

Knjižna zbirka **MOJ**
Marketing & odnosi z javnostmi

Klement Podnar, Urška Golob, Zlatko Jančič
TEMELJI MARKETIŠKEGA NAČRTA

Izdajatelj: Fakulteta za družbene vede
Za založbo: Hermina Kranjc
Copyright (c): avtorji, po delih in celoti FDV, 2007, Ljubljana.
Vse pravice pridržane.

Knjižna zbirka: MARKETING & ODNOSI Z JAVNOSTMI (MOJ)
Copyright (c) po delih in celoti FDV, 2007, Ljubljana.
Razmnoževanje po delih in v celoti ni dovoljeno.
Vse pravice pridržane.

Naslovnica: LUNA/TBWA, Klement PODNAR
Prelom: LUNA/TBWA, Urška GOLOB, Klement PODNAR
Tisk: Tiskarna Collegium Graphicum
Naklada: 300 izvodov

Knjiga je izšla ob podpori podjetja LUNA/TBWA in Učbeniškega sklada Fakultete za družbene vede.

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

339.138

PODNAR, Klement

Temelji marketinškega načrta / Klement Podnar, Urška Golob,
Zlatko Jančič. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2007. -
(Knjižna zbirka Marketing & odnosi z javnostmi)

ISBN 978-961-235-300-1

235631360

Temelji marketinškega načrta

Klement Podnar, Urška Golob, Zlatko Jančič

Ljubljana, 2007

O avtorjih

Dr. Klement Podnar, docent na Fakulteti za družbene vede, raziskuje znotraj širšega področja marketinga, integrirano marketinško ter korporativno komuniciranje. Ukvarja se z organizacijsko in korporativno identiteto, ugledom ter širšo problematiko tržnih znamk. Njegova dela so objavljena v uglednih mednarodnih revijah, kot je npr. *European Journal of Marketing*, *Journal of Public Policy & Marketing*, *Corporate Reputation Review*, *Journal of Marketing Communications*, *Journal of Brand Management*. Svoje raziskovalno delo združuje s prakso, kjer je samostojno ali kot sodelovec različnih projektne skupin sodeloval pri različnih marketinških in komunikacijskih projektih ter z različnimi domačimi in tujimi podjetji in organizacijami.

Dr. Urška Golob, docentka na Fakulteti za družbene vede, raziskuje znotraj področja marketinga, še posebej se ukvarja s preučevanjem družbene odgovornosti podjetij, vedenja potrošnikov in učinkovitosti marketinškega komuniciranja. Poleg številnih domačih prispevkov in mednarodnih konferenc objavlja v uglednih revijah *Public Relations Review*, *European Journal of Marketing* in *Journal of Public Policy & Marketing*. Kot starejša svetovalka in raziskovalka na področju marketinga, marketinškega komuniciranja in odnosov z javnostmi v podjetju Korpus je sodelovala pri različnih domačih in mednarodnih marketinških projektih.

Dr. Zlatko Jančič, profesor na Fakulteti za družbene vede, je utemeljitelj študija marketinga in marketinškega komuniciranja na tej fakulteti. Ukvarja se s problematiko marketinga: strateškim marketingom, organizacijsko kulturo in internim marketingom, marketinško etiko, marketinškimi odnosi, družbeno odgovornostjo podjetij, integriranim komuniciranjem in oglaševanjem. Ima več kot sto bibliografskih enot, svoja dela pa je med drugim objavil tudi v uglednih mednarodnih revijah, kot so *Journal of Advertising Research*, *Journal of Marketing Management* in *Journal of Marketing Communications*. Objavil je dve knjigi, in sicer *Marketing-strategija menjave* in *Celostni marketing*. Pred začetkom akademske kariere je dvajset let deloval na vodilnih mestih družbe *Studio Marketing* in zasnoval številne marketinške strategije, uvedel vrsto novih tržnih znamk ter vodil odmevne komunikacijske akcije.

Kazalo vsebine

1	Uvod	6
2	Strateško marketinško načrtovanje	9
2.1	Marketinški koncept.....	9
2.2	Marketinška usmeritev.....	11
2.3	Strategija in marketinško upravljanje.....	14
2.4	Marketinški načrt.....	17
3	Smoter	21
4	Analize marketinških okolij, podlaga za proces načrtovanja	31
4.1	Analiza zunanjih okolij in trendov.....	33
4.1.1	Politični in pravni dejavniki.....	34
4.1.2	Ekonomski dejavniki.....	35
4.1.3	Sociokulturni dejavniki.....	36
4.1.4	Tehnološki dejavniki.....	37
4.1.5	Dejavniki naravnega okolja.....	38
4.2	Analiza trga.....	39
4.2.1	Analiza celotnega trga/panoge.....	40
4.2.2	Značilnosti in razvoj trga, trendi.....	50
4.3	Analiza konkurence.....	53
4.4	Analiza potrošnikov.....	62
4.5	Analiza notranjega okolja in analiza ponudbe.....	70
4.6	Analiza priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti (SWOT) ter ključni dejavniki uspeha.....	76
4.6.1	Ključni dejavniki uspeha – KDU.....	81
5	Umetnost postavljanja marketinških ciljev	83
6	Izbira temeljnih marketinških strategij	89
6.1	Generične strategije.....	90
6.1.1	Stroškovno prvenstvo.....	91
6.1.2	Diferenciacija.....	91
6.1.3	Osredotočenje.....	92
6.2	Vojaški pristop k marketinškim strategijam.....	94
7	Troedina marketinška strategija: izbira ciljnega trga, pozicioniranje in oblikovanje marketinškega spleta	101
7.1	Izbira ciljnega trga.....	101
7.2	Pozicioniranje; ustvarjanje podobe ponudbe pri potrošnikih.....	105
7.3	Marketinški splet.....	116
7.3.1	Izdelek in storitev.....	121
7.3.2	Cena.....	135
7.3.3	Marketinške poti.....	149
7.3.4	Marketinško komuniciranje.....	162
8	Načrtovanje izvedbe marketinškega načrta	176
8.1	Organizacijska struktura.....	178
8.2	Proračun.....	186
8.3	Nadzor in ovrednotenje aktivnosti marketinškega načrta.....	194
	Uporabljena in priporočena literatura	215
	Stvarno kazalo	222

1 Uvod

Razprava o naravi marketinga se na laični ravni kaj hitro konča. Potrošniki ga vidijo kot splet prikritih potez, malodane zaroto, ki jo uporabljajo podjetniki. Poslovneži ga pogosto razumejo kot obliko sofisticirane prodaje ali, kot rečejo, prodaje z univerzitetno diplomom, ki je povezana zlasti s promocijskimi prijemi in manipulacijo. Mnogi marketinški praktiki razumejo marketing še ožje, in sicer predvsem kot oglaševanje. Že res, da je svoj čas slednje predstavljalo na daleč viden vrh ledene gore marketinga, a se je ta do današnjih dni kar dobro stalil. Pod gladino pa še vedno ostaja devet desetlin ledene gore.

Čeprav se je marketing ubesedil šele na začetku 20. stoletja, ko je bil leta 1901 v ZDA objavljen državni dokument o distribuciji kmetijskih proizvodov, v katerem so prvič uporabili besedo marketing, je marketing starodavna disciplina. Je znanost in umetnost razumevanja želja in zahtev družbe in časa ter učinkovitega (so)upravljanja procesov menjave. Prvinski marketing, ki so ga poznale že stare civilizacije, res ni bil tako sofisticiran, kot je današnji, a temeljni koncepti so pravzaprav večni. Počivajo na premisah teorije družbene menjave, kjer, idealno gledano, prejeta vedno presega dano – in to pri obeh straneh, ki vstopata v menjavo.

Beseda marketing izhaja iz korena »trg«, zato je bila v slovenščino prevedena kot »trženje«. Čeprav je izraz všečen in prevajalsko logičen, uporabljajo pa ga tudi nekateri naši učitelji marketinga, je problem v napolnjenosti tega termina z neustreznimi vsebinami. Glagol tržiti je v slovenščini vse preveč povezan z dejavnostmi prodaje nečesa, kar je dano, in ne ustvarjanja tistega, kar obstaja v latentnem smislu pri potrošnikih. Naša etnološka zakladnica že dolgo uporablja izpeljanke iz tega pojma. Če na primer prleške lükarice nesejo svojo čebulo na »tržo« in bi rade zanjo v mestu »iztržile« čim več, še ne moremo trditi, da gre tu za celovit proces marketinga. Da bi res lahko govorili o marketingu, bi bilo treba postoriti še marsikaj drugega. O tem bomo spregovorili v pričujoči knjigi, ki je

namenjena spoznavanju s temeljnimi prvinami marketinškega upravljanja oziroma postopki, ki smo jim priča pri oblikovanju marketinškega načrta.

Vsebina knjige sledi kazalu klasičnega marketinškega načrta. Prvo poglavje vsebuje manjšo razpravo o marketingu in marketinški naravnosti ter strateškem marketinškem načrtovanju, ki služi predvsem kot uvod v marketinški načrt. Drugo poglavje se ukvarja s smotrom kot osnovno strateško smernico, ki ji mora marketinški načrt slediti. V nadaljevanju sledi obsežnejše poglavje, ki obravnava marketinške analize, od makro marketinškega okolja, analize trga in panoge, konkurence, internega okolja in ponudbe ter analize potrošnikov. Marketinške analize so temelj načrtovanja in strategij. Sledi poglavje o določanju marketinških ciljev. Nekaj besed namenimo izbiri konkurenčnih strategij, ki jim sledi sklop o troedini marketinški strategiji. Ta poleg problematike izbire ciljnega trga in pozicioniranja vsebuje tudi vsebino, ki obravnava nekatere elemente marketinškega spleta. Knjigo končamo z obravnavo orodij, ki pridejo prav pri taktičnih določilih in implementaciji marketinškega načrta.

Knjiga je namenjena predvsem študentom tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi pri študiju marketinškega upravljanja in zapolnjuje vrzel, ki je doslej zijala v pedagoškemu procesu na tem področju, vsaj, kar zadeva slovensko literaturo. Vsebina knjige se omeji le na del problematike razvejane marketinške discipline, upoštevajoč številne druge predmete na tem področju in ustrezno tujo in domačo literaturo. V njej so predstavljeni osnovni, preverjeni in uveljavljeni koncepti, ki se v marketinški praksi uporabljajo že desetletja. Knjiga zato ne odpira vseh vprašanj sodobnega razvoja marketinške discipline in ni zadostna podlaga za njeno celovito razumevanje. Slednje je še posebej potrebno poudariti zaradi bralcev, ki bodo knjigo prebrali zaradi lastnih potreb po izobraževanju in osvežitvi znanj na tem področju in niso vključeni v proces visokošolskega izobraževanja s področja marketinga. V mislih imamo predvsem produktne vodje oziroma upravljavce tržnih znamk, vodje posameznih trgov, direktorje marketinga in druge zaposlene v marketingu, direktorje in vodje projektov v marketinških agencijah, samostojne podjetnike in druge vodilne v slovenskih podjetjih. Mnogi izmed naštetih so avtorjem izrazili željo in

pričakovanje, da izdajo uporabno knjigo, ki bi jim služila kot opomnik in priročnik pri soočenju z izzivom oblikovanja marketinškega načrta. Avtorji upamo, da smo vsaj delno izpolnili pričakovanja, in želimo, da bi besedilo poleg pedagoškega postalo tudi praktični pripomoček pri marketinškem načrtovanju slovenskih podjetij.

2 Strateško marketinško načrtovanje

Vsebina poglavja

V tem poglavju se bomo osredotočili na opredelitev marketinga in marketinške usmeritve. Skušali bomo odgovoriti, v čem je bistvo marketinga in v čem je marketinška usmeritev boljša od drugih usmeritev podjetja. Opozorili bomo na pomen strateškega načrtovanja in mesto marketinškega načrtovanja v delovanju podjetja. Definirali bomo marketinški načrt in zapisali njegovo osnovno strukturo.

2.1 Marketinški koncept

Marketinški koncept je ideja, ki predpostavlja, da je za zagotavljanje lastne koristi potrebna naravnost k potrebam »drugega«. Udejanja ga splet aktivnosti, ki vzpostavljajo in ohranjajo obojestransko zaželeno razpoložljive tržne povezave na vseh ravneh delovanja družbe. V ožjem smislu, kot podjetniški koncept, se uveljavi v 50. letih prejšnjega stoletja. S tem obdobjem je povezana tako imenovana »marketinška revolucija«. Gre za sprejem spoznanja, da morajo podjetja opustiti dotlej prevladujoči proizvodno in prodajno usmeritev, ki sta bruhalo izdelke na trg, brez jasne vednosti, komu so v resnici namenjeni in ali jih potencialni potrošniki sploh želijo.

Smisel marketinga je zajet v potrebi po olajšanju procesa menjave med ponudniki (izdelkov, storitev, idej) in potrošniki le-teh. Da torej lahko govorimo o marketingu v upravljavskem smislu, moramo začeti pri odkrivanju želja in zahtev potrošnikov, ki naj bi jih naša ponudba s pomočjo postopkov produkcije, distribucije in (za)menjave zadovoljila. Da bi dosegli zeleni dobiček v tem procesu, mora biti ta zadovoljitev boljša in stroškovno učinkovitejša, kot jo lahko ponudijo naši tekmeci na trgu.

Za prve poskuse definicij marketinga je poskrbel ugledni teoretik menedžmenta Peter Drucker že leta 1954, ko je predpostavljalo, da sta za podjetje ključni

le dve funkciji: inovacije in marketing, vse preostale pa so le strošek. Pozneje je marketing nazorno ločil od prodaje. Zatrnil je, da je bistvo marketinga narediti prodajo odvečno. Kako lahko razumemo to radikalno misel? Preprosto. Če je izdelek res izoblikovan po željah potrošnikov, ga le-tem ni treba vsiljevati z metodami prodaje. Potrošniki ga poiščejo sami. Temeljno vlogo ima marketing, torej idealno gledano, pri kreaciji izdelka, storitve ali ideje, in ne toliko pri prodaji.

Philip Kotler, pisec številnih učbenikov (z visoko naklado) o marketinškem upravljanju, je te Druckerjeve teze osmisлил šele v zadnjih izdajah svojih učbenikov, v katerih kot temelj marketinške discipline sprejema tudi celostni marketinški koncept. Kotler loči dve definiciji marketinga: družbeno in upravljavsko. Družbena se po njegovem glasi: *»Marketing je družbeni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost.«*

Upravljavska funkcija, ki je bila v prejšnjih izdajah njegovega učbenika temeljni sestavni del enotne definicije marketinga, izhaja iz predpostavke, da je marketing nekakšna veččina prodaje izdelkov, storitev itd. Pod vplivom sodobnega razvoja marketinške teorije, ki temelji na interdisciplinarnem uvidu, je tudi sam očitno postal kritičen do upravljavske zastavitve marketinga, zavedajoč se, da je marketing sinonim za širše družbene procese in ni le zgolj tehnologija upravljanja, nekakšen potrošniški inženiring. Za Kotlerja je marketinško upravljanje kot *»umetnost in znanost izbire ciljnih trgov in privabljanje, ohranjanje in razvijanje potrošnikov s pomočjo ustvarjanja, dostavljanja in komuniciranja superiorne vrednosti za potrošnika«*.

Marketing skušajo zaobjeti številne definicije, od katerih si bomo ogledali le najbolj razširjeno. Ameriška marketinška zveza (AMA) že od leta 1935 podaja definicijo marketinga, ki se v desetletjih obotavljivo prilagaja spremembam v poslovnem svetu in znotraj razvoja marketinške discipline. Leta 2004 je sprejela naslednjo definicijo marketinga: *»Marketing je organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potro-*

šnikom in upravljamo odnose z njimi, tako, da koristimo organizaciji in tudi vsem njenim deležnikom.«

Čeprav definicija upošteva novejša spoznanja o nujnosti marketinških odnosov in o pomenu vseh deležnikov za podjetje, AMA še vedno razume marketing kot organizacijsko funkcijo in ne morda kot filozofijo celotne organizacije, marketing razume tudi kot akcijo organizacije za potrošnike, in ne morda kot interakcijo organizacije s spletom vseh njenih deležnikov, ki jo obkrožajo, za kar se zavzemajo naprednejši teoretiki in uspešnejši praktiki. Ker ta pogled opredeljuje tudi pisanje učbenikov v svetu, še zlasti, ko gre za oblikovanje marketinških načrtov, bomo navedeno definicijo v pričujoči knjigi tudi mi vsaj delno upoštevali. Za obsežnejšo kritiko pa bo prostor kje drugje.

2.2 Marketinška usmeritev

Marketinška usmeritev je uporaba marketinškega koncepta v praksi podjetij ter je v neposredni povezavi z uspešnostjo in dobičkonosnostjo poslovanja. Organizacije skozi čas spreminjajo svoje temeljne usmeritve:

- *Izdelčno usmeritev*, podjetje se osredotoča na izdelek in stalen razvoj njegovih lastnosti. Ob tem se pogosto pozablja na resnične potrebe in želje potrošnikov.
- *Proizvodno usmeritev*, gre za filozofijo podjetja, ki se namesto na potrebe na trgu osredotoča na notranje zmožnosti in sposobnosti, ki jih ima. Poudarja torej ekonomijo obsega in standardizacijo izdelkov ter daje prednost proizvodnji pred povpraševanjem, poudarek pa je na produkcijski učinkovitosti.
- *Prodajno usmeritev*, podjetje uporablja vsa sredstva in načine, da bi svojo ponudbo vsililo potrošnikom. Uporablja agresivno prodajo, saj je prepričano, da se potrošniki drugače ne bi odzvali na ponudbo. Poudarek je na količini prodaje.

- *Marketinško usmeritev*, išče uspeh s pomočjo ugotavljanja in dolgoročnega zadovoljevanja potreb kupcev na ciljnem trgu. Smisel obstoja podjetja je v polnem zadovoljevanju potreb in želja potrošnikov. Znotraj marketinške usmerjenosti ločimo med reaktivno marketinško naravnostjo (razumevanje in izpolnjevanje izraženih potreb potrošnikov) in proaktivno marketinško naravnostjo (raziskovanje ali iznajdba latentnih potrošnikovih potreb skozi proces poskusa in učenja).
- *Družbeno-marketinško usmeritev*, želje in interese potrošnikov in lastne cilje podjetje omejuje oz. usklajuje z dolgoročno blaginjo družbe. Podjetje ima širše odgovornosti, kot je zgolj zadovoljevanje potrošnikov, ključ do uspeha pa so dobri odnosi z vsemi deležniki.

K omenjenim usmeritvam dodajamo še celostno marketinško usmeritev kot tisto, ki se začinja uveljavljati na prelomu tisočletja. Celostni marketing lahko razumemo kot proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem. Celostni marketing vsebuje družbeno odgovorni marketing ter razume širšo problematiko, etične, okoljske, pravne, socialne, družbene vidike in kontekst marketinških dejavnosti in programov.

Resna diskusija o pomenu marketinške usmeritve pa se je razvila šele na začetku devetdesetih let, ko vrsta avtorjev predstavi prve raziskave o tej temi. Splošno sprejeti temelji koncepta marketinške usmeritve so: osredotočenost na potrošnika, koordinacija vseh funkcij v podjetju in seveda posledična profitabilnost. Nekateri avtorji kot na pomemben steber opozorijo še na konkurenčno naravnost, ki je zlasti pomembna v sodobnih razmerah presežne ponudbe dobrin in storitev v svetu in temu primerne konkurenčnosti med ponudniki.

Celo raziskovalno polje je namenjeno temu, da kljub razvitosti marketinške discipline in neštetim dokazom o njeni nepogrešljivosti v uspešnem poslovanju, mnoga podjetja še vedno ne doumejo marketinške usmeritve. Prvi je na to opozoril že Ted Levitt (1960), in sicer v znanem članku o marketinški miopiji ali kratkovidnosti. V tem članku avtor opisuje primer železnic, ki v večini držav

poslujejo z izgubo. Razlog, pravi, je v vztrajanju pri svoji tehnološki domeni, prevozu po tirih in odklanjanju razmišljanja o potrebah in željah potrošnikov. Potrošniki imajo seveda različne potrebe, od tistih, da pač železniški tiri ne vodijo mimo njih, pa do tistih, ki bi zahtevale drugačne storitve, drugačne »vozne rede«, drugačno varnost itd. Zaradi tega so železnice same povzročile razmah drugih prevoznih sredstev, ki so zapolnila te vrzeli, in si tako nakopale tekmece, ki se jih niso otresle še do današnjih dni. Takih primerov kratkovidnosti in slepote lahko v industriji najdemo na kupe. Levitt razvrsti probleme v tri sklope:

- tehnološka kratkovidnost (prepričanje o večnosti posamezne tehnologije);
- podcenjevanje potrošnika (ti so nepredvidljivi, spremenljivi, neuki, muhasti, trmasti, zoprni);
- prodajna obsedenost (očaranost nad triki in agresivnimi tehnikami prepričevanja potrošnikov).

Na temelju teh spoznanj se preučevanje marketinške kratkovidnosti nadaljuje do današnjih dni. Tako na primer Day (1999) navaja tri pasti, v katere se lahko še danes ujamejo podjetja:

1. pozabijo na trg (obremenjenost s samimi sabo);
2. k trgu so prisiljena (izdelujejo vse, kar se od njih zahteva – brez razumevanja dogajanj na trgu in brez strategije);
3. vzvišena so nad trgom (izdelčno-proizvodno usmerjena podjetja, ki ne verjamejo, da inovacije spodbude potrošniki).

Te pasti, ali, kot jim pravimo, »marketinška slepota«, so povezane z nesposobnostjo lovljenja signalov s trga, s tehnološko naravnostjo in kratkoročnim razmišljanjem vodilnih v podjetjih.