preprosto prenosljive iz področja, ki trži izdelke, v storitveno trženje (Zeithaml in Bitner, 2003, 11).

TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE

Trženjski splet ali marketinški splet je ključni koncept v moderni trženjski teoriji. Sestavljen je iz niza trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu. Ponovno je potrebno poudariti, da predstavlja trženjski splet le enega od korakov v procesu tržnega načrtovanja: analiza tržnih priložnosti, raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov, izdelava trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov in organizacije, uresničevanje in nadzor trženjskega napora. Spomnimo še naj, da trženjski načrti pomenijo osredotočanje na storitev ali trg in so sestavljeni iz podrobnih trženjskih strategij in programov za doseganje ciljev na ciljnem trgu. **Trženjski načrti so tudi glavni instrument za vodenje in usmerjanje trženjskega napora** (Kotler, 1998, 110).

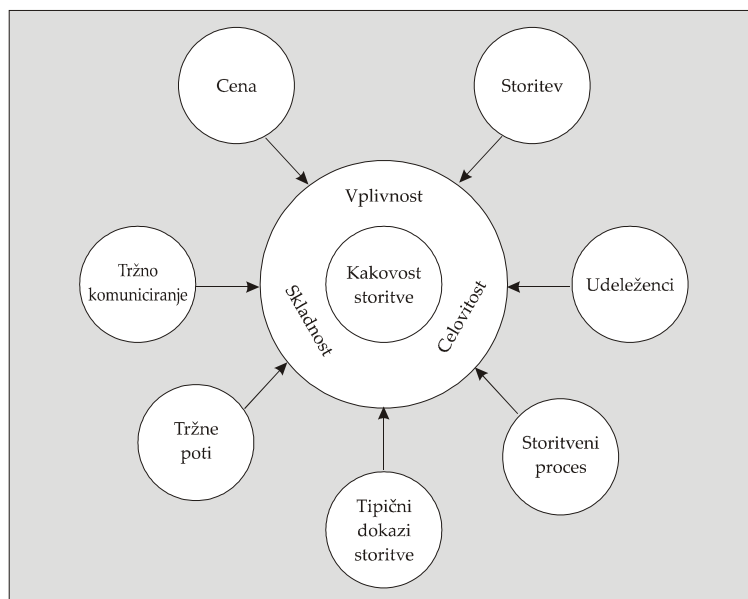
Že pri opredelitvi storitev in osnovnem razmišljanju o trženju smo omenili sedem trženjskih instrumentov, ki jih povezujemo v trženjski splet za storitve, tako da vse ali nekaj instrumentov med seboj kombiniramo, da bi dosegli čim ugodnejši poslovni rezultat.

Instrumenti trženjskega spleta za storitve

1. *storitev ali storitveni »izdelek«* (service »product«),
2. *oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije* (price),
3. *tržne poti za storitve* (place),
4. *tržno komuniciranje in promocija storitev* (promotion),
5. *udeleženci pri izvajanju storitev* (participants),
6. *storitveni proces* (process) in
7. *fizično okolje in fizični dokazi storitve* (physical evidence).



Vsak trženjski instrument je **interaktivno povezan z drugimi** in zagotavlja medsebojno podporo pri uresničevanju trženjskih strategij in izvajanju trženjskih aktivnosti (Potočnik, 2000, 96).



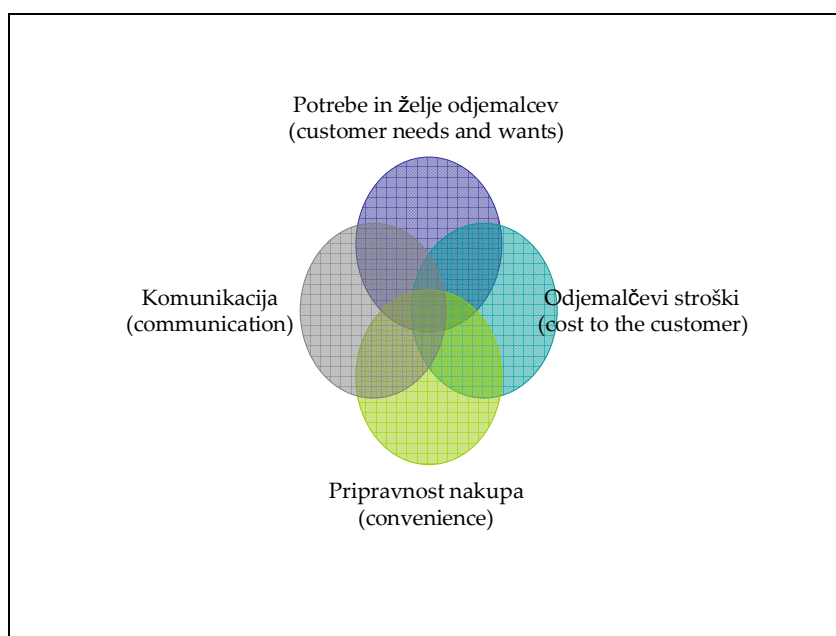
Slika 17: Sinergični trženjski splet za storitve
Vir: Potočnik, 2000, 98

Iz pestrosti možnih izvedb posameznega instrumenta trženjskega spleta sledi, da je dober trženjski splet posledica številnih odločitev. Podjetje lahko na kratek rok spreminja cene, število prodajnega osebja in stroške oglaševanja, za razvoj nove storitve in uvajanje nove tržne poti pa potrebuje več časa.

Trženje je usmerjeno v to, da je storitev na voljo na pravem mestu, ob pravem času, po ceni, ki je sprejemljiva za odjemalca, in ob ustreznem komuniciranju.

Podjetje pa ni edino, ki oblikuje trženjski splet; tudi odjemalci sebi oblikujejo idealni trženjski splet. Z odjemalčevega zornega kota lahko govorimo o štirih C-jih: potrebe in želje odjemalcev (customer needs and wants), kupčevi stroški (cost to the customer), pripravnost nakupa (convenience) in komunikacija (communication).

V menjavi se vedno soočita dva trženjska spleta, ki morata v procesu prilagajanja najti skupni jezik, če hočeta doseči menjavo. Uspela bodo tista podjetja, ki bodo cenovno, prostorsko in kakovostno zadovoljila potrebe odjemalcev ter z njim učinkovito komunicirala (Habjanič in Ušaj, 1998, 32).



Slika 18: Odjemalčev idealni trženjski splet – 4C

Vir: Lasten

3.1 RAZVOJ NOVE STORITVE – STORITVENI »IZDELEK«

Storitev je prva in najpomembnejša sestavina trženjskega spleta, zato smo jih podrobneje opredelili v poglavju 1.

Sestavine storitev so pomembne za strateške trženjske odločitve, saj so neposredno povezane z zadovoljevanjem potreb in želja odjemalcev. Podjetje mora s trženjsko raziskavo ugotoviti, kaj odjemalci na ciljnem trgu sploh potrebujejo, in oblikovati ter izvajati storitve tako, da bo izpolnilo njihova pričakovanja (Potočnik, 1998, 53).



Vsako podjetje mora spodbujati razvoj novih storitev, ki bodo nadomestile obstoječe in tako zagotovile uspešnost poslovanja podjetja tudi v prihodnosti. Podjetje lahko uvede novo storitev na dva načina: z nakupom licence ali z lastnim razvojnim delom (Potočnik, 2000, 97).

Pod pojmom **nove storitve** (nove storitve so lahko mišljene nove za podjetje, ne pa tudi nujno nove za trg) lahko razumemo:

- tehnično nove storitve, ki ustvarjajo popolnoma nove trge;
- nove storitve, s katerimi se podjetje pojavi na že obstoječem trgu;
- nove storitve, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino storitev podjetja;
- izboljšane storitve, ki nadomestijo obstoječe storitve.

Primeri novih storitev na transportnem trgu:

Tehnično nove storitve – uvedba »odprtega transporta« v železniškem prometu – prevoz vlečnega vozila in prikolice na vagonu; odprtje nove relacije prevozov.

Nove storitve na obstoječem trgu – prevoz prikolic brez vlečnega vozila in voznikov tovornjakov; posodobitev prevoznih sredstev; uvedba hitrejša transportne povezave – vozni red.

Nove dopolnjujoče storitve – uvedba hitrih vlakov med kontejnerskimi terminali; uvedba dodatnih možnosti manipuliranja z blagom – nabava viličarjev ipd.; dostava na dom.

Izboljšane storitve – prevoz blaga s sodobnejšimi vagon, kar omogoča večji izkoristek vagona, nižjo ceno prevoza na enoto prepeljanega blaga; sodobnejši vlaki za prevoz potnikov (Pendolino).

Povzeto po Angelovski, 2004, 63



Storitvena podjetja, ki želijo na trgu dolgoročno uspeti in obstati, morajo stalno razvijati nove storitve, izboljševati, spreminjati in prilagajati obstoječe ter izločati tiste, ki ne zadovoljujejo več potreb in pričakovanj odjemalcev. Podjetja največkrat uvajajo nove storitve zaradi zastarelosti in nedonosnosti starih, presežnih zmogljivosti v podjetju, obvladovanja sezonskih nihanj prodaje, zmanjševanja tveganja podjetja pri širšem sortimentu storitev.



Študijski primer 3. 1: Primeri novih storitev na transportnem trgu



TRANSPORTNO, LOGISTIČNO podjetje TALAR TRANS, d.o.o.

Z večletnim kvalitetnim delom smo si pridobili širok krog stalnih strank, s katerimi uspešno sodelujemo. Usposobljeni in specializirani smo za hitre, kvalitetne in časovno dogovorjene prevoze po EU.

Pošiljko vam dostavimo najkasneje v dveh dneh, po načelu od vrat do vrat.

Primer ponudbe nove storitve podjetja Talar trans, d.o.o.

NAROČILO V ZADNJEM HIPU!

Na spodaj navedeni destinaciji vam ponujamo cenovno ugodne prevoze blaga z našimi tovornimi vozili, ki imajo proste kapacitete:

*1. 9. 2008 – ponedeljek
Siegen - SLO, 4 ldm, 2 toni*

UGODNA PONUDBA !!!

POŠILJKE ZA VAS PREVZAMEMO, JIH SKLADIŠČIMO IN DOSTAVIMO PO DOGOVORU NA ŽELJENI NASLOV OB DOGOVORJENEM ČASU ALI PREVZAMEMO V TUJINI, JIH SKLADIŠČIMO IN DOSTAVIMO, KO VI TO ŽELITE.

Naročilo transporta možno do popolnitve kapacitet!

Več na strani: <http://www.talartrans.si/>
(Citirano 1. 9. 2008)



Razmislite:

- Proučite ponudbo podjetja Talar trans, d.o.o. »Naročilo v zadnjem hipu!«, ki so jo uvedli v letošnjem letu. Ali gre za novo storitev? Utemeljite svojo odločitev.
- Razmislite o možnostih uvajanja dodatnih novih storitev prevozno logističnega podjetja.
- Zakaj se podjetje odloči za uvedbo nove storitve?

3.2 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN

Med vsemi dejavniki trženjskega spleta je cena **najbolj prilagodljiva**. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo lažje in hitreje kot modificirajo storitve, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo svoje delovne prostore. Prav zato je cena spremenljivka trženjskega spleta, ki jo lahko podjetja takoj prilagodijo in odgovorijo na aktivnosti konkurentov ali spremenjeno povpraševanje. Največja pomanjkljivost je seveda ta, da lahko tudi konkurenti hitro prilagodijo svoje cene.

Cena neposredno vpliva na prihodek in dobiček in s tem na dolgoročno uspešnost poslovanja in razvoj podjetja, saj ustvarja pri odjemalcih zaznavanje kakovosti storitve in tudi podobo o samem storitvenem podjetju.

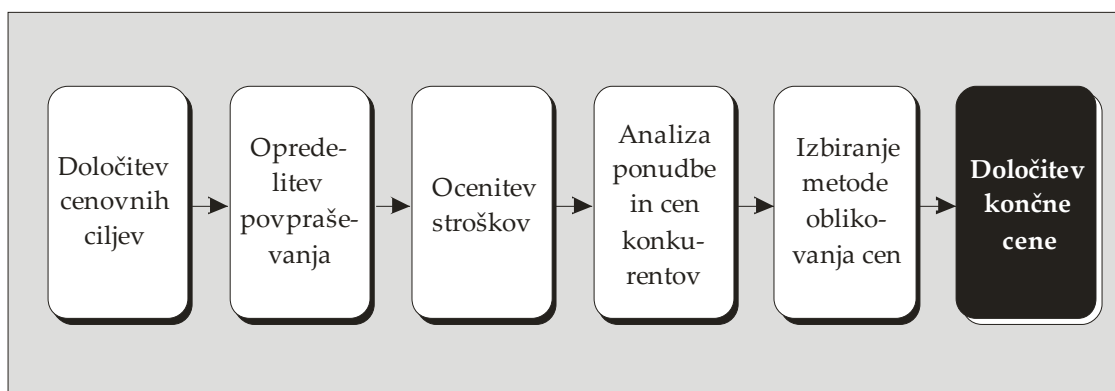
Kljub vedno večji vlogi necenovnih dejavnikov v sodobnem trženju po Kotlerjevem prepričanju (2004, 499–501) ostaja cena kritični dejavnik trženjskega spleta. Da bi v podjetjih učinkovito oblikovali in izvajali cenovne strategije, morajo upoštevati stroške in zaznave pri odjemalcih ter odzive konkurentov – predvsem, kadar gre za nastop na visoko konkurenčnih trgih.

Preden lahko podjetje določi pravilno ceno za storitev, mora opredeliti pomen cene v svojem trženjskem spletu. S cenovnimi cilji podjetje določi, kaj želi doseči z oblikovanjem cene. Praviloma podjetje razvije **tri glavne cenovne cilje** (Potočnik, 2005, 224–226):

1. ***Ohranitev sedanjega stanja*** – Kadar je podjetje zadovoljno s sedanjim tržnim položajem in prodajo, posluša le dolgoročno ustaliti povpraševanje po svojih storitvah. V takem primeru se cenovni cilji nanašajo na usklajevanje cen s cenami konkurentov, zagotavljanje stabilnosti cen in ustvarjanje pozitivne cenovne podobe pri odjemalcih.
2. ***Povečanje prodaje ali tržnega deleža*** – Povečanje prodaje je cilj, ki je ponavadi izražen v odstotkih prodaje v določenem obdobju v primerjavi z enakim preteklim obdobjem. Povečanje tržnega deleža v primerjavi s celotno prodajo določene panoge pa lahko podjetje doseže na dva načina: na naraščajočem bolj povečuje prodajo kot konkurenti trgu in na stabilnem trgu s svojimi aktivnostmi izpodrine konkurente ter pridobi njihove odjemalce.
3. ***Povečanje dobička*** – Veliko podjetij poskuša maksimizirati dobiček, vendar se pri takšnem načinu določanja cen pojavi velika nevarnost, da podjetje zanemari odziv konkurence, ki lahko hitro prodre na trg z enakimi ali kakovostnejše izvedenimi storitvami in nižjo ceno.

Ko podjetje sprejema cenovne odločitve, mora upoštevati več dejavnikov, zlasti pričakovanja odjemalcev, spremenljivke trženjskega spleta, tržno strukturo, stroške, državne ukrepe in kakšno obliko konkurence je izbralo. Pri določanju cene mora podjetje najprej oceniti povpraševanje in pri tem upoštevati cenovno elastičnost povpraševanja za določeno storitev, razmerje med povpraševanjem, stroški in dobičkom, nato pa preučiti cene konkurenčnih

storitev, izbrati ustrezno metodo določanja cen in nazadnje določiti končno ceno (Potočnik, 2005, 247).



Slika19: Proces oblikovanja končne cene storitev

Vir: Lasten

METODE OBLIKOVANJA PRODAJNIH CEN

Pri oblikovanju cen je možno uporabiti več pristopov:

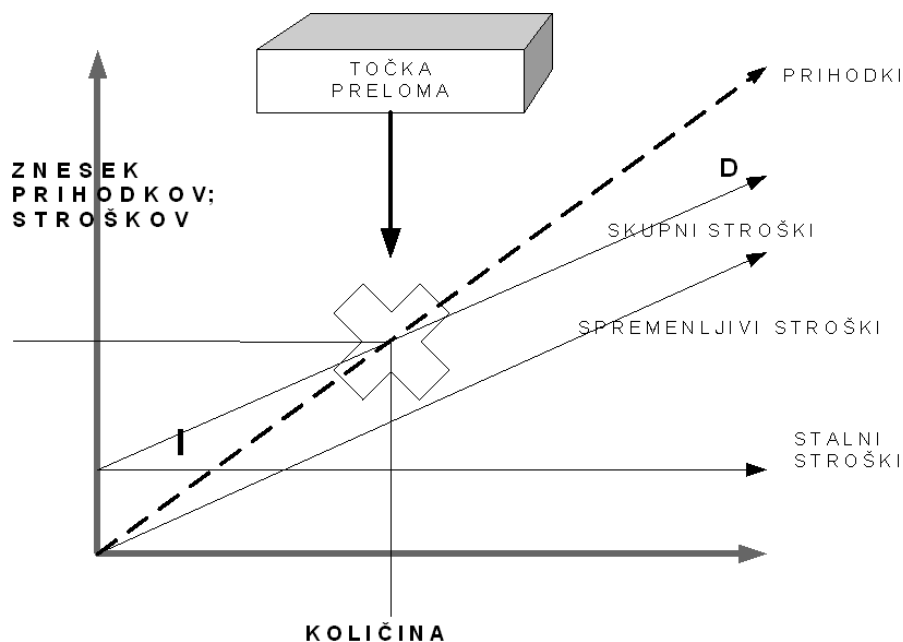
→ *Pristop na podlagi stroškov*

Podjetje oblikuje prodajno ceno glede na lastno ceno storitve in želen dobiček. Prodajna cena je torej seštevek vseh stroškov opravljene storitve in pričakovanega dobička.

Najbolj znana metoda oblikovanja cen na podlagi stroškov je **metoda točke preloma** (*ang. break-even point*), pri kateri podjetje doseže **prag pokritja**. Točka preloma pove potrebno prodano količino storitev po določeni ceni, ki pokrije nastale stalne (fiksne) in spremenljive (variabilne) stroške. Prodana količina storitev nad to točko pomeni, da prihodki podjetja presegajo stroške opravljanja storitev in s tem dosežen dobiček.

Prodajna cena praviloma vsebuje naslednje prvine:

- stroške razvoja storitve (od zbiranja idej do vseh oblik tehnološkega in tržnega razvijanja),
- stroške izvedbe storitve,
- stroške za tržno komuniciranje,
- stroške administracije (režijske stroške),
- načrtovani dobiček.



Slika 20: Grafični prikaz točke preloma
Vir: Lasten

→ *Pristop na podlagi cen neposrednih konkurentov*

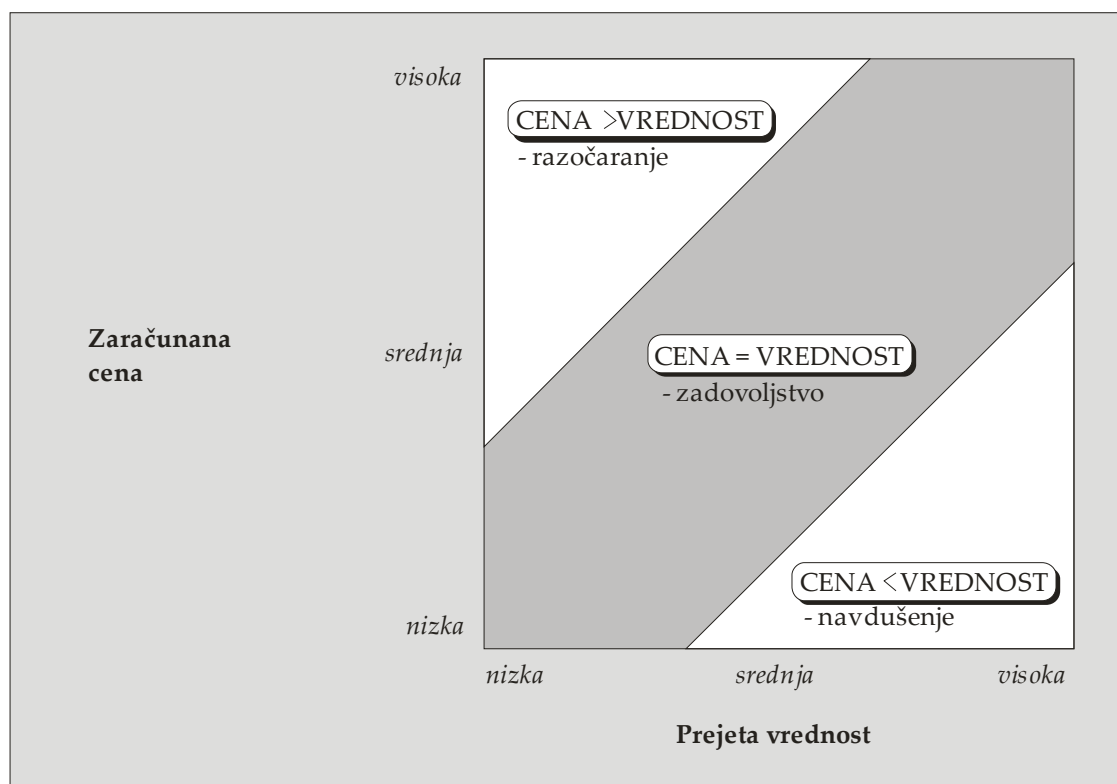
Pri tej metodi podjetje oblikuje cene svoje ponudbe storitev tako, da se zgleduje po cenah konkurence, manj pozornosti pa nameni dejanskim stroškom. Prodajna cena bo v takšnem primeru oblikovanja verjetno med ceno, ki je tako nizka, da ne bi prinesla nobenega dobička, in ceno, ki je tako visoka, da bi odvrnila odjemalce. Stroški cene storitve določajo spodnjo cenovno mejo, zaznana kakovost storitve pri odjemalcih pa zgornjo mejo.

Takšen način določanja cene je priljubljen način predvsem v manjših storitvenih podjetjih, ker praviloma sledijo vodilnim podjetjem in spremenijo cene le, kadar jo spremeni tržni vodja.

→ *Pristop na podlagi odjemalčeve zaznavne vrednosti storitev*

Določanje cene na podlagi zaznave vrednosti pri odjemalcih se ujema s pozicioniranjem storitve in prepričanjem, da je odjemalčevo zaznavanje kakovosti storitve odločujoče pri določanju cene, ne pa stroški.

Osnovna ideja o določanju cene po tem pristopu je sicer preprosta, vendar se zaplete, ko skušamo ugotoviti koristi in vložke, kot jih pričakujejo odjemalci. Gre namreč za subjektivne dejavnike, ki so odvisni od vsakega odjemalca posebej. Upoštevati je potrebno tudi nedenarne vidike stroškov, ki jih odjemalci zaznavajo, ko se odločajo za nakup. Sem spadajo čas, stroški energije pri iskanju informacij, stroški prevoza, stroški tveganj ipd.



Slika 21: Povezava med ceno in vrednostjo za odjemalca storitev
Vir: Potočnik, 2004, 241



Razmislite:

- Razmislite o vašem nakupu neke storitve v zadnjem mesecu in povežite kakovost opravljene storitve ter ceno, ki ste jo plačali zanjo. Ali je bila cena v skladu z vašimi pričakovanji? Pojasnite odgovor.
- Kaj vse vpliva na višino določene cene storitve?

3.3 IZBIRANJE IN VODENJE TRŽNIH POTI

Koncept tržnih poti ni omejen le na distribucijo fizičnega blaga. Pro/izvajalci storitev in idej se tudi srečujejo z vprašanjem, kako dati svoj dosežek na voljo ciljnim populacijam in kako ga narediti dostopnega.

*Ponudba in distribucija storitev odjemalcem zahteva odločitve glede na **prostor in čas dostave** in lahko vsebuje fizične in elektronske tržne poti (ali oboje), odvisno od narave predvidene storitve. Podjetja lahko odjemalcu dostavijo storitev neposredno ali s pomočjo posrednikov. **Hitrost in udobnost sta dva pomembna faktorja v strategiji ponudbe storitev** (Lovelock, 1999, 14).*

Tržne poti opredeljujejo določeno okolje, v katerem storitveno podjetje storitve posreduje, in način, kako jih posreduje, ter s tem povezano zaznavanje vrednosti in kakovosti storitev s strani odjemalcev.

Zaradi izjemne raznovrstnosti storitev se tudi strategije storitvenih podjetij glede lokacije in izbire posrednikov storitev zelo razlikujejo.

Večine storitev ni mogoče izvesti na enem mestu in jih nato prenesti drugam, torej jih ni mogoče transportirati. Zato je odločanje o lokaciji ponudbe/izvajanja pri mnogih storitvah edina distribucijska odločitev. Nezmožnost transportiranja in neobstoječnost storitev botrujeta temu, da je način dostave storitev običajno neposreden, torej vključuje le izvajalce storitev in odjemalce. Bistvo distribucijskih odločitev je odkrivanje možnosti za povezovanje odjemalcev in ponudnikov storitev (Snoj, 2003, 54–55).

Razlikujemo **tri načine prostorske interakcije** med storitvenim podjetjem in odjemalcem – porabnikom storitve (Potočnik, 2000, 146–147):

- **Odjemalec pride k izvajalcu storitve** – takšno storitveno podjetje namenja posebno pozornost izbiri ustrezne lokacije na podlagi potencialnih odjemalcev in lokacij konkurentov (npr. gledališče, frizer, mestni prevoz itd).
- **Izvajalec storitve pride k odjemalcu** – lokacija ni pomembna, saj izvajalec v nekaterih primerih storitev opravi v odjemalčevih prostorih. Pomembna je le bližina izvajalca, ki zagotavlja, da bo izvajalec prišel pravočasno in storitev opravil v okviru obljubljene kakovosti (npr. pleskanje stanovanja, dostava pošte, taksi služba itd.).
- **Odjemalce in izvajalec storitve nimata neposrednega stika** – kadar opravljane storitev poteka npr. prek elektronskih medijev, ne moremo natančno določiti fizične lokacije (lokalna TV-postaja, prodaja po telefonu, bančni avtomati, spletno komuniciranje – B2B, B2C).

Kljub temu pa lahko podjetja v izvedbo oziroma distribucijo storitev vključujejo posrednike, vendar na specifične načine. Sprejeti je potrebno odločitve o vrsti posrednikov, njihovem številu ter pogojih in odgovornostih posameznih členov na tržni poti (Kotler, 1998, 532).

Tržne poti niso le nepogrešljiva sestavina trženjskega spleta, temveč tudi najpomembnejša vez med podjetjem in njegovim okoljem. Prek njih pritekajo v podjetje tehnološke, poslovne in druge informacije, ki so bistvene za uspešnost; prek tržnih poti se podjetje razvija,

tehnološko in še kako povezuje s svojimi odjemalci, dobavitelji in drugimi pomembnimi udeleženci v storitvenem procesu (Možina, et al., 1994, 798).



Študijski primer 3. 2: Dosegljivost storitve

Mobilno bančništvo - nova oblika zadovoljevanja potreb komitentov

Na slovenskem bančnem trgu se v zadnjih časih bje neizprosno boj za komitente. To se odraža predvsem takrat, kadar stopite v banko po kredit in ko vam bančni referent ponudi bistveno boljše pogoje kreditiranja v kolikor postanete njihov komitent. Kljub vsemu pa se večina potencialnih komitentov pritožuje nad neprijaznostjo, nepotrpežljivostjo in predvsem premalim poglobljanjem bančnega referenta v vsak primer. Vsak primer in komitent sta individualna.

Banke poizkušajo pridobiti komitente na različne načine. Zadnje čase se vedno bolj zavedajo tudi pomembnosti kvalitete njihovih storitev. Iz tega razloga so pričele uvajati t. i. **mobilno bančništvo**, ki je v svetu dokaj razširjeno, medtem ko pa gre pri nas za novost. Oblika je človeku prijaznejša, privlačnejša, primernejša in udobnejša.



Spletni naslovi nekaterih bank, ki ponujajo mobilno bančništvo

http://www.raiffeisen.si/uploads/files/rbz1_moba.pdf

http://www.volksbank.si/kontakt/mobilni_bancnik/

<http://www.sparkasse.si/1221>

http://www.hitrikredit.com/predstavitev_in_reference.html



Razmislite:

- V čem so prednosti nove storitve bank na slovenskem trgu za odjemalce/ komitente in banke?
- Kako bi opredelili tržno pot mobilnega bančništva?

3. 4 TRŽNO KOMUNICIRANJE⁵ STORITEV

Učinkovito tržno komuniciranje je odločilni dejavnik uspešnosti trženjske strategije podjetja. Podjetja pošiljajo sporočila o storitvah, idejah, o svojih dejavnostih in zaposlenih. To komuniciranje omogočajo aktivnosti oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, stikov z javnostmi in neposredno trženje.

⁵ **Komunicirati** [lat. Communicare: napraviti skupno, deliti kaj s kom] 1. sporočati, priobčevati, 2. občevati, bit v medsebojni zvezi, sporazumevati se, 3. izmenjavati, posredovati misli, informacije (SSKJ, 2000)

Komunikacije [lat. Communicatio] 1. obveščanje, sporazumevanje, 2. zveza, povezava, sporazumevalno sredstvo, sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij, 3. sredstvo, objekt, po katerem je možno premikanje iz enega kraja v drugega (SSKJ, 2000)

Tržno komuniciranje zagotavlja večje zavedanje odjemalcev o podjetjih, storitvah in blagovnih znamkah, vpliva pa tudi na podobo o podjetju v očeh ljudi (Potočnik, 2002, 54).

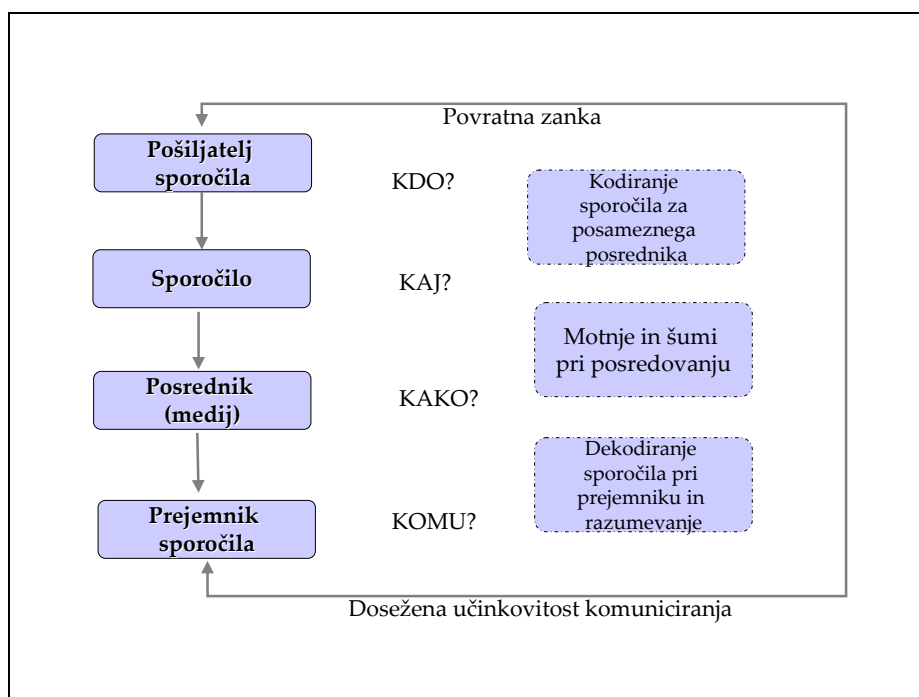
Tržno komuniciranje je komunikacija, ki poteka od organizacije do ciljne skupine z namenom vplivati na odločitve o nakupu oziroma sprejetju ideje (Cannon, 1998, 421).

Tudi Lovelock (1999, 14) meni, da je vsak tržni program brez učinkovitega komunikacijskega programa neuspešen. Tržno komuniciranje je za podjetje pomembno vsaj zaradi treh razlogov:

- zagotoviti odjemalcem potrebne informacije,
- prepričati ciljne odjemalce o vrednosti storitve in da kupijo prav to storitev,
- vzbuditi odjemalce, da v določenem času sprejmejo odločitev.

Tržno komuniciranje je **zapleten proces**, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša informacije o temeljnih značilnostih storitev, da bi se lahko odjemalci lažje in hitreje odločili za nakup. Po Potočniku (2000, 125) za storitveno podjetje sploh ni vprašljivo, ali naj komunicira, ampak **komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah**.

Komuniciranje je obojestranska izmenjava informacij med sporočevalcem – podjetjem in naslovnikom – ponavadi odjemalcem. Sporočevalec oblikuje sporočilo z dogovorjenimi znaki in ga pošlje po komunikacijski poti do naslovnika. Naslovnik zakodirano sporočilo dekodira (znake pretvori v razumljivo vsebino), se odzove in pošlje povratno informacijo. Pomembno je, da oba poznata znake sporočila in da imata podobne izkušnje o vsebini sporočila.



Slika 22: Proces tržnega komuniciranja
Vir: Potočnik, 2002, 302

Ciljno občinstvo je vsak dan izpostavljeno veliko trženjskim sporočilom, zato vsakega ne more sprejeti. Za to obstajajo trije možni razlogi:

- **Selektivna pozornost**

Človek sprejema sporočila s petimi čutili. Prej zazna spodbude, ki so povezane s trenutno potrebo, tiste, na katere je pripravljen, in tiste, ki izstopajo od običajnih. Humorna in šokantna sporočila so sicer bolj opazna, vendar lahko odvrnejo pozornost od ponujene storitve ali izdelka. Odjemalci so bolj pozorni na enostavna sporočila, ki ponujajo rešitev njihovih problemov in prikazujejo zaznavnost ter kakovost storitve.

- **Selektivno izkrivljanje**

Naslovnik si oblikuje pričakovanja o tem, kar bo slišal ali videl. Zaznal bo tisto, kar ustreza njegovemu sistemu prepričanj. Zato lahko sporočilo, ki se ne ujema z njegovim sistemom, kaj doda ali pa ga v celoti prezre.

- **Selektivna ohranitev**

Sporočilo najprej vstopi v kratkotrajni spomin, iz dolgotrajnega spomina pa prejemnik prikliče svoje stališče do predmeta komuniciranja. Če je odnos pozitiven, bo sporočilo sprejel in ga ohranil; če pa je odnos negativen, bo sporočilo zavrnil, čeprav bo ostalo v dolgotrajnem spominu, kjer hrani vse prejete informacije.

Danes pa obstaja nov pogled na komuniciranje kot **interaktivni dialog med podjetjem in njegovimi odjemalci**, ki poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in po porabi. Podjetja si morajo poleg vprašanj »Kako lahko dosežemo naše odjemalce?« zastaviti tudi vprašanje »Kako nas lahko naši odjemalci dosežejo?« (Potočnik, 2005, 564).

Zahvaljujoč tehnoloških dosežkom lahko ljudje danes **komunicirajo prek tradicionalnih medijev** (časopisi, revije, radio, telefon, televizija, veliki plakati), kot tudi **prek novejših medijev** (računalniki, mobilni telefoni, pozivniki, brezžične povezave). Z znižanjem stroškov komuniciranja so nove tehnologije omogočile več podjetjem, da pridejo z množičnega komuniciranja na bolj usmerjeno komuniciranje in osebni dialog.

3. 4. 1 Oblikovanje celovitega komunikacijskega programa

Uspešno komuniciranje zahteva dober načrt, ki ga sestavljajo naslednji koraki:

- določitev ciljnega občinstva,
- opredelitev ciljev komuniciranja,
- oblikovanje sporočila,
- izbira komunikacijskih poti,
- določitev proračuna za komunikacijske programe,
- izbira spleta orodij za tržno komuniciranje,
- merjenje učinkovitosti komuniciranja,
- ravnanje v zvezi s povezanim tržnim komuniciranjem.

Določitev ciljnega občinstva

Sporočevalec mora vedeti, **kdo so prejemniki sporočila** (to so lahko možni odjemalci, sedanji odjemalci, vplivneži, odločevalci, posamezniki, podjetja, posamezne javnosti, celotno prebivalstvo) in spoznati trenutno **mnenje in podobo**, ki jo ima ciljno občinstvo o podjetju, ponujenih storitvah in konkurentih.

*Podoba zajema **prepričanje, ideje, vtise**, ki jih ima posameznik ali podjetje, o podjetju in/ali storitvi.*

Podjetje, ki bo sporočalo, mora ugotoviti, kako dobro ga odjemalci poznajo, kakšno imajo mnenje o izvajanih storitvah. S pomočjo ugotovitev mora določiti, kako komunicirati s ciljnim občinstvom, ali mora poskrbeti za večjo prepoznavnost ali izboljšati svojo podobo v očeh odjemalcev.

Opredelitev ciljev komuniciranja

Končni cilj komuniciranja je res **nakup in zadovoljstvo odjemalca**, vendar le redka sporočila pripeljejo odjemalca do nakupa, zato želi sporočevalec s sporočilom odjemalca pripeljati vsaj do razmišljanja in pripravljenosti za nakup.

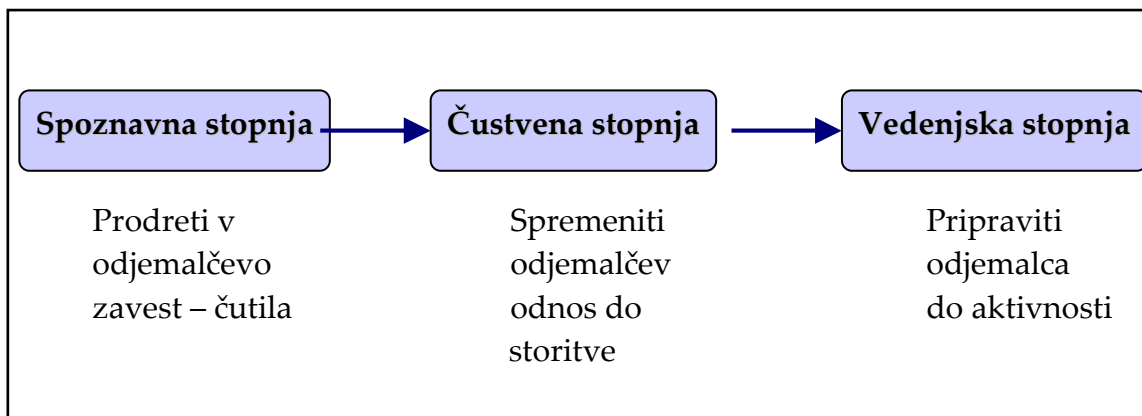
Pomembno je, da podjetje glede na izbrano ciljno skupino odjemalcev, s katerimi namerava komunicirati, določi tudi cilje komuniciranja v smislu, ali želi odjemalce zgolj **informirati, prepričati ali spomniti** na svoje storitve.

INFORMIRATI /OBVESTITI:
→ o novi storitvi,
→ o spremembi trženjskega spleta,
→ opisati razpoložljive storitve,
→ pojasniti bistvo storitve,
→ priporočiti novo storitev,
→ zmanjšati odjemalčevo negotovost, strah, nezaupanje,
→ popraviti napačne vtise,
→ graditi podobo podjetja.

PREPRIČATI:
→ graditi naklonjenost do blagovne znamke,
→ oblikovati pripadnost, preferenco – prednost znamki,
→ opogumiti za prehod na novo blagovno znamko,
→ spremeniti odjemalčevo percepcijo – zaznavo o lastnostih storitve,
→ odjemalca prepričati, da kupi storitev takoj.

SPOMNITI /OPOMNITI:
→ zadržati zavest o obstoju storitve,
→ kje je storitev na voljo,
→ na obstoj storitve zunaj sezone,
→ opomniti odjemalca, da bo morda kmalu potreboval storitev.

Tržniki poskušajo s komuniciranjem najprej prodreti v odjemalčevo zavest, nato želijo spremeniti njegov odnos do podjetja in/ali storitve in ga pripraviti do aktivnosti. To pa so želeni odzivi, ki jih sporočevalec želi od odjemalca. Zelo znan model, ki prikazuje željene odzive, se imenuje AIDA (Attention – pozornost, Interest – zanimanje, Desire – želja, Action – dejanje/nakup).



Slika 23: Prikaz izvrševanja ciljev komuniciranja
Vir: Lasten

Oblikovanje sporočila

Z oblikovanjem sporočila so povezani njegova vsebina, zgradba, oblika in posrednik sporočila.

- Kaj povedati ali **vsebina sporočila**. To je POZIV ali APEL, ki naj bi predstavljal koristi, motivacije, razlog, zaradi katerega naj bi se odjemalec odločil za storitev ali spremenil mnenje o njej. Apeli so lahko: **razumski** (v sporočilu so poudarjeni kakovost, ekonomičnost, vrednost, zmogljivost, uporabnost), **čustveni** (sporočilo želi vzbuditi pozitivna – ljubezen, ponos, veselje; in negativna čustva – strah, krivdo, sram) in **moralni** (sporočilo je usmerjeno na odjemalčev občutek za pravilno in primerno – okoljevarstven občutek, pomoč revnim ipd).
- Kako povedati ali **zgradba sporočila**. Ali naj sporočilo nosi izoblikovani sklep (npr. Nissan Micra – Mačka – drzna, živahna, genialna) ali to prepustiti občinstvu (npr. Nissan Micra – Mačka – drzna, živahna, genialna)? Raziskave so pokazale, da so učinkovitejša tista oglasna sporočila, ki postavljajo vprašanje, občinstvo pa si samo izoblikuje lastni sklep.

- Kako zasnovati simbolni okvir ali **oblika sporočila**. Le-ta je odvisna od medija. Pri tiskanih medijih so pomembni naslovi, ilustracije ali fotografije in barve. Pri radijskih oglasih so pomembne glasovne značilnosti (hitrost, ritem govora, višina glasu, izgovorjava).
- Kdo naj sporočilo posreduje ali **vir sporočila (posrednik)**. Sporočila, ki jih posredujejo znane osebnosti, vzbudijo več pozornosti (npr. Nike je izbral Michaela Jordana, Dormeo Boruta Veselka itd.).

Izbira komunikacijskih poti

Sporočevalec mora za učinkovit prenos sporočil izbrati ustrezne poti oziroma kanale. Komunikacijske poti so lahko osebne in neosebne.

Osebni komunikacijski kanali predstavljajo neposredno komunikacijo med dvema ali več osebami. Poteka lahko iz oči v oči, med eno osebo in občinstvom, preko telefona ali pošte. Osebni komunikacijski kanali so posebej učinkoviti zaradi možnosti posamične predstavitve in odziva.

Pri **neosebnih komunikacijskih kanalih** poteka posredovanje sporočil brez osebnega stika. Med neosebne kanale sodijo:

- **občila** (tiskana – časopisi, revije, pošta; »na daljavo« – televizija, radio; elektronska – internet, elektronska pošta in »prikazna« – oglasne deske, oznake, plakati),
- **ozračje** (ustrezno opremljena okolja – npr. odvetniške pisarne so opremljene z masivnim pohištvo in težkimi preprogami, kar naj bi sporočalo zanesljivost in izkušnost) in
- **dogodki** (tiskovne konference, svečane otvoritve, športne dejavnosti).

Tabela 3: Komunikacijski kanali in sredstva

<i>Komunikacijski kanali</i>	<i>Nosilci sporočil</i>	<i>Komunikacijska sredstva</i>
<i>NEOSEBNI komunikacijski kanali</i>	Televizija, radio, časopisi, revije, filmski trak, pošta, internet	Televizijske in radijske oddaje, televizijski in radijski oglasi, filmi, plakati, tiskani oglasi, dopisi, katalogi, brošure, navodila za uporabo, internetni oglasi
<i>OSEBNI komunikacijski kanali</i>	Sporočevalec (zastopnik, prijatelj, sosedje, mnenjski voditelj)	Govor, mimika, vedenje, govorica telesa

Vir: Lasten

Določitev proračuna za komunikacijske programe

Ena najtežjih trženjskih odločitev za podjetje je določitev višine sredstev za komuniciranje. Običajni načini za določanje proračuna za komunikacijske programe so (Kotler, 2004, 611–612):

- **Metoda razpoložljivih sredstev** – podjetje določi višino sredstev glede na razpoložljiva sredstva, kar pa zanemari naložbeno vlogo komuniciranja in njen neposredni učinek na prodajo.
- **Metoda deleža od prodaje** – nekatera podjetja izdatke za komuniciranje določijo glede na delež od prodaje (tekoče ali predvidene) – npr. 2 % od ustvarjenih poslovnih prihodkov ali prodajne cene.
- **Metoda primerjave s konkurenti** – podjetje se primerja s konkurenti in namenja domnevno enako višino sredstev za komuniciranje.
- **Metoda ciljev in nalog** – določanje proračuna za komuniciranje zahteva od tržnikov, da natančno opredelijo posamezne cilje, določijo naloge, ki jih je treba izpeljati za doseg ciljev, in ocenijo stroške izvajanja teh nalog. Vsota stroškov je podlaga za predlog promocijskega proračuna.

Izbira spleta orodij za tržno komuniciranje

Podjetja morajo celotni proračun za komuniciranje razdeliti med pet komunikacijskih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, osebno prodajo in neposredno trženje. Posamezna orodja bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju.

Merjenje učinkovitosti komuniciranja

Po določitvi komunikacijskega načrta mora sporočevalec izmeriti **njegov učinek na ciljno občinstvo**. Največkrat odjemalcem zastavljajo vprašanja, kot so: Ali prepoznajo sporočilo ali se ga spominjajo? Kolikokrat so ga videli? Katerih delov se najbolj spomnijo? Kakšne občutke jim vzbuja?

Sporočevalec bo skušal zbrati tudi vedenjske podatke, povezane z odzivom (nakup storitve, zadovoljstvo ob izvajanju in po njem, priporočila drugim odjemalcem).

Ravnanje v zvezi s povezanim tržnim komuniciranjem⁶

Širok nabor komunikacijskih orodij, sporočil, javnosti zahteva od sporočevalcev/podjetij premik v smeri povezanega/integriranega tržnega komuniciranja.

⁶ IMC – ang. Integrated Marketing Communications – Integrirano/povezano marketinško/tržno komuniciranje (prevod v slovenski strokovni literaturi)

Pojem integriranega tržnega komuniciranja se je uveljavil konec osemdesetih let prejšnjega stoletja kot možen odgovor na vse manj učinkovito prevladujočo prakso trženja (Kitchen, Podnar, Jančič, 2003, 21).

Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1994, 156) pravijo, da če samo za hip pomislimo na tradicionalno trženje, hitro spoznamo, da so skoraj vse trženjske tehnike in pristopi, ki smo jih vsa ta leta uporabljali, v svojem bistvu nekakšna komunikacija. Integrirano tržno komuniciranje pa opredeljujejo kot **nov pogled na celoto**, kjer smo prej videli le dele, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, zaposlenimi ipd. **Koordinacija vseh orodij pa vodi v sinergijo**, zaradi katere je učinek posameznih orodij še večji.

3. 4. 2 Komunikacijski splet

Tržni komunikacijski splet je običajno sestavljen iz petih orodij komuniciranja: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, osebne prodaje in neposrednega tržnega komuniciranja. Vsako orodje ima svoje značilnosti in posebnosti glede na to ali so namenjena odjemalcem na medorganizacijskem ali potrošniškem trgu.

V nadaljevanju so povzete osnovne značilnosti petih tržnih komunikacijskih elementov, ki sestavljajo tržni komunikacijski splet (Kotler, 1998, 598):

- **Oglaševanje:** vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, storitev s strani znanega plačnika.
- **Pospeševanje prodaje:** kratkoročne aktivnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa storitve.
- **Odnosi z javnostmi:** komuniciranje z več javnostmi z namenom graditi podobo o podjetju in povečanjem njegovega ugleda.
- **Osebna prodaja:** osebni stiki med podjetjem in enim ali več odjemalci.
- **Neposredno tržno komuniciranje:** komuniciranje z obstoječimi ali potencialnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na kak drug neoseben način in ugotavljanje, kako se odzivajo.

Orodja komunikacijskega spleta skrbijo za večjo ozaveščenost oziroma informiranost odjemalcev s strani podjetja. Učinkovita kombinacija orodij komunikacijskega spleta, z namenom doseči čim večjo skupno učinkovitost, privede do (Rowley, 1998, 384):

- povečanja prodaje,
- ohranjanja ali povečanja tržnega deleža,
- izoblikovanja oziroma povečanja prepoznavnosti blagovne ali storitvene znamke,
- izoblikovanja ugodne klime za prihodnost,
- informiranja in izobraževanja odjemalcev in ostalih udeležencev na trgu,
- ustvarjanja konkurenčnih prednosti glede na tržni delež in položaj konkurentov na trgu.

3. 4. 2. 1 Oglaševanje

Oglaševanje je opredeljeno kot **vsaka plačana oblika neosebne komunikacije** o podjetju, izdelku, storitvi ali ideji za znanega odjemalca. V tej opredelitvi sta ključna predvsem dva pojma, in sicer plačana oblika komunikacije, kar pomeni, da je za predstavitev sporočila potrebno kupiti medijski prostor in čas predvajanja sporočila, ter neosebna komunikacija, ki je omogočena preko množičnega medija, ki prenaša sporočilo velikemu številu odjemalcev v istem trenutku (Belch in Belch, 1990, 7).

Oglaševalec mora izbrati ustrezne medije, preko katerih bo prenesel komunikacijsko sporočilo ciljnim javnostim. Pri tem se mora odločiti o obsegu, frekvenci sporočil in kontinuiteti sporočil.

Slovenski oglaševalski kodeks opredeljuje oglaševanje:

»Sproščeno oglaševanje je eden od ključnih dejavnikov za spodbujanje procesov menjave in s tem za normalno delovanje trga in njegovih zakonitosti. Oglaševanje spodbuja zdravega tekmovalnega duha, težnjo po preseganju doseženega, omogoča uveljavitev boljšega in prodornejšega znanja in dela, povečuje odgovornost in ustvarja pogoje za zaupanje na trgu ter prispeva k večji ekonomski učinkovitosti v procesih menjave.

Osnovna naloga oglaševanja je, da posreduje in širi informacije o izdelkih, storitvah, idejah, organizacijah itd. (v nadaljevanju izdelki) podjetij in drugih organizacij ter zasebnikov posameznim javnostim v družbi, zato ima enakovredno vlogo kot druge informacije v procesu množičnega komuniciranja. Od slednjih ga ločuje predvsem dejstvo, da je to plačana, prepoznavna in podpisana informacija, kar predpostavlja tudi njegovo značilnost, da ne le predvsem informira, marveč skuša tudi prepričevati in vplivati na spremembo določenih stališč in s tem posredno tudi na ustrezno akcijo.«

http://www.soz.si/oglasevalsko_razsodisce/slovenski_oglasevalski_kodeks/



(Citirano 10. 9. 2008)

V logistični dejavnosti je značilna uporaba naslednjih **medijev** (povzeto po Jerman in Završnik, 2007, 60–61):

- **Oglaševanje v strokovnih in profesionalnih revijah**

Strokovne revije so namenjene odjemalcem, ki izvajajo podobne funkcije v organizacijah ne glede na njihovo osnovno dejavnost, in publikacije, ki se nanašajo na konkretne probleme v določeni dejavnosti (strokovne revije namenjene logistiki in transportu).

Profesionalne revije so namenjene ožji ciljni skupini, ki pa imajo lahko pomemben vpliv na nakupno odločitev in lahko priporočijo uporabo določene storitve potencialnim odjemalcem.

- **Oglaševanje v poslovnih imenikih**

Poslovni imeniki so zelo učinkovit način za določanje ciljnega občinstva, saj omogočajo možnost izbire in pregleda možnih podjetij in njihovih osnovnih dejavnosti. Poslovni imeniki uživajo visoko kredibilnost tako med oglaševalci kot med odjemalci (PIRS – Poslovni imenik Republike Slovenije, bonitetni imeniki – GV IN, iBON).



- **Oglaševanje v gospodarskih revijah**

Gospodarske revije vsebujejo pregled aktualnega dogajanja celotnega gospodarstva. Namenjene so vodstvenim in vodilnim delavcem iz različnih gospodarskih dejavnosti in panog. Pomemben vir informacij za poslovno odločanje so Finance, Gospodarski vestnik, Kapital, Podjetnik.



- **Oglaševanje na internetu**



Med najpomembnejšimi in največkrat uporabljenimi orodji za oglaševanje na internetu se uporabljajo spletne pasice, pojavna oglasna okna, oglaševanje s ključnimi besedami ter tekstovne povezave. Uporaba oglaševanja na internetu zelo narašča, saj vedno več odjemalcev/uporabnikov določenih storitev za pridobivanje informacij uporablja internet. Podjetja z oglaševanjem na internetu največkrat dosega cilje, kot so: doseganje konkurenčne prednosti, gradnja identitete podjetja in blagovne znamke, ustvarjanje vodilne pozicije na trgu in širjenje na nova tržišča.

- **Televizijsko oglaševanje in oglaševanje po radiu**

Uporaba teh orodij komuniciranja je v logistični dejavnosti izjemno majhna, saj sta bolj primerni za oglaševanje izdelkov in storitev na potrošniškem trgu, kjer je število odjemalcev večje. Televizijsko in radijsko oglaševanje tudi nista smotrna z vidika stroškovne učinkovitosti, zato se izjemoma uporabljata le v kombinaciji z drugimi komunikacijskimi orodji. Njuna vloga je podpora učinkovitosti osebne prodaje in pomagata prodajnemu osebju širiti prodajo.

Tabela 4: Značilnosti (prednosti in pomanjkljivosti) najpogostejših oglaševalskih medijev

Oglaševalski medij	Prednosti medija	Pomanjkljivosti medija
Časniki, dnevniki	Veliko bralcev, visoke naklade, dobro pokritje krajevnega trga	Omejene možnosti tiska, kratkotrajnost, oglas v množici
Časopisi, revije	Dobra reprodukcija, dolgo trajanje, ugled, selektivnost, revije se berejo v prostem času.	Visoki absolutni stroški, počasno izgrajevanje ciljnega občinstva
Televizija	Slika in zvok, velik doseg ciljnega občinstva, nizki stroški reklame na gledalca, prestižni medij, selektivnost	Visoki absolutni stroški, stroški izdelave filma, omejena količina najboljšega časa
Radio	Prilagodljiv, hitro lahko spremenimo sporočilo, nizki stroški, veliko poslušalcev, selektivnost (geografska in ekonomska)	Le slišno sporočilo, omejena pozornost poslušalca, kratko trajanje sporočila
Neposredna pošta	Majhna naklada, visoka selektivnost, oglaševalec nadzira obtok, osebna, spodbuja akcijo, skrito pred konkurenco, prožnost	Sorazmerno visoki stroški, težko najti snov, ki pritegne bralca, napad na zasebnost itd.
Panoji, plakatne površine	Nizki stroški, geografska selektivnost	Omejena rast
Internet	Prilagodljivost, možna takojšnja povratna informacija prejemnika, sporočevalec lahko takoj meri odzivnost	Kratkotrajnost

Vir: Lasten

Cilji oglaševanja v logistični dejavnosti so odvisni od predhodno določenih trženjskih ciljev podjetja, saj globalizacija trgov in naraščajoča konkurenca zahtevata oblikovanje učinkovitega programa oglaševanja za doseganje zastavljenih ciljev.

Cilji, ki jih lahko dosežemo s pomočjo oglaševanja so (Jerman in Završnik, 2007, 65):

- *Oglaševanje lahko poveča zavedanje in izboljša ugled oglaševalca v očeh obstoječih in potencialnih odjemalcev.*
Pri sprejemanju nakupnih odločitev sodelujejo ljudje iz različnih oddelkov v podjetjih, ki imajo tudi različne zahteve glede standardov, specifikacij, ki jih morajo storitve vsebovati. Oglaševanje ima pri tem pomembno vlogo, saj pri ciljnih odjemalcih povzroči zavedanje o kredibilnosti in konkurenčnosti ponudbe obravnavanega podjetja.
- *Oglaševanje nudi informacije o storitvah.*
Za učinkovito oglaševanje je potrebno poznavanje nakupnih motivov odjemalcev podjetja, saj odjemalci iščejo podrobnejše in relevantne informacije, ki so pomembne pri sprejemanju nakupnih odločitev.

- *Oglaševanje omogoča večjo produktivnost prodajnega osebja in vzpodbudi povpraševanje po storitvah ter vodi k nižjim prodajnim stroškom.*

V kolikor je odjemalec izpostavljen komunikacijskim sporočilom preko oglaševanja, ponavadi prodajno osebje lažje vzpostavi stik in sklene prodajni posel.

V logistični dejavnosti predstavljajo **tiskani mediji primarno orodje oglaševanja**, s katerim lahko podjetja gradijo svojo identiteto in predstavljajo dejavnosti podjetja ter uspešnost poslovanja. Tisk omogoča poudarjanje konkurenčnih prednosti in omogoča doseganje vplivnežev, ki sestavljajo odločevalni tim v podjetjih odjemalcev.

Tabela 5: Razlike med oglaševanjem na medorganizacijskem in potrošniškem trgu

Oglaševanje na medorganizacijskem trgu – logistični trg	Oglaševanjem na potrošniškem trgu
Uporaba racionalnih apelov	Uporaba emocionalnih apelov
Primarni kriterij pri sprejemanju nakupnih odločitev je dobiček	Primarni nakupni motiv je osebno zadovoljstvo potrošnika
Oglasi so namenjeni ožji ciljni skupini	Oglasi so namenjeni zelo velikemu in razpršenemu ciljnemu trgu
Posveča večjo pozornost uporabi direktne pošte	Namenja manjšo pozornost uporabi direktne pošte
Oglaševanje ni najpomembnejše komunikacijsko orodje (osebna prodaja ima največjo vlogo)	Oglaševanje je najpomembnejše komunikacijsko orodje
Največ oglaševalskih sredstev namenijo oglaševanju v tiskanih medijih	Največ oglaševalskih sredstev namenijo oglaševanju na televiziji

Vir: Prirejeno po Završnik, Jerman (2007, 70) in Dmitrovič, Podobnik (2000, 51, 56).



Razmislite:

- Katere medije oglaševanja najpogosteje uporabljajo logistična podjetja na slovenskem trgu?
- Sestavite oglas za prodajo skladiščnih prostorov za les. Podjetje nudi tudi sušilnico, razrez, barvanje lesa in pripravi blago za prevoz. Dodatne podatke za sestavo oglasa si izmislite.
- Utemeljite, v katerih medijih bi objavili oglas in kakšna bi bila njegova pogostost ponavljanja.



Študijski primer 3. 3: Tiskani oglas za pnevmatike Michelin



V oglasu Michelin odkrito prizna, da leta 2007 niso zmagali. Celo zapišejo, da jih je premagal Bridgestone. In seveda napovedujejo, da bo leta 2008 in 2009 drugače. Objavili so oglas, v katerem na veliko priznavajo, da jih je konkurenca letos premagala.



Razmislite:

- Zakaj podjetje Michelin prizna poraz in to tudi javno objavi?
- Ali predstavlja priznanje konkurenčno prednost za Michelin ali konkurenčna podjetja? Zakaj?



Študijski primer 3. 4: Odjemalci imamo omejen spomin

Odjemalci smo bitja, ki imamo v glavah izjemno malo prostora. V večini primerov si nismo sposobni zapomniti več kot dveh, treh izdelkov/storitev (blagovnih znamk) iz posamezne panoge. Želite dokaz?



Naštejte čim več:

- vrst čipsa,
- papirnatih robčkov,
- prodajalcev računalnikov,
- revij za moške,
- prestižnih ročnih ur,
- podjetij, ki izposojajo avtomobile,
- slovenskih pivovarn,
- varnih avtomobilov, poceni avtomobilov.



Večinoma niste našli veliko več kot dveh blagovnih znamk iz posamezne skupine. Potrošniki imamo slab spomin. Sposobni smo si zapomniti le nekaj blagovnih znamk, le nekaj vrst izdelkov iz posamezne skupine.

Pa še nekaj drugega je izjemno pomembno. Ko odjemalci razmišljamo o določenem izdelku/storitvi, ali blagovni znamki, se nam porodi le ena asociacija. Pomislimo le na eno, največ dve lastnosti.



Na kaj pomislite ob naslednjih besedah:

- Xerox,
- Volvo,
- Rolex,
- Michelin,
- IBM,
- Delo.



Pri **Xeroxu** verjetno na fotokopirne stroje. Čeprav je to podjetje med drugih izumilo računalniško miško in danes delajo veliko več kot samo fotokopirne stroje. Odjemalci ob imenu Xerox pomislimo na fotokopirne stroje, pa če je to temu podjetju všeč ali ne.

Pri **Volvu** pomislimo najprej na varnost. Volvo je verjetno tudi udoben, hiter, kakovosten avto, a v naših glavah imamo za Volvove avtomobile na prvem mestu besedo varnost. Zelo težko, praktično nemogoče, bo to besedo iz naših glav izrinila kakšna druga avtomobilska znamka. Ne gre za to, da drugi avtomobili niso varni, celo bolj kot Volvo. Pomembno je, kaj si mi mislimo. Volvo je tako, na primer, precej bolj varen avto v ZDA kot na Švedskem, kjer ga izdelujejo.

Rolex? Prestižne, drage ure. Ko pomislimo na drage ure, večina ljudi pomisli na rolex. **Michelin?** Najboljše gume. Drage tudi, ampak najboljše. Ob drugih proizvajalcih gum nam pride na misel kaj drugega, "mišelinke" pa so pač najboljše. Je res tako? Ni pomembno. Pomembno je samo, kaj si odjemalci mislijo.

IBM? Veliki, dragi računalniki. IBM se lahko še tako trudi, težko nas bo prepričal, da ima poceni majhne računalnike, čeprav bi bilo to resnično.

Delo? Verjetno ste pomislili na časopis. Ampak v Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki imajo v imenu besedo Delo (Delo prodaja, Delo storitve, Delo revije, Delo repro ...). V glavah odjemalcev pač ni prostora za več kot eno Delo. Delo je podjetje, ki izdaja časopis Delo.



Opreделите pomembnost poudarjanja le ene lastnosti izdelka/storitve.

3. 4. 2. 2

Pospeševanje prodaje

Kotler (2004, 664) definira pospeševanje prodaje kot »zbirko orodij, ki jih podjetje potrebuje **za spodbujanje prodaje**, zlasti kratkoročno, da **izzove hitrejšo in/ali večje nakupe** določene storitve s strani odjemalcev.«

*Oglaševanje ponuja **razlog za nakup**, medtem ko pospeševanje prodaje ponuja **spodbudo za nakup**.*

Pospeševanje prodaje je v logistični dejavnosti prav tako pomemben instrument komuniciranja z odjemalci, ki s svojimi aktivnostmi povezuje še ostale instrumente trženjskega komuniciranja v integriran trženjski komunikacijski splet.

Nekatera pomembnejša **orodja za pospeševanje prodaje** drugim podjetjem so (prirejeno po Jerman in Završnik, 2007, 72):

- **Poslovni sejmi in konvencije**

Udeležba na sejmih predstavlja poglavitno orodje pospeševanja prodaje, saj omogoča učinkovito, enkratno posredovanje komunikacijskih sporočil, predstavitev storitev širši javnosti, pridobivanje novih odjemalcev, utrjevanje ugleda podjetja in brezplačno publiciteto podjetja.



- **Prodajna tekmovanja**

Metoda, ki je usmerjena na prodajno osebje, spodbuja osebje k povečanju prodajnih rezultatov v določenem obdobju, saj v zameno dobijo določene nagrade.

- **Oglaševalske posebnosti**

Logistična podjetja poklanjajo uporabna darila manjših vrednosti, ki imajo napisano ime podjetja, osnovne podatke ipd. Namen takšnega posebnega darila je spodbujanje zavesti o podjetju in dobrega razpoloženja ob pogledu na darilo.



Različni avtorji na splošno ločijo več **kategorij v pospeševanju prodaje** (Belch in Belch, 2003, 57; Kotler, 2004, 609; Potočnik, 2005, 268; Smith in Taylor, 2002, 339):

- *Pospeševanje prodaje, usmerjeno na odjemalce*, ki ima za cilj nakup. Uporabljajo se prijemi, kot so nagradne igre in natečaji, kuponi, darila, določeni zaviti po promocijski ceni, predstavitev izdelkov in storitev, brezplačni preizkusi, vzorci, ugodnosti pri zamenjavi staro za novo, garancija.

- *Pospeševanje prodaje, usmerjeno na prodajalce.* Usmerjeno je v posrednike, kot so prodaja na veliko, distributerji in maloprodaja s cenovnimi popusti, dodatki za oglaševanje in razstavljanje na prodajnem mestu, brezplačno blago.
- *Pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na druga podjetja in na lastno prodajno osebje* – poslovni sejmi in shodi, nagradna tekmovanja, izobraževanja, treningi, informiranje za prodajno osebje in posebno oglaševanje.

Orodja pospeševanja prodaje pripomorejo pri doseganju ciljev marketinškega komuniciranja, ki jih ostali instrumenti ne morejo doseči. **Cilje pospeševanja prodaje** delimo na tri večje kategorije glede na ciljno skupino odjemalcev, ki jo podjetje želi doseči (Kotler, 2004, 668):

- Cilji pospeševanja prodaje, ki so usmerjeni k **odjemalcu** – spodbujanje nakupa večjih prodajnih enot, prvega nakupa s strani neodjemalcev, ohranjanje dosedanjih odjemalcev, povečanje lojalnosti blagovne znamke.
- Cilji pospeševanja prodaje, ki so usmerjeni k **posrednikom prodaje izven podjetja** – ta je za logistično dejavnost najmanjkrat uporabljen cilj.
- Cilji pospeševanja prodaje, ki so usmerjeni **na lastno prodajno osebje** – uporaba orodij, ki olajšajo prodajo, za ustvarjanje vtisa pri odjemalcih ipd.

Učinkovito upravljanje pospeševanja prodaje zahteva postavitev primernih ciljev, izbiro ustreznih orodij, oblikovanje ustreznega programa, njegovo izvedbo in ovrednotenje.

Tabela 6: Primerjava pospeševanja prodaje z ostalimi orodji marketinškega komuniciranja

	Pospeševanje prodaje	Oglaševanje	Odnosi z javnostmi	Osebna prodaja	Neposredno tržno komuniciranje
Časovni okvir	Kratkoročno	Dolgoročno	Dolgoročno	Oboje	Kratkoročno
Primarni apel	Emocionalni in racionalni	Emocionalni	Emocionalni	Racionalni	Oboje
Primarni cilj	Prodaja	Ugled/ pozicija blagovne znamke	Ugled	Trženje na osnovi odnosov	Prodaja
Prispevek k dobičkonosnosti (razmerje med izdatki in dobičkom za tržno komuniciranje)	Visok	Zmeren	Nizek	Visok	Visok

Vir: Završnik in Jerman, 2007, 68 **povz.** po Burnett in Moriarty, 1998, 317



Študijski primer 3. 5: Pospeševanje prodaje z dodajanjem brezplačnih vzorcev

Skupaj z revijo Lisa je odjemalec dobil še šminke, kar predstavlja odlično trženjsko potezo:

- ker so nekaj podarili, saj imamo vsi radi darila,
- ker šminke najverjetneje ne bomo vrgli v smeti (ponavadi tam pristanejo letaki in prospekti),
- ker takšnega oglaševanja ne moremo spregledati, kar ne velja za večino ostalih oglasov v reviji,
- ker so odjemalca/ko skoraj prisilili, da preizkusi izdelek.



Razmislite:

- Navidezno je pri tem pospeševanju prodaje vse odlično in prav. Kljub vsemu pa je oglaševalec napravil veliko in zelo drago trženjsko napako. Razmislite, kje je bila storjena napaka.
- Pojasnite, katere prednosti pa priložen vzorec šminke prinaša reviji Lisa.

3. 4. 2. 3

Odnosi z javnostmi⁷

Vsako podjetje vpliva na svoje okolje, prav tako pa okolje vpliva na podjetje. Odnosi, ki pri tem nastanejo, pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Za podjetja postaja v današnjem konkurenčnem poslovnem okolju vzpostavljanje oziroma ohranjanje dobrih odnosov z javnostmi skoraj nuja.

Odnosi z javnostmi imajo v današnjem času vse bolj pomembno vlogo. Odjemalci, ki so vedno bolj bombardirani z množico oglasov, velikokrat dvomijo v njihovo sporočilo. Govori se celo o »zatonu oglaševanja in vzponu odnosov z javnostmi« (Reis in Reis 2003, 43). Odnosi z javnostmi uporabljajo indirektno pot do javnosti oziroma odjemalcev preko kanalov, ki **vzbujajo zaupanje in dodajajo kredibilnost sporočilu**. Ob tem pa pomagajo graditi ugled, podobo blagovne znamke ali podjetja kot celote, saj informirajo, prepričujejo in vplivajo na oblikovanje stališč javnosti.

⁷ Odnosi z javnostmi – public relation – PR – angleški izraz in oznaka

Odnose z javnostmi opredeljujemo kot **način vzdrževanja dobrih odnosov med podjetjem in njegovimi javnostmi** (lokalna skupnost, delničarji, odjemalci, finančne javnosti, sindikati, mediji, država, dobavitelji, mednarodne javnosti itd), katerih aktivnosti lahko imajo pozitiven ali negativen vpliv na sedanje ali prihodnje poslovanje podjetja.

V okviru odnosov z javnostmi se uporabljajo različne vrste orodij, glede na ciljno javnost, ki jo podjetje želi doseči, in glede na to, katere cilje želi s tem uresničiti.

• **Odnosi z mediji**

Vsako podjetje si prizadeva za čim večji ugled v javnosti in zato vodi načrtno komuniciranje z mediji. Poleg rednega obveščanja novinarjev o novostih, dogajanju znotraj podjetja, storitvah, namenih, si podjetja prizadevajo k oblikovanju osebnih stikov z novinarji. Podjetja pripravljajo:

- *sporočila za medije* (besedilo, ki ga zapiše zadolžen za odnose z javnostmi v podjetju, o kakšnem pomembnem dogodku za podjetje ipd.),
- *novinarske konference* (način predstavitve pomembne novice za javnost in možnosti za postavljanje dodatnih vprašanj o podjetju) in
- *informativna gradiva* (novinarji jih dobijo na novinarski konferenci in zajemajo več in poglobljene informacije o podjetju).

• **Odnosi z odjemalci**

Odjemalci so ena od ključnih javnosti vsakega podjetja, zato si podjetja prizadevajo za čim večji ugled med odjemalci. To dosegajo s/z:

- *klubi odjemalcev* (za doseganje večje lojalnosti odjemalcev podjetja organizirajo srečanja, dodatna informiranja, ugodnosti),
- *komunikacijskimi dogodki za odjemalce* (javne predstavitve, dnevi odprtih vrat),
- *sponzorstva in donatorstva športnim, kulturnim prireditvam in osebam*,
- *sejmi*,
- *direktno pošto*,
- *darili*.



• **Odnosi z zaposlenimi**

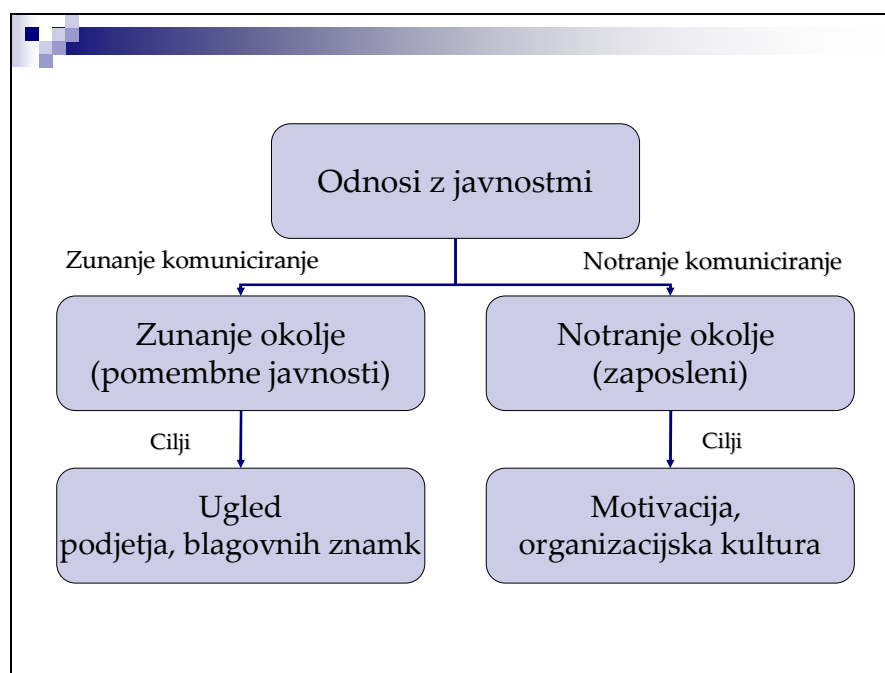
Interno komuniciranje gradi odnos z notranjim tržiščem, od katerega je odvisna uspešnost delovanja podjetja navzven. Komuniciranje v podjetjih poteka formalno in neformalno, česar se morajo zavedati predvsem vodilni v podjetjih in čim bolj uskladiti cilje obojega. Komunikacijska orodja, ki jih uporabljajo podjetja za interno komuniciranje, so:

- *interni časopisi* (podjetje hitro, sprotno in razmeroma poceni obvešča zaposlene o razmerah v podjetju, panogi in na trgu),
- *sestanki in srečanja* (možnost ustne izmenjave mnenj, predlogov, priporočil, navodil),
- *priročniki in vodniki* (za informiranje o podjetju, pravnih podlagah, reševanju konfliktnih situacij, nasveti za komuniciranje z mediji, za izobraževanje zaposlenih),
- *intranet* (interna spletna stran podjetja, ki je dostopna le zaposlenim),
- *oglasna deska*,
- *organizirane športne, kulturne aktivnosti*.

Cilji podjetja za skrb za **odnose z javnostmi** so:

- da bi javnost, če je javno mnenje o podjetju zaradi dogodkov v preteklosti negativno, to spremenila;
- da bi pri odjemalcih podjetje ustvarilo pozitivno mnenje ali
- da bi si utrdilo že pridobljeno ugodno javno mnenje o svojem delovanju.

Ne glede na to, ali podjetje načrtuje odnose z javnostmi ali ne, ti vedno nastajajo in se jim ni možno izogniti.



Slika 24: Prikaz odnosov z javnostmi

Vir: Lasten



Študijski primer 3. 6: Primer časopisnega članka o otvoritvi nove trgovine



Razmislite:

- Presodite pomen tega časopisnega članka za podjetje Harvey Norman in njihove odjemalce.
- Katere cilje zasleduje podjetje s to objavo?
- Gre za plačano ali neplačano obliko objavljanja?



Študijski primer 3. 7: Naloga za razmišljanje 1

- Obiščite enega izmed sejmov in po obisku zabeležite, kako je sejem opravil svojo informacijsko nalogo (posredovanje informacij obiskovalcem in anketiranje obiskovalcev), kako so razstavljalci motivirali obiskovalce in kako, s kakšnimi sredstvi komuniciranja so se predstvaljali.

3. 4. 2. 4

Osebna prodaja

*Osebna prodaja je oblika **medsebojne komunikacije**, pri kateri prodajalci sodelujejo s perspektivnimi odjemalci. V nasprotju z ostalimi oblikami marketinške komunikacije, pri katerih občinstvo tipično sestoji iz več ljudi, osebna prodaja vključuje **osebno interakcijo** (Završnik in Mumel, 2003, 107).*

Osebna prodaja je najpomembnejši način spodbujanja povpraševanja v tržnem komunikacijskem spletu. Predstavlja vez med logističnimi storitvami in potrebami na trgu. Osebna prodaja po Bringhamu in Raffieldu velja za **prepričevalno in prostovoljno komunikacijo med odjemalcem in ponudnikom z namenom ustvariti medsebojno menjavo** (Jerman in Završnik, 2007, 85).

Upravljanje osebne prodaje in njeno integriranje z ostalimi instrumenti tržnega spleta omogoča podjetjem, da **maksimizirajo uspešnost in učinkovitost poslovanja**. Kot odziv na današnje vse bolj konkurenčno okolje je osebna prodaja razvila nove prijeme in tehnologije. Spremenjeno funkcijo osebne prodaje prikazujemo v tabeli 3.5., ki sta jo po Huttu in Spehu povzela Jerman in Završnik (2007, 86).

Tabela 7: Novi prijemi in tehnologije osebne prodaje kot odziv na razvojne trende

SPREMEMBA	ODZIV V UPRAVLJANJU OSEBNE PRODAJE
Intenzivnejša konkurenca	Večji poudarek na oblikovanju in vzdrževanju dolgoročnejših odnosov z odjemalci
Večji poudarek na produktivnosti	Povečana uporaba informacijske tehnologije
Razdrobljenost tradicionalne odjemalčeve osnove	Prodajni specialisti za določeno vrsto odjemalcev Kombinirani prodajni pristopi – ključni odjemalci, telemarketing, geografsko usmerjena osebna prodaja Globalizacija prodajnega osebja
Odjemalci narekujejo kakovost in prodajne pogoje	Skupinska prodaja Zadovoljstvo odjemalcev
Nakupne odločitve zahtevajo specifična znanja	Večji poudarek na izobraževanju prodajnega osebja

Vir: Lasten

Značilnosti osebne prodaje na medorganizacijskem (tudi logističnem) trgu so:

- ponudnik/prodajalec *upravlja z odjemalčevo vrednostjo in prevzema odgovornost za oblikovanje le-te za posameznega odjemalca*;
- ponudnik/prodajalec je *posrednik odjemalca v podjetju*, saj poskrbi za komuniciranje odjemalčevih potreb in vrednosti za odjemalca znotraj podjetja;
- ponudnik/prodajalec *pripomore k oblikovanju strategije podjetja* glede cenovne politike, razvoja storitev, konkurence, nastopa na trgu;

- ponudnik/prodajalec mora *vzpostaviti zaupanja vreden odnos* s ključnimi osebami v podjetjih, ki vplivajo na nakupno odločitev;
- vloga prodajalca je *pridobivanje informacij o odjemalcih*, ki so osnova za vrednotenje ponudb in njihovo dopolnitev;
- prodajalec postaja tudi *koordinator vseh aktivnosti*, ki se nanašajo na odjemalca;
- naloga prodajalca je *zaznavanje odjemalčevih potreb* in njihova zadovoljitev;
- prodajalec mora *poznati dobro odjemalčevo poslovanje*, obvladati mora prodajne veščine, sposoben mora biti skupinskega dela, imeti mora analitične sposobnosti, poznati mora več jezikov in upoštevati medkulturne razlike, poznati pa mora tudi konkurenčno in pravno okolje podjetja;
- prodajalec mora *skrbeti za uspeh podjetja*.

Osebna prodaja velja za najdražji instrument marketinškega komuniciranja. Hkrati pa velja tudi za najučinkovitejšega na določenih stopnjah nakupnega procesa – izobraževanje odjemalcev, pri pogajanjih, ob zaključni fazi prodaje.

*Osebna prodaja omogoča **dvosmerno komunikacijo**, ki daje **takojšnjo povratno informacijo** o uspešni sklenitvi posla.*

Vsako podjetje določi svojim **prodajnim predstavnikom različne cilje**, ki izhajajo iz narave ciljnih trgov podjetja in položaja, ki ga podjetje želi ustvariti na teh trgih. Prodajni predstavniki zato opravljajo **različne naloge** (povz. po Fill, 1999, 686 in Završnik, 2002, 7):

- iskanje in pridobivanje novih odjemalcev;
- prodajno osebje planira prodajne obiske in prerazporeja obiske med obstoječimi in potencialnimi odjemalci;
- preko komuniciranja posreduje odjemalcem informacije o storitvah;
- prodaja storitve – vzpostavlja stike, predstavlja, sprejema ugovore in sklepa posle;
- rešuje dobavne probleme in obdeluje ponovna naročila;
- zbira potrebne primarne in sekundarne podatke in sestavlja poslovna poročila;
- servisira odjemalce – nadzoruje možnost izvedbe storitev, nadzoruje lokalno oglaševanje, postavitve panojev na prodajnem mestu;
- prisostvuje na konferencah, srečanjih, seminarjih;
- starejši sodelavci so vključeni v proces usposabljanja in pridobivanja novih predstavnikov;
- pripravljen mora biti na pogostejša potovanja izven svojega kraja ali države.

Za doseganje ciljev osebne prodaje se prodajni predstavniki poslužujejo tudi enega ali kombinacijo več tipov oziroma **vrst osebne prodaje** (povz. po Burnett, Moriarty, 1998, 414 in Jerman, Završnik, 2007, 62):

- *Reaktivna prodaja* – prodajni predstavnik reagira na povpraševanje odjemalcev.
- *Trgovinska prodaja* – predstavnik je izvrševalec naročil odjemalca. Poudarek je na prodajalčevih storitvah za odjemalce – prevzem naročil, skrb za dostavo, skrb za obračanje zaloga ipd.
- *Misijonarska prodaja* – prodajni predstavniki obveščajo obstoječe in potencialne odjemalce o novih ali razpoložljivih izdelkih in storitvah, pri tem pa sami ne pričakujejo naročil.
- *Tehnična prodaja* – prodajno osebje nudi predvsem tehnične informacije o izdelkih oziroma storitvah, s svojo strokovnostjo, usposobljenostjo in izkušnjami rešujejo odjemalčeve probleme.
- *Kreativna prodaja* – ponavadi se nanaša na predstavitev novega izdelka ali storitve. Prodajni predstavniki morajo prepričati potencialne odjemalce o obstoju problema, ki ga lahko uspešno reši predstavljen izdelek oziroma storitev.
- *Posvetovalna prodaja* – prodajni predstavnik se najprej sreča z odjemalcem in vzpostavi stik, nato mu z usmerjevalnimi vprašanji prikaže potrebo po izdelku ali storitvi. Po sklenitvi posla predstavnik poskrbi za ojačitev in poskrbi za odjemalčevo zadovoljstvo in z njim vzdržuje dobre odnose.

Iz naštetih nalog izhaja, da je vloga osebne prodaje mnogo širša kot samo predstavitev podjetja in storitev odjemalcem. **Prodajno osebje predstavlja pomemben vir kredibilnih informacij o storitvah podjetja.** Že sama narava logističnih storitev pa je takšna, da zahteva največkrat dodatno razlago, predstavitev, sodelovanje in poznavanje odjemalcev. Prodajno osebje lahko z dodatno podporo in uporabo predstavitev gradiv o logističnem podjetju podrobneje razloži in ponudi najprimernejšo rešitev za odjemalca.

Osebna prodaja je osnovni način prodaje logističnih storitev, vendar je smotrno za doseganje večjih komunikacijskih učinkov vzporedno izvajati še programe ostalih komunikacijskih orodij.



Študijski primer 3. 8: Naloga za razmišljanje 2

- Razmislite, ali vas je kdaj obiskal kakšen predstavnik podjetja in kako vam je osebno predstavil izdelek ali storitev.
- S katerimi elementi svoje predstavitve vas je prepričal v izboljšanje mnenja o podjetju/izdelku/storitvi ali v nakup?
- Ocenite, kaj vas je odbijalo ali motilo pri predstavitvi. Zakaj?

3. 4. 2. 5 Neposredno tržno komuniciranje

Pri neposrednem tržnem komuniciranju gre za sistem, ki uporablja široko paleto različnih orodij, vse z namenom doseči točno določeno ciljno skupino.

Kot **interaktivni instrument** omogoča dvosmerno komunikacijo med odjemalcem in ponudnikom ne glede na čas in razdaljo, sestavo baze odjemalcev in s tem poznavanje informacij o odjemalcih, kar omogoča **prilagajanje specifičnostim posameznikov**.

Neposredno tržno komuniciranje se od ostalih orodij komuniciranja razlikuje v svojih **značilnostih, iz katerih izhajajo tudi njegove prednosti in slabosti** (Burnett in Moriarty, 1998, 381):

- podjetje *komunicira neposredno* s ciljnim odjemalci s pomočjo različnih instrumentov;
- možen je *zelo oseben pristop* – komunikacijsko sporočilo je lahko naslovljeno na ime odjemalca in omogoča prenos osebnih informacij;
- programi neposrednega tržnega komuniciranja so za *konkurenco neznani*;
- *velikost proračuna* je določena z učinkovitostjo programa;
- posamična akcija neposrednega tržnega komuniciranja *narekuje povpraševanje in spodbudi nakup*;
- orodja neposrednega tržnega komuniciranja omogočajo tržniku veliko *fleksibilnost*;
- vse elemente programov neposrednega tržnega komuniciranja je mogoče *preizkusiti in jih prilagajati*;
- uspešnost neposrednega tržnega komuniciranja je odvisna od *ustrezne baze odjemalcev*;
- stroški in učinkovitost programov je lahko *merljiva*;
- če se orodij neposrednega tržnega komuniciranja ne uporablja kot *dolgoročno strategijo*, so lahko neučinkovita;
- slabo izvedeno neposredno tržno komuniciranje lahko ustvari *nezaupanje in slab ugled podjetja*;
- če podjetje ne uspe koordinirati neposrednega tržnega komuniciranja z delovanjem, distribucijo ali strategijo podjetja, to lahko vodi v *zmanjšanje naklonjenosti odjemalcev*;
- sporočila neposrednega tržnega komuniciranja morajo biti *usklajena s celotno trženjsko akcijo podjetja*.

V logistični dejavnosti so aktivnosti neposrednega tržnega komuniciranja pomemben instrument komuniciranja z odjemalci, saj omogoča merljiv odziv in vpliva na menjalni proces. Za uspešno izvedbo neposrednega komuniciranja morajo tržniki zagotoviti bazo odjemalcev, ki omogoča prilagoditev informacij posameznemu odjemalcu.

V okviru tržnega komunikacijskega spleta imajo tržniki na razpolago različna orodja:

- **Telemarketing**
Sistem strokovnjakov, ki uporabljajo telekomunikacijsko in informacijsko tehnologijo z namenom izvedbe prodajnih in trženjskih programov na cenovno najbolj ekonomičen

način – klicni centri, računalniška podpora za pridobivanje in ažuriranje informacij in njihovo predstavljanje.

- **Direktna pošta**

Neposredna pošta je osebna, selektivna in fleksibilna in zagotavlja veliko stopnjo branosti sporočila pri ciljnih odjemalcih.

- **Oglaševanje z neposrednim odzivom**

Vsako oglaševanje, ki išče takojšen neposredni odziv ali akcijo in odjemalcu omogoča, da se odzove neposredno ponudniku/oglaševalcu.

- **Elektronsko trženje**

Elektronsko poslovanje v najširšem pomenu obsega uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih odnosih med proizvodnimi, trgovskimi in storitvenimi organizacijami, ponudniki podatkov, odjemalci ter državno upravo.

Elektronsko poslovanje omogoča predvsem hitrejšo, zanesljivejšo in bolj učinkovito poslovanje.



Razlikujemo štiri vrste elektronskega poslovanja:

- **Podjetje – odjemalec (business-to-customer – B2C)** Odjemalci kupujemo izdelke in storitve od podjetij, prisotnih na svetovnem spletu. Podjetje, ki prodaja svoje izdelke in storitve preko spleta, je globalno, kar pomeni, da lahko kdorkoli s kateregakoli konca sveta kupi izdelek ali storitev, ki ga/jo podjetje ponuja.

Primer: <http://nakup.merkur.si/>



- **Podjetje – podjetje (business-to-business – B2B)** Elektronsko poslovanje med podjetji poteka predvsem pri naročanju, nabavi, sledenju blaga, izdajanju računov, opravljanju elektronskega plačevanja.

Primer: <http://www.mladinska.com/darila/>



- **Odjemalec – odjemalec (customer-to-customer – C2C)** Najbolj značilno je za elektronske dražbe – licitacije, elektronska pogajanja in elektronsko posredništvo.

Primer: <http://www.bolha.com/>



→ **Odjemalec – podjetje (customer-to-business – C2B)**

Podjetja spodbujajo odjemalce h komunikaciji z njimi, tako da jih povabijo k pošiljanju vprašanj, predlogov in celo pritožb preko spletne pošte.

Primer: <http://www.durs.gov.si>

Govori z VIDO.

→ **Podjetje – zaposleni v podjetju (business-to-employee – B2E)** To poslovanje omogoča hitro in enostavno komuniciranje, ki je nujno za izvajanje delovnih nalog in sprotno nadziranje.



Študijski primer 3. 9: Amazon.com

- Preberite primer spletne trgovine Amazon.com na naslednji strani in odgovorite na naslednjo trditev:
- Najbolj pomembno vprašanje, povezano s padcem dobička je, katera naslednja inovacija in revizija poslovnega modela oz. strategija lahko pomaga Amazonu ohraniti konkurenčno prednost na področju spletne prodaje.
- Oglejte si tudi nekaj predstavitev strani slovenskih podjetij. V kakšne namene uporabljajo slovenska podjetja internet?
- Iz svojega nabiralnika zbirajte predstavitvena in prodajna pisma ter napravite test. Pisma preberite in z rdečo barvo označite besedilo, kjer oglaševalec govori o sebi, in z zeleno barvo tiste stavke, kjer govori o naslovniku (o vas). Primerjajte rezultate. Katero prodajno pismo vas je bolj prepričalo in zakaj?



Amazon.com je zapisan v zgodovino elektronskega poslovanja kot prvo maloprodajno podjetje, ki od leta 1995 prodaja izdelke na svetovnem spletu. V letu 2006 je ustvaril 10 milijard dolarjev dohodka od prodaje in je največje podjetje za spletno maloprodajo na svetu. Za to študijo primera smo ga izbrali zaradi številnih inovativnih pristopov na področjih poslovne strategije podjetja in razvoja ter uporabe informacijskih sistemov. Ta dva področja sta v primeru Amazona zelo tesno povezana, ker so vse poslovne inovacije tesno povezane z velikimi vlaganji v informacijske sisteme.

Leta 1995 je Jeff Bezos je izkoristil nove poslovne možnosti, ki jih je ustvarjal Internet, tako da je postavil spletno stran za direktno online prodajo knjig strankam. Za razliko od običajnih knjigarn, ki so prenesle tja do 200.000 naslovov, je Amazon.com ponudil neverjetnih tri milijone naslovov. Virtualna knjigarna ne ponuja kupcu možnost odpreti in pregledati vsebino knjige, zato v pomoč kupcem pri odločanju Amazon.com ponuja dostop do povzetkov, kazal vsebine in recenzij knjig, ki jih ponuja. Ob tem je Amazon.com lahko ponudil nižje cene od običajnih knjigarn, ker je vzdrževal zelo malo svoje lastnine v smislu skladišč (svoje poslovanje podpira na tesnem sodelovanju z distributerji) ter mu ni bilo treba plačati drage fizične trgovine in najemati številno maloprodajno osebje.

Amazon poskuša prepričati kupce z nenehnim razvojem sistema za podporo strankam, ki vključuje avtomatsko potrjevanje naročil, online sledenje izvedbi naročila in pošilkam, digitalno denarnico, s katero se izognemo večkratnemu vnašanju osebnih podatkov in številke kreditnih kartic. Stranka lahko dodatno sledi stanju svojega naročila preko elektronske pošte ali po telefonu. Amazon.com je tudi patentiral svojo digitalno denarnico poimenovano »en-klik« (»1-click«) ekspresno nakupovanje. Patent je sprožil vrsto debat in obtoževanj, da tovrstni patenti zavirajo razvoj elektronskega poslovanja in je tudi sprožil reformo patentnega sistema v ZDA. Debatam smo bili priča tudi v Evropi, ko so različna združenja informacijskih podjetij preprečila sprejem zakonodaje, ki bi omogočila patentiranje programskih rešitev in programske kode v Evropi.

Leta 1998 je Amazon.com začel s prodajo glasbe in filmov ter s tem revidiral svojo poslovno strategijo „postati najboljše mesto za nakup, iskanje ali odkrivanje kateregakoli izdelka ali storitve, ki je dosegljiva online“. Od takrat se ponudba nenehno širi in vključuje računalniško opremo, zabavno elektroniko, igrače, gospodinjske aparate, video igre, obleko, hrano, potovalne storitve, izdelke za osebno nego in nakit. Amazon je tudi ponudil spletne dražbe (tako kot eBay) ter spletne trgovine za male trgovce. Na začetku je Amazon.com razširjeno ponudbo podprl z znatnim povečanjem skladiščnih kapacitet in števila zaposlenih, kar je zmanjšalo njegove konkurenčne prednosti »virtualnega« trgovca.

V letih 2001 in 2002 je Amazon.com v poskusu povečanja dohodka od prodaje začel nižati cene, ponujati brezplačno dostavo in razvijati svoj informacijski sistem za elektronsko poslovanje v smislu ponujanja storitev drugim podjetjem. Tako so nastale storitve Merchants! in Amazon Marketplace, ki omogočajo drugim podjetjem, da integrirajo svojo ponudbo v okviru spletišča Amazon.com. Številna podjetja so začela uporabljati te storitve za spletno prodajo svojih znamk v zameno za plačilo provizije. Amazon ponuja spletno prodajo starih in novih izdelkov tudi posameznikom. Trenutno je 25 % prodaje na račun drugih podjetij in posameznikov.

Amazon.com je v teh letih tudi revidiral svoj poslovni model tako, da se je osredotočil na večanje učinkovitosti v smislu zmanjševanja skladiščnih kapacitet in števila zaposlenih. Revizije se je lotil z nadaljnjim razvojem informacijskih rešitev za sledenje kvalitete opravljenih storitev in odpravljanje napak pri izpolnjevanju naročil. Razvili so tudi informacijski sistem za zbiranje naročil in računanje optimalnih (najcenejših) poti za dostavo izdelkov. Razvoj je zmanjšal stroške izvajanja naročila od 15 % dohodka v letu 2000 na 10 % dohodka od prodaje v letu 2003.

Tako je Amazon.com, po devetih letih poslovanja v rdečih številkah (predvsem zaradi številnih investicij in inovacij na področju informacijskih sistemov), v letu 2003 začel poslovati z dobičkom, ob nadaljevanju rasti z letno stopnjo 60 %. Nadaljeval je tudi z razvojem inovativnih pristopov k spletni prodaji in informacijski podpori za spletno prodajo.

Hkrati se Amazon.com sooča z vedno bolj močno konkurenco na področju spletne prodaje. Direktna konkurenca v smislu inovativnih informacijskih pristopov so gotovo Yahoo!, eBay in Google. Slednji je še posebej aktiven v ponujanju storitve malih oglasov povezane s plačilnim sistemom tipa digitalne denarnice Google Checkout. Amazon po drugi strani razširja ponudbo digitalnega blaga (kratke zgodbe znanih avtorjev in MP3 glasba) in storitev (online mape z digitalnimi fotografijami okolja).

Konkurenca je zadnje čase povzroča padec dobička.

Več na strani: <http://www.amazon.com/>
<http://www.ebay.com/>

3.5 UDELEŽENCI PRI IZVAJANJU STORITEV

Zaposleni predstavljajo pomemben del, s katerim storitvena podjetja iščejo dodano vrednost ter na ta način pridobivajo konkurenčno prednost. V trženjskem spletu igrajo **zaposleni vitalno vlogo** pri pridobivanju odjemalcev, izgradnji dolgoročnih odnosov z odjemalci in zagotavljanju zadovoljstva odjemalcev. Prav zato je presenetljivo, da je bila do nedavnega komponenta zaposlenih odsotna v trženjski literaturi.

*Zaposleni ali kontaktno osebje so nekakšen **vezni člen** med pogosto konfliktnimi željami, cilji in zahtevami svojega podjetja in odjemalcev.*

Zaradi dobrega poznavanja odjemalcev so zaposleni bistven vir idej pri razvijanju novih ali preoblikovanju obstoječih storitev. Pri povezovanju podjetja z okoljem imajo zaposleni **dve temeljni nalogi** (Snoj, 2003, 38):

- **informiranje** – zbira informacije iz okolja in jih posreduje v podjetje ter informira okolje o zadevah, ki so pomembne za okolje in podjetje samo in
- **zastopanje** – predstavljajo zaposlene v podjetju in podjetje kot celoto.

Pri človeško intenzivnih storitvah ima pomembno vlogo koncept internega trženja. Vse več podjetij se osredotoča na razvijanje novih človeških virov in na pošten, pozoren, skrben in individualiziran odnos z zaposlenimi (Svetlik, 1985, Jančič, 1990, v: Snoj in Gabrijan, 1997, 14). Vsak zaposleni ima v podjetju v zvezi z rezultati svojega dela interne odjemalce in je hkrati odjemalec rezultatov dela drugih sodelavcev v podjetju. Interno trženje je eno od orodij vrhovnega managementa podjetja za razvijanje njegove kulture in pomeni uporabljanje trženjskih načel in znanj, ki so usmerjena predvsem v management zaposlenih. ***Poslovodstvo naj bi se zavedalo, da mora najprej spoznati in urediti razmerja znotraj kolektiva, da bo lahko podjetje poslovalo v skladu z zahtevami okolja oziroma v odnosu do okolja.*** Temeljni cilj internega trženja je oblikovati vzdušje medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v podjetju (Snoj in Gabrijan, 1997, 41).

V bistvu so nekatera podjetja začela jemati **interno trženje kot strateško orožje**, ki jim zagotavlja ohranjanje odjemalcev skozi visoko kakovostno izvedbo storitve in naraščajoče zadovoljstvo odjemalcev.

Glede na pogostost kontaktiranja in glede na raven vključenosti v trženjske aktivnosti ločimo **štiri skupine udeležencev v podjetju** (Potočnik, 2000, 151–152; Lovelock, 1996, 354–357):

- **kontaktno osebje**
so zaposleni, ki imajo reden stik z odjemalci in so vključeni v konvencionalne trženjske aktivnosti kot npr. prodaja. Le-ti morajo biti dobro usposobljeni, motivirani in pripravljeni na delo z odjemalci. Razporejeni morajo biti v skladu s svojim potencialom glede na odgovornosti, ki jih odjemalci zahtevajo. Temu primerno morajo biti tudi nagrajeni.

- **pomožno osebje**
so zaposleni v recepcijski službi, svetovalnem oddelku, usmerjevalci odjemalcev ipd., ki ne opravljajo trženjskih aktivnosti, vendar imajo z odjemalci pogoste in stalne stike. Njihova naloga je vitalnega pomena za storitvena podjetja in se morajo takoj oziroma pravočasno odzvati na odjemalčeve želje, zahteve in potrebe. Za delo z odjemalci morajo imeti visoko stopnjo usposobljenosti.
- **vplivneži**
so vključeni v izvajanje trženjskih aktivnosti, vendar je njihov stik z odjemalci redek ali pa ga sploh ni. Njihova naloga je razvoj storitev, tržne raziskave, organiziranje storitvenega procesa, reševanje pritožb ipd.
- **drugi zaposleni**
izvajajo različne podporne funkcije in sploh nimajo stikov z odjemalci ali opravka s konvencionalnimi trženjskimi aktivnostmi. Kot podporniki kritično prispevajo k uspešnosti storitvenega podjetja. To so zaposleni v računovodstvu, nabavi, kadrovskih oddelkih, računalniških oddelkih, ipd. Zavedati se morajo, da imajo interni in eksterni odjemalci potrebe, ki morajo biti zadovoljene.

K udeležencem pri izvajanju storitev sodijo ljudje, ki storitve ne le prodajajo in izvajajo, temveč so sami storitev (Berry in Parasuraman, 1991, 104). Zagotoviti moramo, da se zaposleni zavedajo tega in da upoštevajo strategijo storitve, saj tudi zaposleni potrebujejo mentalno sliko nevidne storitve.

3.6 STORITVENI PROCES

Storitveni proces se začne preden storitev obstaja, se nadaljuje, medtem ko podjetje storitev razvija in izvaja, in traja še po opravljeni storitvi (Kotler, 2004, 112).

Izvajanje storitvenega procesa tudi po Potočniku (2000, 43) obsega tri prekrivajoče se podsisteme: priprava, posredovanje in izvedba storitve. Raven stikov med izvajalcem in odjemalcem storitve je po njegovem mnenju najpomembnejši dejavnik oblikovanja celotnega sistema izvajanja storitev. Nekateri deli tega sistema so za odjemalca nevidni, z drugimi pa odjemalec kontaktira, jih torej vidi in občuti.

Storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede, je pomemben element trženjskega spleta za storitve. Odjemalec ga, podobno kot fizično okolje in udeležence, zazna kot del storitve same. Za uspeh večine storitvenih podjetij je tako bistvena stalna koordinacija in povezava med trženjem in izvajanjem storitev.

*Storitveni proces vključuje **postopke, sezname nalog, delovne postopke in delovne operacije**, ki omogočajo izvedbo storitev, ter zaposlene in odjemalce. Zadovoljivo izvajanje storitvenega procesa je ključno za ohranjanje odjemalcev pred konkurenco. V prihodnosti bomo zato priča večji **individualizaciji storitev** za odjemalca.*

Za kakovostno izvajanje storitvenega procesa mora podjetje podrobno opredeliti **sestavne dele storitvenega procesa** (Potočnik, 2000,152):

- delitev na *logične postopke*, ki olajšujejo kontrolo izvajanja storitve;
- opredelitev in poenotenje *spremenljivk storitvenega procesa*, ki imajo za posledico diferenciacijo storitvenih procesov;
- določanje *možnih izvajalskih odmikov*, saj storitveni procesi potekajo v različnih stvarnih in časovnih situacijah, zato ne morejo biti identični, vendar naj se gibljejo v predvidenih okvirjih.

Storitvene procese ločimo glede na zapletenosti in razlikovanje. Zapletenost opredeljuje vsebino načinov in postopkov izvajanja storitev, razlikovanje pa izvedbo in izvedbeno različnost posameznih postopkov in načinov.

Z namenom novega pozicioniranja na trgu lahko podjetja **spreminjajo storitvene procese glede zapletenosti in razlikovanja izvedbe** (Potočnik, 2000, 152–153):

- zmanjšanje razlikovanj znižuje stroške, povečuje produktivnost in olajšuje izvajanje storitev prek posrednikov;
- s povečanjem razlikovanja dosežejo individualizacijo ponudbe storitvenega procesa in s tem zapolnitev tržnih vrzeli, kjer si podjetja obetajo doseganje višjih cen;
- z zmanjšanjem zapletenosti, kar dosežejo s specializacijo storitev z izpuščanjem posameznih postopkov, kar olajša kontrolo in posredovanje storitev prek posrednikov;
- povečanje zapletenosti, s čimer želijo pridobiti nove odjemalce in s kombiniranjem storitev tvorijo »sveženj« storitev.

3.7 FIZIČNO OKOLJE IN FIZIČNI DOKAZI STORITVE

Po Potočniku (2000, 154) je fizična podpora snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo storitve. Fizično podporo sestavljajo **fizično okolje** (zgradbe, prostori), **sredstva** (stroji, naprave) in **fizični dokazi storitve** (prospekti, katalogi, spominki, reklamni predmeti itd.).

Ker so storitvene sestavine bolj ali manj neotipljive narave, odjemalci iščejo fizične dokaze za presojo storitev pred nakupom in za oceno zadovoljstva med izvajanjem storitev (Zeithaml in Bitner, 2003, 282).

Po Snoju (2003, 43) je oblikovanje okolja del oblikovanja same storitve. Fizične značilnosti okolja običajno vplivajo na notranje počutje, ki nato sproži določeno obnašanje. Ena izmed najbolj pomembnih spremenljivk je orientacija, saj iz okolja odjemalci razbirajo bolj ali manj razvidna usmerjevalna sporočila (Bateson, 1992, v: Snoj, 2003, 43).

Fizično okolje je kritični dejavnik usmerjanja odjemalcev v nakupnem procesu, saj omogoča, da se počutijo udobno in da zaupajo storitvenemu podjetju. Fizično okolje ustvarja atmosfero z vidnimi, slušnimi, otipljivimi, vohalnimi in drugimi zaznavami storitve.

Pravimo, da ima fizično okolje potencialni vpliv na odjemalčev vtis o procesu nastajanja storitve. Še posebej to velja pri zaznavi **velikosti in barve prostora, jakosti in višine zvoka, vonja in svežine zraka, temperature** itd., kar vse ustvarja sodbo o kakovosti storitve. Trdimo lahko, da gre za izredno vplivne dejavnike, s katerimi lahko storitveno osebje in okolje na različne načine manipulira v smislu pozitivnih zaznav storitev pri odjemalcih.

Po Berryju in Parasuramanu (1991, 97) sestavljajo **fizično okolje** tri pomembne komponente:

- **Dejavniki ambienta** se nahajajo v ozadju in pod točko trenutnega zavedanja ter nas pritegnejo šele, ko izostanejo ali postanejo neprijetni (primer za to sta temperatura in zvok – neklimatiziran in hrupen lokal).
- **Dejavniki dizajna** so veliko bolj očitni za odjemalce kot dejavniki ambienta. Vsebujejo večji potencial za ustvarjanje odjemalčevih pozitivnih zaznav in vzpodbujanje pozitivnega vedenja.
- **Socialni dejavniki** se nanašajo na humano komponento fizičnega okolja (odjemalci in storitveno osebje). Število, pojavnost in vedenje odjemalcev in zaposlenih v storitvenem okolju lahko vodi do privlačnega ali odbijajočega vedenja, odvisno od pričakovane storitve. Zavedati se moramo, da odjemalec ne loči med storitvijo in tistimi, ki storitev zagotavljajo. Storitve so predvsem ljudje in zato morajo biti prav ti ljudje primerno in pravilno predstavljeni. Posameznik namreč poskuša komunicirati z določenim imidžem, npr. standard obleke v tem primeru pomeni otipljivo komponento. Fizična preglednost, kot so uniforme, se reflektira v socializaciji zaposlenih do sprejemanja ciljev podjetja ter učinkuje na zaznave odjemalcev o kakovosti izvedene storitve. Študije so pokazale, da uporaba uniform pomaga pri identificiranju zaposlenih, predstavlja fizični simbol, ki pooseblja ideale skupine in njihova stališča, vpeljuje medsebojno povezanost skupine in pomaga pri kontroliranju vedenja zaposlenih.

Z naraščanjem konkurenčnosti je zelo težko najti možnosti **diferenciranja podjetij**. Po Batesonu in Hoffmanu (1999, 135) se lahko prav fizično okolje uporablja v ta namen. Takšno okolje ima neposreden vpliv na to, kako bodo odjemalci zaznali storitveni vidik. Številne raziskave so pokazale, da so lepo oblečeni posameznik zaznani kot bolj inteligentni, boljši delavci in prijetnejši za sodelovanje. Podobno bo imelo lepo dizajnirano okolje prednost pred slabšim. Kot smo že omenili tudi svetloba, temperatura, hrup, glasba in barva vplivajo na odjemalce in zaposlene ter zadovoljstvo z delovnim mestom.

POVZETEK POGLAVJA

Osnovno razmišljanje o trženju in opredelitev storitev nas pripelje do sedmih trženjskih instrumentov, ki jih povezujemo v trženjski splet za storitve, tako da vse ali nekaj instrumentov med seboj kombiniramo, da bi dosegli čim ugodnejši poslovni rezultat.

Instrumenti trženjskega spleta za storitve so storitev ali storitveni »izdelek«, oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije, tržne poti za storitve, tržno komuniciranje in promocija storitev, udeleženci pri izvajanju storitev, storitveni proces ter fizično okolje in fizični dokazi storitve.

Vsak trženjski instrument je interaktivno povezan z drugimi in zagotavlja medsebojno podporo pri uresničevanju trženjskih strategij in izvajanju trženjskih aktivnosti.

Trženje je usmerjeno v to, da je storitev na voljo na pravem mestu, ob pravem času, po ceni, ki je sprejemljiva za odjemalca, in ob ustreznem komuniciranju.



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja poglavja

- Kako se določa cena storitve in kaj vse vpliva na njeno višino?
- Ocenite možnost spreminjanja in prilagajanja cene storitve. Kdaj in zakaj jo podjetje sploh spreminja?
- Katere odločitve sprejema storitveno podjetje pri upravljanju s tržnimi potmi?
- Razmislite, kaj je skupnega in kaj razločuje pojma poslovna logistika in tržna pot?
- Zakaj je nujno, da podjetje oz. organizacija stalno komunicira z okoljem?
- Kako bi izvedli komunikacijsko akcijo za prodajo prevozne storitve? Kaj vse je potrebno določiti v komunikacijskem načrtu za uspešnost akcije?
- Poiščite nekaj novih medijev komuniciranja in opredelite njihove značilnosti, predvsem prednosti in slabosti pred ostalimi klasičnimi mediji.
- Razmislite, kakšno nalogo ima celostna grafična podoba podjetja pri tržnem komuniciranju.
- Izberite nekaj tiskanih oglasov za različne vrste izdelkov in storitev in poskušajte določiti cilje, ki jih je imel oglaševalec.

Dodatna literatura za študij

Kotler, P. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba, 2004.

Potočnik, V. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.

Potočnik, V. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba, 2005.

Reis, A., in Reis, L. *Zaton oglaševanja in vzpon PR*. Ljubljana: Sloversko društvo za odnose z javnostmi: GV založba, 2003.

Završnik, B., in Mumel, D. *Marketinško komuniciranje*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 2003.

4 Uporabljena literatura in viri

Angelovski, B. *Trženje in komercialno poslovanje*. Maribor: Višja prometna šola Maribor, 2004.

Babič, M. *Ekonomika kakovosti V: Management, kakovost, razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management*. Koper, 2001.

Bateson, J., in Hoffman, D. *Managing services marketing: text and readings*. Harcourt Brace College Publishers: The Dryden Press, 1999.

Belch, G., in Belch, M. *Introduction to advertising and Promotion*. Boston: McGraw–Hill Irwin, 1990.

Berry, L., in Parasuraman, A. *Marketing Services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.

Burnett, J., in Ernst Moriarty, S. *Introduction in marketing communication*. New Jersey: Upper Saddle River, 1998.

Cannon, T. *Marketing: Principles and Practies*. London: Cassell, 1998.

Dmitrovič, T., in Podobnik, D. Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. *Akademija MM*, 2000, št. 7, str. 49–58.

Devetak, G. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija, 1995.

European Commission. Commission staff working document. SEC (2007) 1397. Luxembourg. European competitiveness report 2007.

Fersped d.o.o.: <http://www.fersped.si/dejavnost/letalski.htm> (26. 8. 2008)

Fill, C. *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall Europe, 1999.

Grönroos, C. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Toronto: Lexigton books, 1990.

Hill, R. Wells. *On goods and services. Review of income and Wealth*. New Haven, 1977.

Inventera: http://sharepoint.inventera.net/si/index.php?option=com_frontpage&Itemid=37 (24. 8. 2008)

Intereuropa: http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_2.asp (28. 8. 2008)

Jančič, Z. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999.

Kitchen, P., Podnar, K., Jančič, Z. Integrirano tržno komuniciranje v slovenskih oglaševalskih agencijah. *Marketing magazin*, 2003, 266: str. 21–25.

Kotler, P. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.

Kotler, P. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba, 2004.

Lovelock, C. *Services Marketing*. London: Prentice-Hall, 1996.

- Logistično podjetje Ažman d.o.o.: <http://www.azman.si> (24. 8. 2008)
- Lovelock, C., Wright, L. *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Luka Koper d.d.: <http://www.luka-kp.si/slo/storitve> (24. 8. 2008)
- Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus, R. Bohinc. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Tudi pri drugem avtorju pišemo najprej priimek in nato ime.
- Motorola: www.motorola.com (28. 8. 2008)
- Musek Lešnik, K. *Zadovoljstvo potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS, 2007.
- Potočnik, V. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- Potočnik, V. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba, 2002.
- Potočnik, V. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Pošta Slovenije: <http://www.posta.si/Namizje.aspx?tabid=83> (28. 8. 2008)
- Radonjić, D. *Osnove marketinškega informacijskega sistema*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1994.
- Raiffeisen banka: http://www.raiffeisen.si/racuni_in_bancne_poti/svetovanje_na_domu/ (24. 8. 2008)
- Reis, A., in Reis, L. *Zaton oglaševanja in vzpon PR*. Ljubljana: Slovernsko društvo za odnose z javnostmi: GV založba, 2003.
- Rowley, J. *Promotion and marketing communications in the information marketplace*. Bradford: Library Review, 1998.
- Rust, R. T., Ambler, T., Gregory, S., Carpenter, V. Kumar, Rajendra, K., Srivastava. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of marketing*, 2004, 68: Issue 4: str. 76–89.
- Schultz, D., Tannenbaum S., Lauterborn, R. *Integrated marketing communications*. Lincolnwood: NTC Publishing Books, 1994.
- Smith, P. R., Taylor, J. *Marketing Communication*. London: Kogan Page Limited. 2002.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. SSKJ. Elektronska izdaja. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovška ZRC SAZU. Ljubljana: DZS, 2000.
- Slovenska oglaševalska zbornica:
http://www.soz.si/oglasevalsko_razsodisce/slovenski_oglasevalski_kodeks/ (2. 9. 2008)
- Slovenski inštitut za standardizacijo: <http://www.sist.si/slo/z4/z4.htm> (30. 8. 2008)
- Snoj, B. *Zbrano gradivo za predmet management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997.
- Snoj, B. *Management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999.

Snoj, B., in Gabrijan, V. *Dodatno študijsko gradivo pri predmetu Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997.

Snoj, B. *Marketing storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2003.

Spletna trgovina E-bay: www.ebay.com (28. 8. 2008)

Stare, M. *Sodobne tendence v odnosih med storitveno in industrijsko proizvodnjo v svetu in v Sloveniji*. Ljubljana: UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2000.

Talar trans d.o.o.: <http://www.talartrans.si/> (3. 9. 2008)

Tavčar, M., F. Vidic, H. Dovžan, A. Pompe, J. Zupan, A. Lisac, I. Pavlin, D. Dubrovski, V. Gabrijan, D. Kesič, J. Hudovernik. *Sodobni marketing*. Ljubljana: GEA College, 1996.

Tavzes, M. Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002.

The service economy. STI. Bussines and Industry policy forum series. Paris: Organisation for economic co-operation and development, 2000.

The times 100, edition 13: <http://www.thetimes100.co.uk/case-study--swot-analysis-action-at-skoda--131-322-1.php> (30. 8. 2008)

Turistična agencija Helia: <http://www.helia.si/slo/slo-kolesarjenja.htm> (3. 9. 2008)

UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. Delovni zvezek 4/2007. Podjetništvo. Pomladansko poročilo 2007. Ljubljana. 2007.

Verbič, B. *Dobrodošli med najboljšimi: Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: GV založba, 1994.

Završnik, B. in Mumel, D. *Marketinško komuniciranje*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 2003.

Završnik, B., in Jerman, D. *Marketinško komuniciranje na medorganizacijskem trgu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2007.

Zeithaml, V., in Bitner, M. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2003.

UTRINKI IZ STROKOVNIH RECENZIJ GRADIVA TRŽENJE IN KAKOVOST STORITEV

...

Avtorica študijske literature Vanja Kajzer uporablja zelo berljiv jezik, skladno sintakso in vzročno-posledično povezane stavke, ki študenta miselno vodijo ob branju besedila. Izražanje je jasno, preprosto in razumljivo. Učbenik je pisan sistematično, zato bodo bralci lahko hitro osvojili nove pojme in brali z zanimanjem.

...

mag. Maja Urlep, univ. dipl. ekon.
Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor

...

Stil pisanja avtorice Vanje Kajzer je zanimiv, berljiv, tekoč in razumljiv, kar kaže na razumevanje avtorja. Avtorji, ki pišejo jasno razumljiva besedila tudi zelo dobro obvladajo obravnavamo tematiko. Takšen stil pisanje učbenikov in strokovnih knjig priporočam tudi drugim avtorjem tako za učbenike, kot za strokovne knjige na višji in visoki stopnji. Podajam zelo pozitivno mnenje in pohvalo avtorici.

Dr. Mejra Festić, izredna profesorica
Prorektorica za študijske zadeve
Univerze v Mariboru

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11
Konzorcijski partnerji:



**Šolski center
Novo mesto**



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.