

I. Del Osnove trženjske miselnosti

2. Trženjsko načrtovanje in trženjske strategije

Trženjsko usmerjeno strateško načrtovanje

Uresničevanje trženjskih strategij

2. 1. Trženjsko usmerjeno strateško načrtovanje

- Strateško načrtovanje
 - Poslanstvo
 - Cilji podjetja
 - Strategija
 - Trženjski cilji
- Taktična izvedba

Poslanstvo in vizija podjetja

- Poslanstvo podjetja
 - Kaj smo v preteklosti dosegli
 - V kakšnem okolju delujemo
 - S kakšnimi (specifičnimi) viri razpolagamo
- Konkurenčne prednosti podjetja
 - Strateške poslovne enote
- Tržne priložnosti
 - Strateško okno (se lahko zapre)

Cilji podjetja

- Kaj
- Koliko
- Kdaj
- Različni cilji – primeri
 - Peko / Alpina
 - Pivovarna Laško
 - Mercator / Engrotuš
 - Mobitel / Vega

Strategija podjetja

- Poslovna strategija = izbor sredstev, ki vodijo podjetje k zastavljenemu cilju
 - Usklajenost zmogljivosti podjetja s tržnimi priložnostmi
 - Analiza strateških poslovnih enot podjetja
-
- Strategos = vojskovodja

Strateške poslovne enote (področja)

- Skupina proizvodov (ali storitev) ki imajo značilnosti neodvisne poslovne dejavnosti (nepovezane z drugimi dejavnostmi v podjetju)
- Skupina proizvodov ki ima jasno opredeljene konkurente na trgu
- Možnost ugotavljanja poslovnega uspeha za vsako poslovno enoto
- Strateško poslovno enoto organiziramo kot dobičkovni center z lastnim poslovodstvom

Krivulja učenja in krivulja izkušenj

- Podjetje v proizvodnji in/ali prodaji izdelka nabira izkušnje
- Večje strateške poslovne enote nabirajo izkušnje hitreje od konkurentov
- Krivulja učenja: zniževanje stroškov dela
- Krivulja izkušenj: zniževanje vseh stroškov

→ Podjetje, ki ima velik tržni delež, dosega najnižje stroške na enoto

Zniževanje stroškov na enoto

Relativni tržni delež	Relativni stroški na enoto
0,25	1,55
0,50	1,25
1,00	1,00
2,00	0,80
4,00	0,64

Matrika Boston Consulting Group

- Stopnja rasti trga (skupin proizvodov)
- Tržni delež podjetja v primerjavi s konkurenti

Portfeljska matrika Rast / tržni delež

Visoka rast	ZVEZDE	VPRAŠAJI
Nizka rast	CASH COWS	PSI
	velik tržni delež	majhen tržni delež

Različne strategije v portfeljski matriki Rast / tržni delež

Visoka rast	INVESTICIJE ŠIRITEV	VELIKE INVESTICIJE IZSTOP
Nizka rast	INVESTICIJE V RAZVOJ DRUGIH DEJAVNOSTI	ZMANJŠANJE VLAGANJ IZSTOP
	velik tržni delež	majhen tržni delež

Portfeljska analiza

- Optimalna kombinacija strateških poslovnih enot
 - Enote ki prinašajo dobiček
 - Enote ki zahtevajo investiranje
 - Enote ki poslujejo z izgubo

Porter: strategije podjetja

- Široki cilji
 - Širok trg in velik obseg ponudbe po nižjih cenah od konkurentov
 - Velik obseg ponudbe diferenciranih proizvodov, ki opravičujejo višje cene od konkurentov
- Ozki cilji
 - Ozek tržni segment in nizke cene
 - Ozek tržni segment in specialni proizvodi ki opravičujejo zelo visoko ceno

Rast prodaje podjetja

- Povečanje prodaje obstoječih izdelkov na obstoječem trgu
 - Prevzem kupcev
 - Povečanje porabe
- Vstop na nove trge z obstoječimi izdelki
 - Novi načini uporabe
 - Pridobitev neuporabnikov
- Razvoj novih izdelkov za sedanji trg
 - Zamenjava
 - Inovacije
- Razvoj novih izdelkov za nove trge
 - Lastni razvoj
 - Nakupi patentov ali prevzemi drugih podjetij

Trženjski cilji

- Trženjski cilji morajo biti kvantificirani:
 - Obseg prodaje
 - Tržni delež
- Trženjski cilji morajo biti razumljivi izvajalcem
- Podjetje mora opredeliti metodo merjenja doseganja trženjskih ciljev

Trženjske strategije

- Izbira ciljnega trga
- Oblikovanje trženjskega spleta za ciljni trg

Analiza okolja podjetja

- Makrookolje
 - Demografsko
 - Gospodarsko (GDP/c, inflacija)
 - Naravno (energija, okolje)
 - Tehnološko (napredek in inovacije)
 - Polično-pravno (zakoni, interesne skupine)
 - Kulturno
- Mikrookolje
 - Tehnične in organizacijske značilnosti podjetja
 - Dobavitelji, kupci, javnosti

Izbira ciljnega trga

- Določitev ciljnih skupin
 - Značilnosti ciljnih skupin
 - Demografske značilnosti
 - Povpraševanje: dohodek, cene
- Zadovoljitev potreb ciljne skupine
- naliza konkurence
- Analiza prihodkov, stroškov in dobička

Oblikovanje trženjskega spleta

IZDELEK

kakovost, značilnosti
blagovna znamka
servisiranje

CENA

vrednost <> stroški nakupa

DISTRIBUCIJA

izbira posrednikov
stroški distribucije

KOMUNICIRANJE

pospeševanje prodaje
oglaševanje
stiki z javnostmi

Trženjski načrt

- Aktivnosti, s katerimi podjetje uresniči trženjsko strategijo
 - Prikaz stanja
 - Prikaz možnosti
 - Trženjski cilji
 - Trženjska strategija
 - Program delovanja

Analiza sedanjega stanja

- Analiza konkurence na ciljnem trgu
 - Možnost prodaje (količina, kvalitete, vedenje kupcev)
- Analiza okolja

SWOT analiza

PREDNOSTI

SLABOSTI

PRILOŽNOSTI

Rast trga

Zvestoba kupcev

Pridobitev patenta

NEVARNOSTI

Konkurenca

Regulativa

Trženjski cilji

- Primeri
 - Povečanje prodaje
 - Povečanje dobička
 - Povečanje tržnega deleža
 - Zmanjšanje odhodov kupcev
 - Zmanjšanje pritožb
- Pazi: cilji niso skladni!
- Realnost načrtovanja (ciljev)
- Merljivost ciljev

Trženjske strategije

- Ciljni trg
 - Geografski
 - Psihografski
 - Demografski
- Trženjski splet
 - Izdelek potrebe kupcev
 - Cena strošek nakupa
 - Distribucija ugodnost za kupca
 - Promocija komuniciranje s kupcem

Program delovanja (aktivnosti)

- Kaj je treba narediti
- Kdo je odgovoren
- Časovni opredeljeni roki aktivnosti

Nadzor izpolnjevanja načrta

- Ali dosegamo cilje?
 - Odstopanja
 - Manjša (in jih lahko pojasnimo)
 - Večja odstopanja = kritična odstopanja
- Aktivnosti s katerimi odpravljamo odstopanja

Uresničevanje trženjskih strategij

- Položaj podjetja na trgu
 - Tržni vodja
 - Tržni izzivalec
 - Tržni posnemovalce
 - Zapolnjevalec vrzeli

Strategija vodilnega podjetja

- Strategija širitve trga
 - Pridobivanje novih porabnikov
 - Nova uporaba istega izdelka
 - Večja uporaba izdelka
- Strategija varovanja tržnega deleža
 - Preventivna obramba
 - Protinapad
 - Strateški (selektivni) umik
- Strategija rasti tržnega deleža
 - Povečanje tržnega deleža povzroča nesorazmerno velike stroške

Strategije izzivalcev

- Čelni napad
- Bočni napad (usmerjen na najšibkejše nasprotnikove tržne dele ali geografska območja)
- Stranski (bypass napad), npr. uvedba nove tehnologije

Strategije sledilcev

- Zajedalec
 - Posnema in/ali ponareja
 - Nizki stroški (ni stroškov razvoja)
- Posnemanje izdelkov
 - Z modifikacijami
- Prilagajanje
 - Posnemanje in prilagoditve
 - Prodaja na drugih trgih (izogib konfliktom)

Zapolnjevalec vrzeli

- Podjetje hoče postati vodilno na majhnem trgu
 - Specialni izdelki
 - Majhno število posebnih kupcev
 - Ozko geografsko omočje
- Iskanje tržnih vrzeli
 - Premajhen obseg, nezanimivo za velika podjetja
 - Iskanje vedno novih tržnih vrzeli