

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRILAGAJANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ V ČASU RECESIJE
ZA IZDELKE VSAKDANJE RABE**

Ljubljana, junij 2016

ŽUŽA GORINŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Žuža Gorinšek študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom prilagajanje trženjskih strategij v času recesije za izdelke vsakdanje rabe, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Tomažem Kolarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJSKE STRATEGIJE	4
1.1 Bistvo in pomen trženjskih strategij	4
1.2 Vrste in razvoj trženjskih strategij	6
2 TRŽENJSKE STRATEGIJE V ČASU RECESIJE.....	14
2.1 Kaj je recesija in njene značilnosti	14
2.2 Recesija v slovenskem prostoru in napovedi za naprej	16
2.3 Obnašanje porabnikov v času recesije in po recesiji	18
2.3.1 Porabniške strategije spopadanja s krizo	18
2.3.2 Obnašanje porabnikov na dnu piramide	26
2.3.3 Obnašanje porabnikov po recesiji	28
2.4 Pomen trženja in običajni odzivi tržnikov v času recesije in po njej	30
2.5 Trženjske strategije v času sprememb	42
2.6 Trženjski splet za oblikovanje ustreznih trženjskih strategij v času recesije.....	47
2.7 Nov pristop “kaotika”– obvladovanje ranljivosti in priložnosti v času negotovosti	51
3 PRILAGAJANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ V ČASU RECESIJE ZA	
IZDELKE VSAKDANJE RABE	52
3.1 Razumevanje in opredelitev trga izdelkov vsakdanje rabe	52
3.2 Situacija na trgu izdelkov vsakdanje rabe doma in po svetu.....	53
3.3 Trženjske strategije v času recesije za izdelke vsakdanje rabe	53
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O PRILAGOJENIH TRŽENJSKIH STRATEGIJAH	
V ČASU RECESIJE ZA IZDELKE VSAKDANJE RABE V SLOVENIJI.....	65
4.1 Raziskovalni načrt	65
4.1.1 Opredelitev ciljev raziskave	66
4.1.2 Izbor metode zbiranja podatkov	66
4.1.3 Namen in struktura intervjuja	67
4.2 Izbor in predstavitev podjetij, vključenih v raziskavo.....	67
4.3 Analiza odgovorov	68
4.4 Povzetek glavnih vsebinskih ugotovitev	76
4.5 Priporočila trženjskim managerjem v Sloveniji, kako prilagoditi trženjske strategije v	
času recesije.....	77
5 PRILAGAJANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA PRIMERU PODRUŽNICE	
PODJETJA X V SLOVENIJI, KI TRŽI IZDELKE VSAKDANJE RABE, V ČASU	
RECESIJE – KRITIČNA ANALIZA IN PRIPOROČILA.....	78
5.1 Predstavitev podružnice podjetja v Sloveniji	78
5.2 Predstavitev in analiza trga ter SWOT-analiza.....	79

5.3 Analiza in kritičen pogled na prilagojene trženjske strategije glede na teoretična priporočila in rezultate raziskave	82
5.4 Ključne ugotovitve in priporočila za ustrezno prilagoditev trženjske strategije	84
SKLEP.....	86
LITERATURA IN VIRI.....	88
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različno obnašanje in ukrepi zniževanja stroškov različnih skupin porabnikov za izdelke vsakdanje rabe v času recesije	20
Tabela 2: Štiri možni scenariji ukrepov za trženje izdelkov vsakdanje rabe, ki upoštevajo vrednost znamke in investicije v znamke v času recesije	55
Tabela 3: Instrumentalne trženjske strategije skozi 4 P elemente trženjskega spleta: za štiri podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, za čas recesije.....	74
Tabela 4: Letne stopnje rasti količinske prodaje za podružnico podjetja X v Sloveniji za segment mlete kave, kavnih nadomestkov in kapučina od leta 2007–2015 (v %)	79
Tabela 5: SWOT-analiza proučevane podružnice podjetja X v času recesije.....	81

KAZALO SLIK

Slika 1: Zgodovina trženjskih strategij od leta 1950 do danes.....	13
Slika 2: Količinske spremembe prodaje za trgovino na drobno, BDP in zasebna končna poraba od kvartala 1 2007 – kvartala 3 2008 v Evropski uniji	17
Slika 3: Spremembe v porabnikovi porabi glede na segmente izdelkov v času recesije konec leta 2008.....	22
Slika 4: Spremembe v porabi oziroma v prihrankih zaradi pritiska na prihodke: glede na kategorije izdelkov v času zadnje recesije konec leta 2008	23
Slika 5: Prehod na cenejše znamke ob izboljšanju ekonomskih pogojev v Sloveniji (v %)28	
Slika 6: Indeks zaupanja porabnikov v evropskih državah v drugem kvartalu leta 2015 ...	29
Slika 7: Prikaz dobrih investicij v primerjavi s slabimi za podjetje v času recesije	31
Slika 8: Spremembe trženjskih izdatkov glede na velikost podjetij v ZDA leta 2008, kot	34
Slika 9: Učinki recesije na taktike trženja, investicije v znamko v primerjavi z neposrednim trženjem v ZDA, 2008 (v %).....	35
Slika 10: Učinki recesije na taktike trženja, in sicer na klasične taktike v primerjavi z internetnimi taktikami v ZDA, 2008 (v %)	36
Slika 11: Učinki recesije na investicije posameznih klasičnih elementov tržnega komuniciranja v ZDA, 2008 (v %).....	37

Slika 12: Prednostne naloge uspešnih trženjskih strategij v času recesije leta 1997 in za čas brez recesije leta 2007 na Novi Zelandiji	43
Slika 13: Grafični prikaz modela vpliva finančnih kriz na 4 P elemente trženjskega spleta	47
Slika 14: Matrika izdelčnih kategorij in porabniških segmentov za oblikovanje trženjskih strategij v času recesije	60
Slika 15: Razvoj najpomembnejših tem za podjetja za izdelke vsakdanje rabe v Evropi, leto 2014 v primerjavi z letom 2013.....	63
Slika 16: Najpomembnejše teme za podjetja za izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji v primerjavi z evropskimi državami v letu 2014	64
Slika 17: Razvoj strukture količinske prodaje ključnih segmentov podružnice podjetja X v Sloveniji od leta 2007 do 2015 (v %)	80

UVOD

Svet je vstopil v novo gospodarsko obdobje. Gospodarstvo posameznih držav je tesno povezano in odvisno od drugih držav. Trgovina cveti zaradi podatkov, ki so po internetu in mobilnih telefonih pretakajo s svetlobno hitrostjo. Novo obdobje na eni strani prinaša čudovite prednosti, znižuje stroške, pospešuje proizvodnjo, dobavo blaga in storitev. Ima tudi drugo, bolj temno plat, zaradi katere sta tveganje in negotovost, s katerima se soočajo proizvajalci in porabniki, bistveno večja. Dogodek ali sprememba okoliščin v eni državi – naj gre za stečaj banke, zlom borze ali nepremičninskega trga, politični atentat ali razvrednotenje valute – vpliva na druge države in povzroči množične pretrese. Ves sistem se zato lahko obrne v popolnoma nepredvidljivo smer (Caslione & Kotler, 2009a, str. 20).

Slovenija je odvisna od slovenskega trga, prav tako pa tudi od trgov, v katere izvaža. V zadnjih letih je soočena s spremenjeno situacijo doma in v tujini, ki se odraža v recesiji, ki ne velja za t.i. normalno gospodarstvo. Njena značilnost je nepredvidljivost in veliko večje tveganje v poslovanju podjetij. Če želijo slovenska podjetja preživeti, se morajo novi situaciji čim bolj uspešno prilagoditi in posledično spremeniti oziroma prilagoditi svoje poslovne, prav tako pa tudi trženjske strategije. Pri vsem tem morajo doseči tako kratkoročne kot dolgoročne cilje, kar jim omogoča uspešno poslovanje na dolgi rok. Ključno je zavedanje, da ni pomembno le “gasiti” obstoječih težav, temveč razmišljati tudi strateško in se prilagajati.

Trženjska sredstva v podjetju so v času recesije še bolj pod drobnogledom in pritiski vodstva. Razlog je tudi v tem, da veliko podjetij določa sredstva glede na odstotek prihodkov, ki ga ustvarijo, kar posledično pomeni zmanjšanje sredstev za trženjske aktivnosti v primeru manjšega prihodka. Nekatera podjetja kljub recesiji svoje prihodke še vedno povečujejo, kar pa je bolj izjema kot pravilo. Vse bolj je pomembno učinkovito razporejanje trženjskih sredstev in iskanje novih priložnosti. V središču trženja je porabnik, h kateremu so osredotočene trženjske strategije. V času recesije se je porabnik spremenil in postal bolj negotov, zadržan in pri svojem nakupu tvega manj. Nakupna odločitev je postala bolj premišljena in načrtovana.

Porabniki se obnašajo bolj racionalno, se več pogajajo, iščejo vrednosti, ki jim glede na kakovost izdelka nudijo tudi zadovoljivo korist glede na ceno in se vprašajo, ali izdelek sploh potrebujejo (Štiblar, 2008, str. 167). Glede na omejeno število raziskav je recesija vplivala na porabnike tako ekonomsko kot psihološko, vplivala je na njihovo podzavest, saj so postali bolj negotovi in občutljivi. Ne samo, da so porabniki spremenili svoje obnašanje, temveč so tudi konkurenčna podjetja spremenila oziroma prilagodila svoje trženjske strategije, kar je pomenilo za oddelke trženja velik pritisk za takojšnje spremembe in njihovo izvedbo v času recesije (Civi, 2013, str. 256–263).

Za podjetja je ogromnega pomena prilagoditev trženjske strategije novim razmeram, ki kot rečeno vplivajo na nakupne navade, kar pomeni, da pridobivajo pomen: učinkovita razporeditev trženjskih sredstev, učinkovitost tržnega komuniciranja, še boljše poznavanje porabnikov, kreiranje ustreznih cenovnih strategij, ki so prilagojene novim razmeram, (re)pozicioniranje znamk, izbor bolj učinkovitih tržnih poti in iskanje novih tržnih poti, razvoj novih izdelkov (prilagojenih novi situaciji), optimizacija portfelja izdelkov itd. Prav tako si podjetja ne morejo več privoščiti napak. Vsaka napaka je lahko v času recesije za njih usodna. Oblikovanje ustrezne trženjske strategije v času recesije je velika odgovornost in izziv za vodilne v podjetjih. Poleg tega je potrebno, da podjetja razmere na trgu nenehno spremljajo se na njih zelo hitro odzivajo, a s pravo mero tveganja. To pomeni, da trženjsko strategijo in trženjske plane ustrezno prilagajajo (Hart, 2009, str. 33–41; Caslione & Kotler, 2009b, str. 58–75). Caslione in Kotler (2009b, str. 175) navajata tudi primer, kako morajo podjetja pri oblikovanju trženjske strategije uravnovesiti kratkoročne in dolgoročne interese, kako naj ohranijo in še izboljšajo ključne dejavnike, ki vplivajo na njihov ugled, kako lahko vzpostavijo podjetje, do katerega bodo ljudje čutili pripadnost in kako so privržene stranke zanesljiv način za pridobivanje novih strank.

Podjetja, ki so strateško osredotočena na trženje in v času recesije, agresivno ter proaktivno vlagajo v trženjske aktivnosti, lahko izboljšajo svoje poslovno in tržno uspešnost (Srinivasan, Lilien & Rangaswamy, 2005, str. 122). Podjetja, ki gledajo na recesijo kot na priložnost, imajo kontrolo tako nad situacijo, prav tako pa tudi na kasnejše rezultate, saj še vedno investirajo. V času recesije lahko na ta način veliko pridobijo podjetja, ki so izzivalci, so fleksibilni in se hitro prilagajajo (Hrunzova, 2009, str. 6). Köksal in Özgül (2007) pravita, da ne glede na to, ali so podjetja vodilna ali so izzivalci, morajo prilagoditi svoje trženjske strategije skozi trženjski splet, in sicer s ciljem, da ohranijo oziroma povečajo svoj tržni delež v času spreminjajočega okolja, kot je to finančna kriza. Še več, izjemnega pomena je, da spremenijo svoje trženjske strategije, a ne na račun manjših trženjskih izdatkov (Hrunzova, 2009, str. 3).

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje literature (knjige, članki in prispevki), z rezultati lastne raziskave izbranih slovenskih podjetij, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe, na področju trženjskih strategij in skozi lastni, bolj poglobljen, kritičen pogled na primeru izbranega podjetja v Sloveniji preučiti priporočila za prilagoditev in oblikovanje čim ustrežnejših trženjskih strategij v času recesije ter predlagati razvoj uspešne trženjske strategije v času recesije za izdelke vsakdanje rabe.

Prvi cilj magistrskega dela je ugotoviti, kako so podjetja ukrepala in prilagodila trženjske strategije v obdobju recesije in kaj je tisto, na kar bi morala biti pozorna, da bi se izognila morebitnim napakam ter kakšna so posledično teoretična in praktična svetovna priporočila podjetjem za novo nastale razmere, ne glede na panogo, v kateri podjetja delujejo. Drugi cilj je podrobnejše ugotoviti, kako so podjetja spremenila svoje trženjske cilje in temu

primerno uspešno prilagodila trženjske strategije v Sloveniji v času recesije, na področju izdelkov vsakdanje rabe, katerim je trenutno glavni prodajni kanal trgovina na drobno.

Za študijo primera smo izbrali podružnico podjetja v Sloveniji, ki trži izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji. Skozi njen primer želimo na kritičen način analizirati in razčleniti, kako je prilagodila svojo trženjsko strategijo, kje so se morebiti zgodile napake in katero trženjsko strategijo bi podjetju, glede na teoretična priporočila in rezultate lastne raziskave, argumentirano priporočili v prihodnje za doseganje dolgoročnih trženjskih ciljev.

Temeljna teza magistrske naloge je: Najustreznejša trženjska strategija v času recesije za izdelke vsakdanje rabe je tista, ki pravočasno in na pravi (priporočen) način prilagodi celoten trženjski splet. Ključna raziskovalna vprašanja:

1. Kako so podjetja spremenila svoje trženjske strategije v času recesije, in sicer predvsem tista, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe?
2. Katere trženjske strategije so bile uspešne oz. neuspešne v času recesije?
3. Kakšne napake so podjetja delala pri prilagajanju trženjskih strategij v času recesije? Kaj se lahko iz tega naučimo? Zakaj so bile takšne trženjske strategije neuspešne?
4. Kako je spremenjeno vedenje porabnikov v času recesije in po njej vplivalo na oblikovanje trženjskih strategij?

Metoda dela pri izdelavi magistrskega dela temelji na primarnih in sekundarnih virih raziskovanja. Pri primarnih virih raziskovanja problematike uporabljamo kvalitativne in kvantitativne analize, ki predstavljajo osnovne metode raziskovanja. S pomočjo delno strukturiranih intervjujev empirično ugotavljamo, v kolikšni meri in kako so, predvsem trženjski managerji izdelkov vsakdanje rabe v Sloveniji, prilagodili trženjske strategije in kje so po njihovem mnenju bile ključne težave oziroma izzivi. Z raziskavo preverjamo hipotezo, da so trženjski managerji v času recesije v Sloveniji na priporočen teoretičen način ustrezno in pravočasno prilagodili trženjske strategije skozi celoten trženjski spet, in da se niso v prvi vrsti prilagajali z znižanjem cen, kar lahko povzroči cenovno vojno in posledično razvrednotenje kategorij in znamk ter nezmožnost dolgoročnega preživetja podjetja. Prav tako preverjamo, katere druge morebitne napake so podjetja naredila pri oblikovanju trženjskih strategij in zakaj so se le-te izkazale za neuspešne.

S podrobnejšo analizo na primeru podružnice podjetja X izdelkov vsakdanje rabe v Sloveniji podajamo kritičen pogled in priporočila na njihove prilagojene trženjske strategije v času zadnje recesije. Ugotavljamo razkorak med priporočenim in dejanskim stanjem s prihodnjimi priporočili.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij. V podpoglavjih so obravnavana glavna področja bolj podrobno. V prvem poglavju predstavljamo trženjske strategije na splošno, njihovo bistvo, pomen, vrste strategij in razvoj. V drugem poglavju predstavimo,

kako se je spremenilo obnašanje porabnikov v času recesije in po recesiji, pomen trženja in običajni odzivi tržnikov v času recesije, kakšne so bile trženjske strategije v času sprememb, kako lahko prilagodimo trženjski splet za oblikovanje ustreznih trženjskih strategij v času recesije in predstavimo nov pristop t.i. "kaotika" za obvladovanje ranljivosti in priložnosti v času negotovosti. V tretjem poglavju se osredotočamo na prilagajanje trženjskih strategij v času recesije za izdelke vsakdanje rabe. V četrtem poglavju z raziskavo preverjamo, ali so podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe, v Sloveniji ustrezno in pravočasno prilagodila svoje trženjske strategije ter kakšne morebitne napake so naredila. Na podlagi tega in s predhodnimi teoretičnimi priporočili skozi kritičen pogled priporočamo trženjskim managerjem v Sloveniji za izdelke vsakdanje rabe, kako prilagoditi trženjske strategije v času recesije, da se bodo v čim večji meri izognila potencialnim napakam. V zadnjem poglavju skozi podrobnejšo študijo primera podružnice podjetja X v Sloveniji, ki trži izdelke vsakdanje rabe, ugotavljamo, kako je prilagodil svoje trženjske strategije v času recesije, kakšne napake je pri tem naredila in kaj bi jim v prihodnje priporočili glede na izvedeno raziskavo v Sloveniji in teoretična priporočila. Na podlagi vseh ugotovitev smo podali lasten predlog razvoja uspešne trženjske strategije v času recesije za izdelke vsakdanje rabe.

1 TRŽENJSKE STRATEGIJE

1.1 Bistvo in pomen trženjskih strategij

Poslovne strategije so se vedno nanašale na trženjske ideje. V današnjem času ima trženje čedalje večjo vlogo na oblikovanje poslovne strategije podjetja. Vzrokov zato je več. Glavni razlog je v tem, da želi podjetje ustvariti porabnika, ki bo pripravljen kupiti njihove izdelke ali storitve. Ključni elementi za strateški uspeh podjetja so poznavanje porabnikov, izdelkov/storitev in trga. Središče vsega v podjetju so porabniki in njihovo dobro poznavanje. Na drugi strani kritiki tega pristopa pravijo, da porabniki vedno ne morejo dobro oceniti svojega prihodnjega obnašanja in jih je treba jemati z rezervo (Schnaars, 1998, str. 1–5).

Trženjske strategije so del procesa strateškega načrtovanja podjetja, ki vključuje naslednje korake: opredelitev poslanstva na različnih ravneh podjetja, strateško analizo (zunanja in notranja), določitev trženjskih ciljev, oblikovanje trženjske strategije, oblikovanje trženjskih programov, finančne projekcije, spremljanje in nadzor same realizacije. S pomočjo trženjskih strategij podjetje določi, kako bo doseglo trženjske cilje (Vukasovič, 2012, str. 307–310).

Na oblikovanje trženjske strategije vplivajo štirje dejavniki: porabniki, posebne zmogljivosti podjetja, zunanje okolje in konkurenca (Schnaars, 1998, str. 14). Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja in strateško vpliva na oblikovanje strategije na

ravni podjetja z določitvijo misije, vizije, poslanstva in ciljev podjetja (Cravens & Piercy, 2006, str. 21–29; Vukasovič, 2012, str. 309). V današnjem času govorimo tudi o tako imenovanem trikotniku strateškega trženja, ki prikazuje soodvisen odnos med ciljnimi skupinami, podjetjem in konkurenti. Bistvo trženjske strategije je po mnenju ciljnih skupin, da je podjetje drugačno od konkurentov, in sicer pri tistih značilnostih, ki so za ciljno skupino najpomembnejše. O uspešni strategiji govorimo takrat, ko je podjetje boljše od konkurentov v odnosu do ciljnih skupin. Osnovno načelo dobre strategije je tako, da podjetje koncentrira svoje prednosti tam, kjer ima konkurent relativno največ pomanjkljivosti. Za uspešno oblikovanje trženjske strategije mora podjetje segmentirati in izbrati cilji trg ter se na izbranem ciljnem trgu pozicionirati boljše od konkurentov. Oboje vpliva na oblikovanje 7 P elementov trženjskega spleta, s katerimi podjetje uresničuje svoje trženjske cilje (Vukasovič, 2012, str. 309–316).

V strokovni literaturi zasledimo **različne definicije trženjskih strategij**. Po eni definiciji trženjska strategija pomeni optimalno ali smotno kombiniranje instrumentov trženjskega spleta za doseganje zastavljenih trženjskih ciljev (Vukasovič, 2012, str. 315). Po drugi definiciji trženjska strategija pomeni določitev in analizo ciljnega trga ter glede na to razvoj takšnega trženjskega spleta, ki bo v najboljši meri zadovoljil porabnike na tem trgu. Vse dobre trženjske strategije pa se najprej začnejo z dobrim poznavanjem porabnika in z zadovoljitvijo njihovih potreb boljše kot konkurenčna podjetja (Pride & Ferrell, 1995, str. 674–687). Obstaja tudi tako imenovana **tržno usmerjena strategija**, ki pravi, da morajo biti za definiranje poslovne strategije v središču trg in porabniki. Značilnosti takšne strategije so štiri: porabnikove vrednostne zahteve so usklajene z zmogljivostjo podjetja, podjetje je tržno usmerjeno, definiranje razlikovalnih zmožnosti podjetja glede na konkurenco in podjetje lahko dosega nadpovprečno učinkovitost (Cravens & Piercy, 2006, str. 2). Tako lahko rečemo, da je večini trženjskih strategij skupno, da so v središču porabniki in njihovo dobro poznavanje potreb in čim bolj učinkovit način doseganja zastavljenih trženjskih ciljev, kar zahteva nenehno prilagajanje in fleksibilnost podjetja na trgu. Moramo pa se zavedati, da porabniki niso enako kot kupci. Nekdo, ki kupi izdelek ali storitev, ni nujno porabnik izdelka ali storitve (Leppard & Vyakarnam, 1999, str. 81). V nadaljevanju se bomo zato osredotočili na poznavanje porabnikov, saj izdelek ali storitev porabijo in ne zgolj kupijo. Trženjske strategije, ki ji bomo preučevali, bodo tako v središče postavljale porabnika in ne kupca. Zato bo ključno dobro razumevanje in poznavanje porabnika.

Kot je na voljo več definicij trženjskih strategij, poznamo tudi več vrst trženjskih strategij, ki jih ima podjetje na voljo pri njihovem oblikovanju.

1.2 Vrste in razvoj trženjskih strategij

Kot smo že omenili, veliko avtorjev s področja trženja meni, da so trženjske strategije pogosto izhodišče za celotno strategijo podjetja, a le v tržno urejenem gospodarstvu. Tovrstne **temeljne matrike strategij** so: Ansoffova (angl. *Ansoff Matrix*), BCG (angl. *Boston Consulting Group Matrix*) in GE (ang. *General Electric/McKinsey Matrix*) matrika strateške naravnosti (Vukasovič, 2012, str. 316).

Ansoffova matrika strateške naravnosti (angl. *Ansoff Matrix*) je v pomoč podjetju, da bolje analizira svoje trženjske cilje, in sicer, kje in kako naj razvija svoje izdelke za prihodnji uspeh na trgu. Matrika je sestavljena iz dveh kombinirajočih se kategorij. Vertikalna os predstavlja kategorijo trga, kar lahko pomeni za podjetje obstoječ ali nov trg. Horizontalna os predstavlja blagovno skupino izdelkov, ki z vidika podjetja pomeni obstoječe ali nove izdelke (Vukasovič, 2012, str. 316–317).

Glede na posamezne kombinacije nov/obstoječ izdelek in nov/obstoječ trg ima podjetje na voljo štiri različne strategije, in sicer strategijo: poglobljanje trga, razvoja izdelka oziroma storitve, razvoja trga in diverzifikacije (Berginc & Vadjal, 2010). Intenzivno rast lahko podjetje doseže s tremi možnimi strategijami. Prva strategija je poglobljanje trga, kar pomeni, da podjetje z obstoječimi izdelki še bolj gradi tržni položaj na obstoječem trgu. Druga strategija je razvoj izdelkov ali storitev, kjer podjetje uvaja nove izdelke ali storitve na obstoječem trgu. Tretja strategija je razvoj trga, kjer podjetje z obstoječimi izdelki prodira na nove trge (Pride & Ferrell, 1995, str. 685).

Podobna Ansoffovi matriki strateške naravnosti je **mapa poslovnih smeri** (angl. *The business directions map*), ki odgovarja na vprašanje, ali naj podjetje ostane ali se premakne pri izdelkih/storitvah in končnih porabnikih. Glede na posamezne kombinacije nov/obstoječ izdelek ali storitev in novi/obstoječi porabniki ima podjetje na voljo štiri različne možnosti, in sicer: ostati tam, kjer trenutno je z izdelki, razvijati izdelke z dodano vrednostjo obstoječim porabnikom, poiskati nove porabnike z obstoječimi izdelki ali diverzificirati se s ponudbo novih izdelkov novim porabnikom. Izbrana poslovna smer pomaga podjetju, da osredotoči svoje redke vire na najbolj učinkovit način (Leppard & Vyakarnam, 199, str. 15–20).

BCG (angl. *Boston Consulting Group*) matrika strateške naravnosti omogoča podjetjem ugotavljanje uspešnosti posameznih izdelkov podjetja s kombinacijo relativnega tržnega deleža na trgu (visok ali nizek), ki se nahaja na horizontalni osi, in s stopnjo rasti trga (visoka ali nizka) na vertikalni osi. Na podlagi tega podjetje razporedi izdelke v **štiri skupine**, kjer ima **na voljo različne strategije trženja** (Pride & Ferrell, 1995, str. 681–682; Vukasovič, 2012, str. 318–319):

1. **Vprašaji oziroma problematični otroci**

So izdelki, ki imajo visoko stopnjo rasti in relativno nizek tržni delež na trgu. Le-ti so bili pred kratkim uvedeni na trg ali pa so izdelki brez potenciala, ki jim ni uspelo doseči relativno visokega tržnega deleža. **Strategiji**, ki jih ima podjetje na voljo, sta: veliko vlaganje v ustvarjanje tržnega deleža ali opustitev prodaje in dejavnosti.

2. **Zvezde**

Gre za visoko donosne izdelke z visoko rastjo, ki imajo zelo visok relativen tržni delež na trgu. Imajo vodilni položaj na trgu znotraj svojega segmenta, možnosti za nadaljnjo rast z zadovoljivim dobičkom in lojalne porabnike, ki po njih povprašujejo. **Strategije**, ki jih ima podjetje na voljo, so: nadalje vlaganje v ohranitev ali rast tržnega deleža ali širitev same dejavnosti.

3. **Krave molznice**

To so izdelki z nizko rastjo in z visokim relativnim tržnim deležem na trgu. Imajo vodilni položaj na trgu znotraj svojega segmenta, a so nezanimivi za porabnike, zato povpraševanje po njih sčasoma upada. **Strategije**, ki jim ima podjetje na voljo, so: vlaganje v ohranitev ali rast tržnega deleža s širitvijo obstoječega trga in razvoj novih izdelkov ali dejavnosti.

4. **Psi**

So nizko donosni izdelki z nizko rastjo in nizkim relativnim tržnim deležem na trgu. Njihov tržni delež in dobiček padata. **Strategiji**, ki jim ima podjetje na voljo, sta: zmanjšanje vlaganj in postopna ali hitra opustitev prodaje ali dejavnosti.

GE-matrika strateške naravnosti ali model tržne privlačnosti in moči (angl. *General Electric/McKinsey Matrix*) je po osnovnem namenu podobna BCG-matriki, a z uporabo drugačnih kategorij in je t.i. matrika ustvarjalne politike. Do določene mere pomaga podjetjem, ki nimajo podatkov o tržnem deležu svojih izdelkov in stopnji rasti trga. Matrika uporablja naslednji dve kategoriji: tržno moč podjetja (visoka, srednja ali nizka), ki je prikazana na horizontalni osi in tržno privlačnost (visoka, srednja ali nizka), ki je prikazana na vertikalni osi. (Pride & Ferrell, 1995, str. 684; Vukasovič, 2012, str. 320; McKinsey, 2016). Podjetje ugotavlja, kje se z izdelki nahaja glede tržne privlačnosti in kakšno tržno moč ima na trgu. Glede na ugotovljeni položaj se podjetje odloča za primerno trženjsko strategijo in s tem za premik znotraj matrike. V prvi vrsti se odloča, ali in koliko investirati v prihodnje in na katere trge. To pa podjetju pomaga, da si lažje določi investicijske prioritete. Matrika je uporabna tudi za različne nivoje v podjetju (Pride & Ferrell, 1995, str. 684; McKinsey, 2008).

Temeljne trženjske strategije predstavljajo tako način doseganja ciljev trženja z uporabo razpoložljivih virov podjetja, katerih objekt je trg, izdelčno-tržna kombinacija ali celoten asortiment podjetja. Oblikovanje tovrstnih strategij vključuje izbor in preučitev ciljnih trgov ter razvijanje trženjskega spleta za izbrane trge. Glede na položaj oziroma vlogo podjetja na trgu poznamo **štiri tipe temeljnih trženjskih strategij**, in sicer (Vukasovič, 2012, str. 326–336):

1. **Strategije trženja vodilnih podjetij na trgu**

Ključne strategije za ohranitev vodilnega položaja na trgu so: strategija povečevanja povpraševanja na celotnem trgu (iskanje novih porabnikov, trgov ali večja uporaba izdelkov), strategija varovanja tržnega deleža (različne obrambne strategije) in strategija rasti tržnega deleža.

2. **Strategije trženja tržnih izzivalcev**

Tovrstne strategije uporabljajo podjetja, ki imajo na trgu drugo, tretje ali nižje mesto. Lahko napadejo vodilno podjetje v borbi za večji tržni delež na trgu. Strategije napada so: strategija nižje cene, strategija cenениh izdelkov, strategija prestižnih izdelkov, strategija večje izbire izdelka, strategija izuma izdelka, strategija boljših storitev, strategija novosti v distribuciji, strategija zmanjševanja stroškov proizvodnje in strategija intenzivnega oglaševanja in pospeševanja prodaje.

3. **Strategije trženja tržnih zasledovalcev**

Veliko podjetij se raje kot za napad odloči, da bo sledilo vodilnemu podjetju na trgu. Obstajajo tri splošne strategije zasledovalcev: ponarejevalec, posnemovalec in prilagojevalec. Izzivalec redko izboljša svoj položaj le z eno strategijo.

4. **Strategije trženja zapolnjevalcev vrzeli na trgu**

S to strategijo podjetje postane vodilno na majhnem trgu in zapolni vrzeli. Temeljni cilj je, da podjetja, ki imajo relativno nizek tržni delež na trgu, dosežejo visok dobiček z natančnim izbiranjem najugodnejših vrzeli.

Poleg opisanih temeljnih strategij trženja, katerih izhodišče so strategije rasti in razvoja podjetja, poznamo tudi **generične strategije trženja**, ki izhajajo iz Porterjevega pristopa (Vukasovič, 2012, str. 320). Temeljijo na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije, da podjetje na vseh strateških poslovnih področjih, kar vključuje tudi trženje, išče konkurenčne prednosti, bodisi preko doseganja nižjih stroškov ali preko diferenciacije proizvodov oziroma storitev (Porter, 1985, str. 12; Pučko, 2006, str. 12). Tako **poznamo tri ključne generične strategije trženja**: strategijo nizkih stroškov, strategijo razlikovanja in strategijo osredotočenja. **Strategija nizkih stroškov** je značilna za podjetja, ki si prizadevajo premagati konkurenco z nizkimi cenami izdelkov na račun nizkih stroškov proizvodnje in distribucije. Njihova nevarnost so podjetja, ki uvajajo strategijo razlikovanja. Ta strategija lahko vpliva na zniževanje dobička v panogi, saj vpliva na zniževanje cen konkurentov. **Strategija razlikovanja** so načini in sredstva, s katerimi podjetja razlikujejo svojo ponudbo glede na konkurenčno ponudbo, na način, ki pomeni dodano vrednost za ciljno skupino končnih porabnikov. Kar podjetje ponuja, se nanaša na celoten trženjski splet, ki je prepleten s celostnimi sestavinami podjetja. **Strategija osredotočenja** omogoča podjetju, da se izogne najmočnejšim tekmecem na trgu, ki imajo več premoženja. Bistvo je, da se podjetje specializira v svojem trženjskem nastopu na trgu. Podjetje znotraj izbrane dimenzije trga osredotoči svoje trženjske dejavnosti na specifičen tržni segment (Vukasovič, 2012, str. 320–325).

Poleg temeljnih in generičnih trženjskih strategij poznamo še skupino **instrumentalnih strategij trženja** (Vukasovič, 2012, str. 195). Le-te so štiri in se nanašajo na ključne elemente trženjskega spleta 4P (angl. *Marketing Mix or 4P's of Marketing*), in sicer na izdelek (angl. *Product*), ceno (angl. *Price*), tržno komuniciranje (angl. *Promotion*) in tržne poti (angl. *Placement*) (Pride & Ferrell, 1995, str. 5). Če bi preučevali storitve, bi vključili še 3 dodatne P-je: ljudi (angl. *People*), postopke (angl. *Processes*) in fizične dokaze (angl. *Physical evidence*) (Vukasovič, 2012, str. 195). Ker se bomo v našem delu osredotočili na izdelke vsakdanje rabe, bomo predstavili **tiste štiri instrumentalne strategije trženja**, ki se nanašajo le na **prve 4P** elemente trženjskega spleta, kar pomeni na izdelek, ceno, tržno komuniciranje in na tržne poti.

Poznamo instrumentalne strategije trženja, ki se nanašajo na izdelek, ki je temeljni instrument trženjskega spleta. Izdelek mora imeti za porabnika uporabno vrednost, ki je enaka razliki med njegovo uporabno vrednostjo za porabnika in vsemi stroški, ki so povezani s pridobitvijo in uporabo izdelka (Vukasovič, 2012, str. 196–197). Ko porabniki kupijo izdelek, dejansko kupijo prednosti in prihodnje zadovoljstvo, ki jim ga bo izdelek nudil (Pride & Ferrell, 1995, str. 266–322). Pri kreiranju vrednosti izdelka za porabnika je ključnega pomena kreiranje **znamke**, ki ustvari diferenciacijo izdelka podjetja glede na konkurenco. **Vrednost znamke** upravičuje višjo ceno izdelka ali storitve in je strateškega pomena ter predstavlja vrednost za podjetje, kar je lahko njegova velika konkurenčna prednost in mu zagotavlja dolgoročno dobičkonosnost. Vrednost znamke določajo štiri dimenzije, in sicer: zavedanje, zaznavanje kakovosti, vzbujene asociacije in zvestoba znamki. Temu primerno je treba oblikovati **strategije trženja**, ki se nanašajo na oblikovanje in povečanje vrednosti znamk. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 9–21). Znamka pomeni ime, izraz, design ali simbol (Pride & Ferrell, 1995, str. 322). Strategije trženja, ki se nanašajo na znamke, podajo splošna navodila o tem, kateri elementi znamke (ime znamke, logotip, simboli, značilnosti, embalaža in slogan) se navezujejo na posamezne izdelke (Keller, 2008, str. 38–41). Elemente znamke včasih imenujemo tudi identiteta znamke. To so značilnosti znamke, ki služijo za njeno diferenciacijo in identifikacijo. Znamka mora biti zapomnljiva, da jo porabniki prikličejo iz spomina, mora imeti pomen in biti vsečna, z lahkoto prenosljiva, bodisi med izdelčnimi kategorijami ali v druge države, kulture ter mora biti prilagodljiva (Keller, 2008, str. 140–141). Mora biti tudi takšna, da jo je mogoče preprosto pravno zaščititi z registracijo znamke (Pride & Ferrell, 1995, str. 332; Keller, 2008, str. 141). Glede na to, da gre vsak izdelek skozi **življenjski cikel**, in sicer skozi uvajanje, rast, zrelost in upadanje, kar se odraža v prodaji in dobičku, poznamo različne strategije trženja (Pride & Ferrell, 1995, str. 272; Vukasovič, 2012, str. 202–203). Trženjska strategija mora biti na začetku oblikovana tako, da pritegne tisti segment, ki je najbolj zainteresiran in ima najmanj ovir za izdelek (Pride & Ferrell, 1995, str. 307). V **fazi uvajanja izdelka na trgu** poznamo **štiri možne strategije**. Le-te upoštevajo ceno in tržno komuniciranje, ki sta najpomembnejša vplivna dejavnika. Možne strategije v fazi uvajanja izdelka na trg so: strategija hitrega posnemanja smetane (uvajanje izdelka po visoki ceni in z visoko stopnjo intenzivnosti tržnega komuniciranja), strategija

počasnega posnemanja smetane (uvajanje izdelka po visoki ceni z nizko stopnjo intenzivnosti tržnega komuniciranja), strategija hitrega prodiranja (uvajanje izdelka z nizko ceno in visoko stopnjo tržnega komuniciranja), ki omogoči najhitrejši predor na trg in največji tržni delež in strategija počasnega prodiranja (uvajanje izdelka z nizko ceno in nizko stopnjo tržnega komuniciranja) (Vukasovič, 2012, str. 202–203). Ko se raven prodaje poveča, mora podjetje uskladiti svojo trženjsko strategijo (Pride & Ferrell, 1995, str. 307). Takrat sledijo **različne strategije v fazi rasti izdelka**. Na stopnji rasti želi podjetje povečevati tržni delež (Vukasovič, 2012, str. 205). Prav tako želi podjetje pozicionirati izdelek in spodbujati porabnike k lojalnosti. Z rastjo dobička podjetja se mora podjetje pripraviti na agresivne konkurente, ki bodo želeli pridobiti izbrane tržne segmente (Pride & Ferrell, 1995, str. 307). Možne strategije v fazi rasti izdelka so: strategija dodajanja novih lastnosti ali koristi izdelkov, strategija pridobivanja novih segmentov porabnikov, strategija vstopa v nove prodajne kanale in ostale strategije, ki spreminjajo elemente trženjskega spleta. **V fazi zrelosti izdelka** izdelek doseže svoj vrh prodaje in dobička, zato je nujno sistematično preučiti naslednje možne strateške spremembe: bodisi pri ciljnih skupinah, izdelkih itd. (Vukasovič, 2012, str. 205). Če želi podjetje spremembe izdelka, ima na razpolago štiri možnosti, in sicer izdelčno, kakovostno, funkcionalno ali estetsko modifikacijo izdelka (Pride & Ferrell, 1995, str. 309–310). **V zadnji fazi** življenjskega ciklusa, tj. **faza upadanja**, začne prodaja in tudi dobiček upadati. Povpraševanje po izdelkih je vse manjše. Podjetje se mora odločiti za ukinitve izdelkov, zmanjšanje asortimaja izdelkov ali za ponovno oživitve izdelkov (Pride & Ferrell, 1995, str. 312–313; Vukasovič, 2012, str. 205–206).

Instrumentalne trženjske strategije, ki se nanašajo na ceno, so tiste, ki jih podjetje oblikuje na osnovi strategije izdelka, strategije distribucije ter dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje cen. Izbor ustrezne cenovne strategije je odvisna od tega, kako želi podjetje pozicionirati svoje izdelke glede na konkurenčne izdelke in ali bo cena na trgu imela aktivno ali pasivno vlogo. Tako razlikujemo **štiri cenovne strategije**: aktivno strategijo visokih cen, pasivno strategijo visokih cen (poudarjanje lastnosti izdelka, dodane vrednosti za porabnika in ne cene), aktivno strategijo nizkih cen (cena je pomembni dejavnik pri nakupnih odločitvah) in pasivno strategijo nizkih cen. V nekaterih primerih podjetja uporabijo razlikovalno strategijo cene, kar pomeni ponudbo enega izdelka po različnih cenah. Podjetja pogosto uporabijo tudi strategijo promocijskih cen (npr. cene ob koncu leta, gotovinski popusti, kreditiranje brez obresti itd.) (Vukasovič, 2012, str. 218–220). Na same odločitve glede cen in na odločitve o ustrezni cenovni trženjski strategiji vplivajo dejavniki, kot so organizacijski in trženjski cilji, cenovni cilji, stroški, pričakovanja kupcev in trgovcev, konkurenčne cene, zakonodaja in ostali elementi trženjskega spleta (Pride & Ferrell, 1995, str. 615).

Instrumentalne trženjske strategije, ki se nanašajo na tržne poti, podjetje oblikuje, ko je opredelilo ciljne trge ter izdelke za te trge (Vukasovič, 2012, str. 222). Glavna naloga tržnih poti je, da omogočijo razpoložljivost izdelkov ob pravem času, na pravem mestu in v

ustrezni količini (Pride & Ferrell, 1995, str. 413). S strategijami na področju distribucije podjetje poskuša dosegati določene cilje trženja. V osnovi ima podjetje na voljo dve strateški možnosti, in sicer: ponujanje izdelkov neposredno končnim porabnikom ali ponujanje končnih izdelkov preko posrednikov. Na odločitev o izbiri neposredne ali posredne distribucije vpliva več dejavnikov. Prav tako se podjetje odloča o stopnji intenzivnosti distribucije, kar pomeni odločitev podjetja o načrtovani prisotnosti s svojim izdelkom v določenem distribucijskem kanalu. Pri tem ima podjetje na voljo **tri strategije**: strategijo ekskluzivne distribucije, strategijo selektivne distribucije in strategijo intenzivne distribucije. Odločitev o številu posrednikov in izbor najustreznejše strategije je končna odločitev pri izboru strategije na področju distribucije. Le-ta mora biti prilagodljiva, da se lahko podjetje hitro odziva na razmere na trgu (Vukasovič, 2012, str. 222–226).

Poznamo tudi instrumentalne trženske strategije, ki se nanašajo na tržno komuniciranje skozi tržno-komunikacijski splet (Vukasovič, 2012, str. 226). Tržno komuniciranje spodbuja menjavo izdelkov med podjetji in porabniki z vplivanjem na porabnike, da izdelek sprejmejo. Podjetja si glede na komunikacijske cilje oblikujejo ustrezne tržno-komunikacijske strategije. Običajni komunikacijski cilji so naslednji: ustvariti zavedanje, spodbuditi povpraševanje, spodbuditi poskus izdelka, obdržati porabnike, zmanjšati fluktuacijo zaposlenih v prodaji in podobno (Pride & Ferrell, 1995, str. 510–514). Ko se podjetje odloča o kombinaciji komunikacijskega spleta, se mora opredeliti tudi o strategiji potiska ali o strategiji potega. **Strategija potiska** pomeni, da podjetje svoje trženske dejavnosti usmerja k posrednikom, medtem ko **strategija potega** pomeni, da podjetje svoje trženske dejavnosti usmerja neposredno h končnim porabnikom (Pride & Ferrell, 1995, str. 525; Vukasovič, 2012, str. 227–229). S tržno-komunikacijskim spletom podjetja v prvi vrsti promovirajo izdelke. Tržno-komunikacijski splet mora biti integriran v trženje (Pride & Ferrell, 1995, str. 518). Podjetje se odloča o tržno-komunikacijski strategiji z odločitvijo o najprimernejši kombinaciji elementov tržno-komunikacijskega spleta glede na cilje komuniciranja. Elementi so: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, elektronsko trženje in trženje od ust do ust. (Vukasovič, 2012, str. 230–236). Za podjetja je tudi pomembno, kakšno je samo sporočilo komuniciranja znamke, ki lahko nagovarja več ciljnih skupin: proizvajalce, distributerje, končne porabnike, zaposlene itd. Sporočilo naj bo preprosto in takšno, da ga razumejo vse ciljne skupine ter ga lahko prenesejo na druga geografska in kulturna okolja. Vsekakor mora biti sporočilo v skladu s trženjsko strategijo znamke. Za velike znamke velja, da so uspešne zaradi preprostih idej, ki so večje od samega oglaševanja (Jeannet & Hennessey, 2004, str. 14–17).

Omenjena skupina **instrumentalnih strategij trženja** se nanaša na ključne elemente trženjskega spleta 4P (angl. *Marketing Mix or 4P's of Marketing*, v nadaljevanju 4P). Za današnji čas velja, da to ni več edina in najboljša možnost, temveč se priporoča, da se podjetja pri oblikovanju trženjskih strategij v prihodnosti ne bi osredotočala več na t.i.

taktične 4P elemente trženjskega spleta, ampak na bolj strateške **3V elemente** (angl. 3 V's *Elements*), in sicer **na** (Kumar, 2004, str. 34–39):

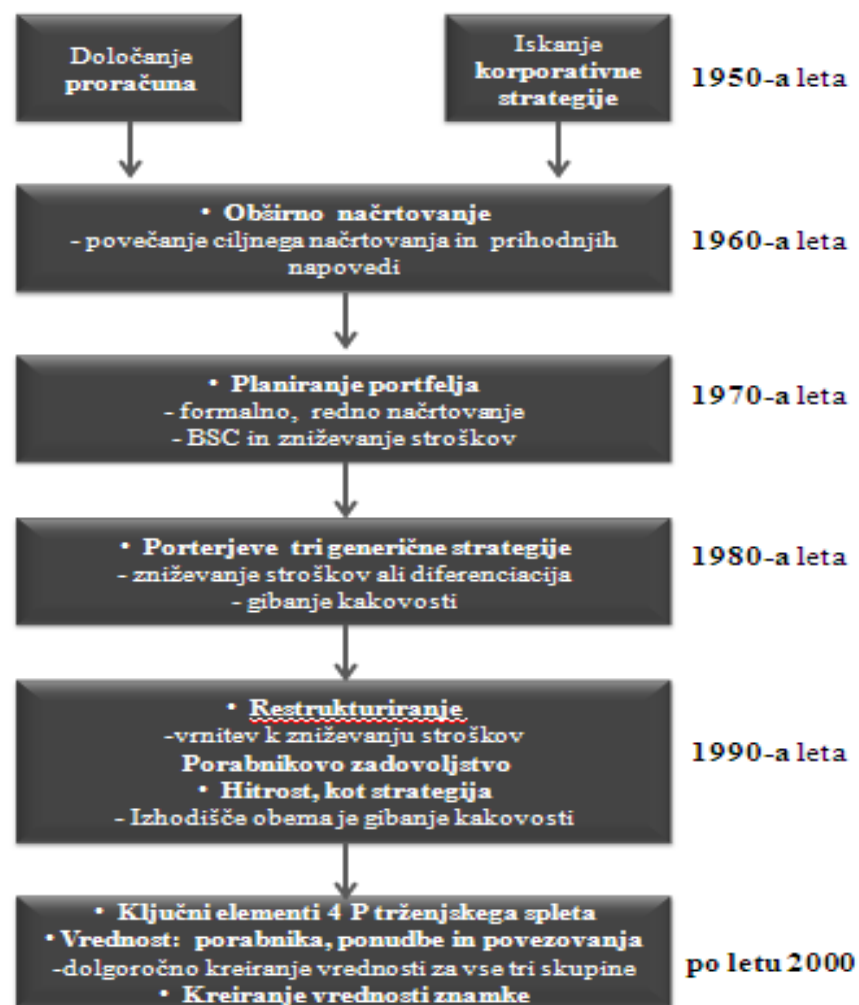
- **vrednost porabnika** (angl. *Valued customer*), kjer se je treba vprašati, komu služiti oziroma kdo so naše ključne stranke;
- **vrednost ponudbe** (angl. *Value proposition*), kjer se je treba vprašati, kaj ponuditi porabniku;
- **vrednost povezovanja** (angl. *Value network*), kjer se je treba vprašati, kako porabniku vrednost ponudbe ponuditi.

Uveljavljati so se začele t.i. **vrednostne trženjske strategije** (angl. *Value-Based Strategies*), ki ustvarjajo dolgoročno vrednost za podjetje in njihove delničarje na način, da zagotavljajo dolgoročno konkurenčnost podjetja. To pomeni, da lahko podjetje preživi in raste na izjemno konkurenčnih globalnih trgih in ob tem maksimira vrednost za delničarje. **Glavni elementi** vrednostne trženjske strategije so: strateški fokus, ciljna skupina (dobro poznavanje porabnikov), ciljna konkurenca (dobro poznavanje konkurence), temeljna strategija in trženjski splet (Doyle, 2008, str. 189–190). Pri samem kreiranju vrednosti za podjetja so ključnega pomena **znamke in njihova vrednost**. Vrednost znamke spada med nedotakljiva sredstva, s katerimi razpolagajo podjetja, sem sodi znanje, usposobljenost vodstva itd. S kreiranjem vrednosti znamke podjetje diferencira svoje izdelke od konkurenčnih in ustvarja vrednost, ki se na koncu odraža v finančnem dobičku podjetja. Kreiranje vrednosti znamke ima prednost tako za končne porabnike kot za proizvajalce. Tudi na Wall Streetu velja prepričanje, da močne znamke prinašajo večji prihodek in dobiček, kar se na koncu odrazi v večji vrednosti za delničarje (Keller, 2008, str. 5–9).

Prve trženjske strategije v **1950-ih letih** so uveljavljale različne tehnike določanja trženjskega proračuna. Hkrati so podjetja iskala različne načine za kreiranje celostne korporativne strategije. Dejansko ni obstajala na ven izražena strategija, temveč so obstajali letni proračuni, z različnimi projekti, ki so jim bila določena sredstva. Poudarek je bil bolj na kontroli kot na strateški usmeritvi. V **1960-ih letih** so se intenzivno ukvarjali z dolgoročnim planiranjem. Na to so vplivali trije ključni dejavniki, in sicer: dolgoročne posledice odločitev letnega določanja proračuna, pomembnost določanja ciljev in napredek pri prihodnjem napovedovanju. V **sredini 1970-ih let** je prišlo do upada dolgoročnega planiranja. Vzrok temu so bili trije dejavniki, in sicer: dolgoročno planiranje je postalo precenjeno, saj se je izkazalo za manj točno, kot so pričakovali in alokacija sredstev je postala bolj pomembna. V ospredje je prišlo planiranje portfelja izdelkov. Najbolj znana verzija planiranja portfelja je bila BCG-matrika strateške naravnosti (angl. *Boston Consulting Group*), kot ena izmed **temeljnih matričnih strategij**. V **1980-ih** je prišlo do vzpona **generičnih strategij trženja**, ki izhajajo iz Porterjevega pristopa. Te so: strategija nizkih stroškov, strategija razlikovanja in strategija osredotočenja. V **pozni osemdesetih** se je pojavilo **gibanje kakovosti**. V **1990-ih** se je na podlagi tega zgodilo prestrukturiranje

in vrnitev k strategiji nizkih stroškov ter strategiji razlikovanja. V ospredje je prišlo porabnikovo zadovoljstvo. Hitrost je postala konkurenčna prednost podjetja (Schnaars, 1998, str. 21–27). Kasneje so se razvile **instrumentalne trženjske strategije**, ki se nanašajo na 4P elemente trženjskega spleta (Vukasovič, 2012, str. 195). Trenutni trendi postavljajo v ospredje **dolgoročno kreiranje vrednosti: porabnika, ponudbe in povezovanja** (Kumar, 2004, str. 34–39). Za podjetje je danes izjemnega pomena tudi **ustvarjanje vrednosti znamke** (Keller, 2008, str. 5).

Slika 1: Zgodovina trženjskih strategij od leta 1950 do danes



Vir: K. L. Keller, *Strategic Brand Management*, 2008, str. 5; N. Kumar, 2004, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, str. 34–39; S. P. Schnaars, *Marketing strategy*, 1998, str. 20; T. Vukasovič, 2012, *Trženje*, str. 195.

Iz Slike 1 je razvidno, kako so se trženjske strategije čez čas spreminjale in razvijale, in sicer od leta 1950 in vse do danes (Keller, 2008, str. 5; Kumar, 2004, str. 34–39; Schnaars, 1998, str. 20; Vukasovič, 2012, str. 195).

Podjetje ima danes na voljo veliko različnih vrst trženjskih strategij, ki se nenehno spreminjajo in razvijajo. Podjetje naj si izbere lastno kombinacijo različnih vrst trženjskih strategij. Na podlagi tega naj oblikuje enotno trženjsko strategijo, ki bo zanj najprimernejša, učinkovita in bo kreirala dolgoročno konkurenčno prednost.

V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na dobro uveljavljene instrumentalne trženjske strategije, ki se nanašajo na ključne elemente trženjskega spleta 4P, saj pridejo dobro v poštev za proučevanje trženjskih strategij za izdelke vsakdanje rabe, ki so predmet tudi nadaljnjega, podrobnejšega proučevanja.

2 TRŽENJSKE STRATEGIJE V ČASU RECESIJE

2.1 Kaj je recesija in njene značilnosti

Uradna definicija za recesijo ne obstaja, vendar pa je splošno priznано, da je recesija normalni del ekonomskega cikla, ki se pokaže kot obdobje upada ekonomske rasti. V primeru, da gre za krajša obdobja negativne ekonomske rasti, še ne govorimo o recesiji. Večina analitikov uporablja t.i. **praktično definicijo recesije**, ki jo priporoča tudi ameriški državni urad za ekonomske raziskave (angl. *National Bureau of Economic Research*). **Recesijo** opisuje kot dve zaporedni kvartalni obdobji z negativno ekonomsko rastjo, ki se odraža v realnem padcu bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) države, ki mu sledita dve zaporedni kvartalni obdobji s pozitivno ekonomsko rastjo (Knopp, 2010, str. 11). Takšna definicija ima pomanjkljivosti in je preveč ozka. Upoštevati je treba tudi druge dejavnike. Glede na to obstaja tudi **druga definicija recesije**. Po njej recesija pomeni večji padec ekonomske aktivnosti, ki traja več kot nekaj mesecev in se običajno pokaže v proizvodnji, zaposlitvi, prodaji, inflaciji, realnih prihodkih porabnikov in ostalih kazalnikih. Recesija se začne, ko gospodarstvo doseže svoj vrh in se konča takrat, ko doseže svojo najnižjo raven. Za določitev recesije se tako poleg BDP-ja države upošteva tudi stopnja nezaposlenosti, višina prihodkov porabnikov, prodaja in industrijska proizvodnja. Na podlagi tega analiziramo trende gospodarske dejavnosti. Običajno so prvi začetki recesije opazni že mesece prej, preden do nje dejansko pride (Claessens & Kose, 2009, str. 52). Večina avtorjev, ki opisuje recesijo, pomisli le na že opisano **ekonomsko recesijo**. Vendar poznamo poleg ekonomske recesije **več različnih tipov recesije**, kot je industrijska recesija, regionalni padci in sektorska recesija (Hart, 2009, str. 13). Avtorji študije PIMS (angl. *Profit Impact of Market Strategy*), ki so ugotavljali povezavo med trženjskimi strategijami in dobičkonosnostjo podjetja, so npr. definirali recesijo kot **tržno recesijo**. Zanj je značilen dvoletni padec prodaje izdelkov, ki mu sledi okrevanje prodaje izdelkov (Roberts, 2003, str. 1). Za vse recesije so značilni **trije elementi**, in sicer (Hart, 2009, str. 10–11):

- **Padec povpraševanja na trgu** in padec dobička v povprečju za približno 30 %.

- **Presežne kapacitete:** ponudba se nekaj časa ne prilagodi padcu povpraševanja na trgu.
- **Cene so pod pritiskom:** zaradi večje ponudbe glede na povpraševanje pride do padca cen na trgu.

Bistveno vprašanje je, **zakaj do recesije sploh pride**. Obstaja več razlogov. Nekateri se nanašajo na velike spremembe cen vhodnih materialov, ki so potrebni za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Veliko povečanje cen nafte je lahko na primer prvi znanilec recesije, saj povzroči povečanje cen končnih izdelkov, kar vodi do manjšega skupnega povpraševanja. Recesijo lahko povzroči tudi odločitev države, da zmanjša inflacijo na račun restriktivne monetarne ali fiskalne politike, kar pa lahko povzroči manjše povpraševanje izdelkov ali storitev (Claessens & Kose, 2009, str. 52–53).

Pretekle recesije so **trajale različno dolgo**. Recesije, ki so se pojavile po drugi svetovni vojni, so v povprečju trajale 11 mesecev in jih je bilo do leta 2009 najmanj 12. Kljub temu je težko napovedati trajanje recesije in kakšna bo najnižja raven gospodarstva v času recesije (Hart, 2009, str. 14). **Zadnja svetovna recesija**, ki se je začela v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in je trajala **med leti 2007 in 2009**, je bila najdaljša in najbolj poglobljena vse od tako imenovane velike recesije pred približno sedemdesetimi leti. Prav tako je uveljavljeno mnenje, da učinki recesije trajajo tudi po njej, saj se je porabnikovo obnašanje spremenilo in lahko govorimo o tako imenovani novi normalnosti (Civi, 2013, str. 255; Sands & Ferraro, 2009, str. 567). **Vzrok** zadnje svetovne recesije lahko najdemo v težavah na finančnih trgih. Veliko povečanje cen nepremičnin in izredno povečano najemanje kreditov je povzročilo veliko povečanje skupnih dolgov. Tako podjetja kot gospodinjstva so se soočila s težavo odplačila svojih obveznosti. Zato so zmanjšala investicije in potrošnjo, kar je pomenilo upad skupnega povpraševanja in s tem ekonomske rasti (Claessens & Kose, 2009, str. 52–53). Zadnje štiri mesece leta 2008 so se v ZDA zgodili hudi pretresi, saj je v gospodarstvu izginilo več bilijonov dolarjev tržne vrednosti. Začarani krog je sprožil polom investicijske banke Bear Stearns. Borzni indeksi po vsem svetu so se sesuli. 24. oktobra 2008 je večina svetovnih indeksov upadla za približno deset odstotkov. Danes je sodobni svet bolj povezan in soodvisen, kar pomeni še večje tveganje za vsa podjetja. Ključni dejavniki, zaradi katerih so se še dodatno povečala tveganja za kaos, so bila: tehnološki napredek, informacijska revolucija, rušilne tehnologije, inovacije, vzpon ostalih, hiperkonkurenca, državni premoženjski skladi, moč strank in okolje (Caslione & Kotler, 2009a, str. 26–31). Zadnja svetovna recesija je bila izziv za podjetja predvsem na razvitih globalnih trgih (Sands & Ferraro, 2009, str. 567).

Čeprav obstaja veliko spremenljivk (cene nepremičnin, stopnja nezaposlenosti, obrestne mere in indeks zaupanja potrošnikov) za napovedovanje prihodnjega obnašanja ekonomske aktivnosti, ni zanesljivega kazalca, ki bi lahko napovedal, kdaj se bo recesija zgodila. Recesije se ne zgodijo pogosto, a so drage. Kadar pride do daljšega obdobja in večjega upada ekonomske rasti (več kot 10 % padec bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju

BDP)), govorimo o depresiji, ki ima bistveno hujše posledice, kot jih ima recesija (Claessens & Kose, 2009, str. 52–53).

Nekateri avtorji so se poleg **ekonomskih učinkov** osredotočili tudi na **psihološke učinke recesije**. Ključno se jim je zdelo, da države že v času recesije povečajo zaupanje porabnikov med tistimi, ki jih recesija še ni neposredno prizadela. Na primeru Nemčije iz leta 2009 lahko vidimo, da so bili porabniki v času recesije pripravljeni trošiti več, saj so verjeli, da se jim recesija dejansko ne dogaja in so jo zato v resnici manj čutili. Države so se tako med seboj razlikovale glede na to, kako močno jih je recesija prizadela. Po zadnji recesiji pa je še vedno ostala prihodkovna neenakost. Ekonomsko okrevanje se je dejansko zgodilo s kreiranjem več delovnih mest, večjega zaupanja in trošenja porabnikov (Greenglass et al., 2014, str. 10–12).

Recesija pomeni za podjetja veliko spremembo zunanjega okolja, pretres in hkrati zavedanje, da v prihodnje ne bodo več poslovala tako kot prej. Danes morajo podjetja znati upravljati in tržiti v okolju, ki se nenehno sooča s pretresi, z zavedanjem, da je svet vse bolj soodvisen, kar pospešuje globalizacija (Kotler & Caslione, 2009a, str. 26–51).

Ker se bomo v raziskovalnem delu magistrskega dela osredotočili na zadnjo recesijo v Sloveniji in njen vpliv na prilagoditev trženjskih strategij podjetij, je le-ta opisana v nadaljevanju.

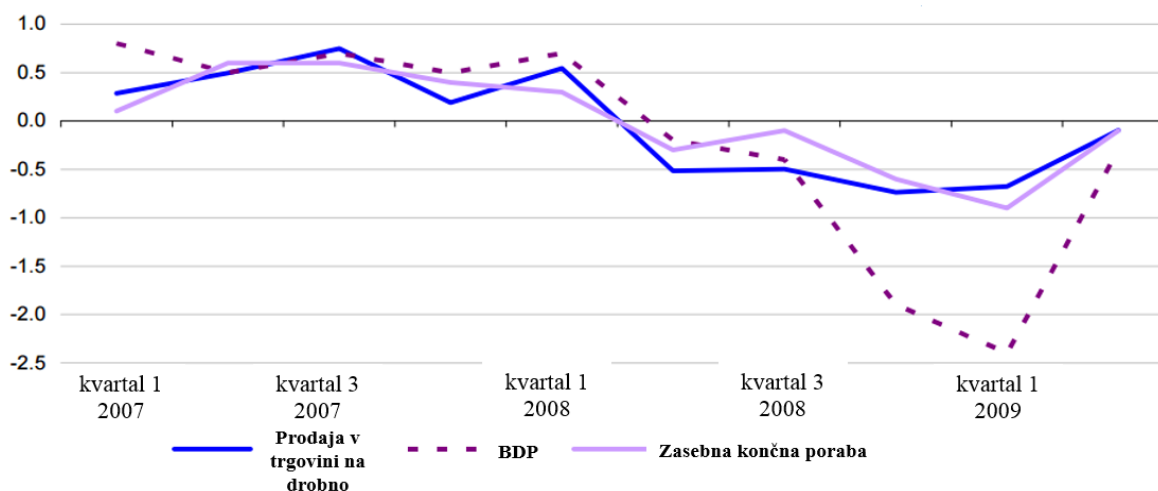
2.2 Recesija v slovenskem prostoru in napovedi za naprej

Slovenija je del evropskega prostora in je članica Evropske unije (v nadaljevanju EU). Zato si najprej pogledimo, kaj se je dogajalo z zadnjo recesijo v EU.

Zadnja recesija v Evropski uniji se je glede na predhodne recesije razlikovala v tem, da je bila največja po veliki depresiji med leti 1929 in 1933 ter da je bilo prisotnih vseh pet dejavnikov, ki so negativno vplivali na zasebno končno porabo, kar ni veljalo za predhodne recesije. Ti dejavniki so bili: manjši indeks zaupanja porabnikov, nižji prihodki gospodinjstev, višji življenjski stroški in inflacija, manjše bogastvo in omejen dostop za pridobitev kreditov. Za zadnjo recesijo je bilo značilno tudi daljše okrevanje potrošnje po recesiji, ki se je razlikovalo glede na kategorije izdelkov ali storitev. Zato je težko napovedati dogajanje po recesiji (Desvaux, Regout, Labaye, Lepoutre, Widman & Yu, 2009, str. 7–11; Stražišar, Strnad & Štemberger, 2015, str. 16).

Evropska unija je prvič po letu 1995, ko je uvedla uradno valuto euro (v nadaljevanju EUR), **v začetku leta 2009** prišla v recesijo (Desvaux et al., 2009, str. 7–11). Kot je razvidno iz Slike 2, se je recesija za trgovino na drobno v Evropski uniji začela v drugem kvartalu leta 2008 in se v letu 2009 poglobila. Spremembe so v % in so sezonsko popravljene ter se nanašajo na prejšnji kvartal v % (Eurostat, 2009).

Slika 2: Količinske spremembe prodaje za trgovino na drobno, BDP in zasebna končna poraba od kvartala 1 2007 – kvartala 3 2008 v Evropski uniji



Vir: Eurostat, *Recession in the EU: its impact on retail trade*, 2009.

Svetovno gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2007 v ZDA, smo doživeli v **Sloveniji z zamikom**. Njene posledice bomo čutili še nekaj časa: prizadela je tako razvita kot razvijajoča se gospodarstva in prodrla zelo globoko (Sands & Ferraro, 2009, str. 567; Stražišar, Strnad & Štemberger, 2015, str. 16–54).

Podatki o realnem padcu BDP **v letu 2009** kažejo, da je do recesije prišlo v vseh evropskih državah, razen na Poljskem. Realni BDP je najbolj padel v baltskih državah (Litva, Estonija, Latvija). Slovenija se je med članicami Evropske unije s 7,8-odstotnim padcem uvrstila na 5. mesto med vsemi državami. V Sloveniji in podobno tudi v vseh državah Evropske unije je imela kriza **od začetka recesije in do leta 2014 obliko črke W**, kar pomeni, da je prišlo do dvojnega padca BDP, pri katerem je gospodarstvo po prvem padcu BDP-ja doživelo naglo rast, nato je sledil ponovni padec BDP-ja. V Sloveniji je bil največji padec BDP-ja leta 2009, ki mu je sledila rast in ponovni padec leta 2012, ki pa ni bil tako velik kot na začetku recesije leta 2009. Vendar pa so slovenska gospodinjstva posledice recesije močneje občutila pri **drugem valu recesije leta 2012**, ko je bil razpoložljivi dohodek tudi najnižji, raven potrošnje pa se je najbolj znižala leta 2013. Recesija je v Sloveniji glede na realno rast/padec BDP-ja trajala **od leta 2009 do leta 2013**. Nato je prišlo do počasnega okrevanja BDP-ja, ki pa lahko traja še nekaj časa. Tako ne moremo še z gotovostjo trditi, da je gospodarska kriza že končana, saj Slovenija kljub rasti BDP-ja še ni prišla na enako raven BDP-ja, kot ga je imela pred recesijo. Napoved je, da bi do tega prišla med leti 2017 in 2018 (Stražišar, Strnad & Štemberger, 2015, str. 16–54). Tudi na podlagi zadnje raziskave Trženjskega Monitorja lahko v Sloveniji v prvem kvartalu leta 2015 opazimo, da porabniki, čeprav občutijo rast BDP-ja, so bolj optimistični in se kaže trend povečanja potrošnje pri tistih, ki imajo nadpovprečni dohodek oziroma je bolj

razpoložljiv, še vedno nakupujejo preudarno (več kot polovica vprašanih), kar pomeni, da preverjajo cene izdelkov, uporabljajo nakupovalne sezname in hodijo v diskonte. Tako pravega trošenja na način, da si lahko več privoščijo, še ni za pričakovati. Zato se lahko zaradi spremenjenega obnašanja in odločanja porabnikov pričakuje postopno in previdno povišanje obsega potrošnje tudi v prihodnje (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 22).

Spoznali smo, da učinek recesije traja dlje časa, tudi po uradnem koncu recesije, in sicer zaradi spremenjenega obnašanja porabnikov v času recesije. Zato si bomo podrobneje pogledali, kako se je obnašanje porabnikov spremenilo v času recesije, po recesiji in kakšen vpliv je imelo na oblikovanje trženjskih strategij.

2.3 Obnašanje porabnikov v času recesije in po recesiji

Kot smo že ugotovili, recesija vpliva na porabnike tako ekonomsko kot psihološko, saj se le-ti ne počutijo več varne, morajo delati več, da ohranijo enak življenjski stil in spremenijo svoje obnašanje ter nakupne navade, da bi se prilagodili novo nastalim razmeram (Köksal & Özgül, 2007, str. 2). V času finančnih pretresov, kamor štejemo tudi recesijo, so porabniki spremenili obnašanje, saj so bili zaskrbljeni, da bi izgubili službo. Posledično so trošili manj in bolj premišljeno (Hrunzova, 2009, str. 1). Porabniki so postali v času recesije usmerjeni k vrednosti in zaskrbljeni glede lastne prihodnje zaposlitve. Zato je ključno poznavanje, kako so se porabnikove potrebe spremenile in kako se je spremenilo obnašanje ter odločanje porabnikov v času recesije (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2009, str. 1; Quelch, 2008, str. 1). Obnašanje porabnikov se je za dlje časa spremenilo tudi po recesiji in bo po vsej verjetnosti ostalo podobno celotno generacijo ter trajalo dlje kot samo obdobje recesije (Brown, Dalens, Ducasse & Gjaja, 2009, str. 10; Petrov, 2008). Le-ta bo po recesiji še vedno trošila manj, čeprav bi lahko trošila več (Brown et al., 2009, str. 10). Prav tako bo obnašanje porabnikov in odločanje o nakupu ostalo bolj preudarno (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 22). Vseeno lahko spremenjeno obnašanje porabnikov pomeni priložnost za tista podjetja, ki se bodo temu prilagodila in ponudila prave izdelke, ob pravem trenutku in po pravi ceni (Brown et al., 2009, str. 10).

2.3.1 Porabniške strategije spopadanja s krizo

V zadnji svetovni recesiji je postal denar za porabnike bolj dragocen. Vse več porabnikov je začelo bolj varčevati in manj trošiti. Govorimo o t.i. **varčevalnih porabniških strategijah** (Brown et al., 2009, str. 1; Desvaux et al., 2009, str. 7–9). Nakupi porabnikov so bili odvisni od njihovega razpoložljivega dohodka, zaupanja glede prihodnje ekonomske situacije, življenjskega stila in vrednot. Zato je bilo za podjetja pomembno premagati tovrstne ovire in spodbuditi porabo porabnikov (Quelch & Jocz, 2009, str. 2).

Tudi na trgu izdelkov vsakdanje rabe se je obnašanje porabnikov v času recesije spremenilo. Postali so bolj zaskrbljeni in spremenili način nakupovanja. Kar 90 % porabnikov je v raziskavi Boston Consulting skupine, ki so jo izvedli v času med oktobrom 2008 in februarjem 2009, odgovorilo, da je spremenilo način nakupovanja. Raziskava se je nanašala na izdelke vsakdanje rabe in je bila izvedena v državah Brazilije, Kitajske, Indije, Japonske, Mehike, Rusije, ZDA in v državah Zahodne Evrope. Raziskava Boston Consulting skupine, ki so jo izvedli kasneje, in sicer marca 2009, je pokazala, da se je le 42 % zaposlenih v ZDA počutilo zelo varnih glede zaposlitve, kar je bilo 13 odstotnih točk manj glede na prejšnjo raziskavo. Več kot polovica Američanov je povedala, da je v finančnih težavah, kar je bilo bistveno več kot v raziskavi iz predhodnega obdobja. Velika Britanija in Nemčija sta imeli podobne rezultate, a z manjšo razliko glede na raziskavo iz predhodnega obdobja. Izkazalo se je, da so tudi tisti porabniki, ki so se počutili bolj varne, postali bolj pozorni, kako porabiti svoj denar oziroma kako čim več prihraniti. Negotovost je spremenila porabnike, da so postali bolj pametni kupci. Celo pri manjših nakupih so postali bolj previdni, jih načrtovali, iskali najboljše ponudbe, več nakupovali v času akcij in med seboj primerjali cene. Upoštevati moramo, da sta na spremenjeno porabnikovo obnašanje vplivala dva dejavnika, in sicer kakšen odnos so imeli porabniki do trošenja denarja in značilnosti kategorij izdelkov vsakdanje rabe. **Rezultati raziskave** so pokazali, da je **večina porabnikov spadala v eno izmed treh skupin, kar se tiče samega trošenja denarja** za izdelke vsakdanje rabe (Brown et al., 2009, str. 2–3):

1. **Števci denarja (angl. *Cash Counters*)**. Recesija jih je najbolj prizadela. V ZDA se je v to skupino uvrstilo kar 30 % porabnikov. Zanje je bilo značilno, da so želeli porabiti čim manj, kupovali so v manjših količinah, pakiranjih in le tisto, kar so nujno potrebovali. Kupovali so po čim nižji ceni na pakiranje izdelka. Ni jih zanimala cena na gram ali na porabo. Za njih so bili najbolj primerni izdelki v majhnih pakiranjih. Vsak izdelek so porabili do konca, pripravljeni so se bili odreči svoji najljubši znamki, četudi na račun svojega zdravja.
2. **Živčni prihrankarji (angl. *Nervous Savers*)**. Ti porabniki so imeli denar, a so bili kljub temu zaskrbljeni glede prihodnosti. Razlog je bil v okolju, negotovosti, tako glede služb kot dostopa do kreditov. Za njih je bilo značilno, da so trošili manj in večji del denarja prihranili, čeprav bi lahko trošili. V to skupino se je uvrstilo pribl. 60 % prebivalcev ZDA. Uporabljali so različne strategije zniževanja stroškov. Nakupovali so pri različnih trgovcih, na veliko v diskontih, primerjali so cene med trgovci in kupili le tam, kjer je bila cena najbolj ugodna. Počakali so na razprodaje in bili pozorni na akcije in kupone. Trgovske znamke so zamenjali z znamkami. Niso pa privolili na kompromis pri zdravju, kakovosti in okusu izdelkov.
3. **Sproščeni oportunisti (angl. *Relaxed Opportunists*)**. Le-ti niso reagirali drastično, takih je bilo pribl. 10 %. Zanje je bilo značilno, da niso bili negotovi glede prihodnjih financ. Četudi niso iskali boljših priložnosti za nakup, so jih izkoristili in so postali bolj

selektivni, kje kupovati. Običajno so raje kupovali le v eni trgovini. Tako kot živčni prihrankarji niso privolili na kompromis pri zdravju, kakovosti in okusu izdelkov.

Tabela 1: Različno obnašanje in ukrepi zniževanja stroškov različnih skupin porabnikov za izdelke vsakdanje rabe v času recesije

Obnašanje	Ukrepi zniževanja stroškov	Števci denarja	Živčni prihrankarji	Sproščeni oportunisti
Zadržujejo se več doma (angl. <i>Cocooning</i>)	Večkrat kuhajo doma. Pripravljajo obroke iz tistega, kar imajo na voljo doma. Zabavajo se raje doma.	Zelo pomembno. Srednje pomembno. Pomembno.	Zelo pomembno. Srednje pomembno. Srednje pomembno.	Majhna pomembnost. Majhna pomembnost. Majhna pomembnost.
Štejejo vsak euro (angl. <i>Penny Counting</i>)	Planirajo svoje nakupe, da prihranijo denar. Držijo se svojega nakupovalnega listka.	Pomembno. Srednje pomembno.	Pomembno. Srednje pomembno.	Majhna pomembnost. Majhna pomembnost.
Iščejo najboljše prilležitosti (angl. <i>Bargain hunting</i>)	Zamenjajo svoje znamke s tistimi, ki so na razprodajah. Doma si naredijo zaloge akcijskih izdelkov. Berejo akcijske kataloge. Nakupujejo naokoli, da najdejo najboljšo ponudbo. Kupujejo na veliko.	Zelo pomembno. Srednje pomembno. Zelo pomembno. Srednje pomembno. Srednje pomembno.	Pomembno. Zelo pomembno. Zelo pomembno. Srednje pomembno. Pomembno.	Srednje pomembno. Srednje pomembno. Srednje pomembno. Malo pomembno. Malo pomembno.
Iskalci cenejših izbir (angl. <i>Trading down</i>)	Nakupujejo cenejše blagovne znamke. Nakupujejo trgovske blagovne znamke.	Zelo pomembno. Zelo pomembno.	Pomembno. Pomembno.	Srednje pomembno. Malo pomembno.

Vir: A. Brown, F. Dalens, P. Ducasse & M.Gjaja, *Fast-Moving Consumer Goods. Accelerating out of the Downturn*, 2009, str. 5.

Vse tri proučevane skupine so se različno obnašale in odzivale na recesijo ter uporabljale različne porabniške strategije, ki so se kazale v različnih ukrepih zniževanja stroškov. V Tabeli 1 so prikazane razlike v taktikah zniževanja stroškov med skupinami. Nizka oziroma majhna pomembnost v tabeli pomeni, da se taktike trošenja niso spremenile v času recesije. Srednja pomembnost pomeni, da se je tovrstna taktika trošenja uporabila od 25 do 49 % bolj pogosto, kot se je v času pred recesijo. Pomembnost pomeni, da se je taktika trošenja uporabila med 50 in 74 % pogosteje kot pred recesijo in visoka pomembnost, da se je taktika trošenja uporabila 75 % pogosteje kot pred samo recesijo. Ukrepi zniževanja

stroškov pa se niso bistveno razlikovali glede na tri različne kategorije izdelkov vsakdanje rabe (Brown et al., 2009, str. 5–6):

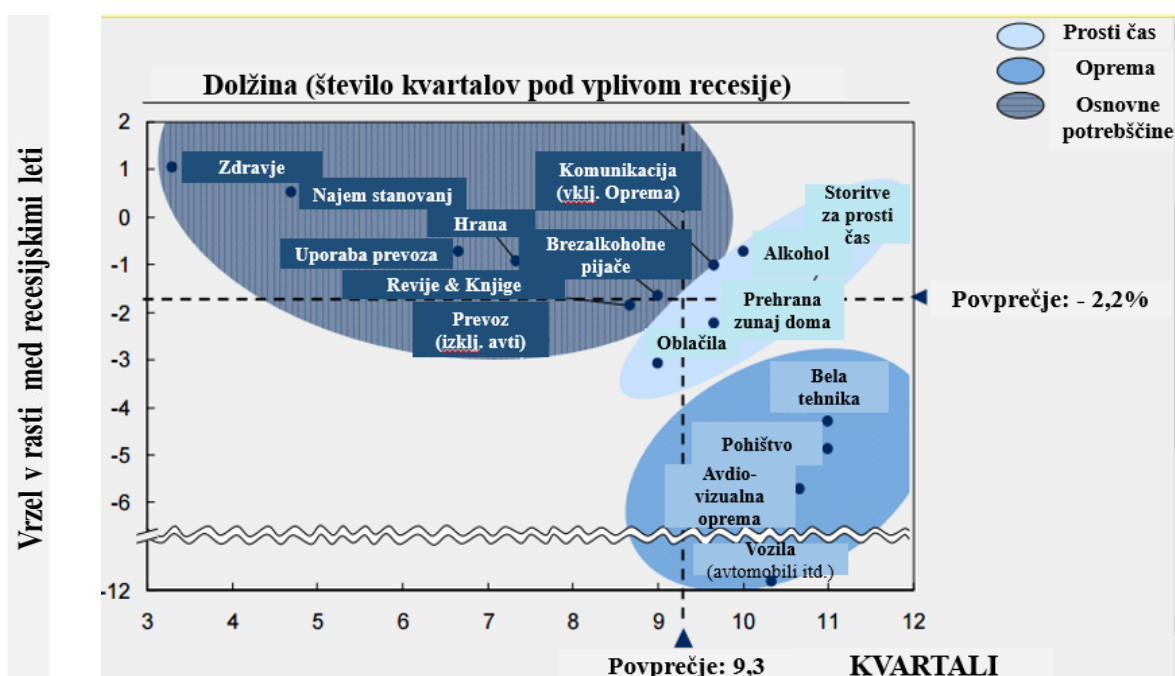
1. **Kategorija osnovnih izdelkov:** vključuje svežo hrano, mleko, kruh, žitarice za zajtrk, osnovne higienske izdelke itd. Le 20 % porabnikov je načrtovalo zmanjšanje izdatkov za osnovne izdelke. 15 % porabnikov je planiralo povečanje nakupov osnovnih izdelkov, predvsem na račun izdelkov z dodano vrednostjo. Najpogostejši ukrepi porabnikov so bili: zamenjava znamk s cenejšimi trgovskimi znamkami, nakup manjših pakiranj in nakupovanje v cenejših trgovinah.
2. **Kategorija izdelkov z dodano vrednostjo:** vključuje pripravljeno hrano, juhe, zamrznjeno zelenjavo, detergente itd. Več kot 25 % porabnikov je načrtovalo zmanjšanje izdatkov za izdelke z dodano vrednostjo. Vseeno je večina iskala različne načine zmanjšanja izdatkov, a ne na račun manjše porabe. Najpogostejši ukrepi so bili: nakupovanje večjih količin za čas cenovnih akcij in zamenjava dražje znamke s cenejšo.
3. **Kategorija izdelkov za zadovoljitev osnovnih užitkov:** vključuje brezalkoholne in alkoholne pijače, sladoled, prigrizke, čokolado in podobno. Več kot 30 % je načrtovalo zmanjšanje izdatkov za to kategorijo izdelkov. Kar 79 % porabnikov je zmanjšalo porabo.

Vsem kategorijam je bilo skupno, da so se porabniki v času recesije držali nakupovalnega seznama in trošili manj. V času recesije je bila zato zelo ogrožena skupina impulzivnih izdelkov. Porabniki so kupovali več na promocijah, a so bili kljub temu pripravljeni kupiti svojo najljubšo znamko kot nagrado za požrtvovalnost in prihranke pri drugih nakupih. Razlike med kategorijami in posameznimi segmenti so bile predvsem v tem, **koliko** so bili porabniki **pripravljeni trošiti**. Na podlagi tega se priporoča, da naj podjetja razvijejo **matriko, kjer vzamejo v obzir različne skupine porabnikov in različne kategorije izdelkov** in na podlagi tega za vsako skupino porabnikov in kategorijo izdelkov posebej oblikujejo najbolj učinkovito trženjsko strategijo (Brown et al., 2009, str. 6).

Z raziskavo McKinsey Global Institute in McKinsey Company & Shopper Insight so tudi želeli ugotoviti, kako so porabniki spremenili svoje obnašanje v obdobju zadnje recesije, ki je bila leta 2009. Razlika glede na predhodno opisano raziskavo Boston Consulting Group je bila, da se je nanašala le na področje Evropske unije, in sicer je vključevala: Italijo, Nemčijo, Poljsko, Veliko Britanijo in Francijo ter je vključila izdelke in storitve. Razlike so bile tudi v metodologiji, podrobnejši vsebini in analitiki. Zato rezultatov ne moremo neposredno med seboj primerjati (Brown et al., 2009, str. 1; Desvaux et al., 2009, str. 6). Med državami, ki so bile del raziskave, so obstajale določene razlike. Nemci so bili npr. najmanj občutljivi na recesijo in so posledično najmanj zmanjšali porabo, medtem ko so bili Italiji najbolj občutljivi na recesijo. **Glavna priporočila** na podlagi rezultatov te raziskave za čas recesije **so bila naslednja** (Desvaux et al., 2009, str. 11–28):

- Podjetja morajo dobro razumeti spremembe porabnikove porabe v času recesije:** spremembe v porabi se razlikujejo glede na kategorijo izdelkov/storitev in so razvrščene v tri skupine, kot je razvidno iz Slike 3. V prvo skupino sodijo osnovne potrebsčine, v drugo izdelki za prosti čas in v zadnjo oprema. Največja negativna sprememba v porabi je bila razvidna za skupino opreme (avtomobili, oprema doma, elektronika), saj so se jim porabniki na kratek rok najlažje odpovedali. Najmanjša negativna sprememba je bila pri skupini osnovnih potrebsčin, a so znotraj skupine bile razvidne večje razlike med kategorijami izdelkov. Določene kategorije izdelkov so bile tudi dlje časa pod vplivom recesije kot npr. bela tehnika. Najmanj časa je bila pod vplivom recesije kategorija zdravje. Kategorije izdelkov imajo različne vrzeli rasti.

Slika 3: Spremembe v porabnikovi porabi glede na segmente izdelkov v času recesije konec leta 2008

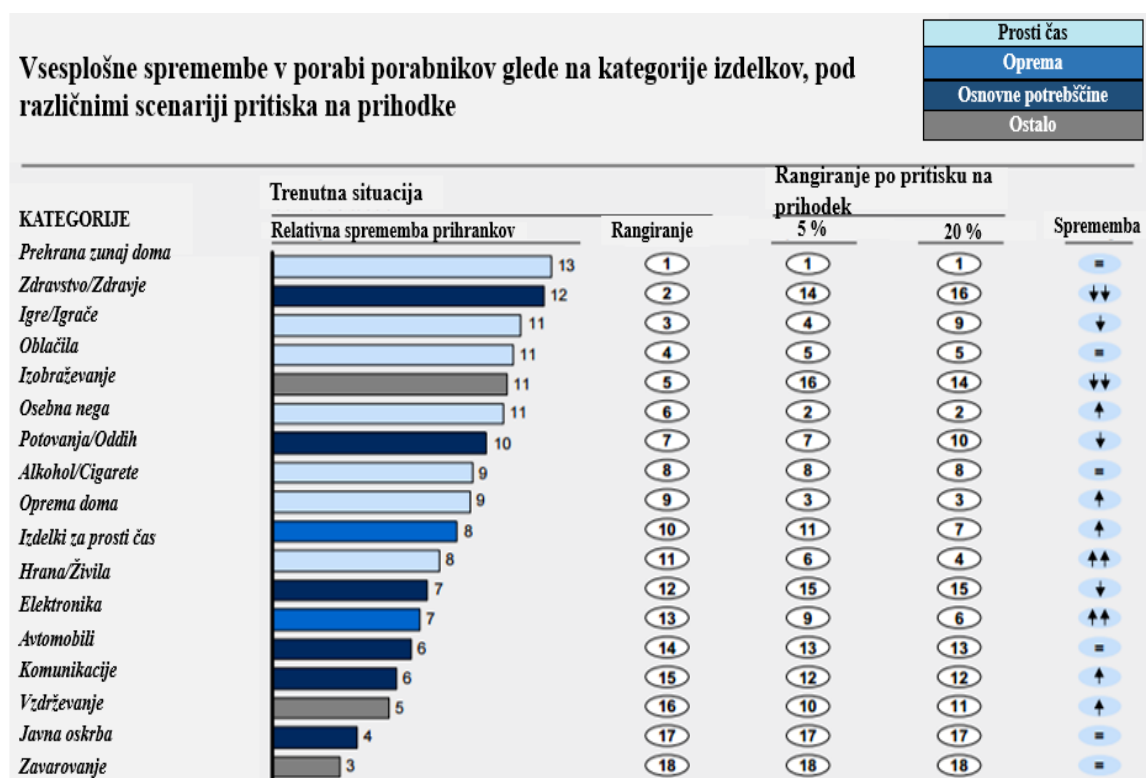


Vir: G. Desvaux, B. Regout, E. Labaye, F. Lepoutre, W. Widman & F. Yu, *Beating the recession: Buying into new European consumer strategies*, 2009, str. 12.

- Podjetja morajo dobro oceniti porabnikove varčevalne vzorce in njihov prihodnji razvoj:** vedeti morajo, za katere kategorije izdelkov ali storitev bodo porabniki najprej namenili manj denarja, koliko manj, kje bodo najprej začeli varčevati in kako se bo to spreminjalo s poglobljanjem krize. Na Sliki 4 lahko vidimo, da so porabniki v Evropi zaradi nižjih prihodkov v gospodinjstvu že konec leta 2008 začeli najprej varčevati za prehrano zunaj doma, čemur so sledile zdravstvene storitve, igrače in igre, oblačila in izobrazba. Najmanj so se bili pripravljeni odpovedati zavarovanju, javni oskrbi in vzdrževanju. V primeru drugega scenarija, da bi se njihovi razpoložljivi prihodki zmanjšali za še več (za 5 %), lahko vidimo, da se določene kategorije izdelkov ali

storitev niso spremenile, kar velja za prehrano zunaj doma, ki je še vedno ostala na prvem mestu, kjer bi porabniki največ varčevali. V še bolj zaostrenih razmerah so se bili porabniki pripravljeni dodatno odpovedati osebni negi, opremi doma in izdelkom za prosti čas. Medtem ko so se bili čedalje manj pripravljeni odpovedati zdravstvenim storitvam in izobraževanju. V splošnem ni bilo bistvenih razlik med državami v Evropi, ki so bile del raziskave.

Slika 4: Spremembe v porabi oziroma v prihrankih zaradi pritiska na prihodke: glede na kategorije izdelkov v času zadnje recesije konec leta 2008



Vir: Desvaux et al., *Beating the recession: Buying into new European consumer strategies*, 2009, str. 14.

3. **Podjetja morajo ugotoviti, kdo so novi porabniki, ki v času recesije manj porabijo** in kateri izmed spodnjih **štirih skupin** pripadajo. Značilnost prvih dveh skupin porabnikov je bila, da so se bili najbolj pripravljeni odpovedati izdelkom za prosti čas. Značilnosti zadnjih dveh skupin pa so, da so želeli največ prihraniti pri osnovnih potrebščinah.

Štiri skupine porabnikov, ki so v času recesije manj porabile, glede na zgornjo opredelitev so bile (Desvaux et al., 2009, str. 16–29):

- Skupina, za katere se je **zabava končala** (angl. *Party's Over*): največ je zmanjšala porabo za užitke, alkohol, cigarete, vse za prosti čas in prehrano zunaj doma.

- Skupina, ki je **zmanjšala izdatke za dom** (angl. *Domestic Down Sizers*): zmanjšala je porabo za potovanja, počitnice in za opremo doma.
 - Skupina, ki je **zmanjšala porabo za prehrano** (angl. *Food Scrooge*): prihranila je kar 50 % vseh svojih prihrankov pri prehrani.
 - Skupina, ki je **nenehno iskala najboljše nakupe** (angl. *Basics Bargains*): največ je prihranila pri uporabi avtomobilov, javni oskrbi in komunikacijah.
4. **Podjetja morajo pridobiti znanja o spremenjenem obnašanju porabnikov**, ki se je v času recesije spremenilo, za prilagoditev trženjskih strategij.

Obstaja pet tipičnih taktik, štirih skupin porabnikov, za čas recesije (Desvaux et al., 2009, str. 18):

- **Nadzor nad porabo**: vpliv na količino nakupov. Porabniki imajo nadzor nad svojim proračunom in se najlažje odrečejo prehrani zunaj doma in počitnicam. Večina vseh porabnikov je uporabilo to taktiko v času recesije.
- V večji meri postanejo porabniki **sami svoj mojster** in naredijo več stvari sami doma: ima vpliv na količino nakupov. Raje jedo in prirejajo zabave doma, se vozijo s kolesi in podobno.
- **Zamenjajo stvari, ko je to res potrebno**: vpliv na količino nakupov. Večinoma preložijo nakupe in kupijo le toliko, kot dejansko potrebujejo. Velja za različne kategorije izdelkov, vključno z izdelki vsakdanje rabe.
- **Kupujejo pametneje** in v večji meri uporabljajo internet, ker iščejo najboljše nakupe: vpliv na ceno izdelkov. Porabniki so bolj kritični do nakupov. Pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo iščejo v večji meri funkcionalne lastnosti izdelkov in ne emocionalne.
- **Iščejo vrednost izdelkov**: vpliv na ceno izdelkov. Porabniki še vedno želijo kupovati izdelke z vrednostjo, a iščejo dobre ponudbe po nižji ceni. Velikokrat čakajo na cenovne akcije izdelkov.

5. **Podjetja naj prilagodijo svoj trženjski splet petim varčevalnim taktikam porabnikov**, ki so posledica recesije in se tako čim bolj prilagodijo porabnikom. Na ta način bodo lahko uspešna tudi po recesiji.

Goodell in Martin (1992, str. 5–17) ter Apaydin (2011, str. 106) navajajo, da se **porabnikovo obnašanje v času recesije običajno spremeni** tako, da:

1. Zmanjšajo količino denarja za trošenje in **se obnašajo bolj racionalno**.
2. **Odlašajo in prelagajo nakupe** ter raje, kot da kupijo nove izdelke, jih popravijo sami. Tako se povečajo lastna popravila in s tem več kupujejo izdelke »**naredi si sam**«.
3. **Obnašanje se polarizira** in ločuje naslednje porabnikove segmente: manjši segment bogatih porabnikov in širok segment porabnikov, ki išče le osnovne izdelke.
4. Bolj pomembno je **razmerje med ceno in vrednostjo** kot sam časovni prihranek.

5. Veliko porabnikov znotraj segmenta srednjega ali nizkega prihodka **odloži nakup** dražjih trajnih izdelkov in si jih namesto tega **raje izposodi**.
6. Porabniki **zmanjšajo izdatke** za izdelke ali storitve **za prosti čas**.

V Sloveniji so z raziskavo **Trženjski monitor** ugotavljali, **kako se je spremenilo obnašanje in odločanje porabnikov** v času recesije spomladi leta 2009. Raziskava je bila izvedena za zadnje pol leta. Ugotovili so, da so porabniki čutili recesijo v vsakdanjem življenju. Prevladovali sta dve dimenziji, finančno-potrošniška in instrumentalna dimenzija. Večina je povezovala posledice recesije z nižjo kupno močjo in posledicami na delovnem mestu.

Glede na **subjektivno zaznavo obsega potrošnje** so ocenjevali, da so v povprečju trošili za 23 % manj kot pred nastopom recesije. Nakupi so bili bolj načrtovani in premišljeni (60 %), izdatki so bili bolj pod drobnogledom (52 %), kupovali so več cenovno ugodnih izdelkov (52 %) in porabniki so v večji meri posegali po trgovskih znamkah (47 %). Približno tretjina porabnikov je spremenila navade, in sicer opravili so več manjših nakupov (36 %), preložili ali odpovedali so se večjim nakupom (32 %) in več so nakupovali v diskontih (28 %). Ugotovili so, da so se bili porabniki najprej pripravljene odpovedati oblačilom in obutvi (15 %), temu je sledila hrana in pijača (10 %), kozmetične, frizerske in ostale osebne storitve (9 %), potovanja in dopusti (8 %) ter avtomobili, gorivo in servis (8 %). Četrtnina porabnikov se ni bila pripravljena ničesar odpovedati, medtem ko je največ (= ali > 50 %) porabnikov, po velikosti (od največ do najmanj), porabilo manj za pohištvo in stanovanje, večje nakupe in investicije, oblačila in obutev, storitve v turizmu in zabavno tehniko. Najmanj porabnikov (< 50 %), po velikosti (od najmanj do največ), pa je porabilo manj za zavarovalne storitve, zdravstvene storitve, zdravila, medicinske in terapevtske izdelke, prehrano in izdelke vsakdanje rabe, storitve mobilne telefonije, izobraževanje in kulturo.

Glede na **prihodnja pričakovanja o finančnem stanju in obsegu porabe** se je oblikovalo **pet recesijskih segmentov**. Prvi segment **prizadeti**, katerim se je finančno stanje že poslabšalo, je predstavljal 18 %. Le-ti so bili stari več kot 40 let, z nizkimi prihodki in predvsem iz vzhodno-štajerske in savinjske, goriške in prekmurske regije. Drugi segment **v pričakovanju** je pričakoval poslabšanje finančnega stanja in je že manj trošil. Predstavljal je 25 %. V tem segmentu so se nahajali starejši, z nižjimi dohodki in več iz dolenske regije. Tretji segment **v pripravljenosti** je imel nespremenjen finančni položaj. Le-ti so trošili ali pričakovali, da bodo trošili in predstavljali 22 %. Porabniki v tem segmentu so bili mlajši, šolajoči, največ jih je bilo iz vzhodno-štajerske in obalne regije. Predzadnji segment **preskrbljeni**, čeprav je pričakoval poslabšanje finančne situacije, ni imel namena zmanjšati potrošnje. Le-ta je predstavljal 9 %. V njem so bili porabniki višjih dohodkov in več iz savinjske regije. Zadnji segment **nedotaknjeni**, je ohranil enako finančno stanje in trošenje. Predstavljal je 26 %. Od tega je bila večina porabnikov mlajših od 40 let, z

nadpovprečnimi dohodki in predvsem iz osrednje slovenske in gorenjske regije (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2009, str. 1–4).

Z raziskavo, ki je primerjala reakcije slovenskih in bosanskih porabnikov na recesijo leta 2009, so ugotovili, da so obstajale med njimi določene razlike v spremenjenem obnašanju in vrednotah, in sicer kot posledica recesije in zaradi različnega kulturnega okolja. Bosanske porabnike so po obnašanju opisali kot pragmatične hedoniste, slovenske porabnike pa kot sofisticirane racionaliste. Ključne razlike med slovenskimi in bosanskimi porabniki so bile, da so bosanski porabniki kljub recesiji bolj uživali v nakupovanju in so bili manj cenovno občutljivi v primerjavi s slovenskimi porabniki, ki so bolj zmanjšali porabo. Tako pri slovenskih in bosanskih porabnikih so ugotovili v času recesije podobno strukturo vrednot, za njih je ostalo enako pomembno razmerje med ceno in kakovostjo ter ohranile so se tri najpomembnejše osnovne porabnikove vrednote, ki so zdravje, varnost in poštenost. Vendar pa so za slovenske in bosanske porabnike **tradicionalne vrednote postale** v času recesije **manj pomembne**. Statusne vrednote so ostale enako pomembne. Porabniki so postali bolj racionalni, zmanjšali so porabo za luksuzne, hedonistične in impulzivne izdelke, kar pa ne pomeni, da niso bili več emocionalni. Čustva, ki so v času recesije prišla do izraza, so bila zaskrbljenost, presenečenje, strah, tesnoba in pesimizem. Porabniki so iskali kratkoročen beg pred recesijo v alkoholu, cigaretah in podobno, kar prav gotovo ne moremo prepisati racionalnemu obnašanju (Kolar, Žabkar, Brkić & Omeragić; 2012, str. 121–142).

Ugotovili smo, da so različne raziskave oblikovale različne recesijske segmente porabnikov, ki so se med seboj razlikovali v obnašanju, odnosu in obsegu do trošenja, glede segmentov izdelkov, med državami, v samem trajanju vpliva recesije in prihodnjem razvoju. Glede na to so se oblikovale različne porabniške taktike in strategije. Zato se podjetjem priporoča, da vse to upoštevajo pri oblikovanju učinkovitih trženjskih strategij v času recesije, da bodo uspešna tudi po recesiji.

2.3.2 Obnašanje porabnikov na dnu piramide

Na dno piramide spada segment porabnikov, ki v letu dni zasluži do tri tisoč dolarjev (v nadaljevanju USD), kar se korigira s kupno močjo. Obstaja pa tudi druga definicija, ki pravi, da so to tisti porabniki, ki živijo z 2 dolarjema ali manj na dan. Vsekakor velja, da so to tisti porabniki, ki v posamezni državi zaslužijo najmanj. Tisti, ki zaslužijo več, so razvrščeni v druge dohodkovne razrede. **Obnašanje porabnikov na dnu piramide se razlikuje med kategorijami izdelkov ali storitev, regijsko in med državami** (Barki & Parente, 2010, str. 12; Guesalaga & Marshall, 2008, 414). V Afriki tako na primer porabniki, ki zaslužijo najmanj, največ porabijo (v %) za prehrano in energetiko. Več kot porabniki zaslužijo, več namenijo (v %) za gospodinjske izdelke ali za izdelke široke rabe, zdravje, transport, informacijske tehnologije in komunikacijo in manj za prehrano ter

energetiko. V Aziji porabniki, ki zaslužijo najmanj, največ porabijo (v %) za prehrano in stanovanje. Z večanjem dohodkov več namenijo (v %) za gospodinjske izdelke ali izdelke široke rabe, transport, informacijske tehnologije in komunikacijo, šolanje, zdravje in manj za prehrano. Razlika je tako le v tem, da več, ko ljudje v Aziji zaslužijo (v %), več namenijo tudi za stanovanje, gospodinjske izdelke ali izdelke široke rabe ter v primerjavi z Afriko manj (v %) le za prehrano. V Vzhodni Evropi porabniki, ki najmanj zaslužijo, porabijo največ (v %) za prehrano in gospodinjske izdelke ali izdelke široke porabe. Več kot porabniki zaslužijo (v %), več porabijo (v %) za stanovanje, gospodinjske izdelke ali izdelke široke rabe, informacijske tehnologije in komunikacije, zdravje ter šolanje. Manj porabijo (v %) le za prehrano. V Latinski Ameriki in karibskih državah porabniki z večanjem zaslužkov več (v %) porabijo za stanovanje, zdravje, transport, informacijske tehnologije in komunikacijo, izobraževanje in manj (v %) za prehrano, energetiko in gospodinjske izdelke ali izdelke široke rabe (Guesalaga & Marshall, 2008, 415–418). Za večino porabnikov na dnu piramide pa velja, da si želijo, da so dobro postreženi s kakovostnimi izdelki in cena ni edini dejavnik nakupa. Velikokrat so prav ti porabniki, ki si lahko najmanj privoščijo, pripravljeni plačati več za izdelke in so zvesti znamkam, saj jim predstavljajo statusni simbol. Tako kompenzirajo nizko samopodobo in ponos (Barki & Parente, 2010, str. 12).

Ugotovljeno je bilo, da je **za podjetja pomemben segment porabnikov na dnu piramide**, saj znaša več kot 50 % kupne moči v državah v razvoju in v Afriki. Prav tako je **za podjetja pomembno**, da se znotraj tega segmenta osredotočijo predvsem na naslednje kategorije izdelkov ali storitev, in sicer na (Guesalaga & Marshall, 2008, 415–417):

- prehranske izdelke,
- izdelke v povezavi s stanovanjem,
- gospodinjske izdelke.

Podjetja morajo ugotoviti, kje na piramidi se nahajajo porabniki, ki največ trošijo in znotraj tega segmenta porabnikov, za katere kategorije izdelkov največ porabijo. Upoštevati morajo tudi morebitne regijske razlike med porabniki na dnu piramide in njihove skupne značilnosti, da so pripravljeni za določene znamke plačati več in kompenzirati status, ponos ter nizko samopodobo. Na podlagi tega se priporoča, da naj prilagodijo trženjske strategije (Barki & Parente, 2010, str. 12; Guesalaga & Marshall, 2008, 418).

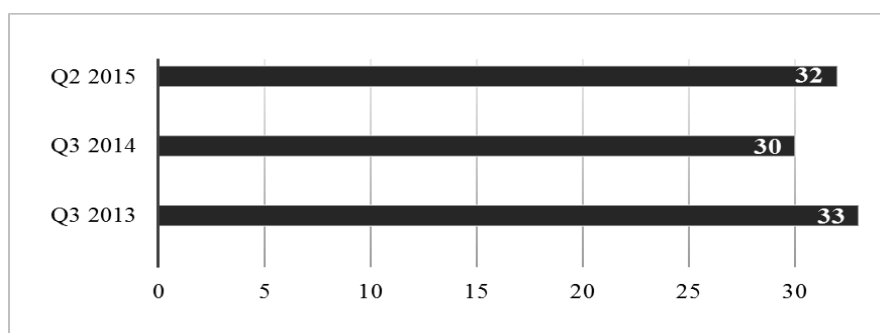
V času recesije se povečuje delež tistih porabnikov, ki se nahajajo na dnu piramide. Zato ta segment porabnikov in posledično naslednje kategorije izdelkov ali storitev: prehrana, izdelki za stanovanje in gospodinjski izdelki, postanejo **v času recesije še bolj pomembni** za podjetja in za oblikovanje ustreznih trženjskih strategij podjetij.

2.3.3 Obnašanje porabnikov po recesiji

Čeprav porabniki v raziskavah običajno odgovorijo, da bodo po recesiji pripravljeni trošiti več, je poznano dejstvo, da ne bodo pozabili tistega, kar so se med recesijo naučili. Recesije se bodo spominjali več let ali celo desetletij in se temu primerno tudi obnašali. Vse to se je izkazalo tudi za prve generacije po veliki depresiji, saj so bile še vedno pod vplivom prejšnje generacije, ki je veliko depresijo doživela (Brown et al., 2009, str. 5). Lahko predvidevamo, da bo glede na ekonomske občutljivosti zadnja recesija trajala desetletje ali več, saj je bilo zaupanje porabnikov v ekonomijo na rekordno nizki ravni (Quelch & Jocz, 2009, str. 10). Določeno obnašanje porabnikov po zadnji recesiji leta 2009 v Evropski uniji je ostalo nespremenjeno in postalo norma za večino porabnikov. Nespremenjeno obnašanje porabnikov po recesiji je tako bilo: skrbno planiranje in primerjava nakupov, iskanje izdelkov v akcijah in nakupovanje cenejših trgovskih znamk (Brown et al., 2009, str. 5). Poleg spremenjenega obnašanja porabnikov se bodo za dlje časa spremenile tudi porabnikove vrednote (Quelch & Jocz, 2009, str. 10).

To potrjuje tudi **raziskava o zaupanju porabnikov in njihovem prihodnjem trošenju v Sloveniji** (angl. *Nielsen Consumer Confidence & Spending Intentions Survey*). Ugotovljeno je bilo, da bi leta 2015 končni porabniki v Sloveniji še vedno v veliki meri prešli na cenejše znamke, kar vključuje tudi trgovske znamke, čeprav se je recesija v Sloveniji končala že ob koncu leta 2013. Na Sliki 5 vidimo, da zadnji 2 leti ni prišlo do večjih sprememb glede **prehoda porabnikov na cenejše znamke**. Iz tega lahko sklepamo, da se porabnikovo obnašanje na tem področju še ni spremenilo, čeprav se je recesija, glede na ekonomsko definicijo recesije, že končala (Nielsen, 2015a, str. 9).

Slika 5: Prehod na cenejše znamke ob izboljšanju ekonomskih pogojev v Sloveniji (v %)

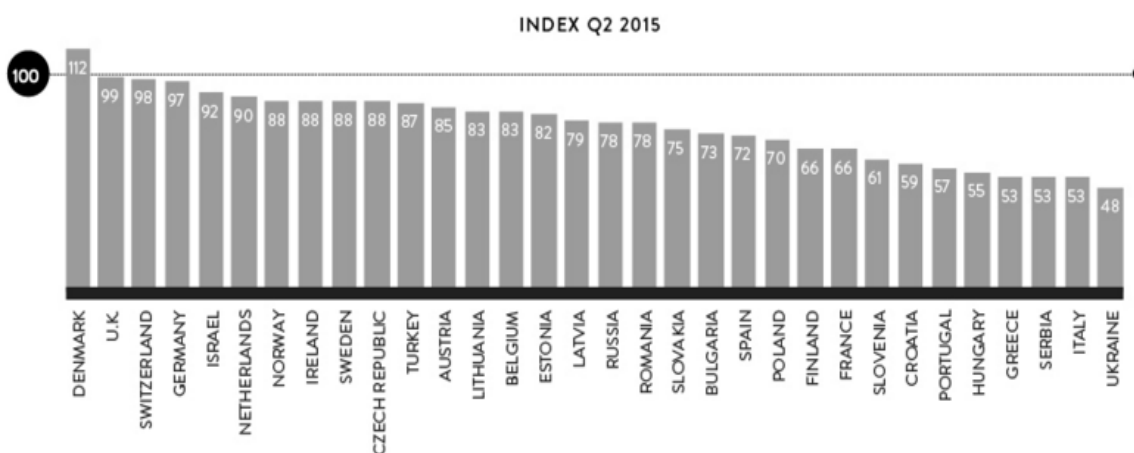


Vir: Nielsen, Premiki na slovenskem tržišču, 2015a, str. 9.

Z raziskavo o zaupanju porabnikov in njihovem prihodnjem trošenju v evropskih državah je bilo leta 2015 ugotovljeno, da se je **zaupanje porabnikov povrnilo v skoraj polovici preučevanih držav**, kar vključuje tudi Slovenijo. Evropa je dosegla rekordno raven zaupanja v zadnjih 5-ih letih. Indeks zaupanja porabnikov se je povečal v večini držav

Evrope. V Sliki 6 vidimo, da je bila Slovenija kljub večjemu optimizmu, ki je prevladoval med evropskimi državami v drugem kvartalu leta 2015, še vedno na repu lestvice glede na zaupanje porabnikov. Danska je bila edina država v Evropi, kjer je bil indeks zaupanja nad 100, kar pomeni, da so porabniki optimistično gledali v prihodnost. V vseh ostalih državah je kljub rekordnim pozitivnim številkah v zadnjih 5-ih letih in kljub pozitivnemu trendu ostal pesimističen pogled na prihodnost (Nielsen, 2015a). Potrjuje se dejstvo, da se obnašanje porabnikov v večini držav ni bistveno spremenilo, saj je ostal post recesijski pesimizem in s tem recesija.

Slika 6: Indeks zaupanja porabnikov v evropskih državah v drugem kvartalu leta 2015



Vir: Nielsen, European Consumer Confidence Reaches Highest Regional Score in Five Years, 2015a.

V Sloveniji so z raziskavo Trženjski monitor podrobneje ugotavljali nakupne navade porabnikov in njihovo občutenje gospodarske rasti pomladi leta 2015, in sicer za zadnje pol leta. Ugotovili so, da gospodarsko rast občuti 21 % prebivalcev. Večina jo občuti kot optimistično vzdušje. Nadpovprečen delež občutenja gospodarske rasti je bil med tistimi porabniki z neto dohodki nad 1.100 EUR mesečno (37 %). Vendar pa večina porabnikov (79 %) še vedno ni občutila gospodarske rasti, čeprav je do nje prišlo. Trend povečanja porabe se je nakazoval predvsem pri tistih, ki so imeli nadpovprečni dohodek, a pravega trošenja v smislu, da si lahko privoščijo, ni bilo (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 1–23). Nakupovanje je po recesiji ostalo preudarno, saj so pridobljene taktike nakupovanja iz časa recesije ostale enake, kar potrjuje ugotovitve raziskave o zaupanju porabnikov in njihovem prihodnjem trošenju v Sloveniji s strani raziskovalne agencije Nielsen iz istega leta (Nielsen, 2015a; Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 1–23). Porabniki so po recesiji v Sloveniji še vedno nakupovali več v akcijah, posegali po trgovskih znamkah, obiskovali diskontne trgovine in načrtovali nakupe. Bolj stabilen je postal le odnos do znamk in kakovosti. V prihodnje se lahko pričakuje postopno in previdno povečanje porabe (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 1–23).

2.4 Pomen trženja in običajni odzivi tržnikov v času recesije in po njej

Za podjetja je lažje, če rastejo in so uspešna v času brez recesije. Vendar to obdobje ne traja večno. Situacija se lahko spremeni čez noč in recesija lahko ujame podjetja nepripravljena (Civi, 2013, str. 260). V času recesije so za podjetja napačne in nepravočasne odločitve lahko usodne (Steenkamp, 2011, str. 1).

Z raziskavo podjetja Ernst & Young leta 2009 so ugotovili, da **vodilni v podjetju ne gledajo na recesijo na enak način** (Civi, 2013, str. 260–261). Za nekatera podjetja predstavlja recesija **priložnost**, medtem ko za druge **grožnjo**. Glede na to v podjetju bodisi povečajo ali zmanjšajo investicije v trženje (Srinivasan et al., 2005, str. 109; Civi, 2013, str. 260–261). Ugotovljeno je bilo, da so proaktivne trženjske strategije večinoma uporabljala tista podjetja, ki so že v osnovi dala strateški poudarek trženju, imela podjetniško kulturo, rezervna sredstva in so bila strateško prilagodljiva. Takšne proaktivne trženjske strategije v času recesije so izboljšale tržno in poslovno uspešnost podjetij (Srinivasan et al., 2005, str. 109). Kljub temu je za večino tržnikov bila recesija še vedno grožnja, četudi bi bila lahko velika priložnost za graditev znamk (Civi, 2013, str. 262). Za trgovsko verigo Wal-mart v ZDA je bil čas zadnje recesije priložnost in nekaj najboljšega, kar se jim je zgodilo, saj so porabniki vse bolj iskali cenejše alternative prizanim znamkam, kar so jim lahko tudi ponudili (Trout, 2009). Vendar pa so bili vodilni, ki so gledali na recesijo kot na priložnost, še vedno v manjšini, saj so predstavljali le 19 odstotkov. Veliko se jih je osredotočilo le na ohranitev trenutne situacije (Civi, 2013, str. 260–263). Kljub temu so bile v času recesije nujne investicije v trženje, ker so prinesle podjetju prihodke in v nekaterih primerih omogočile celo njihovo preživetje. Še posebej se je to izkazalo za tista podjetja s šibkejšimi znamkami. Podjetja naj torej nujno investirajo v graditev znamk, ker tako zmanjšujejo prihodnje poslovno tveganje. V času recesije so bila podjetja z močnimi znamkami bolj uspešna, tudi kar se tiče vrednosti delnic (Quelch & Jocz, 2009, str. 5–8).

Oddelek trženja je bil **eden izmed prvih oddelkov** v podjetju, **ki je čutil posledice recesije** zaradi manjše kupne moči kupcev in spremenjenega porabnikovega obnašanja, kar se je posledično odražalo v slabši prodaji. To je vplivalo na trženjske odločitve (Civi, 2013, str. 259). Slabša prodaja, do katere je prišlo zaradi podaljšanja prodajnega cikla, je bila ena izmed prvih stvari v času recesije (MarketingSherpa, 2008, str. 11). Običajne reakcije tržnikov v času recesije so bile, da so porabili preveč časa za iskanje novih idej, namesto osredotočenja na **razlikovalne prednosti znamk** in primerne pozicioniranja. Priporoča se, da naj tržniki poiščejo čim bolj **enostavne trženjske strategije** in naj se ne utapljujejo v kompleksnosti (Trout, 2009).

V času ekonomskih kriz je večina podjetij želela kratkoročno prihraniti in zmanjšati stroške, vključno s trženjskimi stroški, kar je na dolgi rok lahko pomenilo manjšo

uspešnost poslovanja podjetij, ki se je kazala v dobičkonosnosti in tržnem deležu (Civi, 2013, str. 260; Quelch & Jocz, 2009, str. 5; Steenkamp, 2011, str. 1). Z raziskavo vpliva trženjske strategije na uspešnost podjetij (angl. *PIMS or Profit Impact of Marketing Strategy*) so leta 2003 med 4.000 podjetji med različnimi industrijami v Severni Ameriki, Evropi in v preostalih državah sveta ugotovili, katere investicije so bile za podjetja ključne za prihodnjo uspešnost podjetij. Recesijo so definirali kot tržno recesijo takrat, ko je trg izdelkov beležil dvoleten padec prodaje. Učinke investicij v času recesije pa so merili še 2 leti po koncu tržne recesije.

Uspešnost podjetij so definirali s tržnim deležem in dobičkonosnostjo podjetij v dvoletnem obdobju po recesiji. Iz Slike 7 so razvidne ključne ugotovitve, da se je splačalo strateško investirati v trženje, kar vključuje tržno komuniciranje v kakovost izdelkov/storitev in v razvoj izdelkov/storitev. Pri teh investicijah so ugotovili pozitivno povezavo med investicijo in rastjo tržnega deleža ter dobičkonosnostjo. Kljub temu v praksi večina podjetij v času recesije najprej zmanjša investicije v tržno komuniciranje. Ugotovljeno je tudi bilo, da povečanje investicij v tržno komuniciranje v času recesije pomeni hitrejše povečanje dobičkonosnosti in več kot trikratno povečanje tržnega deleža podjetij po recesiji, v primerjavi s podjetji, ki so zmanjšala investicije v tržno komuniciranje. Na podlagi te raziskave se priporoča, da naj podjetja **agresivno več investirajo v trženje, inovacije in kakovost izdelkov/storitev** v času recesije, kar se je izkazalo za ključno za prihodnje preživetje večine podjetij (Roberts, 2003, 1–9).

Slika 7: Prikaz dobrih investicij v primerjavi s slabimi za podjetje v času recesije

DOBRE (+) INVESTICIJE v času recesije	SLABI (-) STROŠKI v času recesije	ODVISNO OD STRATEŠKE MOČI podjetja
☺ TRŽENJE	- OSNOVNA SREDSTVA	- ODRŽATI PROSTE KAPACITETE proizvodnje
☺ KAKOVOST	- OBRATNA SREDSTVA	- CENOVNA AGRESIVNOST
☺ RAZVOJ IZDELKOV	- PROIZVODNJA	- ZUNANJE IZVAJANJE
	- SPLOŠNI & ADMINISTRATIVNI	

Vir: K. Roberts, *What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery?* 2003, str. 9.

Na primeru Toyote vidimo pomen **inovacij** v času recesije. Lansirali so hibridno vozilo in se prilagodili potrebam porabnikov, ki so želeli prihraniti pri gorivu, ali so bili okoljsko bolj osveščeni (Trout, 2009). Po drugi strani se priporoča, da naj podjetja v času recesije

zmanjšajo splošne in administrativne stroške, stroške v osnovna in obratna sredstva ter stroške proizvodnje. Tako izboljšajo dobičkonosnost podjetja, ne da bi si ogrozili tržni delež. Obstajajo pa določena podjetja, za katera ta priporočila ne veljajo. Zato se je vedno pomembno vprašati, kakšne pretekle izkušnje je imelo podjetje in se na podlagi tega odločati o investicijah (Roberts, 2003, 1–9).

Tudi drugi avtorji so se spraševali, **ali naj podjetja v času recesije povečajo investicije v trženje**. Ugotovili so, da naj podjetja povečajo svoje investicije v trženje v času recesije, saj dolgoročno tako podjetja več pridobijo kot investirajo. To dokazuje tudi t.i. razmerje med deležem opaznosti v medijih (angl. *SOV or Share Of Voice*, v nadaljevanju SOV), ki je v povezavi z deležem investicijami v medije glede na tržni delež (angl. *SOM or Share of Market*, v nadaljevanju SOM). Večji, kot je SOV glede na SOM, večja je verjetnost, da se bo tržni delež podjetja v prihodnje povečal. Zato se priporoča, da naj podjetja, ki želijo na dolgi rok povečati svoj tržni delež, že v času recesije investirajo več v trženje (Brown, 2008). Kljub temu pa večina podjetij, tudi tista, ki bi to finančno brez težav zmogla, tega niso naredila. Izkazalo se je, da so znamke, ki so povečale investicije za oglaševanje v času recesije, povečale tržni deleže in stopnjo donosa (Brown, 2008; Quelch, str. 1, 2008).

Za tržnike je **ključno, da se osredotočijo na štiri bistvene stvari** v času recesije, in sicer na (Brown, 2008):

1. konkurenco:

- najprej je treba **analizirati podjetje in zdravje znamk**: pridobiti povratne informacije s strani porabnikov, ugotoviti, katere znamke imajo lahko v času recesije konkurenčne prednosti in katere so v teh razmerah bolj ranljive itd.
- sledi **predvidevanje o prihodnjih korakih konkurence**: pomembno je predvideti razmerje med SOV in SOM. Podjetja lahko ohranijo investicije v komuniciranje, če konkurenčna podjetja sredstva zmanjšajo in si tako pridobijo tržni delež.

2. znamko:

- **osredotočiti se je treba na ključne znamke in izdelke (angl. *core brands and products*)**: na tiste, ki imajo največjo možnost preživetja v času recesije;
- **podpirati ključne prednosti znamk**: porabniki so pripravljeni plačati več za tiste uveljavljene znamke, za katere menijo, da imajo dodano vrednost, jim zagotavljajo varnost in so edinstvene tudi v času recesije;
- podjetja naj **ne izvajajo pretiranih cenovnih znižanj**, razen če si jih lahko privoščijo tudi po recesiji in s tem v prihodnje manjše dobičke: nižanje cen je tvegana strategija, čeprav podjetja pridobijo cenovno občutljive porabnike, saj le-ti takšne cenovne strategije pričakujejo tudi v prihodnje. Če imajo znamke tako racionalne kot emocionalne prednosti pred konkurenco, naj ne znižujejo cen, saj jih bodo porabniki kupovali po recesiji, ko si bodo to lahko privoščili. Le nižje cenovno

pozicionirane znamke naj v času recesije izkoristijo svoje prednosti in ceno agresivno poudarjajo;

- podjetja naj **ne zmanjšujejo kakovosti izdelkov**: na dolgi rok preživijo tiste znamke, ki nudijo porabniku izjemno izkušnjo in h katerim se porabniki vračajo;
- podjetja naj **bistvo znamk integrirajo v podjetje na vseh ravneh**: zaposleni morajo verjeti v znamke in varno zaposlitev. Pomembna je notranja komunikacija z zaposlenimi.

3. porabnike:

- podjetja naj bodo **stalno v stiku s porabniki**: pomembno je, da konstantno skrbijo za zveste porabnike in jim prisluhnejo;
- podjetja naj **ponovno segmentirajo porabnike**: določijo naj ključne segmente, na katere se bodo osredotočili s svojimi aktivnostmi in po potrebi naj ponovno pozicionirajo svoje znamke.

4. tržno komuniciranje:

- podjetja naj **ponovno pregledajo razporeditev trženjskih sredstev**: trženjska sredstva naj **optimizirajo** in ugotovijo, s kakšno kombinacijo orodij tržnega komuniciranja dobijo za svoja sredstva največ. Sredstva za komuniciranje v trgovinah naj ne zmanjšajo, ker tako znamke ohranjajo neposreden stik s porabnikom na mestu nakupa.
- podjetja naj bodo **v komunikacijah bolj kreativna**: tako povečajo dobiček podjetij, po nekaterih raziskavah za 5-krat bolj, kot če prerazporedijo sredstva za komunikacije.

Tržniki naj v času recesije **optimizirajo trženjska sredstva**, da čim bolj podprejo znamke in tako ohranijo močan odnos s porabniki. Sredstva naj po potrebi tudi povečajo (Brown, 2008; Petrov, 2008). Na dolgi rok oz. po recesiji bodo podjetja na ta način pridobila več kot izgubila (Brown, 2008). Vsi upravljavci znamk v Sloveniji so se leta 2008 načeloma zavedali, da dolgoročna trženjska usmerjenost, vlaganje v graditev znamke, nenehno prilagajanje porabnikom, iskanje novih ciljnih segmentov in vlaganje v raziskave in razvoj novih izdelkov vodi k uspehu podjetij tako v času recesije kot brez recesije (Petrov, 2008).

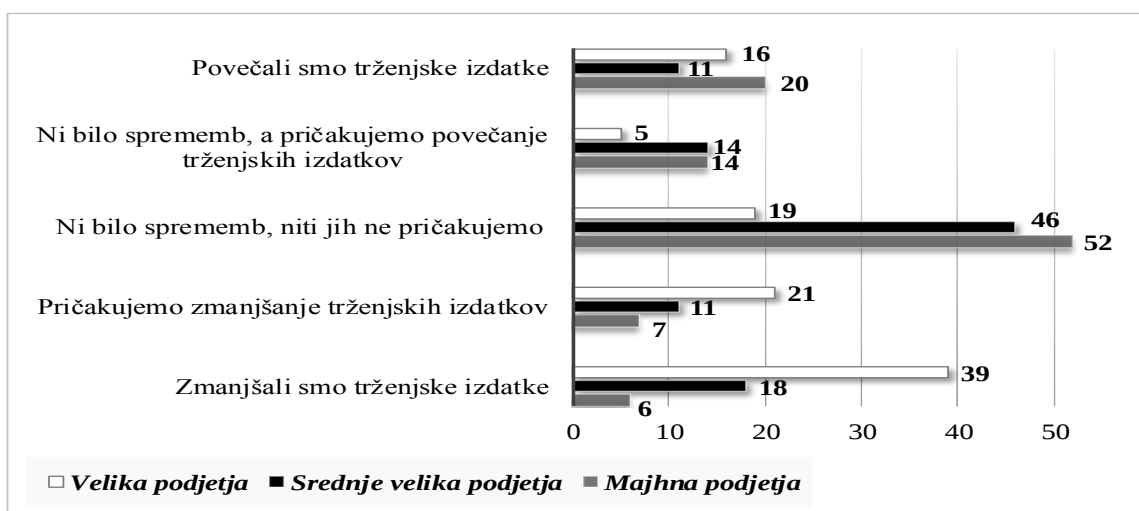
Najbolj uspešne in priporočene prakse iz zadnjih recesij za tržnike so bile, da naj **upoštevajo osem faktorjev**, in sicer da (Grossberg, 2009, str. 4; Quelch, str. 1–2, 2008):

1. **Raziščejo in razumejo porabnike**: ugotovijo, kaj je spremenjena vrednost za porabnika v času recesije. Porabniki se spremenijo in postanejo bolj cenovno občutljivi, prelagajo nakupe ali kupujejo manj. Priznane znamke lahko v času recesije še vedno uspešno lansirajo nove izdelke. Manj priznane znamke imajo več težav in so manj zanimive.
2. **Se osredotočijo na družinske vrednote in dom**: v času recesije pridobijo pomen, ker pomenijo varnost, ki je v času recesije bolj pomembna.

3. **Obdržijo trženjske izdatke ali jih povečajo:** tako lahko za več povečajo tržni delež tudi po recesiji. Če jih obdržijo na enaki ravni, je ključna optimizacija trženjskih izdatkov za ohranitev enakega SOV.
4. **Prilagodijo asortiment izdelkov:** s poudarkom, da ohranijo tiste izdelke, ki imajo za spremenjenega porabnika v času recesije dodano vrednost.
5. **Podpirajo distributerje:** na primer, da jih motivirajo, imajo na zalogi vse izdelke itd.
6. **Prilagodijo cenovne taktike:** bolj pogoste so cenovne akcije, financiranje porabnikov, agresivne cenovne akcije na manjših pakiranjih in podobno.
7. **Pridobijo stresni tržni delež:** tržniki naj se v času recesije še bolj potrudijo za tržni delež ob dobrem poznavanju stroškovne strukture.
8. **Poudarijo ključne vrednote podjetja** zaposlenim in jih motivirajo.

Z raziskavo podjetja Marketing Sherpa v ZDA so ugotovili, **katera podjetja so po velikosti največ zmanjšala svoje trženjske stroške v času recesije**. Kot je razvidno iz Slike 8, so bila velika podjetja tista, ki so najbolj zmanjšala trženjske stroške. Kar 39 % velikih podjetij je zmanjšalo trženjske stroške in 21 % jih je v prihodnosti pričakovalo, medtem ko so mala podjetja najmanj zmanjšala trženjske stroške. Le 6 % majhnih podjetij je zmanjšalo trženjske stroške in 7 % jih je to pričakovalo. Srednje velika podjetja so bila nekje vmes med velikimi in majhnimi podjetji. Ugotovili so tudi, da so majhna podjetja kljub recesiji konstantno povečevala trženjski proračun, saj so si želela rasti in povečevati svoj trženjski delež (MarketingSherpa, 2008, str. 5–6).

Slika 8: Spremembe trženjskih izdatkov glede na velikost podjetij v ZDA leta 2008, kot odziv na recesijo (v %)

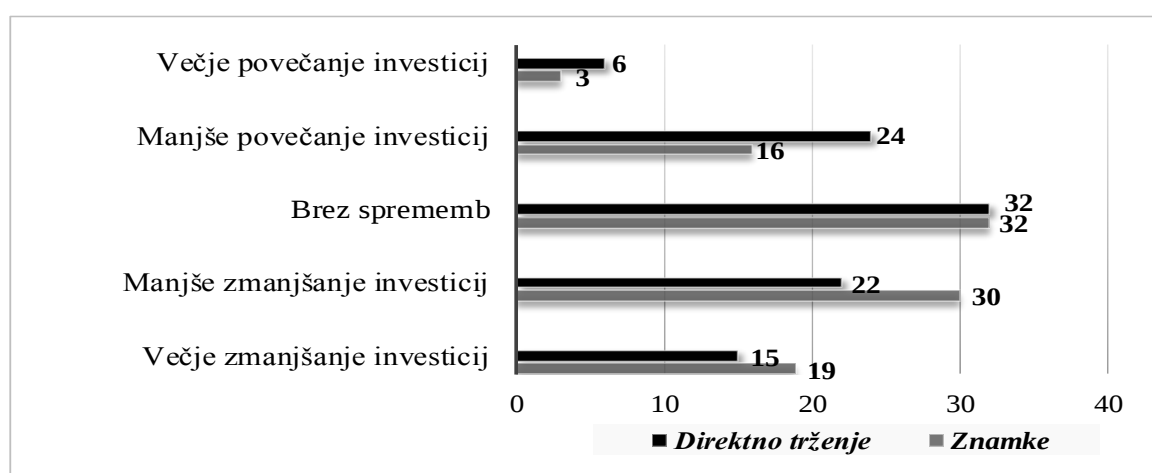


Vir: MarketingSherpa, *Marketing During a Downturn*, 2008, str. 5.

Z raziskavo **Trženjski monitor** so ugotovili, **kako se je spremenilo vlaganje v trženje v Sloveniji** s strani podjetij, ki so bili člani Društva za marketing Slovenije v času recesije

spomladi leta 2009, in sicer za zadnje pol leta. V raziskavo niso bila zajeta storitvena podjetja. Glavne ugotovitve so bile, da je v letu 2009 37 % podjetij znižalo izdatke za trženje, medtem ko jih je v ZDA kar 60 % podjetij. Največ so znižala izdatke za trženje v Sloveniji srednje velika podjetja (45 %). V ZDA so bila takšna velika podjetja (39 %). Odstotek tistih podjetij v Sloveniji, ki so povečala trženjske izdatke, je bil najvišji med majhnimi podjetji (20 %), kar je bilo enako kot pri podjetjih v ZDA. Najmanj so povečala izdatke v trženje v Sloveniji velika podjetja (5 %), v ZDA pa srednje velika podjetja (11 %). Trend zniževanja trženjskih izdatkov je tako v času recesije zajel veliko oddelkov trženja. Leta 2008 je bilo v ZDA takšnih kar 60 % podjetij, v Sloveniji pa je bilo leta 2009 takšnih 37 % (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 6–7; MarketingSherpa, 2008, str. 5–6). Tudi rezultati raziskave združenja nacionalnih oglaševalcev "ANA" iz leta 2009 v ZDA potrjujejo te navedbe, saj je kar 71 % vodij trženja **zmanjšalo proračun za oglaševanje**. Le-to je v nasprotju z empiričnimi dokazi, da obstaja po recesiji **pozitivna povezava med izdatki za oglaševanje in kontinuiranimi zaslužki** ter **povečanjem tržnega deleža** v prihodnosti (Civi, 2013, str. 260–261, Lazar, 2011, str. 52; Mitchell, 2011, str. 1). Podjetja, ki so v času recesije povečala izdatke v komunikacije, so povečala tržni delež dosti bolj, kot če ne bi povečala komunikacijskih izdatkov (Lazar, 2011, str. 52; Mitchell, 2011, str. 1). Na splošno so bile ugotovitve večine študij, da je povezava med **oglaševalskimi izdatki in uspešnostjo podjetij v pozitivni povezavi** in da je bila vrednost za delničarje za 1,3 % višja v primerjavi s tistimi podjetji, ki niso povečala sredstev za oglaševanje. Učinek takšnega povečanja izdatkov na povečane prihodke se je za izdelke vsakdanje rabe pokazal po treh letih, pri industrijskih podjetjih pa eno leto prej. Pri storitvenih podjetjih takšnega učinka niso zaznali (Mitchell, 2011, str. 1).

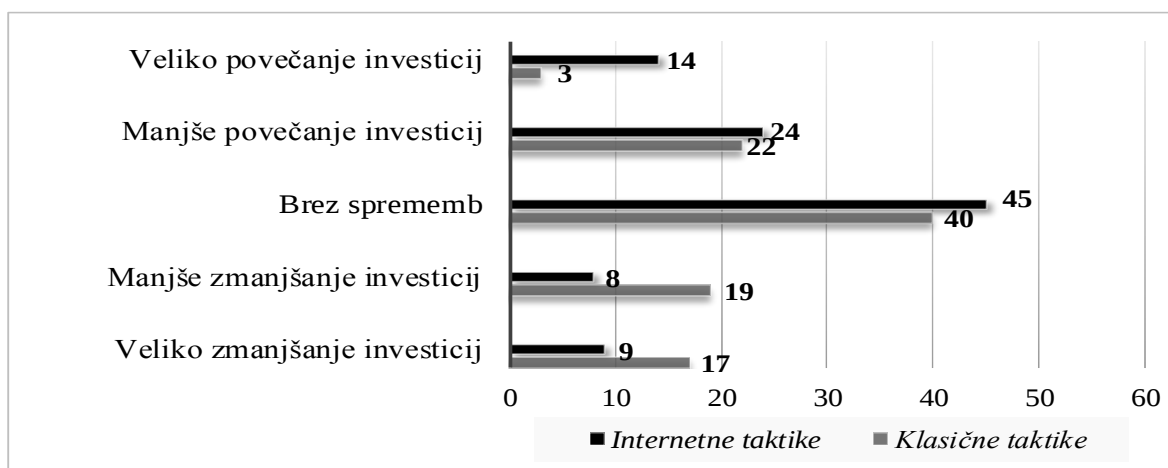
Slika 9: Učinki recesije na taktike trženja, investicije v znamko v primerjavi z neposrednim trženjem v ZDA, 2008 (v %)



Vir: MarketingSherpa, *Marketing During a Downturn*, 2008, str. 7.

Podjetja v ZDA so v času recesije leta 2008 **spremenila tudi taktike trženja in samo strukturo trženjskih sredstev**. Kot vidimo na Sliki 9, so zmanjšala investicije v znamke, tudi na račun povečanih investicij v neposredno trženje, ker so bili rezultati neposrednega trženja bolj merljivi (Civi, 2013, str. 261; MarketingSherpa, 2008, str. 7). V Sloveniji je leta 2009 80 % podjetij začelo prerezporajati trženjska sredstva med različnimi trženjskimi aktivnostmi (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2009, str. 7).

Slika 10: Učinki recesije na taktike trženja, in sicer na klasične taktike v primerjavi z internetnimi taktikami v ZDA, 2008 (v %)

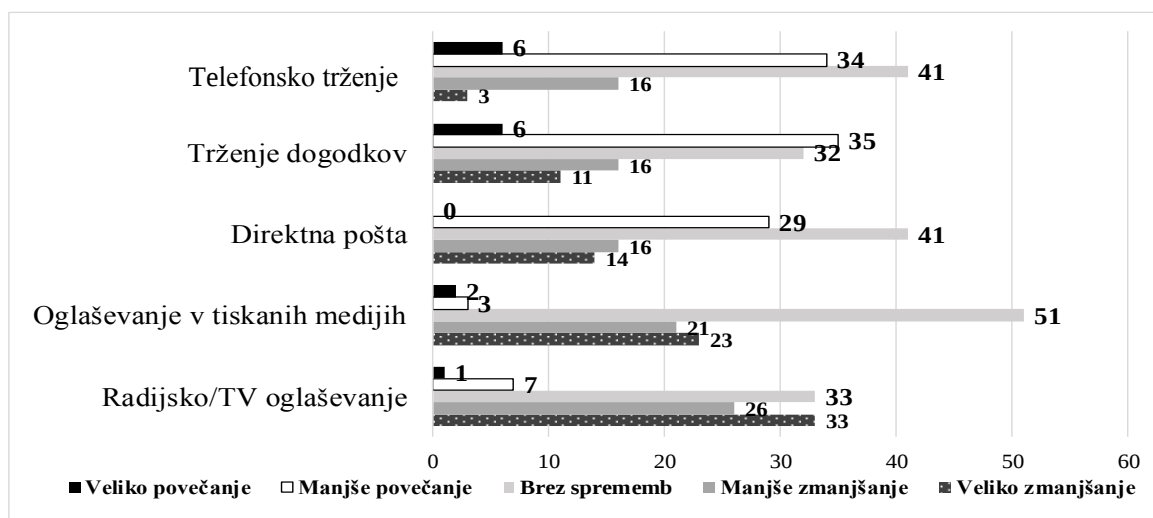


Vir: MarketingSherpa, *Marketing During a Downturn*, 2008, str.12.

Iz Slike 10 je razviden **vpliv recesije na trženjske taktike tržnikov**, in sicer na klasične taktike, v primerjavi z internetnimi taktikami v ZDA leta 2008. Podjetja so tako v času recesije v ZDA ob neposrednem trženju povečala izdatke za spletno komuniciranje in zmanjšala izdatke za klasično oglaševanje. **Spletno oglaševanje je doživelo razcvet**, saj je kar 38 % podjetij povečalo svoje investicije v spletno komuniciranje, medtem ko je 36 % podjetij zmanjšalo svoje investicije v klasično oz. tradicionalno oglaševanje. Vzroki so bili v lažjem merjenju učinkov spletnega komuniciranja in v nižji ceni oglaševanja (MarketingSherpa, 2008, str. 12–13). V času recesije leta 2009 je veliko podjetij po svetu zmanjšalo sredstva za klasično oz. tradicionalno oglaševanje, ki vključuje tudi oglaševanje na televiziji. Po drugi strani pa so povečala sredstva za bolj merljive medije, kamor spada spletno komuniciranje. Z njimi se je lažje in ceneje merilo ciljne skupine. Poleg tega je bilo čedalje več porabnikov na spletu. Kljub temu je televizijsko oglaševanje ostalo izjemno pomemben medij, predvsem za izdelke vsakdanje rabe in za graditev znamk. Dejstvo je, da so bile znamke, ki so bile dlje časa odsotne na televiziji, pri porabnikih hitro pozabljene (Quelch & Jocz, 2009, str. 7). Slovenska podjetja so bila tudi v času recesije pripravljena več vlagati v spletno komuniciranje (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2009, str. 7).

Na Sliki 11 lahko opazimo, da so podjetja v ZDA v času recesije največ zmanjšala izdatke za televizijsko in radijsko oglaševanje. Največ pa povečala izdatke za neposredno pošto, telefonsko trženje in trženje dogodkov. Investicije v tiskane medije se niso dosti spremenile, četudi gre za tradicionalno oglaševanje (MarketingSherpa, 2008, str. 14–15).

Slika 11: Učinki recesije na investicije posameznih klasičnih elementov tržnega komuniciranja v ZDA, 2008 (v %)



Vir: MarketingSherpa, *Marketing During a Downturn*, 2008, str. 15.

Z raziskavo Trženjski monitor v Sloveniji so v času recesije leta 2009 ugotovili, da so bila slovenska podjetja (člani Društva za marketing Slovenije) poleg spletnega komuniciranja pripravljena največ povečati izdatke za upravljanje s kupci, ki mu je sledilo neposredno trženje, razvoj izdelkov in storitev, razvoj tržnih poti in odnosi z javnostmi. Po drugi strani pa je bilo največ podjetij pripravljenih v največji meri zmanjšati izdatke za oglaševanje v tradicionalnih medijih (TV, radio, tiskani mediji), donatorstva in sponzorstva (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2009, str. 7). Izsledki druge raziskave pa za podjetja na medorganizacijskem poslovanju iz leta 2009 v Sloveniji razkrivajo, da je bilo največ podjetij pripravljenih več vlagati v odnose z javnostmi, osebno prodajo in neposredno trženje (Lazar, 2011, str. 53).

Vsekakor lahko ugotovimo, da so podjetja iz ZDA v času recesije leta 2008 namenila več sredstev za tiste komunikacije kanale, ki so bili bolj merljivi in stroškovno učinkoviti. Podobno je v času recesije leta 2009 veljalo za slovenska podjetja (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 7; MarketingSherpa, 2008, str. 8). Hkrati so podjetja v ZDA vse bolj iskala različne načine, kako zmanjšati stroške in jih optimizirati, a ne na račun manjšega SOV. V prvi vrsti pa so vodilni v finančnih oddelkih najbolj želeli zmanjšati trženjske izdatke. Takšnih je bilo kar 43,3 % vodilnih finančnikov. Ostali zaposleni v finančnih oddelkih niso želeli v tolikšni meri zmanjšati trženjskih izdatkov. V

večji meri so menili, da je trženje investicija in priložnost za podjetje (MarketingSherpa, 2008, str. 8–16).

Kljub odzivom finančnikov v podjetjih obstajajo močni argumenti, da v času recesije, **ko podjetja povečajo svoje trženjske izdatke**, le-to skoraj nič ne vpliva na dobičkonosnost podjetij. Dolgoročno podjetja, ki ne zmanjšajo trženjskih izdatkov, v primerjavi s podjetji, ki zmanjšajo trženjske izdatke, pridobijo hitreje dobičkonosnost in tržni delež (Civi, 2013, str. 262; Köksal & Özgül, 2007, str. 10; Lazar, 2011, str. 52; Mitchell, 2011, str. 1). Z raziskavo v ZDA so v obdobju zadnjih 6-ih recesij, in sicer od leta 1960–2007, ugotovili, da je bil vpliv povečanja trženjskih izdatkov podjetij na dobičkonosnost podjetij v roku enega leta odvisen od tega, ali so povečali investicije v raziskave in razvoj novih izdelkov ali v oglaševanje ter glede na to, ali je šlo za medorganizacijsko poslovanje podjetij (angl. *B2B or Business To Business*), poslovanje podjetij končnim porabnikom (angl. *B2C or Business to Consumers*) ali storitveno poslovanje podjetij (angl. *Service Business*). Tako je bilo ugotovljeno, da obstaja pozitivna povezava med povečanjem investicij v oglaševanje in dobičkom podjetij, ki medorganizacijsko poslujejo in tistimi, ki poslujejo s končnimi porabniki, medtem ko vpliv pri storitvenih podjetjih ni bil ugotovljen. Po drugi strani so ugotovili negativno povezavo med povečanjem investicij v raziskave in razvoj izdelkov in dobičkom podjetij, ki medorganizacijsko poslujejo in tistimi, ki poslujejo s porabniki. Prav tako ni bilo ugotovljenega vpliva pri storitvenih podjetjih. Na podlagi te raziskave se priporoča, da naj tržniki v vseh podjetjih, razen storitvenih, **povečajo svoje investicije v oglaševanje**, saj to tudi v času recesije pozitivno vpliva na prihodnji dobiček podjetja. Za investicije v raziskave in razvoj je treba upoštevati, da se učinki investicij pokažejo bistveno kasneje kot v roku enega leta in zato ni mogoče trditi, da le-ti dejansko negativno vplivajo na dobiček podjetij (Srinivasan & Lilien, 2009, str. 2–20). Z drugo raziskavo, kjer so vzeli v obzir tudi podjetja v ZDA, a v obdobju zadnjih 3 desetletij, in sicer med leti 1971 in 2005, a brez podjetij, ki poslujejo s storitvami, so tudi potrdili, da obstaja pozitivna povezava med deležem v oglaševanje in dobičkonosnostjo podjetij ter tudi dodatno s tržnim deležem podjetij. Poleg tega so ugotovili, da se investicije in delež v oglaševanje v času recesije splačajo še bolj kot v času rasti podjetij. Učinek večjega deleža v oglaševanje je bil večji v cikličnih industrijah v primerjavi s stabilnimi industrijami. S to raziskavo so za razliko od prejšnje raziskave potrdili **pozitivno povezavo tudi med deležem v raziskave in razvoj** in dobičkonosnostjo podjetij, prav tako pa tudi s tržnim deležem. Na podlagi tega se podjetjem priporoča, da naj delež in s tem običajne investicije v oglaševanje, raziskave in razvoj v času recesije povečajo, saj je to pri večini podjetij pozitivno vplivalo na njihovo uspešnost v času do treh let. Veliko podjetij si tega v času recesije ne more privoščiti, ker v dobrih časih niso privarčevali za slabe čase. To lahko dolgoročno pomeni, da podjetja ne bodo preživela (Steenkamp, 2011, str. 628–643).

Tržniki se morajo glede na vse ugotovitve **odločiti**, ali bodo **zmanjšali ali povečali trženjske investicije** v času recesije in **kako bodo trženjska sredstva porabili**. Odločiti se morajo, ali je primerno za njih tako imenovano **agresivno trženje**, kar pomeni, da

namenijo več sredstev za trženje. Za podjetje je primerno povečati sredstva v trženje tudi zato, ker se na trgu običajno ustvari manjša konkurenca, ki se bori za porabnikovo pozornost. Poleg tega običajno konkurenca preloži lansiranje novih izdelkov ali pa jih na trg lansira mnogo manj. To prav tako predstavlja priložnost za podjetje, da je v času recesije na trgu prvo z inovacijami (Aaker, 2009, str. 11; Mitchell, str. 1). Podjetja se morajo osredotočiti tudi na razporeditev trženjskih sredstev, saj je to lahko tri do štirikrat bolj pomembno v primerjavi z odločitvijo o višini trženjskih izdatkov v času recesije (Aaker, 2009, str. 11).

Večina podjetij na **področju izdelkov vsakdanje rabe** v Ameriki, na Japonskem in v Evropi je v času recesiji leta 2009 vstopilo v obdobje **varčevalnega trženja**, ki se je **osredotočalo na tiste porabnike, ki niso želeli trošiti**. Zato so morali dobro poznati njihov vrednostni sistem in hierarhijo potreb. Predvsem je bilo pomembno, da so tržniki premagali porabnikov strah zaradi recesije in morebiten občutek krivde zaradi nakupov. Le-ti so kupovali cenejše izdelke in storitve, a kljub temu so bili pripravljeni kupiti vse, kar bi jim nudilo udobje, jih razvajalo, da bi se tako lažje osvobodili stresa. Prav tako so bili pripravljeni kupiti tisto, kar jim je zagotavljalo varnost. Takšni izdelki z dodano vrednostjo so bili na primer organski izdelki in ekološki izdelki z možnostjo recikliranja. Na podlagi tega se priporoča, da naj se tržniki v času recesije ne osredotočijo na osnovne izdelke, temveč na tiste **izdelke, ki jim pomagajo premagati strah, negotovost** zaradi recesije, pozitivno vplivajo na samopodobo in samozavest porabnikov in so rezultat nakupa, ki je bil rezultat pogajanj. Porabniki morajo v času recesije dobiti občutek, da so si izdelek ali storitev zaslužili. Tako naj bi bila v času recesije prihodnost trženja osredotočenje na **višje porabnikove potrebe**, in sicer na udobje, razvajanje in sprostitev od stresa (Grossberg, 2009, str. 4–8).

Podjetja naj poiščejo tudi takšne izdelke, znamke, trge ali trženjske programe, ki lahko zacvetijo v času recesije. Za uspešen boj z recesijo se priporoča, da **znamke** izpolnijo čim več **spodnjih pogojev**, in sicer naj (Aaker, 2009, str. 11; Mitchell, 2011, str. 6):

- ustvarijo **pozicijo podjetja kot znamke z vrednostjo**. Podjetje Walmart je v času recesije v letih 1990–1991 agresivno komuniciralo zgodbo z vrednostjo in tako pridobilo tržni delež na trgu;
- **ponudijo novosti**, v obliki novega ali obstoječega izdelka z dodano vrednostjo. Takšen je bil primer Toyote Corolle v ZDA, ki je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja ustvarilo dodano vrednost izdelka s poudarkom na porabi goriva na kilometer;
- **izvajajo učinkovite trženjske programe**. Podjetje Intel Inside je imelo enega najbolj učinkovitih trženjskih programov na področju visoke tehnologije, ki so ga lansirali leta 1991 v času recesije;
- **izvajajo uspešne trženjske programe**, ki so stroškovno učinkoviti. Takšna primera sta bila podjetje United Airlined in podjetje FedEx, ki sta s skupnim trženjskim

programom poskrbela za dostavo prtljage naslednji dan na dom in tako prihranila trženjska sredstva;

- imajo **prednost v bilanci stanja** glede na konkurente. Tako lažje izvajajo agresivno povečanje trženjskih sredstev;
- ustvarijo **pod blagovno znamko** z vrednostjo;
- ustvarijo **drugačen pogled na kategorijo izdelkov** glede na spremenjeno obnašanje porabnikov. Podjetje Kraft je v času recesije lansiralo DiGiorno pico, ki so jo lahko porabniki kupili v trgovini in pripravili doma. Postala je konkurenca picam z dostavo na dom;
- **prikažejo vrednost kakovosti**. Takšen primer so bile Bounty brisače za enkratno uporabo, ki so jasno komunicirale, da obrišejo več v primerjavi s konkurenco;
- **imajo na trgu večji tržni delež**. Večji, kot je tržni delež podjetja, povečanje sredstev v raziskave in razvoj pomeni tudi večje povečanje dobička podjetja. Po drugi strani, če takšna podjetja povečajo sredstva v oglaševanje, to pomeni, da se jim zmanjša dobiček.

Podjetje Hyundai je v času recesije povečalo prodajo že v začetni fazi recesije leta 2008, kar ni veljalo za konkurenčna podjetja. Razlog je bil v tem, da je podjetje Hyundai izpolnilo vsaj polovico zgoraj navedenih pogojev za uspešno delovanje v času recesije (Aaker, 2009, str. 11).

Podjetja so v času recesije v veliki meri nagnjena k **spreminjanju cen**, bodisi cene znižujejo ali ponujajo bolj funkcionalne izdelke, ki prispevajo več podjetju. Podjetje **Abercrombie & Fitch**, ki se ukvarja s prodajo oblačil, je v času recesije med leti 2000–2002, ko je doživelo finančni udarec, znižalo svoje cene za 15 %. Ko se je recesija končala, so v podjetju ugotovili, da ima njihova znamka manjši imidž, kot ga je imela pred recesijo. Zaradi tega so doživeli velik padec tržnega deleža. Podjetje ni okrevalo, dokler ni leta 2004 povečalo svojih cen. V času zadnje recesije med leti 2007 in 2009 podjetje ni več imelo enake strategije kot v preteklosti. Napovedali so povečanje cen, in sicer kljub padcu dobička v drugem kvartalu. Njihov cilj je bil povečati status ikone svoje blagovne znamke. Tržniki torej morajo v času recesije in po recesiji **spremeniti trženjske strategije s ciljem, da prisluhnejo svojim kupcem in jih osrečijo**. Četudi so tržniki pripravljeni na recesijo, so si recesije med seboj lahko zelo različne, kar pomeni, da je zelo težko napovedati, kaj se bo zgodilo na določenem trgu, v različnih industrijah in znotraj porabnikovih segmentov. Predvsem se lahko porabnikovo obnašanje zelo hitro spremeni. Poleg tega tudi tekmeči spremenijo svoje trženjske strategije, kar še dodatno predstavlja pritisk na oddelek trženja in na same tržnike, ki morajo izjemno hitro odreagirati, da pravočasno izvedejo spremembe, ki so lahko ključne za preživetje v in po recesiji (Civi, 2013, str. 259–262).

Čas recesije lahko predstavlja **priložnost za tržnike, da premagajo organizacijski odpor** glede novih izdelkov, trgov in trženjskih programov. Prav tako lahko za njih predstavlja priložnost, **da postanejo bolj agresivni**, kar pomeni, da več sredstev za trženje

namenijo za tiste izdelke, trge in trženjske programe, ki predstavljajo veliko priložnost v prihodnji prodaji (Aaker, 2009, str. 11; Mitchell, 2011, str. 1). Glede na to, da večina tržnikov definira svoj trženjski proračun kot odstotek planiranih prihodnjih prihodkov, se v času recesije večinoma zgodi, da se trženjski proračuni zmanjšajo, in sicer zaradi planiranih prihodnjih prihodkov, ki so bili v času recesije planirani, da se bodo zmanjšali (Aaker, 2009, str. 11). Na podlagi izkušenj iz preteklih recesij se podjetjem, kot smo že ugotovili, priporoča, da bodisi ohranijo ali povečajo svoj trženjski proračun ali pa ga optimizirajo, da njihov SOV ostane vsaj na enaki ravni v času recesije, kot je bil pred recesijo (Aaker, 2009, str. 11; Mitchell, 2011, str. 1). Na ta način lahko podjetja uspešneje in učinkoviteje dolgoročno gradijo znamke in so bolj uspešna tudi po recesiji (Aaker, 2009, str. 11). Večji SOV povečuje zaupanje porabnikov, povečuje zvestobo znamki in upraviči višje cenovno pozicioniranje (Mitchell, 2011, str. 1). Takšen je bil primer znamke BMW, ki je kljub recesiji v sredini leta 1970 pozicionirala in komunicirala znamko na edinstven, opazen in za čas recesije nepričakovan način kot 'Ultimate Driving Machine' oziroma kot ultimativno prevozno mašino. Na ta način so ustvarili dolgoročno prednost pred konkurenco, saj so vstopili v področje, kjer si konkurenti niso upali pozicionirati. Tako so si ustvarili prednost pred konkurentu tudi po recesiji (Emerald, 2009a, str. 5).

Slovenski tržniki so bili v času recesije leta 2009 **realni optimisti**, saj jih je več kot 80 % na posledice recesije gledalo bolj optimistično kot pesimistično, hkrati pa jih je večina pričakovala konec krize v drugi polovici leta 2010 ali kasneje (50 %). Dve tretjini vprašanih je menilo, da so mediji pretiravali pri poročanju o recesiji in njenih posledicah (Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon, 2015, str. 7). Sklepamo lahko, da so slovenski tržniki gledali na recesijo v večji meri kot na priložnost in z optimizmom.

Če tržniki gledajo na recesijo kot na priložnost in ne na grožnjo, so bolj nagnjeni k temu, da bodo izvajali proaktivne ukrepe in **uporabili ofenzivne trženjske strategije**. To pomeni, da bodo tržniki investirali več v trženje, lansirali bodo več novih izdelkov in se širili na različne trge. Po drugi strani pa bodo tisti tržniki, ki gledajo na recesijo kot na grožnjo, investirali manj v trženje, krčili bodo asortiment izdelkov in izstopali bodo iz določenih trgov in uporabili **defenzivne trženjske strategije**. Obstajajo tudi tržniki, ki so neke vmes in uporabijo tako imenovan **uravnotežen pristop** k prilagajanju trženjskih strategij, kar je pogosto najboljši način. Govorimo o tako imenovanih **uravnoteženih trženjskih strategijah**. Glede na vse te možnosti morajo podjetja naprej upoštevati zunanje okolje, vključno s konkurenco, kulturo podjetja itd., preden se odločijo, katero trženjsko strategijo uporabijo v času recesije, ker vsaka ni prava za posamezno podjetje (Civi, 2013, str. 259–263). Zato bomo v nadaljevanju bolj poglobljeno preučili trženjske strategije v času sprememb, kar vključuje recesijo.

2.5 Trženjske strategije v času sprememb

Pri trženjskih strategijah je izjemno pomembno, da upoštevamo **zunanje okolje**, ki se nenehno spreminja. Trženje mora razumeti spremembe in se na njih primerno odzvati (Hrunzova, 2009, str. 6). Spremenjeno zunanje okolje je tudi čas recesije. Le-ta najprej močno vpliva na spremenjeno obnašanje porabnikov, ki posledično manj trošijo, in pomembno na podjetja ter na različen način med poslovnimi segmenti oziroma kategorijami porabnikov. Za nekatera podjetja ali industrije je tako recesija priložnost, za druge grožnja ali zgolj preživetje (Apaydin, 2011, str. 104; Emerald, 2009a, str. 5). Za podjetja je velikega pomena, da vedo, **katere trženjske strategije jih naredijo odporne na čas**, ko do recesije dejansko pride (Pearce & Michael, 1997, str. 301). Recesije in njeni učinki se med recesijami vedno razlikujejo. V času recesije želijo podjetja v prvi vrsti spremeniti trženjske strategije tako, da spodbudijo povpraševanje porabnikov (Apaydin, 2011, str. 104–105).

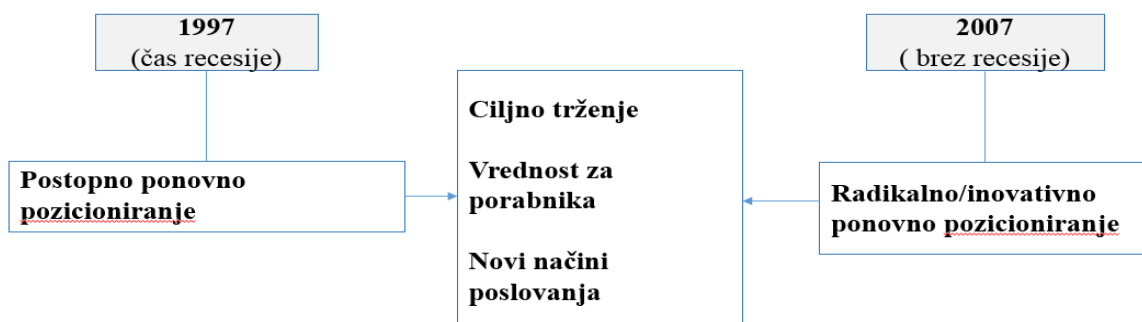
Trženjske strategije in aktivnosti, ki so osredotočene predvsem na ključne izdelke ali storitve, so glavni dejavnik dobičkonosnosti tako v dobrih in slabih časih (Pearce & Michael, 1997, str. 308). Za podjetja recesija pomeni negotovost in še težje odločanje za managerje (Apaydin, 2011, str. 104–105). Uspešna podjetja v času recesije ne opustijo trženjskih strategij, temveč jih primerno prilagodijo (Quelch, 2008, str. 2).

Same spremembe zunanjega okolja, kar vključuje recesijo, povzročijo preobrat v strategijah podjetja. Običajno na začetku podjetja nočejo videti, da je prišlo do recesije in upajo, da se to ni zgodilo. Nato odreagirajo prehitro in velikokrat premalo premišljeno, ker jim zmanjkuje časa. Poslovno okolje (gospodarstvo, upravljanje politike v podjetju in dejavnosti konkurentov) vpliva na obnašanje obstoječih porabnikov in s tem na oblikovanje trženjskih strategij podjetja glede cen (diferenciacija, pozicioniranje in tehnike), novih izdelkov in novih trgov, kar vpliva na oblikovanje **integrirane strategije** v času recesije (Hart, 2009, str. 33–41). Majhna podjetja v primerjavi z večjimi podjetji običajno lažje in hitreje prilagodijo trženjske strategije in bolje poznajo spremenjene porabnikove potrebe. Zato obstaja tudi večja verjetnost, da bodo majhna podjetja na račun trženjskih aktivnosti imela večje prihodnje donose. Povečanje prodajnega osebja in oglaševanje se je v času recesije za podjetja izkazalo uspešno tako v času, ko ni recesije, kot v času, ko je recesija. Pomembno je, da imajo podjetja takšne podjetniške strategije, ki so primarno trženjsko usmerjene in osredotočene na rast (Pearce & Michael, 1997, str. 305).

Na Novi Zelandiji so glede na uspešnost trženjskih strategij primerjali podjetja v obdobju brez recesije leta 2007 in v obdobju recesije leta 1997 in ugotavljali razlike med njimi. Glede na Sliko 12 so ugotovili, da med prednostnimi nalogami uspešnih trženjskih strategij ni bilo velikih razlik. V času brez kot v času recesije so bile enake 3 prednostne naloge

uspešnih trženjskih strategij, in sicer: ciljanje izbranih segmentov, konkuriranje z izdelki z dodano vrednostjo za porabnika in ne s ceno ter inovativnost glede novih načinov poslovanja. Razlika je bila le v tem, da so podjetja bolj radikalno in na inovativen način ponovno pozicionirala svoje izdelke v času brez recesije, v času recesije pa bolj postopno na znane segmente. To pa zato, ker so bila v času recesije podjetja tveganjem manj naklonjena, saj bi lahko napačne, preenagle odločitve ogrozile njihovo preživetje (Brooksbank & Garland, 2010, str. 1–6).

Slika 12: Prednostne naloge uspešnih trženjskih strategij v času recesije leta 1997 in v času brez recesije leta 2007 na Novi Zelandiji



Vir: R. Brooksbank & R. Garland, *Marketing Strategies during Financial Crisis*, 2010, str. 6.

Najbolj pogosti ukrepi in spremenjene trženjske strategije podjetij v času recesije so bile (Apaydin, 2011, str. 105):

- **Zniževanje cen izdelkov za spodbujanje povpraševanja:** takšen ukrep je kratkoročno priporočljiv, dolgoročno po recesiji pa takšen ukrep pomeni, da cene ne bo več mogoče povečati. Zato se priporoča, da naj podjetja ne znižujejo cen, temveč naj raje razvijajo bodisi popolnoma nove izdelke, ki so prilagojeni novi situaciji ali obstoječim izdelkom dodajajo vrednost, ki je lahko na primer v obliki poceni storitev. To je boljše za dolgoročno dobičkonosnost podjetij kot zniževanje cen.
- **Ponovna ocena vseh stroškov** podjetja: ugotovitev, kateri stroški so potrebni za podjetje in njihovo optimizacijo. Priporoča se, da trženjskih izdatkov v času recesije, še posebno izdatkov za oglaševanje, ne zmanjšujemo, temveč jih kvečjemu optimiziramo.
- **Zmanjšanje kapacitet proizvodnje** zaradi manjšega povpraševanja: ni priporočljivo, ker povzroči, da po recesiji, ko se poveča povpraševanje, podjetja ne morejo povečati kapacitet proizvodnje.
- **Programi zvestobe:** podjetja, ki so že pred recesijo imela zveste porabnike, jih običajno recesija manj prizadene. Zato se priporoča, da podjetja s tem nadaljujejo.
- **Ponovna segmentacija porabnikov:** določitev novih segmentov porabnikov, ki bi bili lahko potencialno zanimivi za podjetja v času recesije. To pa lahko povzroči tudi razvoj novih izdelkov za nove segmente.

Priporočila za prilagoditev trženjske strategije so, da naj podjetja najprej **ponovno segmentirajo porabnike** glede na njihov čustveni odziv na recesijo in jih razvrstijo v **4 segmente**. Glede na to naj podjetja tistim segmentom porabnikov, ki so jih zaznali kot priložnost, prilagodijo trženjske strategije. Prav tako naj podjetja v času recesije načrtujejo dolgoročno, ne odreagirajo panično, ker lahko posledično zmanjšajo vrednost svojih znamk. Uravnotežijo in optimizirajo naj proračun za trženjsko komuniciranje. Nikakor naj ga ne zmanjšajo nepremišljeno. Trženjski oddelek v času recesije naj tudi prilagodi portfelj izdelkov glede na spremenjeno segmentacijo porabnikov in ponudi takšne izdelke porabnikom, ki si jih lažje privoščijo. Gradi naj na večjem zaupanju porabnikov in ustvarja z njimi čustveno povezanost znamke. Znamka naj se pozicionirana v času recesije tako, da bo ustrezna tudi v času po recesiji. Predlagane **prilagojene trženjske taktike glede na štiri segmente porabnikov** v času recesije so naslednje (Quelch & Jocz, 2009, str. 1–9):

1. **Segment porabnikov, ki je stopil na zavoro (angl. *Slame-on-the-Brakes*):** zmanjšujejo izdatke povsod in so pripravljeni zamenjati znamke s cenejšimi. Poudarek trženja naj bo na: nižjih cenah, ponudbi znamk v manjših pakiranjih, oglaševanju nižje cenovno pozicioniranih izdelkov, komunikaciji, ki poudari, da si znamko zaslužiš, saj nudi manjše razvajanje, ponudbi financiranja nakupov, izjemnih cenovnih akcij, kontinuiranem oglaševanju s komunikacijskim ciljem zavedanja in predstavitve ponudbe, da si lahko porabnik naredi del sam.
2. **Segment prizadetih, a potrpežljivih porabnikov (angl. *Pained-but-Patient*):** v manjši meri ekonomizirajo nakupe. Poudarek trženja naj bo na: cenejših znamkah, gratis in darilnih pakiranjih, nagrajevanju zvestih porabnikov s programi zvestobe, oglaševanju znamk kot cenejše alternative luksuznim znamkam, investiranju v ključne izboljšave izdelkov in oglaševanje s komunikacijskim ciljem zavedanja.
3. **Segment premožnih, a finančno stabilnih porabnikov (angl. *Comfortably Well-Off*):** ne zmanjšajo nakupov znamk, a kljub višjim dohodkom kupujejo bolj selektivno. Za trženje je pomembno oglaševanje s komunikacijskimi cilji zavedanja, poudarjanje nadpovprečne kakovosti izdelkov in oglaševanje izdelka na način, da si ga lahko porabniki privoščijo, ker so uspešni. Poleg tega je pomembno poudariti trenutno nakupno priložnost, ki je porabniki ne smejo zamuditi in tako ne preložijo nakupa.
4. **Segment porabnikov, ki živijo za trenutek (angl. *Live-for-Today*):** obnašajo se enako, a občasno preložijo nakupe. Za trženje je pomembno oglaševanje s komunikacijskim ciljem zavedanja. Komunikacijsko sporočilo naj spomni porabnika, da brez takšnega izdelka ne more živeti. Nakupe naj spodbudijo z dobro priložnostjo, ki jim omogoči večjo kakovost življenja ta trenutek.

Podjetje naj si v času recesije izbere integrirano strategijo trženja, ki mu bo prinesla največ prihodkov s strani obstoječih in potencialnih kupcev. **Integrirana strategija** mora delovati v vseh treh fazah recesije, in sicer v fazi (Hart, 2009, str. 211):

- samega **planiranja recesije**, ki upošteva možnost, da do recesije lahko pride in se na to podjetje lahko pripravi,
- same **recesije**, ko še ni prišlo do okrevanja gospodarstva,
- **po recesiji**, ko pride do okrevanja gospodarstva.

Takšna integrirana strategija trženja mora biti vpeta v strategijo podjetja in se mora prilagajati glede na to, v kakšnem poslovnem ciklu se podjetje nahaja (Hart, 2009, str. 211; Latham & Braun, 2011, str. 110). Recesija ima glede na trge in industrije na podjetja različen vpliv. Za veliko podjetij pa lahko hkrati pomeni še večjo konkurenco, tendenco k zniževanju stroškov in za posledico prenehanje delovanja, če se podjetja ustrezno nanjo ne pripravijo in odzovejo, kar velja tudi po recesiji (Latham & Braun, 2011, str. 110–111).

Da bi bila podjetja še posebej uspešna na trgu, ki se spreminja, naj oblikujejo **proaktivne strategije**. To pomeni, da naj se podjetja zgolj ne odzivajo na spremembe, temveč naj se na njih pripravijo, jih pravočasno prepoznajo in temu primerno spremenijo trženjske strategije. Tako recesijo vzamejo kot izziv in jo izkoristijo sebi v korist. Podjetja, ki vidijo recesijo kot priložnost, so v prednosti pred tistimi, ki gledajo na recesijo kot na grožnjo (Srinivasan et al., 2005, str. 122; Hrunzova, 2009, str. 6; Civi, 2013, str. 256–263). Podjetja, ki so izzivalci in so dovolj prilagodljiva ter hitra, lahko recesijo izkoristijo in si izboljšajo položaj na trgu. Takšen primer je bilo **podjetje Apple**, ki je kljub zadnji svetovni recesiji v tem obdobju lansiralo na trg tri nove izdelke iPod, iPad in iPhone. Telefon iPhone so lansirali junija 2007, beležil pa je velik prodajni uspeh. V letu dni so prodali približno 1,5 milijonov iPhonov samo na področju ZDA. V manj kot treh letih po lansiranju je podjetje Apple uspešno prodalo več kot 20 milijonov iPhonov. Poleg tega so bili prisotni že v 70-ih državah sveta. Tržni delež iPhona se je v obdobju od leta 2008 do leta 2009 povečal za 5,3 odstotne točke, in sicer iz 9,1 % na 14,4 %. Podoben prodajni uspeh je imel iPod. Kljub temu priporočilo se morajo podjetja vprašati, ali je zanje proaktivna strategija najbolj primerna oziroma ali bi bila mogoče bolj primerna defenzivna ali uravnotežena strategija trženja (Hrunzova, 2009, str. 6; Civi, 2013, str. 256–263).

Recesija ne vpliva na vsa podjetja, industrije, segmente izdelkov ali na izdelke enako. Nekatera podjetja se v času recesije razcvetijo (Srinivasan et al., 2005, str. 109; str. 255; Quelch & Jocz, 2009, str. 4; Civi, 2013, str. 255). Vpliv je v povezavi s spremenjenim obnašanjem porabnikov znotraj segmentov porabnikov v času recesije. Znotraj segmenta recesijsko občutljivih, a potrpežljivih porabnikov, ki ekonomizirajo svoje nakupe, a si včasih privoščijo tudi kaj več, so spremembe njihovega obnašanja različno vplivale na spremembo rasti prodaje med segmenti izdelkov. Segmenti izdelkov oziroma storitev, ki so kljub recesiji rastli, so bili na primer varnostni sistemi za dom, popravila računalnikov in zamrznjena zelenjava. To pa zato, ker so porabniki bolj cenili varnost, več ostajali doma in prelagali večje nakupe. Segmenti izdelkov/storitev, ki so zaradi recesije beležili negativno rast, so bili centri zdravja, tiskane revije in specialni izdelki za nego kože. Le-te so

porabniki nadomeščali s cenejšimi izbirami. Segmenti izdelkov, ki so ostali stabilni, so bili sladoled, televizija in avtomobilske gume (Quelch & Jocz, 2009, str. 4).

Recesija pomeni pritisk za oddelek trženja, zato ponovno preverijo svoje odločitve in osvežijo trženjske strategije, in sicer s ciljem čim boljše odzivnosti glede na spremenjene porabnike (Civi, 2013, str. 255). V zadnjih 35 letih je imela recesija na podjetja različen vpliv. Zato je pomembno, da vemo, zakaj so bila določena podjetja v času recesije uspešna in **kako so prilagodila trženjske strategije**. V Turčiji so skozi 4 P elemente trženjskega spleta in tudi generične strategije trženja ugotovili, kako so njihova podjetja v času recesije prilagodila svoje instrumentalne trženjske strategije, da so bila pri tem uspešna. Za uspešne generične strategije trženja so bile prepoznane tiste, ki so bile dolgoročne in kjer so se podjetja odločila za vstop na tuje trge. Pri instrumentalnih trženjskih strategijah pa je bilo najbolj pomembno trženjsko komuniciranje, predvsem povečanje investicij v oglaševanje, nato izdelek in s tem povečanje investicij v raziskave in razvoj ter tržne poti, kar vključuje predlagano povečanje distribucijskih kanalov in število prodajnega osebja. Cena ni igrala ključne vloge pri uspešnosti podjetja (Köksal & Özgül, 2007, str. 2–14).

Na splošno se je zelo malo raziskav ukvarjalo s povezavo med spremenjeno trženjsko strategijo v času recesije in rezultati poslovanja podjetja po recesiji. Tiste raziskave, ki obstajajo, dokazujejo pozitivno povezavo med izdatki za raziskave in razvoj in med oglaševalskimi izdatki z rezultati poslovanja podjetij po recesiji. Pozitivna povezava med oglaševalskimi izdatki in rezultati poslovanja podjetja je najmočnejša v prvih letu po recesiji in izgubi v moči v naslednjih letih. Ugotovljeno je tudi bilo, da so bile trženjske aktivnosti, ki so bile usmerjene v osnovno dejavnost podjetja, glavni dejavnik dobičkonosnosti v času recesije kot v času brez recesije. Za pomembno se je izkazalo osredotočenje podjetij na ponovno segmentacijo porabnikov, in sicer zaradi možnega velikega spremenjenega porabnikovega obnašanja v času recesije. Temu primerno naj se ustrezno prilagodijo trženjske strategije (Civi, 2013, str. 261–2643; Köksal & Özgül, 2007, str. 10; Lazar, 2011, str. 52; Mitchell, 2011, str. 1; Quelch & Jocz, 2009, str. 1–9; Roberts, 2003, str. 9; Steenkamp, 2011, str. 643).

Na primeru **multinacionalne trgovinske verige Zara**, ki trži oblačila, vidimo, da so bili v času recesije leta 2009 uspešni zato, ker so bili fleksibilni in so se hitreje kot konkurenca prilagajali porabnikom ter lansirali nova oblačila. Na globalni ravni so upoštevali tudi kulturo držav in vse modele oblačil **vedno testirali pri porabnikih**, še preden so šli v množično proizvodnjo. Poiskali so tudi posrednike za nove, cenejše podizvajalce blaga in podobno, ki so še vedno zagotavljali raven kakovosti. Na ta način je bilo podjetje trženjsko in stroškovno bolj uspešno (Emerald, 2009a, str. 9–11).

V **Veliki Britaniji** so bile v času recesije uspešnejše tiste znamke, ki so se pozicionirane kot **etične**, kar pomeni trajnostno razvojne in do okolja prijazne. To je veljalo za izdelke ali storitve iz različnih panog, kot npr. za hibridne avtomobile, sončno in vetrno energijo, prehranske izdelke z oznako 'Fair Trade' ali pošteno trgovanje in podobno (Warc, 2011).

V **Avstraliji in Novi Zelandiji** so v času recesije veliki trgovci prilagodili trženjske strategije tako, da so se pozicionirali kot **družbeno in okoljsko odgovorna podjetja**. Na ta način so gradili dodano vrednost za porabnika (Sands & Ferraro, 2009, str. 567).

Pomembno je torej, da podjetja v času recesije nadaljujejo trženjsko strategijo, ki jo prilagodijo spremenjenim razmeram v mikro in makro okolju. Zato je ključno, da podjetja ponovno naredijo t.i. SWOT-analizo. Ključen je spremenjen porabnik in njegovo dobro poznavanje ter ugotovitev, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na njegovo nakupno odločitev. Omejena finančna sredstva naj podjetja nadomestijo s kreativnimi, inovativnimi pristopi in z iskanjem sinergijskih učinkov (Petrov, 2008). Dolgoročne učinke za podjetja prinašajo vlaganja v znamke in raziskave ter razvoj novih izdelkov. Opustitev tega pa ima za podjetja le kratkoročen pozitiven učinek (Petrov, 2008; Roberts, 2003, str. 1–9).

V magistrskem delu se bomo osredotočili na drugo fazo same recesije, ko je do recesije že prišlo. Preučevali bomo, kako so podjetja v času recesije oblikovala za njih najprimernejšo integrirano trženjsko strategijo. Ugotavljali bomo, ali je bila strategija proaktivna, ofenzivna/defenzivna, oblikovana dovolj hitro in na učinkovit način. Prav tako smo se že dotaknili vprašanja, kako se je spremenilo obnašanje porabnikov pred in po recesiji, v nadaljevanju pa je opisano, kako je to vplivalo na prilagoditev trženjskih strategij.

2.6 Trženjski splet za oblikovanje ustreznih trženjskih strategij v času recesije

Kot smo napisali že na začetku, je ena izmed definicij trženjske strategije, da podjetje poišče svoje konkurenčne prednosti tam, kjer jih konkurenti nimajo. Ker so v središču porabniki, je trženjska strategija način, da podjetja čim bolj zadovoljijo njihove potrebe. Zato je pomembno, da podjetja poiščejo pravo kombinacijo trženjskega spleta in ciljnega trga, ko razvijajo najprimernejšo trženjsko strategijo. Trženjski splet predstavlja za podjetje orodje, da ugotovi, kje so potrebne spremembe znotraj elementov 4 P trženjskega spleta. V času finančnih kriz, kar vključuje recesijo, morajo podjetja prilagoditi svojo trženjsko strategijo, še posebno trženjski splet s ciljem pridobitve tržnega deleža (Hruzova, 2009, str. 1–3).

Slika 13: Grafični prikaz modela vpliva finančnih kriz na 4 P elemente trženjskega spleta



Vir: B. Hruzova, *Marketing Strategies during Financial Crisis*, 2009, str. 3.

Na Sliki 13 je prikazan model, kako so finančne krize, kar vključuje recesijo, povezane s spremembami znotraj 4 P elementov trženjskega spleta. Vidimo, da finančne krize spremenijo obnašanje porabnikov, kar zahteva spremenjene trženjske strategije in posledično spremembo 4 P elementov trženjskega spleta (Hruzova, 2009, str. 2).

Köksal & Özgül (2007, str. 2–14) sta v Turčiji z raziskavo med 172 turškimi podjetji ugotovila, katere instrumentalne trženjske strategije, ki se nanašajo na 4 P elemente trženjskega spleta, so se v času njihove zadnje recesije izkazale za najbolj uspešne. Spodaj so navedene **uspešne instrumentalne trženjske strategije** po pomembnosti, in sicer od najbolj do najmanj pomembnih in glede na vpliv na uspešnost podjetja:

1. **Tržno-komunikacijska strategija**, ki se nanaša na tržno-komunikacijski splet:
 - povečanje sredstev za oglaševanje, saj v večini primerov poveča tržni delež in je najbolj pomemben dejavnik za uspešnost podjetja znotraj tržno-komunikacijskega spleta,
 - povečanje prodajnega osebja in po prodajne storitve s podaljšanimi garancijami,
 - uporaba racionalnih komunikacijskih sporočil,
 - vzorčenje izdelkov kot najbolj učinkovito sredstvo med prodajnimi promocijami,
 - odnosi z javnostjo,
 - graditev odnosov s porabniki in povezovanje z njimi.
2. **Izdelčna strategija**, ki se nanaša na izdelek:
 - povečanje sredstev za raziskave in razvoj predvsem nišnih izdelkov in v izboljšanje tehnologij in metod proizvodnje,
 - lansiranje večjega števila novih izdelkov.
3. **Strategija tržnih poti**, ki se nanaša na tržne poti:
 - povečanje izobraževanja prodajnega osebja,
 - povečanje števila distribucijskih kanalov.
4. **Cenovna strategija**, ki se nanaša na ceno izdelka ali storitve:
 - povečanje kakovosti izdelka ob isti ceni ali znižanje cene ob enaki kakovosti izdelkov. To pomeni, da mora biti spremenjena cena vedno v pozitivni povezavi s kakovostjo.

Ugotovljeno je bilo, da spremenjene cenovne strategije, vezane samo na ceno izdelkov/storitev, niso bistveno vplivale na uspešnost podjetja (Köksal & Özgül, 2007, str. 10). Za podjetja je torej ključno, da oblikujejo **boljše cenovne strategije** v času recesije in ugotovijo, koliko so porabniki dejansko pripravljeni plačati. V času recesije med leti 2001 in 2004 je večina podjetij zelo hitro znižala cene svojih izdelkov, in sicer z željo, da na kratek rok ohranijo tržni delež. To je bil signal porabnikom, da se lahko za ceno pogajajo, hkrati pa je pomenilo tveganje razvrednotenja znamke za podjetje. Porabniki so se začeli bolj osredotočati in ukvarjati s ceno in so vse bolj ignorirali vrednost izdelka, kar za podjetja ni priporočljivo, ker znamke izgubljajo vrednost (Hogan & Lucke, 2006, str. 1).

To velja tudi za diverzifikacijo izdelkov in za distribucijo izdelkov v diskontne trgovine. Najbolj pomembno za podjetja je bilo osredotočenje in prilagoditev tržno-komunikacijske strategije, ker je v največji meri vplivala na uspešnost podjetij (Köksal & Özgül, 2007, str. 10).

V Bolgariji so v času recesije, tj. v letih med 2008 in 2011, z raziskavo ugotovili, kako so podjetja, ki tržijo izdelke, spremenila svoje splošne trženjske strategije in kako znotraj njih posamezne cenovne, tržno-komunikacijske in izdelčne strategije. V obzir niso vzeli le strategije tržnih poti. Ugotovili so, da so **bolgarska podjetja prilagodila trženjske strategije** le kratkoročno, da so lažje preživela in niso vzela v zakup dolgoročnih posledic uspešnosti podjetij. Zato je skoraj 50 % podjetij zmanjšalo investicije v trženje in le 7,7 % podjetij je investicije v trženje povečalo, kljub dejstvu, da podjetja po recesiji več kot trikrat hitreje povečajo tržni delež, če v času recesije povečajo investicije v trženje, in da so investicije v trženje v času recesije cenejše ter bolj opazne. Njihove trženjske strategije pa so bile pasivne, defenzivne in brez iskanja novih priložnosti na neznanih trgih. **Komunikacijske strategije** so bolgarska podjetja prilagodila tako, da so največ zmanjšala investicije v TV, radio, tisk, organizacijo dogodkov in izdelavo promocijskih materialov. Po drugi strani so največ povečala investicije v digitalne medije, projekte družbene odgovornosti in promocije s končnimi porabniki. Vsa podjetja niso spremenila investicij v odnose z mediji. **Izdelčne strategije** so podjetja prilagodila v največji meri tako, da so obdržala obstoječi portfelj izdelkov. Temu je sledilo dodajanje vrednosti izdelkom, optimizacija portfelja (vključuje opustitev manj dobičkonosnih izdelkov) in lansiranje tako imenovanih kriznih izdelkov, ki so bili prilagojeni spremenjenemu obnašanju porabnikov v času recesije. Vse ostale izdelčne strategije so bile manj pogoste. **Cenovne strategije** so podjetja v največji meri (pribl. 40 %) prilagodila tako, da so ohranila tako ceno kot značilnosti izdelkov. Druga najbolj pogosta prilagoditev je bila, da so podjetja znižala ceno izdelkov in hkrati obdržala značilnosti izdelkov (pribl. 25 %) in tretja, da cene niso spremenila, a dodala vrednost izdelkom (pribl. 9 %). Vse ostale prilagoditve cenovnih strategij so bile manj pogoste (Mladenova, 2013, str. 13–23).

Apaydin (2011, str. 104–114) je strnil ugotovitve različnih avtorjev glede ustreznih instrumentalnih trženjskih strategij v času preteklih recesij, ki se nanašajo na 4 P elemente trženjskega spleta, porabnika in dodal še **dodatno ugotovljene elemente**, ki so bili pomembni za podjetja. **Priporočila za uspešne instrumentalne trženjske strategije** glede 4 P elementov trženjskega spleta, porabnika in ostalo **so bila za čas recesije** naslednja:

1. Izdelek -> priporočila se:

- zoženje asortimenta izdelkov,
- ponuditi cenejše in bolj funkcionalne izdelke,
- inovativni izdelki z dodano vrednostjo,
- zmanjšati ponudbo najdražjih izdelkov,

- uporaba manj surovin v proizvodnji in
 - ponuditi popuste na večjo količino izdelkov.
2. **Cena -> priporoča se:**
- zniževanje cen, kjer je to mogoče,
 - sprememba razlike v ceni, da bi povečali povpraševanje,
 - ponuditi cenovne popuste,
 - sprostiti kredite in
 - centralizacija odločitev o ceni.
3. **Tržno-komunikacijski splet -> priporoča se:**
- ponovna opredelitev trženja in tržno-komunikacijskega spleta s ciljem ohranitve zaupanja porabnikov v podjetje,
 - s povečanjem ali optimizacijo sredstev povečati tržno komuniciranje, da bi spodbudili povpraševanje,
 - večji tržno-komunikacijski splet pomeni več odnosov z javnostmi za povečanje imidža podjetij in zaupanja porabnikov,
 - vsak kupec in območje sta pomembna in
 - motivirati prodajno osebje, da proda več.
4. **Tržne poti -> priporoča se:**
- povečati distribucijo, kar pomeni število trgovin, v katerih so izdelki prisotni,
 - motivirati posrednike, da kupijo več izdelkov in jih spodbujati in
 - ponuditi izdelke neposredno porabnikom.
5. **Porabnik -> priporoča se:**
- podrobno ponovno preučiti porabnike zaradi vpliva recesije in temu prilagoditev 4 P elemente trženjskega spleta,
 - premagati zadržke, ki jih imajo porabniki do nakupov v času recesije, kar lažje naredijo podjetja z nižjimi tržnimi deleži, saj hitreje povečajo zavedanje znamk preko masovnih komunikacijskih kanalov, kot je to televizija,
 - ponovna segmentacija porabnikov in morebiten vstop v bolj dobičkonosne segmente ali v segmente, ki jih recesija ni dosti prizadela,
 - v času recesije porabniki cenijo bolj osnovne lastnosti izdelkov,
 - ohraniti obrobne, a dobičkonosne kupce in
 - selektivna obravnava porabnikov za maksimizacijo profita.
6. **Ostalo -> priporoča se:**
- podjetje naj inovira in poveča sredstva za raziskave in razvoj,
 - podjetje naj poveča produktivnost,
 - podjetje naj razprši tveganje.

Sedaj se bomo dotaknili še novega pristopa t.i. "kaotike", ki daje podjetjem in tržnikom smernice, kako naj se prilagajajo v času negotovosti, kar recesija prav gotovo je.

2.7 Nov pristop “kaotika”– obvladovanje ranljivosti in priložnosti v času negotovosti

V času pretresov, ki so čedalje pogostejši, ni nič zanesljivo in vse je manj predvidljivo. Nov pristop kaotike predstavlja za podjetja sistematičen pristop k pravočasnemu odkrivanju virov pretresov, vključno z recesijo, napovedovanjem groženj in priložnosti za podjetja ter razvijanjem ključnega, ustreznega odziva, s katerim si podjetja lahko zagotovijo uspešno preživetje in nadaljnji razvoj v prihodnosti. Glavni namen je trajnostno poslovanje podjetja z oblikovanjem takšnih trženjskih strategij, ki bodo nepretrgoma ustvarjala vrednost za porabnike in omogočila podjetju preživetje. Podjetja naj se v času recesije poskušajo izogniti najpogostejšim možnim trženjskim napakam in odločitvam, ki so lahko za njih usodna. Tako naj ne razporejajo trženjskih sredstev tako, da bi lahko spodkopali ključno strategijo in kulturo podjetja. Prav tako ni priporočljivo vsesplošno zniževanje izdatkov, še posebej za trženje, prodajo, razvoj novih izdelkov in zniževanje cen izdelkov. Prav tako naj ne podcenjujejo distributerjev in dobaviteljev ter naj ne iščejo hitrih rešitev za ohranjanje gotovinskih tokov (Caslione & Kotler, 2009a, str. 58–75). Podjetja, ki imajo dostop do finančnih virov in želijo rasti, naj izkoristijo priložnosti, ki jih recesija prinaša. Tako naj bodisi povečajo sredstva za trženje in razvoj novih izdelkov ali prevzamejo obstoječa podjetja ali znamke, ker so v času recesije dostopna po bolj ugodnih cenah (Apaydin, 2011, str. 104–114).

Podjetja morajo začeti razmišljati drugače, resno načrtovati in sestaviti pravo strategijo. Zato se v zadnjem času predlaga nov pristop oz. t.i. 'kaotika', ki pomaga podjetjem v današnjem času, da se bolje pripravijo na večje spremembe, ki so postale nova normalnost. Nov pristop **kaotika** predstavlja sistematičen pristop za odkrivanje, razčlenjevanje in odzivanje na spremembe, pretrese, kamor sodi tudi recesija. V prvem koraku naj podjetja z razvojem sistema za zgodnje obveščanje odkrijejo možne vire pretresov, kar vključuje recesijo. V drugem koraku se morajo podjetja odzivati na recesijo s pripravo možnih razpletov. Na koncu pa naj podjetja izberejo strategijo na podlagi verjetnosti možnih razpletov in tveganj. Za podjetja je torej ključno, da so sposobna odkrivati pretrese, spremembe, napovedovati recesijo in upravljati tveganja, kar pa še zdaleč ni preprosto (Caslione & Kotler, 2009a, str. 75–144). V obdobju recesije morajo podjetja hitro oblikovati prilagodljive tržne strategije in se hitro odzivati na spremembe na trgu (Caslione & Kotler, 2009a, str. 144; Vukasovič, 2012, str. 226).

Pri **oblikovanju tržnih strategij** se v okviru novega pristopa kaotike priporoča, da podjetja upoštevajo **osem dejavnikov**, in sicer naj (Caslione & Kotler, 2009a, str. 144–145):

1. zavarujejo tržni delež podjetja pri ključnih segmentih porabnikov;

2. odločno povečajo tržni delež v primerjavi s konkurenti, ki se zanimajo za iste ključne segmente porabnikov;
3. povečajo število raziskav o potrebah in zahtevah porabnikov, ker se hitro spreminjajo;
4. povečajo ali vsaj ohranijo izdatke za trženje;
5. se osredotočijo na varnost in poudarjanje osrednjih vrednot;
6. opustijo neuspešne programe trženja;
7. ne cenijo najuglednejših izdelkov, ker tako povedo porabnikom, da so bili precenjeni in
8. ohranijo najmočnejše znamke in se znebijo šibkejših znamk.

Danes in v prihodnosti bo za podjetja vse bolj pomembno vprašanje, ali so sposobna odkrivati in napovedati recesijo in upravljati prihodnja tveganja. Z uvajanjem novih vzorcev strateškega vedenja v podjetja lahko podjetja čim bolj predvidijo možne razplete ter strategije za spopadanje s pričakovanimi nevarnostmi in izkoriščanje ponujenih priložnosti. Tu jim je v pomoč kaotika, ki je zelo preprost in jasen postopek z osmimi koraki. Prvi korak je odkrivanje izvora pretresov, kar je lahko recesija. Drugi korak je prepoznavanje napačnih odzivov vodstva, ki mu sledi vzpostavitev sistema za zgodnje obveščanje. Četrty korak je sestavljanje ključnih razpletov in strategij. Peti korak je ožji izbor ključnih razpletov in strategij. Šesti korak je uporaba vedenjskih vzorcev v skladu s kaotiko in strateškim trženjem v kaotiki. Zadnji korak je doseganje trajnostnega poslovanja podjetja (Caslione & Kotler, 2009a, str. 103–110).

V nadaljevanju bomo bolj podrobno videli, koliko hitro in kako so podjetja v času recesije za izdelke vsakdanje rabe in glede na spremenjeno porabnikovo obnašanje prilagodila tržnjske strategije in s tem 4 P elemente trženjskega spleta ter kaj se je za njih izkazalo za uspešno.

3 PRILAGAJANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ V ČASU RECESIJE ZA IZDELKE VSAKDANJE RABE

3.1 Razumevanje in opredelitev trga izdelkov vsakdanje rabe

Izdelki vsakdanje rabe (angl. *Fast moving consumer goods*) so izdelki, ki se hitro prodajo in predstavljajo relativno nizek strošek nakupa. To so npr. pijače, kozmetika, hrana in čistila. Kljub temu je lahko skupen dobiček izdelkov vsakdanje rabe velik, saj se običajno zaradi pogostih nakupov prodajo v velikih količinah. Izdelki vsakdanje rabe se pogosto porabijo relativno hitro, včasih že v enem dnevu in so na policah trgovin krajše obdobje. To je tudi razlika v primerjavi s trajnejšimi izdelki, kot so to avtomobili, gospodinjski aparati itd., ki se nadomestijo v večletnem daljšem obdobju. Glavne značilnosti izdelkov vsakdanje rabe s strani porabnikov so naslednje: pogosti nakupi, krajši nakupni proces, manjša vključenost kupcev v nakupno odločitev in relativno nižje cene izdelkov (Kumar,

2011). Za izdelke vsakdanje rabe tudi velja, da se zaradi kratkega nakupnega ciklusa na njihovi prodaji zelo hitro pokaže vpliv recesije (Brown et al., 2009, str. 1).

3.2 Situacija na trgu izdelkov vsakdanje rabe doma in po svetu

V **Evropi** se ekonomska situacija na trgu izdelkov vsakdanje rabe od prvega kvartala leta 2014 počasi umirja, a kljub temu se učinki recesije poznajo še danes, nezaposlenost je še vedno visoka in porabniki so se, kot smo že ugotovili, spremenili, čeprav se je njihovo zaupanje počasi povečevalo tako glede ekonomskih pričakovanj, kot glede prihodnje porabe. Porabniki so se po recesiji spremenili tako, da želijo bolj upravljati svoj čas in denar, postali so večji strokovnjaki za nakupe, imajo več znanja in postali so bolj zahtevni, kar se nanaša predvsem na področje zdravja, varovanja okolja in dobrega poznavanja cen kot samih izdelkov (GFK, 2014, str. 3–8; Nielsen, 2015a). To potrjuje tudi **raziskava o zaupanju porabnikov in njihovem prihodnjem trošenju v Sloveniji** (angl. *Nielsen Consumer Confidence & Spending Intentions Survey*), kjer so porabniki v drugem kvartalu leta 2015 še vedno v veliki meri želeli preiti na cenejše znamke (Nielsen, 2015a, str. 9). Zaupanje porabnikov in njihovo prihodnje trošenje v evropskih državah se je v skoraj polovici preučevanih držav **povrnilo v letu 2015**, kar vključuje tudi Slovenijo. Evropa je tako dosegla rekordno raven zaupanja v zadnjih petih letih. Slovenija je bila med evropskimi državami v drugem kvartalu leta 2015 še vedno na repu lestvice glede zaupanja porabnikov. Danska je bila edina država v Evropi, kjer so bili porabniki optimistični glede prihodnosti. V vseh ostalih evropskih državah je kljub rekordnim pozitivnim številkam v zadnjih petih letih ostal črnogled pogled na prihodnost (Nielsen, 2015a).

3.3 Trženjske strategije v času recesije za izdelke vsakdanje rabe

Za trg izdelkov vsakdanje rabe velja, da je bil eden izmed prvih, ki ga je recesija prizadela (MarketingSherpa, 2008, str. 10; Steenkamp & Dekimpe, 2009). Porabniki so bili manj nagnjeni k trošenju izdelkov, ki jih nujno niso potrebovali (MarketingSherpa, 2008, str. 10). Porabniki so več časa namenili k iskanju tako imenovanega najboljšega nakupa in iskanju cenejših izdelkov (MarketingSherpa, 2008, str. 19). Porabniki so bili v času recesije bolj cenovno občutljivi in so želeli v času recesije privarčevati. Tako so bili bolj nagnjeni k nakupu trgovskih znamk in jih v večji meri zamenjali s priznanimi znamkami (Steenkamp & Dekimpe, 2009). Zato je pomembno, da podjetja oblikujejo takšne trženjske strategije, ki bodo spodbujale povpraševanje porabnikov blagovnih znamk. Vse to pogosto zahteva ponovno določitev cilje skupine in spremembo v strategijah. To pa lahko povzroči zožitev asortimaja izdelkov, ponudbo cenejših izdelkov ali izdelkov po akcijskih cenah, več promocij in ponudbo izdelkov neposredno porabniku (Huu & Nhu, 2009, str. 45). Čas recesije predvsem zahteva **prilagoditev trženjskih strategij na bolj pameten in kreativen način** (Mitchell, 2011, str. 11). Podobno smo že ugotovili pri trženjskih strategijah na splošno.

Priporoča se, da se trženjske strategije za izdelke vsakdanje rabe na področju komunikacije v času recesije spremenijo tako, da se **spreneni komunikacijsko sporočilo** in **osredotoči na najbolj boleče točke za porabnika**, in sicer (MarketingSherpa, 2008, str. 10):

- komunikacijsko sporočilo naj poudari vrednost, prihranek za porabnika;
- vsebina internetne strani naj se prilagodi, da bolje komunicira vrednost za porabnika;
- naj se jasno opredeli, kaj lahko porabnik pričakuje za svojo investicijo;
- poudarek naj bo na brezplačnem vzorčenju izdelkov in na posebnih popustih in
- poudarek naj bo na pričevanju porabnikov o samih izdelkih.

Komunikacijsko sporočilo v času recesije naj še poveča čustveno povezanost med porabnikom in znamko ter naj bo empatično. Na ta način znamka komunicira, da razume porabnika v času recesiji in je na njegovi strani. Posledično se poveča zaupanje porabnika v znamko in v njen nakup. Nakup porabnik upraviči kot racionalno, ne tvegano odločitev, saj pomeni zanj dodano vrednost (Quelch & Jocz, 2009, str. 10). **Podjetje P&G** je tako prilagodilo svoje komunikacijsko sporočilo. Vrednost znamk Tide in Bounty Towels so poudarili na način, da so porabnikom sporočali, da z njihovo uporabo dejansko prihranijo, saj sta pralni prašek Tide in kuhinjske brisače Bounty Towels v primerjavi s konkurenčnimi znamkami bolj učinkovita (Mitchell, 2011, str. 10).

Trženjske strategije na področju komunikacije naj se spremenijo tudi tako, da **investicije v komuniciranje optimizirajo**, če jih ne morejo povečati. Tako se ne bo čutilo morebitno zmanjšanje izdatkov za komuniciranje. **Priporoča se 7 pametnih načinov za morebitno optimizacijo komunikacijskih sredstev** za podjetja v času recesije, ki tržijo izdelke osnovne rabe, in sicer (Mitchell, 2011, str. 10; Quelch & Jocz, 2008, str. 7):

- uporaba krajših oglasov;
- uporaba cenejšega radijskega oglaševanja za komunikacijo, ki želi porabnike spomniti;
- uporaba bolj merljivih medijskih kanalov, kot je to na primer spletno oglaševanje;
- krovno oglaševanje znamke in na ta način združevanje različnih kategorij izdelkov ali storitev;
- prilagoditev ali podaljšanje starih komunikacijskih materialov oziroma kampanj, namesto kreiranja novih in dražjih;
- medijski zakup s strani le ene medijske agencije, da bi pridobili boljše medijske pogoje in
- izognitev dolgoročnih obveznosti z mediji, agencijami in na ta način ostati neodvisni in prilagodljivi tudi za čas, ko padejo cene oglaševanja.

Primer **uspešne komunikacijske strategije za tujo diskontno trgovino na Finskem** nam pokaže, da se jim je s komunikacijo uspelo približati porabnikom, ko so jim že na samem prodajnem mestu ponudili dodano vrednost, bodisi v obliki edinstvenih izdelkov, žrebanj,

vzorčnih izdelkov, promocij ali akcijskih izdelkov. Prav tako so optimizirali televizijsko oglaševanje in so oglaševali samo še od četrтка do sobote. Razlog je bil v tem, da so ugotovili, da se največ nakupov opravi ob koncu tedna (Huu & Nhu, 2009, str. 47).

Podjetja so se v zadnji recesiji zelo različno odzivala na spremembe in različno oblikovala trženjske strategije (Civi, 2013, str. 262). V zadnjih desetletjih je bilo ugotovljeno, da podjetja, ki za svoje znamke izdelkov vsakdanje rabe vidijo recesijo kot priložnost in izvajajo **proaktivne trženjske strategije**, pridejo iz recesije v večji meri kot zmagovalci. V času recesije so trgovci še bolj osredotočeni na svoje trgovske znamke, ki so cenovno bolj ugodne, kar pomeni za znamke še večji pritisk in grožnjo. Zato je pomembno, da so trženjske strategije proaktivne, da se borijo proti trgovskim znamkam **bodisi s ceno**, a ne z nižanjem cen, temveč s cenovnimi akcijami, bodisi z **ne cenovnimi ukrepi**, kar pomeni z investicijami v oglaševanje, v raziskave in razvoj novih izdelkov z dodano vrednostjo in posledično v povečevanje vrednosti znamk. V času recesije je še bolj pomembno, da podjetja poznajo porabnikove potrebe, ki morajo biti usklajene z znamko. Če podjetja izvajajo varčevalne strategije, ki jih je najlažje izvesti, tvegajo dolgoročno oslabitev znamk in manjšo vrednost za delničarje (Steenkamp & Dekimpe, 2009). Ključno je, da ves čas recesije **ne pozabimo na porabnika** in z njim konstantno vzdržujemo stik, bodisi s pomočjo neposredne pošte ali z oglaševanjem (MarketingSherpa, 2008, str. 10). Tudi po zadnji recesiji v letu 2014 je bilo za Evropo ugotovljeno, da je postal porabnik za podjetja še bolj pomemben kot v času same recesije in da podjetja vse bolj tekmujejo za zvestobo svojih porabnikov (GFK, 2014, str. 3).

Tabela 2: Štiri možni scenariji ukrepov za trženje izdelkov vsakdanje rabe, ki upoštevajo vrednost znamke in investicije v znamke v času recesije

Vrednost blagovne znamke v primerjavi z njihovimi investicijami		Investicije v blagovne znamke	
		Zmanjšanje investicij v blagovne znamke	Ohranitev ali povečanje investicij v znamke
Vrednost blagovne znamke	Visoka	Visok potencial izgube	Recesija, kot priložnost
	Nizka	Igra za preživetje	Dvojna ali ničelna pridobitev

Vir: J. E. B. M. Steenkamp & M. G. Dekimpe, *Marketing Strategies for fast-moving consumer goods*, 2009.

Kot vidimo v Tabeli 2, imajo tržniki za izdelke vsakdanje rabe v času recesije na voljo 4 možne scenarije trženjskih ukrepov, ki upoštevajo **vrednost** in **investicije v znamke**. Pri znamki z veliko vrednostjo lahko tržniki bodisi zmanjšajo trženjske investicije v znamke ali jih ohranijo oz. povečajo. V primeru povečanja izvajajo proaktivno trženjsko strategijo in gledajo na recesijo kot na priložnost. V nasprotnem primeru tvegajo, da na dolgi rok znamka izgubi vrednost. Pri znamki z nizko vrednostjo lahko v primeru slabe izvedbe in v

primeru povečanja investicij v znamke pridobijo dvojno ali nič. V nasprotnem primeru, ko podjetje zniža investicije pri znamki z nizko vrednostjo, tvega svoje preživetje. Zato se v času recesije priporoča **proaktivna strategija trženja**, saj je povezana z uspešnostjo znamk in z vrednostjo za delničarje (Steenkamp & Dekimpe, 2009).

V nadaljevanju želimo s pomočjo praktičnih primerov prikazati, kako so podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe, različno oblikovala svoje trženjske strategije v času recesije in da niso zgolj zniževala svojih izdatkov ali cen izdelkov. Namen je ugotovljati uspešnost različnih prilagojenih trženjskih strategij. **Praktični primeri podjetij** se ne nanašajo le na proizvajalce izdelkov vsakdanje rabe, temveč tudi na trgovce, restavracije itd., ki so prodajali izdelke vsakdanje rabe v času recesije.

Podjetje Starbucks je v času recesije implementiralo predvsem **ofenzivne trženjske strategije**. Leta 2009 so v ZDA vstopili na trg instant kave z znamko Starbucks VIA Ready Brew. Zaradi velikosti, priročnosti in samega pakiranja njihove kave so jo distribuirati tudi izven svojih Starbucks trgovin. Leta 2010 so jo prodajali že v 40.000 trgovinah, vključno z njihovimi trgovinami. Podjetje Starbucks pred recesijo ni veliko investiralo v oglaševanje in trženje. V času recesije so spremenili strategijo trženja. Začeli so bolj intenzivno oglaševati, še posebno novo znamko VIA Ready Brew. Starbucks je oglaševal predvsem na družbenih omrežjih Facebook, Twitter in Youtube (Civi, 2013, str. 262). Spremenili so trženjsko strategijo tudi tako, da so izboljšali kakovost nizko cenovno pozicioniranih izdelkov ob povečanju cene. Tako so lahko opravičili višjo ceno v očeh porabnikov. Premaknili so se k višjemu cenovnemu segmentu porabnikov, in to kljub recesiji (Grossberg, 2009, str. 2). Znamka VIA Ready Brew je posledično že v letu 2010 globalno prispevala 180 milijonov dolarjev k prihodkom podjetja (Civi, 2013, str. 262).

Podjetje McDonald's je izvedlo veliko ofenzivnih trženjskih strategij in taktik v času zadnje recesije. Za trg prehrane v ZDA je bilo leto 2009 polno izzivov. Trg je beležil 3-odstotni padec v prodaji. Končni porabniki so bili pripravljeni porabiti manj denarja za prehranjevanje zunaj svojega doma. McDonald's je temu primerno **prilagodil svoje trženjske strategije** in lansiral zajtrk v vrednosti enega dolarja, da bi pritegnili stranke, ki jedo zajtrke. Prav tako so ponudili nove specialne izdelke, in sicer kavo in t.i. Angus burger. Obe novosti sta bili pozicionirani kot kakovost po veliki vrednosti, da bi pritegnili nove porabnike, ki hodijo v kavarne ali v restavracije, ki ponujajo vse storitve. Poleg tega so ponudili zavitke za tiste, ki so kupovali menije v vrednosti enega dolarja. Med leti 2007 in 2009 je McDonald's po celem svetu prenovil 5.000 restavracij in jih pozicioniral kot kredibilno premium izbiro za vrednostno osveščene porabnike. McDonald's je posledično beležil rast vrednostne prodaje kar za 3 %. Njegovi glavni tekmeci Yum! Brands in Wendy's/Arby pa so imeli vrednostni padec prodaje za 2 % (Civi, 2013, str. 262). Podjetje McDonalds se je ustrezno fokusiralo na porabnike, ki so v času recesije iskali vrednost za svoj nakup in temu primerno prilagodilo svoje trženjske strategije (Desvaux et al., 2009, str. 24).

Podjetje Subway, ki je konkurenčno podjetje podjetju McDonald's, je v času zadnje recesije leta 2009 v ZDA spremenilo svoje trženjsko strategijo na način, da so z dobrim poznavanjem spremenjenih porabnikov ugotovili, da je lahko za njih recesija tudi priložnost, čeprav jih je večina že omejlja prehranjevanje izven svojega doma. Ugotovili so, da bodo porabniki jedli manj v restavracijah s hitro prehrano. Porabniki so tudi navedli, da če bodo jedli izven doma, bodo iskali cenejše restavracije. S trženjsko strategijo so se osredotočili na porabnike, ki so v času recesije želeli prihraniti. Ponudili so jim sendvič, ki je tradicionalno ameriška hitra hrana, po bodisi nižji ceni ali po isti ceni, a večje velikosti. Porabnikom so ponudili zadovoljivo kakovost po dosegljivi ceni in se razlikovali v ponudbi glede na konkurenco. Sendvič so ponujali v veliko različicah, da je lahko vsakdo našel nekaj zase. Prav tako so v primerjavi s konkurenco izboljšali distribucijo in ponudili franšizam nižjo franšiznino. Tako so jih spodbudili k odpiranju novih poslovalnic in se glede na konkurenco hitreje širili po državi. S tržno komunikacijo so se osredotočili na dodano vrednost sendvičev in komunicirali, da gre za zdrav in okusen obrok. V drugem koraku so poudarili dobro razmerje med ceno in velikostjo sendviča. S preprosto, jasno, provokativno, kreativno komunikacijo so prikazali, da za 5 dolarjev porabnik dobi kar 30-centimetrski sendvič. Nov izdelek, diskontirana cenovna strategija, spremenjena distribucijska in komunikacijska strategija so se izkazale za izjemno uspešne v času recesije (Pitta, 2010, str. 131–134).

Trgovsko podjetje Wal-Mart je v času zadnje recesije, tj. med leti 2007 in 2009, oblikovalo in sprejelo uravnotežene trženjske strategije. Glede na to, da je bilo okolje za trgovce nespodbudno, se je podjetje Wal-Mart leta 2008 odločilo, da bo upočasnilo odpiranje novih trgovin. Namesto tega so se raje odločili, da bodo vstopili na tiste nove mednarodne trge, kjer so imeli priložnost za večjo rast. Meseca aprila leta 2010 je podjetje Wal-Mart začelo oglaševati 30-odstotno dodatno znižanje že tako nizkih cen, in sicer s ciljem, da bi pritegnili ekonomsko občutljive porabnike. Poleg tega so se osredotočili na svojo trgovinsko znamko Great Value, pod katero je bilo 5.200 izdelkov, vključno z 80 novimi izdelki. Na ta način so ponudili izbiro porabnikom, ki so bili v času recesije pripravljeni zamenjati svojo najljubšo znamko za cenejšo trgovinsko znamko (Civi, 2013, str. 262).

Podjetje A&W Food Services je leta 2009 v Kanadi povečalo svojo prodajo tako, da so se osredotočili na segment porabnikov, rojenih med letoma 1946 in 1964 (angl. *Baby Boom Generation*). Za to ciljno skupino so lansirali novi izdelek, ki so ga poimenovali Baby Burger Twins, in sicer burger, ki je bil narejen iz premium govedine po ceni 3,49 dolarjev. Zamenjal je njihov burger, ki se je imenoval Baby Burger in je bil namenjen le otrokom (Civi, 2013, str. 262; Macunovich, 2000, str. 1).

Tuja diskontna trgovina za prehranske izdelke na Finskem je v času recesije, tj. konec leta 2008, spremenila in prilagodila svoje konkurenčne strategije. Uporabila je strategijo s fokusom na zniževanju stroškov in strategijo s fokusom na diferenciaciji, kar se

je izkazalo za pravo odločitev. Pri strategiji s fokusom na zniževanju stroškov so znižali stroške logistike, zaposlenih, prodaje in povečali svojo učinkovitost. Ukinili so manj dobičkonosne izdelke. Pri strategiji s fokusom na diferenciaciji so se osredotočili predvsem na izdelke in na tržno komuniciranje. Pri diferenciaciji se je izkazala kreativnost in s tem edinstvenost. Sledili so prehrabnim trendom, kot je to zdrav način življenja, hiter slog življenja in okoljevarstvena ozaveščenost. Porabnikom, ki so postali vse bolj osveščeni o varnosti izdelkov, so ponudili organsko, zdravo in funkcionalno prehrano. Za takšne izdelke so bili pripravljeni plačati več. Diskonta trgovina se je uspešno prilagodila spremenjenim porabnikom in uvedla nove izdelke z dodatno vrednostjo (Huu & Nhu, 2009, str. 44–50).

Ameriški trgovec Target se je v času recesije leta 2009 prilagodil skupini porabnikov, ki so želeli čim več narediti sami in tako prihraniti v času recesije. Začeli so komunicirati ponudbo cenejših izdelkov v trgovini na način, da si lahko iz njih sami naredijo npr. piškote in podobno ter tako prihranijo (Desvaux et al.; 2009, str. 22).

Podjetje PepsiCo je v zadnji recesiji leta 2009 ugotovilo, da se velikost segmenta mehurčkastih pijač v ZDA kljub recesiji ne bo spremenila. Porabniki so v času recesije iskali osvežitev po dobri vrednosti. Zato so svojo trženjsko strategijo leta 2009 prilagodili tako, da so investirali trženjska sredstva v ta segment in v znamko Pepsi. Osredotočili so se na segment mlajših porabnikov, ki živijo za trenutek (angl. *Live-for-today*) in ne zmanjšujejo nakupov svojih znamk, temveč jih občasno preložijo. Prenovili so embalažo, uvedli optimizem v komunikacijsko sporočilo, razvili nove komunikacijske materiale za prodajna mesta in povečali oglaševanje na internetu (Quelch & Jocz, 2009, str. 8).

Podjetje Coca-Cola je svojo trženjsko strategijo v času recesije leta 2009 v Severni Ameriki uspešno prilagodilo tako, da so za segment porabnikov, ki so prelagali nakupe, uvedli Coca-Colo 20 % manjšega pakiranja, da bi bili lahko cenovno bolj dostopni za porabnike v času recesije (Desvaux et al., 2009, str. 22).

Podjetja Kraft, Nestle in Mars so svoje trženjske strategije za znamke čokolad Dairy Milk chocolate, Kit Kat, Maltesers v času recesije leta 2009 v Veliki Britaniji prilagodila tako, da so izdelke začeli označevati z oznako pošteno trgovanje (angl. *Fair Trade*), saj so ugotovila, da je to pomembno za porabnike, ki kljub recesiji cenijo etičnost izdelkov. Podobno so se prilagodili supermarketi in prav tako označili lastne trgovinske znamke čaja in kave. Na ta način so kljub recesiji vsi beležili boljše prodajne rezultate (Warc, 2011).

Podjetje Kellogg je v času recesije v ZDA leta 1933 podvojilo investicije v oglaševanje in spremenilo strukturo medijev, kjer so prej oglaševali. Tako so se osredotočili na radijsko oglaševanje in na podporo nove blagovne znamke Rice Crispies. Kljub bistveno večjim investicijam v oglaševanje se je njihov dobiček povečal kar za 30 % (Michell, 2011, str. 6).

Podjetje Unilever je v času argentinske ekonomske krize leta 2002 prepričalo porabnike, da so začeli kupovati znamko detergenta za pranje perila Skip, saj so se jim prilagodili na način, da so zmanjšali pakiranja in s tem ceno za nakup izdelka. Poleg tega so lansirali večja pakiranja, ki so porabnikom nudila boljši nakup. V času recesije v Turčiji leta 2001 so re-pozicionirali milo Dove, ki je bilo do tedaj namenjeno porabnikom z višjimi dohodki. Osredotočili so se na porabnike srednjega plačilnega razreda, ki so predstavljali podjetju bistveno večjo ciljno skupino in posledično večji prodajni potencial. Milo Dove so po novem pozicionirali kot milo, s katerim kožo očistimo in hkrati tudi navlažimo oz. nahranimo. Tako so milu dodali vrednost v očeh porabnikov. Zanj so bili tako pripravljeni plačati več glede na konkurenco. V letu dni so tudi podvojili svoj delež investicij v oglaševanje in posledično povečali svoj tržni delež za več kot 5 odstotnih točk (Brown, 2008).

Podjetje Gillette je leta 1990 kljub recesiji investiralo **več sredstev v razvoj in lansiranje novih izdelkov** pod znamko Gillette Sensor, kar se je izkazalo za uspešno trženjsko strategijo, saj so leta 1997 beležili kar 49 % prodaje s strani znamke Gillette Sensor in ostalih novosti, ki so jih lansirali v zadnjih petih letih med in po recesiji (Caslione & Kotler, 2009b, str. 58).

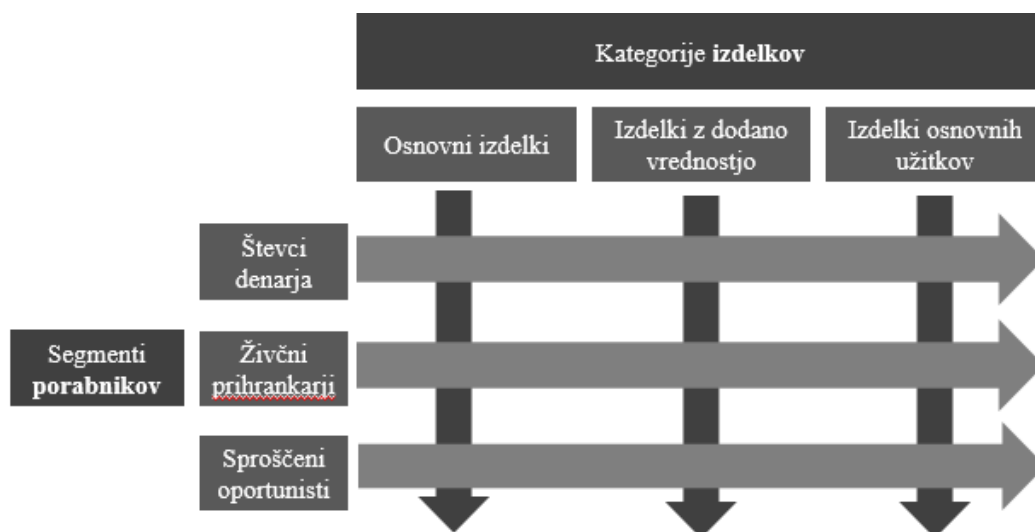
Podjetje P&G je v času zadnje recesije leta 2009 v Evropi prilagodilo svoje trženjske strategije tako, da so za segment porabnikov, ki iščejo vrednost nakupa, uvedli kupone s popusti za naslednji nakup. Na ta način so se borili, da porabniki ne bi prešli na cenejše znamke ali na trgovinske znamke (Desvaux et al., 2009, str. 24). Prav tako so v zadnjih kot v prejšnjih recesijah še naprej agresivno investirali v trženje, in sicer s ciljem, da spremenjene okoliščine ne bodo vplivale na njihov glavni cilj graditve vrednosti znamk. Enako je veljalo za **podjetje Unilever** (Mitchell, 2011, str. 6).

Na podlagi opisanih praktičnih primerov ugotovimo, da so bila v času recesije **uspešna tista podjetja**, ki so prilagodila trženjske strategije na način, da so se pravočasno prilagodila spremenjenemu porabniku, poiskala nove segmente porabnikov, ki so bili za njih največji prodajni potencial in v večini primerov **niso zniževala cen in investicije v oglaševanje**. Večina jih je uvedla nove izdelke, ki so v očeh spremenjenih porabnikov imeli dodano vrednost, da so upravičili ceno. Tista podjetja, ki so že v osnovi imela strategijo nizkih stroškov, so še dodatno izkoristila svoj položaj in komunicirala dobro razmerje med ceno in kakovostjo. Večina uspešnih podjetij je gledala na recesijo kot na priložnost in več sredstev namenila za trženje in graditev znamk, spremenila strukturo trženjskih sredstev in povečala investicije v oglaševanje (Brown, 2008; Caslione & Kotler, 2009b, str. 58; Civi, 2013, str. 262; Desvaux et al., 2009, str. 22; Huu & Nhu, 2009, str. 44–50; Michell, 2011, str. 6; Pitta, 2010, str. 131–134; Quelch & Jocz, 2009, str.8; Warc, 201).

Kljub temu so se podjetja, ki proizvajajo izdelke vsakdanje rabe, v času zadnje recesije soočala z novo realnostjo. Kot smo že ugotovili, je še vedno večina podjetij, ki so tržila izdelke vsakdanje rabe, zniževala svoje trženjske izdatke, čeprav je bila dokazana pozitivna povezava med povečanjem trženjskih izdatkov in prihodnjimi prihodki ter donosi. Malo podjetij je gledalo na recesijo kot na priložnost pridobitve pozicije na trgu po recesiji (Brown et al., 2009, str. 1).

Za izdelke vsakdanje rabe v času recesije se glede na rezultate raziskave Boston Consulting skupine iz leta 2009 priporoča, da glede na prikazano matriko na Sliki 14 za vsak segment porabnikov in kategorijo izdelkov oblikujejo najbolj učinkovito trženjsko strategijo. Matrika je podjetjem v pomoč za boljšo analizo razlik v potrebah porabnikov med segmenti, ki so rezultat spremenjenih čustev in obnašanja porabnikov, in sicer znotraj posameznih kategorij izdelkov v času recesije. Podjetja naj ciljajo tiste segmente porabnikov, ki so za njih največji prodajni potencial in tako oblikujejo najbolj primerno trženjsko strategijo, ne da bi pri tem izgubili ostale segmente (Brown et al., 2009, str. 6).

Slika 14: Matrika izdelčnih kategorij in porabniških segmentov za oblikovanje trženjskih strategij v času recesije



Vir: Brown et al., *Fast-Moving Consumer Goods. Accelerating out of the Downturn.*, 2009, str. 6.

Poleg **spremenjenega obnašanja porabnikov** je glede na **trošenje denarja** za izdelke vsakdanje rabe v času recesije prišlo tudi do **spodaj navedenih sprememb**, in sicer (Brown et al., 2009, str. 6–8):

1. **Povečala se je prodaja trgovskih znamk:** porabniki so vse bolj iskali cenejše trgovske znamke, da bi prihranili. Veliko porabnikov je nadaljevalo z nakupom trgovskih znamk tudi kasneje, če so bili zadovoljni s kakovostjo ali z nadpovprečnim

okusom izdelkov. Zamenjava priznanih znamk s trgovskimi znamkami se je razlikovala med kategorijami izdelkov vsakdanje rabe. Ključen razlog, da porabniki niso prešli na cenejšo trgovsko znamko, je bila diferenciacija izdelka pod znamko. Ostali razlogi, ki so jih navedli porabniki, so bili: izdelčna superiornost, zvestoba, zdravstvene prednosti, sestava izdelka, varnost izdelkov (svežina in zdravstveni standardi kakovosti) in ekološke prednosti izdelkov.

2. **Večja pomembnost zdravja in dobrega počutja:** porabniki so kupovali bolj zdrave izdelke. Vse bolj so tehtali med tem, koliko so potrošili in kaj so kupili glede sestave izdelkov in vpliva na zdravje.
3. **Padec prodaje priročne embalaže:** porabniki so vse manj cenili priročno embalažo, ker je predstavljala velik del cene izdelkov in je bila običajno ne ekološka. Namesto tega so raje kupovali izdelke v večjih pakiranjih, po ugodnejši ceni na enoto porabe. Takšen je bil primer vode, kjer so vodo kupili na veliko in jo doma pretočili v manjše steklenice.
4. **Spremenili so se nakupovalni vzorci:** kje in kdaj so porabniki nakupovali. Nekateri porabniki so bili pripravljeni prihraniti pri nakupih, potovati dlje do trgovin, kupovati pri različnih trgovcih in iskati najbolj privlačne ponudbe. Naredili so si večje zaloge izdelkov. V ZDA in Evropi so porabniki nakupovali v več kot štirih različnih trgovskih formatih. Vse to je vplivalo na izdelčni splet, cenovno strategijo in strategijo glede polic v trgovinah, še posebej za proizvajalce impulznih izdelkov. V Evropi so bili porabniki pripravljeni večkrat obiskovati diskontne trgovine in hipermarkete. Podobno so bili v ZDA pripravljeni obiskovati večkrat največje nakupovalne centre in diskontne trgovine.

V Sloveniji so leta 2015 porabniki kupovali izdelke vsakdanje rabe pri šest ali več različnih trgovcih. Kar 40 % kupcev je bilo takšnih, ki so v štirih tednih kupili pri šestih ali več različnih trgovcih. Diskonti so na trgu pridobili in leta 2015 imeli več kot 23-odstotni vrednostni tržni delež. Vse to lahko pripišemo spremenjenemu porabniku še iz časov recesije.

S strani podjetja Boston Consulting za podjetja, ki proizvajajo in tržijo izdelke za vsakdanjo rabo, **predlagajo pet ključnih ukrepov**, na katere naj se podjetja osredotočajo in iščejo prednosti že v času recesije, da si pridobijo vodilne položaje na trgu po recesiji.

Predlagani ukrepi za podjetja so naslednji (Brown et al., 2009, str. 9–10):

1. **Nenehno iskanje področij, kam naj podjetja vložijo svoj denar:** saj vse znamke, kategorije in trgi niso enako prizadeti v času recesije. Zato naj poiščejo prave priložnosti. Takšna priložnost je bil npr. prevzem znamk sladoleda in pice, ker v času recesije porabniki manj obiskujejo restavracije, gostilne in si večkrat pripravljajo hrano doma.
2. **Oblikovanje načrta zaradi grožnje s strani trgovskih znamk:** Podjetja, ki tržijo znamke, imajo na voljo več možnosti, da se borijo z nižjimi cenami trgovskih znamk.

Lahko zmanjšajo velikost izdelkov in na ta način zmanjšajo cenovno razliko, kar je ključno na krajše obdobje. Za daljše obdobje pa se priporoča, da več inovirajo in tako povečajo vrednost znamke v očeh porabnikov v primerjavi s trgovsko znamko.

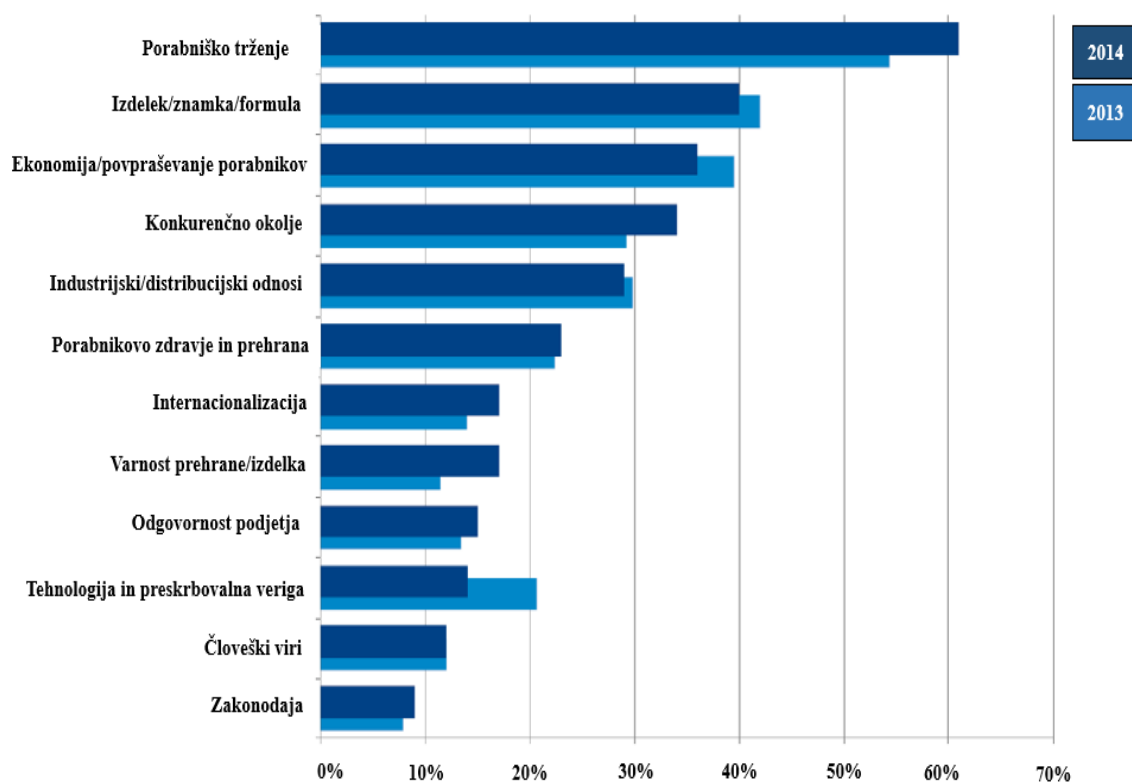
3. **Preučitev možnih prevzemom in združitve:** ki se bodisi nanašajo na podjetja ali porabnike konkurenčnih podjetij. To lahko pomeni tudi strategijo oživitve pozabljenih znamk. Tovrstno re-pozicioniranje znamk je za podjetja dolgoročno tvegano početje.
4. **Oblikovanje načrta za dinamično okolje v trgovini na drobno:** oblikovati morajo strategije za dinamično okolje v trgovini na drobno in upoštevati vpliv krize. Določiti morajo na primer prioritete za investiranje v trgovino na drobno. Namesto osredotočanja le na ceno, naj kot rezultat pogajanj poiščejo 'win-win' rešitve.
5. **Imeti širši pogled na zmanjšanje izdatkov:** večina podjetij v času krize znižuje ali zamrzne izdatke za plače, ukine proizvode, ki so manj uspešni na trgu, racionalizira proizvodne obrate in zmanjšuje izdatke za potovanja itd. Dejansko pa je čas recesije dober trenutek za podjetja, da napadejo sistemske in strukturne dejavnike neučinkovitosti. Podjetja imajo tako na razpolago **več možnosti**, in sicer lahko:

- **Zmanjšajo kompleksnost portfelja** in s tem stroške, ki izhajajo iz kompleksnosti v celotni verigi vrednosti od zgoraj navzdol.
- **Prestrukturirajo organizacijo**, da postane bolj vitka in bolj učinkovita.
- **Izboljšajo zmogljivosti pri naročanju blaga** in pri tem upoštevajo nihanja zaradi recesije.
- **Merijo donos investicije v trženje** (*angl. Return On Marketing Investment*), kar jim je v pomoč, da sprejemajo boljše trženjske odločitve. Priporoča se, da podjetja začnejo graditi investicije v trženje iz nič navzgor in sistematično zgradijo svoje trženjske plane. Glede na to, da se v času recesije obnašanje porabnikov hitro spreminja, se hitro spreminjajo elementi trženjskega spleta. To je čas, ko lahko podjetja izkoristijo novo nastale razmere in na primer ceneje oglašujejo na televiziji.
- **Optimizirajo neto prihodke in izdatke za trgovino**, in sicer s ciljem, da na dolgi rok zmanjšajo razmerje med znamkami in trgovskimi znamkami ter tako izboljšajo svoje zmogljivosti.

V prvem kvartalu **leta 2014** so v 13 državah Evrope, vključno s Slovenijo ugotovili, da čeprav se je ekonomska recesija v večini držav končala, se **porabnikovo obnašanje za izdelke vsakdanje rabe še ni spremenilo**. Post recesijski porabnik je še vedno kupoval premišljeno, kupil je le tisto, kar je menil, da potrebuje, bolje je še vedno poznal izdelke in cene, pričakoval enako cene kot v času recesije in cenil izdelke z dodano vrednostjo, ki so dobri za zdravje in okolje. Novo nastale okoliščine so izkoristile diskontne trgovine. Cenovna vojna med proizvajalci in trgovci se je povečala.

Za porabnika je še bolj postala pomembna tehnologija, ki je povzročila rast digitalne komunikacije ter prodaje. Porabnik in njegovo poznavanje je postalo za podjetja še bolj pomembno kot v času recesije. To je razvidno na Sliki 15, prav tako pa tudi, katere teme so bile za podjetja najpomembnejše in so pridobivale pomen. Temu primerno so se spreminjale trženjske strategije. Velik poudarek je bil na razvoju in inovacijah izdelkov z dodano vrednostjo, in sicer s ciljem, da bi se znamke čim bolj razlikovale od trgovinskih znamk in da bi jih na učinkovit način gradili na dolgi rok. Poleg tega so trženjske strategije vse bolj vključevale nove digitalne kanale prodaje in komunikacije s porabniki (GFK, 2014, str. 1–10).

Slika 15: Razvoj najpomembnejših tem za podjetja za izdelke vsakdanje rabe v Evropi, leto 2014 v primerjavi z letom 2013



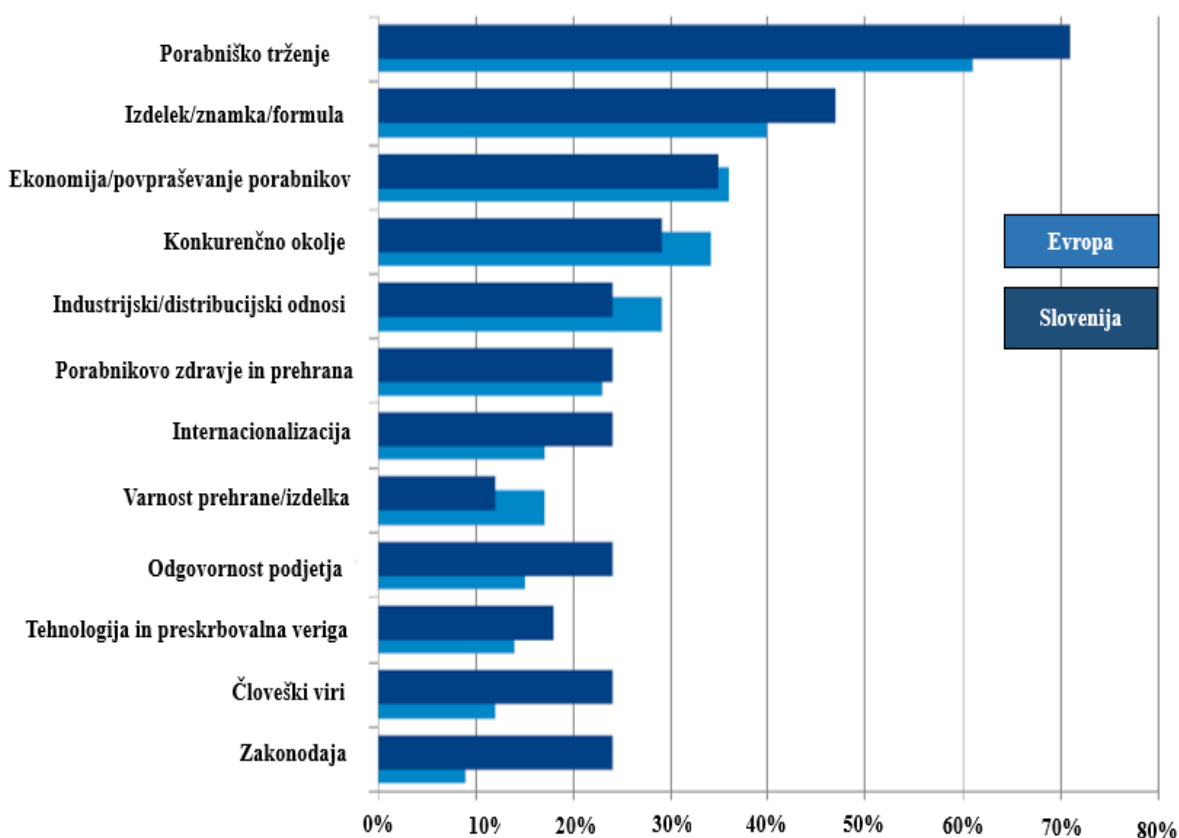
Vir: GFK, *Top Topics 2014 FMCG Belgium&Europe*, 2014, str. 10.

V Sloveniji so bile najpomembnejše teme za podjetja za izdelke vsakdanje rabe v letu 2014 podobne kot v drugih evropskih državah, kar je razvidno iz **Slike 16**. Bolj pomembna tema za slovenska podjetja so bile predvsem **porabniške strategije**, sploh glede na prihod diskontnih trgovin in njihov razcvet v času recesije. Ocenjen količinski tržni delež v letu 2014 je bil 20 % (GFK, 2014, str. 41). Ocenjen vrednostni tržni delež v letu 2014 pa je bil 24,7 % (Nielsen, 2015b). Slovenski porabniki so postali bolj občutljivi na ceno izdelkov, diskonti pa so jim ponudili dobro razmerje med ceno in kakovostjo izdelkov. Podjetja v

Sloveniji so se glede na evropske države bolj osredotočila na porabnike in na izdelke ali znamke. V Sloveniji je bila bolj pomembna zakonodaja, človeški viri, porabnikovo zdravje in prehrana, tehnologija in odgovornost podjetja. Znotraj konkurenčnega okolja so bile pomembnejše cenovne vojne v Sloveniji, znotraj odgovornosti podjetij pa je bil bolj pomemben trajnostni razvoj okolja. Znotraj varnosti prehrane in porabnikovega zdravja je bila bolj pomembna sveža hrana in razvoj zdravih izdelkov (GFK, 2014, str. 41).

Vse to predstavlja dobra izhodišča za oblikovanje učinkovitih trženjskih strategij tudi v času okrevanja po recesiji, glede na to, kaj je bolj pomembno za podjetja in za končne porabnike v Sloveniji.

Slika 16: Najpomembnejše teme za podjetja za izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji v primerjavi z evropskimi državami v letu 2014



Vir: GFK, Top Topics 2014 FMCG Belgium&Europe, 2014, str. 41.

Marketinški direktor **podjetja Beiersdorf, ki trži izdelke vsakdanje rabe v Grčiji**, je po recesiji leta 2014 predlagal, da naj se v prvi vrsti trženjske strategije prilagodijo tako, da se **kreira vrednost za porabnika**, ki je tudi po recesiji ostal spremenjen. Prav tako naj se najde pravo ravnotežje med cenovnimi akcijami in višino cenovnih akcij, optimizira število izdelkov na policah, več inovira in tako spodbudi rast v kategorijah. Marketinška

direktorica **podjetja Podravka v Sloveniji, ki trži prehrabene izdelke**, pa je predlagala, da naj podjetja gradijo zadovoljstvo vseh deležnikov med porabniki, trgovci in dobavitelji in naj se spodbuja medsebojno sodelovanje in investira v boljše odnose. Zato je za oblikovanje pravih trženjskih strategij potrebno dobro poznavanje trga in porabnikov. Porabnik mora željen izdelek najti v trgovini na policah, v dodatnih položajih in po primerni redni ali akcijski ceni (GFK, 2014, str. 48–57).

Vidimo, da defenzivno trženje, ki vsesplošno zmanjšuje trženjske izdatke za izdelke vsakdanje rabe, ni priporočljivo. Tržniki se morajo v spremenjenih razmerah vprašati, ali dovolj investirajo v vse elemente trženjskega spleta, kar vključuje njihov čas, ki ga namenijo iskanju novih priložnosti. Prav tako morajo ugotoviti, ali bi spremenjene trženjske strategije in investicije v oglaševanje vplivale na spremenjene porabnikove nakupovalne vzorce in obnašanje ter ali so trženjske investicije osredotočene na premagovanje porabnikovih ovir za nakup znamke (Mitchell, 2011, str. 11).

Z empirično raziskavo bomo ugotovili, kako so podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, prilagodila trženjske strategije v času recesije glede na spremenjeno porabnikovo obnašanje, ali so upoštevala teoretična priporočila in kako so bila pri tem uspešna.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O PRILAGOJENIH TRŽENJSKIH STRATEGIJAH V ČASU RECESIJE ZA IZDELKE VSAKDANJE RABE V SLOVENIJI

4.1 Raziskovalni načrt

Namen raziskave je bil, da preko štirih izbranih slovenskih podjetij, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe, na področju trženjskih strategij poglobljeno preučimo teoretična priporočila za oblikovanje čim ustrežnejših in uspešnih trženjskih strategij v času recesije ter na podlagi tega priporočamo razvoj uspešne trženjske strategije v času recesije za izdelke vsakdanje rabe.

Temeljna teza, ki smo si jo postavili, je naslednja: Najustreznejša trženjska strategija v času recesije za izdelke vsakdanje rabe je tista, ki pravočasno in na pravi (teoretično priporočen) način prilagodi celoten trženjski splet. Ključna raziskovalna vprašanja:

1. Kako so podjetja spremenila svoje trženjske strategije v času recesije, in sicer tista, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe?
2. Katere trženjske strategije so bile uspešne oz. neuspešne v času recesije?
3. Kakšne napake so podjetja delala pri prilagajanju trženjskih strategij v času recesije? Kaj se lahko iz tega naučimo? Zakaj so bile takšne trženjske strategije neuspešne?

4. Kako je spremenjeno vedenje porabnikov v času recesije in po njej vplivalo na oblikovanje trženjskih strategij?

4.1.1 Opredelitev ciljev raziskave

Prvi cilj raziskave je bil ugotoviti, kako so podjetja v Sloveniji v obdobju zadnje recesije ukrepala in prilagodila generične trženjske strategije glede na spremenjeno obnašanje porabnikov in glede na teoretična in pretekla praktična priporočila v svetu za oblikovanje uspešnih trženjskih strategij za čas recesije, predvsem znotraj panoge izdelkov vsakdanje rabe. Zanimalo nas je, ali so uporabila strategijo nizkih stroškov in tako predvsem zmanjšala izdatke na vseh ravneh, tako za oglaševanje, raziskave in razvoj ter na ta način zniževala ceno izdelkov. So namesto strategije nizkih stroškov raje uporabila strategiji razlikovanja ali osredotočenja ali kombinacijo vseh treh generičnih strategij?

Drugi cilj raziskave je bil podrobneje in bolj poglobljeno ugotoviti, kako so podjetja v Sloveniji zaradi recesije in posledično spremenjenega obnašanja porabnikov na področju izdelkov vsakdanje rabe spremenila svoje trženjske cilje in temu primerno prilagodila instrumentalne trženjske strategije v času zadnje recesije, in sicer podrobneje skozi 4 P elemente trženjskega spleta, katerim je glavni prodajni kanal trgovina na drobno.

Pri obeh ciljeh smo tudi ugotavljali uspešnost spremenjenih trženjskih strategij in kako hitro so podjetja prilagodila trženjske strategije v času zadnje recesije.

4.1.2 Izbor metode zbiranja podatkov

V splošnem poznamo kvantitativno in kvalitativno raziskovanje. Za kvantitativno raziskovanje je značilno, da temelji na merjenju, zbiranju večje količine podatkov, ki so izraženi številčno. Primerno je takrat, ko lahko pojave preprosto razložimo in prikažemo s številčnimi podatki. Za kvalitativno raziskovanje pa velja, da vključuje kakovost v iskanje odgovorov in je dinamičen, neurejen in kompleksnejši proces (Kothari, 2004, str. 20; Kordeš & Smrdu, 2015, str. 27). S kvalitativnim raziskovanjem želimo dobiti bolj celosten pogled in razumevanje tematike, ki jo raziskujemo (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15–27). Glede na to, da želimo z raziskavo priti do globljih spoznanj, bomo izvedli kvalitativno raziskavo.

Poznamo več načinov zbiranja kvalitativnih podatkov. Eden izmed njih je intervju. Tako poznamo strukturirane, manj strukturirane in druge načine intervjuja. Kot metodo zbiranja podatkov smo se znotraj kvalitativne raziskave odločili za delno strukturirane intervjuje, ki spadajo v skupino manj strukturiranih intervjujev. To pa zato, ker za razliko od strukturiranega intervjuja vprašanja niso zaprtega tipa, ni pričakovanih odgovorov in ni vnaprej določenega točnega zaporedja vprašanj. Na ta način lahko bolj kvalitetno raziščemo področje raziskovanja (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40–41).

Tako smo s kvalitativno raziskavo in delno strukturiranimi intervjuji kot metodo zbiranja podatkov poglobljeno ugotovili, kako, v kolikšni meri in kako hitro so managerji podjetij izdelkov vsakdanje rabe v Sloveniji prilagodili trženjske strategije in kje so bile po njihovem mnenju ključne težave oziroma izzivi. Z raziskavo se je preverila teza, da so managerji v času recesije v Sloveniji na priporočen teoretičen način ustrezno in pravočasno prilagodili trženjske strategije na splošno in skozi celoten trženjski splet 4 P-jev. To pa pomeni, da se niso v prvi vrsti prilagodili z znižanjem cen in z zmanjšanjem izdatkov za oglaševanje in raziskave ter razvoj novih izdelkov. Prav tako so bili raziskani vzroki uspešnih oziroma neuspešnih trženjskih strategij v času recesije in po recesiji.

4.1.3 Namen in struktura intervjuja

Kot je že opisano zgoraj, je bil za zbiranje kvalitativnih podatkov izbran delno strukturiran intervju, saj je omogočal dovolj veliko mero fleksibilnosti, odgovori so bili bolj spontani, osebni in širši. Pred osebnim izbiranjem podatkov je bila v pomoč predhodno podrobno oblikovana pisna anketa (Priloga 1) z odprtimi vprašanji, ki se je sproti prilagajala glede na trenutno situacijo, in sicer s ciljem pridobitve čim bolj kakovostnih, poglobljenih ter celostnih odgovorov.

Na začetku intervjuja je bil krajši uvod, ki so mu sledila bolj splošna vprašanja o prilagoditvah trženjskih strategij za čas recesije. Nato so bila postavljena bolj podrobna vprašanja, ki so se nanašala na spremenjene 4 P elemente trženjskega spleta v času recesije. Znotraj postavljenih vprašanj se je ugotavljala povezava med uspešnostjo oziroma neuspešnostjo prilagojenih strategij v času recesije in po recesiji. Podatki so bili sproti pisno zabeleženi, kar je omogočalo, da so se nejasnosti lahko sproti razjasnile, saj so bili po končanem osebnem intervjuju še enkrat preverjeni z anketiranci. Čas intervjuja ena na ena ni bil časovno omejen, ker je bil cilj priti do kakovostnih, celostnih in objektivnih odgovorov, kar bi bilo pod časovnim pritiskom težko doseči. Prav tako so bili odgovori še enkrat preverjeni.

4.2 Izbor in predstavitev podjetij, vključenih v raziskavo

V raziskavo so bila vključena tista podjetja v Sloveniji, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe. Izdelki vsakdanje rabe pa so se zaradi boljše medsebojne primerljivosti nanašali le na panogo prehranskih izdelkov. Glede na to, da je bil namen raziskave priti do poglobljenih odgovorov, smo bolj podrobno analizirali štiri takšna podjetja. Odgovore smo iskali predvsem s strani trženjskih managerjev oziroma tistih managerjev, ki so imeli dober vpogled v tematiko in več kot 7 letne delovne izkušnje. Vsa podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, niso želela biti imenovana.

Prvo podjetje A trži izdelke znotraj segmenta hrane za dojenčke, mamice in otroke. Izdelki so tako mleko v prahu, otroške sadne, žitne in zelenjavne kašice, keksi, čaji, voda itd. Pri preučevanem podjetju v Sloveniji gre za podružnico podjetja, ki ima glavni sedež v Avstriji. Danes je podjetje v svetovnem merilu največji proizvajalec bio pridelkov na svetu in je tako pionir v pripravi bio otroške hrane. V Sloveniji podjetje A nima vodilnega tržnega deleža na trgu otroške hrane in zaseda drugo mesto.

Drugo podjetje B trži izdelke znotraj segmenta sladkih prigrizkov, čokolade, prehrane za hišne ljubljence, kar vključuje predvsem pasjo in mačjo hrano ter ostale prehranske izdelke. Gre za podružnico multinacionalnega podjetja v Sloveniji. Multinacionalno podjetje ima sedež za Evropo v Belgiji. Podjetje v globalnem merilu trži izdelke v več kot 74 državah sveta. V Sloveniji imajo v večini segmentov vodilni tržni delež na trgu.

Tretje podjetje C trži izdelke znotraj segmenta brezalkoholnih pijač, kar vključuje negazirano in gazirano vodo ter sokove v Sloveniji. Podjetje C je podružnica podjetja iz Hrvaške s sedežem v Zagrebu. Podjetje je na Hrvaškem največji proizvajalec mineralnih vod in brezalkoholnih pijač, s tradicijo, daljšo od 180 let. Podjetje trži svoje izdelke predvsem v države nekdanje Jugoslavije. V Sloveniji podružnica znotraj segmenta vod in sokov nima vodilnega tržnega deleža na trgu. Znotraj segmenta vod zaseda drugo mesto v količinskem tržnem deležu na trgu.

Četrto podjetje D trži izdelke znotraj segmenta slanih prigrizkov. Izdelki, ki jih proizvaja in trži, so tako čipsi, oreščki, ekstrudirani izdelki, pečeni slani izdelki itd. Proučevano podjetje D v Sloveniji je podružnica multinacionalnega podjetja. Multinacionalno podjetje ima sedež v Nemčiji in trži izdelke v večino držav Evrope. Podjetje D ima v Sloveniji vodilni tržni delež znotraj segmenta čipsov.

4.3 Analiza odgovorov

Podjetje A je občutilo recesijo kot grožnjo in nanjo gledalo pesimistično, tako na osebni ravni kot s strani podjetja. Na osebni ravni je bil prisoten strah pred izgubo službe in negotovost glede prihodnosti. V podjetju so recesijo občutili šele pol leta po njenem začetku, in sicer zaradi posebnosti segmenta otroške hrane, ki je kljub recesiji rasel in same rasti v tržnem deležu. Oddelek trženja je gledal na recesijo kot na grožnjo. Prvi ukrep, ki so ga v podjetju uvedli zaradi recesije, je bilo zniževanje stroškov v logistiki. Glede na to, da preostalih stroškov niso mogli optimizirati, je bil naslednji ukrep znižanje investicij v trženje. Investicije v trženje so se namreč določale glede na % prihodkov, ki so padali. V podjetju se na recesijo niso hitro odzvali in se nanjo niso pripravili. Niso imeli sistema hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo. Zato tudi na področju trženja niso hitro reagirali in vsaj v prvi polovici leta v času recesije niso ničesar spremenili. Nato so ugotovili, da so se porabniki začeli spreminjati. Postali so bolj racionalni, iskali so

alternative, kako prihraniti pri pripravi otroške hrane. Sami so začeli določeno preprostejšo otroško hrano pripravljati doma. Prav tako so iskali cenejše izbire, cenovne akcije, kupovali so v večjih količinah po nižji ceni ter pri več trgovcih. Porabniki so postali bolj negotovi, bolj digitalizirani in iskali ponudbe tudi po spletu. Glavni cilj porabnikov je bil prihranek pri nakupu. Cena je postala eden izmed ključnih dejavnikov nakupa. Trgovske znamke so pridobile pomen na račun znamk z dodano vrednostjo. Porabnik je ostal spremenjen tudi po recesiji, ker se je tako navadil. Vse to je vplivalo na trženjske strategije podjetja tako, da so nenehno spreminjali in prilagajali strategije. Osredotočili so se predvsem na digitalno komunikacijo, podporo distributerju in na zniževanje cen. Poleg **znižanja trženjskih investicij** so tudi spremenili samo strukturo investicij na način, da so se bolj uporabljali tiste aktivnosti, ki so bile bolj merljive, ciljane in učinkovite.

Generične trženjske strategije so prilagodili tako, da so uporabili **kombinacijo strategije nizkih stroškov, razlikovanja in osredotočenja** glede na znamke. Zaradi recesije in spremenjenega porabnika so spremenili trženjske cilje tako, da so želeli še bolj povečati tržni delež ob ohranitvi dobička. Vendar pa se to ni zgodilo in podjetje je zaprlo vrata svoje podružnice v Sloveniji in prepustilo prodajo ter distribucijo izdelkov distributerju.

Podjetje je zmanjšalo trženjske investicije, in sicer največ za oglaševanje v tiskanih medijih, za dogodke, v raziskave in odnose z javnostmi. Edino, kar so povečali, so bile investicije v spletno oglaševanje in aktivnosti znotraj trgovin. Vzorčenje izdelkov, razvoj novih izdelkov in ostalo je ostalo nespremenjeno. V splošnem so oglaševanje optimizirali in se preusmerili v tiste medije, ki so bili bolj merljivi. Še bolj intenzivno so spremljali konkurenco. Podjetje je uporabilo **defenzivno trženjsko strategijo**, ki se je izkazala za **neuspešno**. Tudi **kombinacija strategije nizkih stroškov, razlikovanja in osredotočenja glede na znamke se ni izkazala za uspešno**, saj se niso mogli uspešno boriti s cenejšimi znamkami, in sicer kljub komuniciranju dodane vrednosti znamke A in uvedbi nove znamke B, ki je bila nižje cenovno pozicionirana. Znamka B je beležila veliko rast prodaje, a je hkrati skoraj v celoti kanibalizirala prodajo in dobiček znamke A, ki je bila srednje do višje cenovno pozicionirana.

Za **izdelčno strategijo se je izkazalo** uspešno lansiranje **inovativnih, nišnih izdelkov** z visoko dodano vrednostjo, a niso mogli nadomestiti padca dobička znamke A. Cenovne akcije so sčasoma postale vse manj uspešne, za porabnike samoumevne in tudi zniževale dobiček podjetja. Pri **cenovni strategiji** so bile najbolj uspešne cenovne akcije, katerim so sledile prodajne gratis aktivnosti, kot je to »kupi 2 izdelka in dobiš 1 gratis izdelek«. Pri **strategiji tržnih poti** ni bilo bistvenih sprememb. Čeprav je spletna trgovina predstavljala prodajni potencial, je bila za njih neuspešna. Glede **strategije tržnega komuniciranja** je bilo spletno oglaševanje najbolj uspešno, kar je ostalo tudi po recesiji. Komunikacijskega sporočila niso prilagodili spremenjenemu porabniku. Izdelki z dodano vrednostjo in komuniciranje konkurenčne prednosti BIO se v času recesije ni izkazalo za uspešno, saj

porabniki niso bili pripravljeni plačati več za BIO izdelke, ker so postali bolj racionalni in cenovno občutljivi.

Podjetje B je občutilo recesijo na osebni ravni kot izgubo službe v družini, kar je posledično pomenilo preiščeno upravljanje z družinskim proračunom, dolgoročno načrtovanje financ in bolj racionalno nakupovanje. Kljub temu recesija ni bila grožnja na osebni ravni, a ne tudi priložnost. Ostal je optimističen pogled na prihodnost. V podjetju so recesijo občutili zelo hitro, saj so v prodaji začeli padati vsi segmenti. Oddelek trženja je gledal na recesijo kot na grožnjo in je na prihodnost gledal s pesimizmom. Prvi ukrep, ki so ga v podjetju uvedli zaradi recesije, je bila optimizacija na vseh ravneh v podjetju, in sicer s ciljem ohranitve istih učinkov. Naslednji ukrep je bil večje znižanje investicij v trženje in prodajno osebje, vse s ciljem ohranitve enakega letnega dobička podjetja. V podjetju se na recesijo niso takoj odzvali in se nanjo niso dobro pripravili. Sistema hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo niso imeli. Na področju trženja so odreagirali prve pol leta do enega leta po tem, ko je do recesije že prišlo, a na način optimizacije in zniževanja trženjskih investicij, ker so jih določali kot % od prihodkov prodaje. Ugotovili so, da so se porabniki začeli spreminjati. Postali so bolj racionalni, manj zvesti znamkam, v večji meri so bili pripravljeni preiti na cenejše alternative, bolj cenovno občutljivi, več so nakupovali v akcijah, želeli so prihraniti pri nakupu, nakupovali so pri večjem številu trgovcev in vse več v diskontih, kupovali so po nakupovalnem seznamu in nenehno iskali najboljše nakupe. Edino pri segmentu mačje hrane ni bilo bistvenih sprememb zaradi specifične kategorije in okusa mačk. Trgovske znamke so pridobile pomen na račun znamk z dodano vrednostjo. Porabnik je ostal spremenjen tudi po recesiji in se podobno obnašal. Najbolj so bile prizadete znamke znotraj segmenta impulzivnih nakupov in premium izdelki.

Glede generičnih trženjskih strategij so jih prilagodili tako, da so **uporabili kombinacijo strategije nizkih stroškov, razlikovanja in osredotočenja** glede na posamezno znamko. Strategija nizkih stroškov in razlikovanja se ni izkazala za uspešno. Zaradi recesije in spremenjenega porabnika so spremenili trženjske cilje tako, da so želeli ohraniti tržni delež v obstoječih segmentih in ga povečati v nišnih, a potencialno prodajno privlačnih segmentih, ob tem pa ohraniti dobiček. Podjetje je zmanjšalo trženjske investicije, in sicer največ za oglaševanje. V veliki meri so zmanjšali delež investicij za TV-oglaševanje in SOV na televiziji. Optimizirali so investicije v trženje na vseh ravneh. Zmanjšali so tudi lansiranje novosti, inovacij in optimizirali asortiment. Le na nišnih segmentih so povečali število lansiranih novih izdelkov. Edino, kar so povečali, so bile investicije v raziskave in pridobivanje informacij, ki so bile podlaga za boljše odločanje, ki je bilo ključno prav v kriznih razmerah. Konkurenco so spremljali enako intenzivno kot pred recesijo.

Podjetje je uporabilo **defenzivno trženjsko strategijo**, ki se je izkazala za **neuspešno**, ker niso dosegli zastavljenih ciljev. **Kombinacija strategije nizkih stroškov in razlikovanja se tudi nista izkazali za uspešni. Strategija osredotočenja** je bila **uspešna**, ker so v določenih nišnih segmentih beležili rast prodaje in tržnega deleža.

Glede **izdelčne strategije** je bila za njih uspešna optimizacija asortimenta, gratis pakiranja in nišni izdelki z višjo dodano vrednostjo. Niso pa bile uspešne nižje pozicionirane znamke, ker se z njimi niso mogli uspešno boriti proti trgovskim znamkam. Na področju **cenovne strategije** cen v splošnem niso zniževali, temveč so jih le popravili, da so bile postavljene na psihološko mejo nakupa. Imeli so večje število akcij in nudili vse večje popuste, ker je bilo to nujno potrebno, četudi so bile akcije vse manj uspešne. Kljub temu so bile na prvem mestu po učinku, ki so mu sledila gratis pakiranja in darilna pakiranja. Kar se tiče **strategije tržnih poti** je bila za njih najbolj uspešna odločitev o vstopu v diskontne trgovine in večji poudarek na dodatnih situacijah na prodajnih mestih. Za neuspešno se je izkazala odločitev, da so optimizirali prodajno ekipo in manj sredstev namenili za njihovo šolanje ter motiviranje. Pri **strategiji tržnih komunikacij** so bili defenzivni in zniževali investicije, predvsem v oglaševanje na televiziji. To se ni izkazalo za uspešno, čeprav so povečali sredstva v oglaševanje na spletu. Po recesiji so zopet povečali investicije v oglaševanje. Komunikacijskega sporočila niso dovolj dobro prilagodili spremenjenemu porabniku. Uspešni pa so bili le pri tem, da so začeli komunikacijska sporočila testirati in postali bolj kreativni.

Podjetje C ni občutilo recesije neposredno na osebni ravni, a kljub temu so bolj premišljeno upravljali družinski proračun. Recesija je predstavljala novo stanje in ostal je optimističen pogled na prihodnost. V podjetju so recesijo občutili zelo hitro, saj je prišlo do hitrega padca prodaje tako na segmentu vode kot na sokovih. Recesija je predstavljala za podjetje in oddelek trženja grožnjo, a so kljub temu nanjo gledali z optimizmom. Prvi ukrep, ki so ga v podjetju uvedli zaradi recesije, je bila optimizacija na vseh ravneh v podjetju, kjer do nje še ni prišlo s ciljem ohranitve istega učinka. Zmanjšali so stroške pri prodajnem osebju, a niso zmanjšali investicij v trženje, temveč so jih optimizirali. V podjetju so se na recesijo takoj hitro odzvali, čeprav niso imeli sistema hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo. Zelo hitro so namreč ugotovili, da so se porabniki začeli spreminjati in se jim takoj prilagodili. Le-ti so postali bolj racionalni, bolj cenovno občutljivi, manj zvesti znamkam, v večji meri so bili pripravljeni preiti na cenejše alternative, predvsem na trgovske znamke, voda v steklenici in sokovi so predstavljali za njih luksuz, v večji meri so pili vodo iz pipe, namesto sokov so vse bolj začeli kupovati sirupe, ki so jih redčili z vodo, več so nakupovali v akcijah, nakupovali so pri večjem številu trgovcev in vse več v diskontih, kupovali so po nakupovalnem seznamu in nenehno iskali najboljše priložnosti. Porabnik je ostal spremenjen tudi po recesiji. Najbolj so bile prizadete znamke znotraj segmenta sokov, tako zaradi trenda zdravega načina življenja, kot zaradi substitov v obliki sirupov kot cenejše različice napitka.

Kar se tiče generičnih trženjskih strategij so jih prilagodili tako, da so **uporabili kombinacijo strategije nizkih stroškov in razlikovanja**. Zaradi recesije in spremenjenega porabnika niso spremenili trženjskih ciljev. Še vedno so želeli povečati tržni delež v obstoječih segmentih, tudi na račun kratkoročno manjšega dobička. Podjetje

je v splošnem povečalo in optimiziralo trženjske investicije, in sicer največ za sponzorstva, degustacije in TV-oglaševanje. Ohranili so investicije v oglaševanje v tiskanih medijih, na spletu in v raziskave ter razvoj novih izdelkov. Konkurenco so spremljali enako kot pred recesijo. Podjetje je nadaljevalo z **ofenzivno trženjsko strategijo**, ki se je izkazala za uspešno tako pred recesijo kot v času recesije, saj so dosegali zastavljene cilje. **Strategija nizkih stroškov in razlikovanja** se je izkazala za uspešno.

Glede **izdelčne strategije** je bila za njih uspešna optimizacija asortimenta, darilna in gratis pakiranja in novosti na področju okusov in embalaže. Niso pa bile uspešne nižje pozicionirane znamke, ker se z njimi niso mogli uspešno boriti proti trgovskim znamkam. Kar se tiče **cenovne strategije** cen niso zniževali. Imeli so večje število akcij, nudili vse večje popuste, ker je bilo to nujno potrebno za doseganje prodaje. Poleg cenovnih akcij so bila zelo uspešna darilna pakiranja. **Strategijo tržnih poti** so zelo malo spremenili. V diskontne trgovine niso mogli vstopiti. Osredotočili so se na dodatne pozicije na prodajnih mestih in na izboljšanje odnosov s ključnimi kupci. Ohranili so prodajno ekipo in sredstva za njihovo šolanje. To se je izkazalo za uspešno, sploh zato, ker konkurenca ni bila dejavna. Pri **strategiji tržnih komunikacij** in ob optimizaciji sredstev so bili ofenzivni, zviševali so investicije, predvsem v tiskane medije, sponzorstva in oglaševanje na televiziji. Na spletu niso oglaševali. To se je izkazalo za uspešno, sploh ob nedejavnosti konkurence. Komunikacijskega sporočila niso veliko prilagajali recesiji, temveč so le poudarjali konkurenčno prednost znamke, ki je temeljila na embalaži in velikosti pakiranja.

Podjetje D je na osebni ravni rahlo občutilo recesijo, predvsem zaradi ljudi v okolici, ki so izgubili službo ali so to pričakovali. V podjetju so recesijo občutili pol leta po njenem začetku. Oddelek trženja je gledal na recesijo kot na priložnost, a zaradi uprave, ki je bila pesimistična, recesije niso mogli izkoristiti. Prvi ukrep, ki so ga v podjetju uvedli zaradi recesije, je bilo zniževanje kadrovskega stroška in zmanjševanje stimulacij za prodajni oddelek. Glede na to, da preostalih stroškov ni bilo mogoče optimizirati, je bil naslednji ukrep znižanje in optimizacija investicij v trženje. Investicije v trženje so določali glede na % prihodkov, ki so padali, predvsem na račun cenejših znamk. V podjetju so se na recesijo odzvali hitro, a se nanjo niso vnaprej pripravili. Niso imeli sistema hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo. Na področju trženja so reagirali hitro, a ne zadostno, glede na to, kako so se porabniki začeli spreminjati. Le-ti so postali bolj racionalni, iskali so cenejše alternative, več so nakupovali v cenovnih akcijah in bili manj zvesti znamkam, kupovali so v večjih količinah po nižji ceni in nakupovali so pri več trgovcih. Cena je postala eden izmed ključnih dejavnikov nakupa. Ostali dejavniki nakupa so bili, da so porabniki več ostajali in se prehranjevali doma ter iskali bolj zdrave različice proizvodov, kar je predstavljalo za določene segmente prigrizkov priložnost, npr. kokice in čips. Porabnik je ostal spremenjen tudi po recesiji. Vse to je vplivalo na trženjske strategije, ki so jih nenehno spreminjali in prilagajali. Trgovci so v času recesije dodatno pridobivali pogajalsko moč, tudi na račun rasti njihovih trgovskih znamk. Rasle so diskontne trgovine.

Trženjska cilja povečanje tržnega deleža in ohranitev relativnega dobička se nista spremenila.

Generične trženjske strategije so prilagodili tako, da so uporabili predvsem **strategijo razlikovanja**. Osredotočili so se na radijsko in digitalno komunikacijo ter na ponujanje izdelkov z dodano vrednostjo, v obliki dodane količine ali prednosti bolj zdravih prigrizkov. Poudarjali so okus in zdravi vidik prigrizkov, in sicer da so narejeni s sončničnim oljem, brez umetnih barvil in ojačevalcev okusa. Poleg znižanja trženjskih investicij so spremenili strukturo investicij. Prehitro so opustili TV-oglaševanje, ker niso zaznali takojšnjih prodajnih učinkov. Ohranili so investicije v raziskave, ker so jih še bolj uporabljali za odločanje. Edino, kar so povečali, so bile investicije v spletno oglaševanje. Vzorčenja izdelkov niso skoraj nič uporabljali. Investicije v razvoj novih izdelkov so se na evropskem prostoru povečale. Konkurenco so spremljali enako intenzivno. V splošnem so v podjetju zmanjšali investicije v trženje. Uporabili so **defenzivno trženjsko strategijo**, ki se je izkazala za neuspešno, saj niso dosegli zastavljenih ciljev. **Strategija razlikovanja** tudi ni bila uspešna, saj so morali dodatno odpustiti nekaj delavcev in še dodatno znižati investicije v trženje.

Glede **izdelčne strategije** so bila za njih uspešna optimizacija asortimenta, gratis in manjša pakiranja ter novosti na področju okusov. Niso bile uspešne nižje pozicionirane znamke, ki so največ izgubile. Z njimi se niso mogli uspešno boriti proti trgovskim znamkam. Prav tako niso bile uspešne srednje do višje pozicionirane znamke z dodano vrednostjo (bolj zdravi slani prigrizki), a so manj izgubile. Pri **cenovni strategiji** cen niso zniževali. Imeli so večje število akcij z večjimi popusti. Poleg cenovnih akcij so bila uspešna gratis pakiranja. **Strategijo tržnih poti** so zelo malo spremenili. Niso vstopili v diskontne trgovine, ker so bili podizvajalec za njihove znamke. Niso se bolj osredotočili na prodajno mesto in tudi ne v izboljšanje odnosov s ključnimi kupci. Bolj intenzivno so sodelovali z bencinskimi servisi. Ohranili so prodajno ekipo, a zmanjšali sredstva za njihovo šolanje in motivacijo. To se ni izkazalo za uspešno, sploh zato, ker je bila konkurenca bolj dejavna. Pri **strategiji tržnih komunikacij** so bili ob optimizaciji sredstev defenzivni, zvišali so investicije le v spletno in radijsko oglaševanje. Najbolj so zmanjšali investicije v TV-oglaševanje. Komunikacijsko sporočilo so prilagodili in poudarjali konkurenčno prednost znamke, ki je temeljila na bolj zdravem vidiku prigrizkov in okusu. Sporočilo je postalo krajše, bolj jasno in racionalno. Ob tem niso bili povsod uspešni, a so uspeli ohraniti tržni delež pri vodilni znamki čipsov.

V Tabeli 3 vidimo, katere instrumentalne trženjske strategije so proučevana štiri podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, uporabila za čas zadnje recesije.

Tabela 3: Instrumentalne trženjske strategije skozi 4 P elemente trženjskega spleta: za štiri podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, za čas recesije

Instrumentalne trženjske strategije	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Izdelek -> izdelčna strategija	Lansiranje znamke B, ki je bila nižje cenovno pozicionirana, a kanibalizacija znamke A. Uvedba inovativnega nišnega, trendi izdelka in novi okusi. Sprememba gramature pri izdelkih (iz večjih na manjše). Optimizacija asortimenta. Isto vlaganje v raziskave in razvoj.	Uvedba inovativnih, nišnih izdelkov. Večja pakiranja, kjer je za isto ceno porabnik dobil več (npr. XXL, MAXX projekti). Prilagojena embalaža z bolj jasno komunikacijo dodane vrednosti. Optimizacija asortimenta. Isto vlaganje v raziskave in razvoj.	Uvedba novih, trendi okusov na znamki vode. Večja pakiranja na znamki vode, kjer je porabnik dobil več za isto ceno (npr. XXL projekt). Optimizacija asortimenta. Isto vlaganje v raziskave in razvoj.	Uvedba inovacij, nišnih, trendi izdelkov z dodano vrednostjo (novi okusi itd). Podizvajalci za trgovske znamke, tudi diskonte. Lansiranje izdelkov z dodano vrednostjo (po isti ceni x gratis). Manjša pakiranja. Optimizacija asortimenta. Isto vlaganje v raziskave in razvoj.
Cena -> cenovna strategija	Večje št. akcij, večji popusti. Gratis aktivnosti z dodano vrednostjo po isti ceni (2 + 1 gratis). Ista cenovna pozicija na znamki A, a uvedba nižje cenovno pozicionirane znamke B.	Večje št. akcij, večji popusti. Gratis aktivnosti z dodano vrednostjo po isti ceni (2 + 1 gratis). Ista cenovna pozicija znamk (dobro razmerje med ceno in kakovostjo), a ureditev cen glede na psihološki nivo cen.	Večje št. akcij s podporo na prodajnem mestu. Gratis aktivnosti z dodano vrednostjo po isti ceni in darilna pakiranja. Ista cenovna pozicija znamk (dobro razmerje med ceno in kakovostjo).	Večje št. akcij, večji popusti. Gratis aktivnosti z dodano vrednostjo po isti ceni (npr. 25 g gratis). Manjša pakiranja, po nižji ceni na nakup. Ista cenovna pozicija za vse znamke.

se nadaljuje

Tabela 4: Instrumentalne trženjske strategije skozi 4 P elemente trženjskega spleta: za štiri podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, za čas recesije (nad.)

Instrumentalne trženjske strategije	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Tržne poti -> strategija tržnih poti	Nov kanal: prodaja na spletu. Osredotočenje na ključne kupce. Motivacija in več šolanja za prodajno osebje. Brez fokusa na dodatne pozicije in na polico. Poglobitev odnosov s trgovci.	Ohranitev istega števila ključnih kupcev. Večje osredotočenje na diskontne trgovine, ki so rasle. Brez prodaje v spletni trgovini. Manj šolanj in motivacije za prodajno osebje. Večji poudarek na prodajno mesto (ureditev polic, optimizacija in dodatne pozicije)..	Ohranitev istega št. kupcev, ker jim ni uspelo priti v diskontne trgovine. Brez prodaje v spletni trgovini. Isto št. in šolanje prodajnega osebja. Večji poudarek na prodajno mesto z dodatnimi pozicijami. Poglobitev in boljši odnosi s trgovci.	Ohranitev istega št. kupcev. Telefonska prodaja, s komunikacijo na spletu. Osredotočenje na tri ključne kupce in bencinske črpalke. Isto šolanje in motivacija prodajnega osebja. Brez fokusa na polico in dodatne pozicije.
Tržna komunikacija -> Tržno komunikacijska strategija	Povečanje oglaševanja na spletu. Manjše oglaševanje v tiskanih medijih, odnosi z javnostmi, dogodki. Splošno znižanje investicij v oglaševanje. Podpora programom zvestobe. Komunikacijsko sporočilo se ni spremenilo. Izpostavitve dodane vrednosti izdelkov: BIO in manjše tveganje za zdravje.	Povečanje oglaševanja na spletu in več vzorčenja izdelkov. Manjše oglaševanje v tiskanih medijih, na TV in PR. Še večji pomen merljivosti rezultatov oglaševanja. V splošnem znižanje investicij v oglaševanje. Večji poudarek na komunikaciji znotraj prodajnega prostora. Brez programov zvestobe.	Povečanje oglaševanja na TV, v tiskanih medijih, več vzorčenja izdelkov in sponzoriranja dogodkov. Brez oglaševanja na spletu. Isti pomen merljivosti rezultatov. V splošnem povečanje investicij v oglaševanje in optimizacija. Večji poudarek na komunikaciji znotraj prodajnega prostora. Komunikacijskega	Povečanje oglaševanja na spletu in radiju. Manjše oglaševanje na TV in v tiskanih medijih. Brez odnosov z javnostmi. Več nagradnih iger in neposredne interakcije s porabniki na prodajnem mestu. Brez programov zvestobe. Komunikacijsko sporočilo se je spremenilo in postalo bolj jasno in kratko. Kot prednost so poudarili okuse,

se nadaljuje

Tabela 5: Instrumentalne trženjske strategije skozi 4 P elemente trženjskega spleta: za štiri podjetja, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, za čas recesije (nad.)

Instrumentalne trženjske strategije	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Tržna komunikacija -> Tržno komunikacijska strategija		Komunikacijsko sporočilo je bilo bolj kratko in jasno ter predhodno testirano. Kot konkurenčno prednost so poudarili: zanesljivost in skrb ter manjše tveganje.	sporočila niso spremenili. Kot prednost so poudarili priročnost embalaže, športnega zamaška in 1 l vsebine, česar konkurenca ni imela.	inovativno embalažo in da so izdelki brez umetne arome, konzervansov in ojačevalcev okusa.

4.4 Povzetek glavnih vsebinskih ugotovitev

Z raziskavo smo ugotovili, da je večina podjetij, ki tržijo izdelke za vsakdanjo rabo v Sloveniji, gledala na recesijo kot na grožnjo in ne kot na priložnost. Prav tako so bila podjetja glede prihodnosti več ali manj črnogleda. Vsi so prišli do podobnih spoznanj, kako se je porabnik v času recesije spremenil, a jih niso segmentirali ter temu primerno prilagodili strategije, prav tako pa tudi niso imeli sistema hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo. Podjetja so se prepočasi prilagodila spremenjenim razmeram in porabnikom s trženjskimi strategijami. Večina podjetij je ohranila trženjske cilje, uporabila pa je defenzivne trženjske strategije, kar se je za podjetja izkazalo neuspešno. Edino podjetje, ki je izvajalo ofenzivno trženjsko strategijo, je bilo uspešno. Tako ugotovimo, da se proaktiven pristop podjetij in investicije v trženje v času recesije splačajo.

Glede generičnih strategij trženja je večina podjetij kombinirala dve do tri strategije trženja. Pri **izdelčnih strategijah** so vsa podjetja uvedla nove, inovativne nišne izdelke, optimizirala asortiment, spremenila velikost pakiranj in bila pri tem uspešna. Niso bila uspešna pri uvedbi znamk, ki so bile nižje cenovno pozicionirane, prav tako pa ni bilo zaznati povezave med investicijami za raziskave in razvoj ter uspešnostjo podjetij. Pri **cenovnih strategijah** podjetja niso v splošnem zniževala cen, a so povečala število akcij in višino popustov. To se je izkazalo za delno in kratkoročno uspešno, saj so bile akcije vse manj uspešne in so vse bolj zmanjševale dobiček. Vsa podjetja so tudi uvedla večja gratis pakiranja in tako proizvajala večje količine izdelkov. Tovrstno aktivnost so vsa podjetja ocenila za uspešno. **Strategija tržnih poti** se je pri vseh podjetjih v času recesije najmanj spremenila. Večina jih je poudarila pomen poglobitve odnosov s ključnimi trgovci, vstop v diskontne trgovine in osredotočenje na samo prodajno mesto ob optimizaciji asortimenta

po trgovcih. Za njih so bile tako najbolj uspešne dodatne pozicije in prodajne aktivnosti na prodajnem mestu ter optimizacija asortimenta na policah. Spletna trgovina se ni izkazala za uspešno. Pri **strategijah trženjske komunikacije** je večina podjetij znižala in optimizirala investicije v oglaševanje in v največji meri na televiziji, kar se ni izkazalo za uspešno. Po drugi strani jih je večina največ povečala investicije v oglaševanje na spletu, kar težko rečemo, ali je bilo uspešno, ker ni bilo televizijskega oglaševanja. Edino podjetje C, ki je povečalo in optimiziralo investicije v oglaševanje na televiziji, je bilo pri tem uspešno. Vsa podjetja so povečala komunikacijo na prodajnem mestu in bila pri tem uspešna. Večina podjetij je prilagodila komunikacijsko sporočilo, ki je bilo bolj jasno, kratko in racionalno. Poudarili so tiste konkurenčne prednosti izdelkov, ki so bile za čas recesije bolj cenjene, kot je to varnost, zanesljivost, kakovost po primerni ceni, priročnost, zdravje in podobno. Pri tem so bili sicer le delno uspešni, saj je še vedno pretehtal cenovni vidik izdelka. Prav tako so bili premalo kreativni in posledično manj opazni za porabnike.

4.5 Priporočila trženjskim managerjem v Sloveniji, kako prilagoditi trženjske strategije v času recesije

Na podlagi glavnih vsebinskih ugotovitev, pridobljenih z raziskavo, lahko ugotovimo, katera teoretska priporočila so se za njih izkazala za upravičena. Tako lahko pridemo do ključnih priporočil za trženjske managerje v Sloveniji za izdelke vsakdanje rabe, kako naj uspešno prilagodijo trženjske strategije v času recesije, in sicer naj:

- gledajo na recesijo kot na priložnost in z optimizmom;
- razmislijo o možnosti prevzemom konkurenčnih znamk;
- uvedejo sistem hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo, da lahko hitreje in ustrezneje ukrepajo na vseh ravneh v podjetju s spremenjeno trženjsko strategijo;
- spremenijo trženjske cilje s poudarkom na povečanju tržnega deleža in spodbujanju povpraševanja;
- uporabijo ofenzivne trženjske strategije in povečajo/optimizirajo sredstva v trženje;
- merijo donos investicij v trženje kot pomoč za trženjske odločitve;
- še bolj preučijo in se osredotočijo na porabnike, kako se je spremenilo njihovo obnašanje in njihovi nakupovalni vzorci;
- segmentirajo spremenjene porabnike in po potrebi ponovno pozicionirajo znamke, uvedejo nove znamke ali izdelke, ki predstavljajo vrednost za porabnike;
- uvedejo nove, inovativne nišne izdelke ali znamke;
- ne uvedejo znamk, ki so nižje cenovno pozicionirane;
- optimizirajo asortiment in zmanjšajo ponudbo najdražjih izdelkov;
- spremenijo velikost pakiranja: večja pakiranja po isti ceni ali manjša po nižji ceni;
- podrobneje preučijo potrebno višino sredstev za raziskave in razvoj;
- glede na konkurenco bolj konservativno povečajo število cenovnih akcij in višino popustov ter tako razmišljajo dolgoročno, da ne razvrednotijo znamk;

- uporabijo večja gratis pakiranja, da dobi porabnik več za svoj denar;
- poglobijo odnose s ključnimi trgovci in poiščejo vstop v diskontne trgovine;
- povečajo število prodajnega osebja in jih bolj motivirajo ter šolajo;
- se osredotočijo na dodatne pozicije, prodajne aktivnosti in optimizacijo asortimenta na policah na prodajnih mestih;
- povečajo in/ali optimizirajo investicije v tržno komuniciranje, predvsem v oglaševanje na televiziji, ki je ključno za uspešnost podjetja;
- uporabijo bolj merljive medijske kanale, skupaj s TV-oglaševanjem in z uporabo krajših oglasov;
- podrobneje preučijo morebitno povečanje investicij v oglaševanju na spletu;
- povečajo investicije v komunikacijo na prodajnem mestu z direktno interakcijo s porabniki;
- povečajo vzorčenje izdelkov in
- spremenijo komunikacijsko sporočilo, da je bolj preprosto, kratko, kreativno in poudari ključne prednosti izdelka za čas recesije, kot so: varnost, zanesljivost, zdravje, kakovost po primerni ceni, priročnost, naredi si sam, zdravje, ekologija, pomen prehrane doma itd.

5 PRILAGAJANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA PRIMERU PODRUŽNICE PODJETJA X V SLOVENIJI, KI TRŽI IZDELKE VSAKDANJE RABE, V ČASU RECESIJE – KRITIČNA ANALIZA IN PRIPOROČILA

5.1 Predstavitev podružnice podjetja v Sloveniji

Proučevana podružnica podjetja X v Sloveniji trži izdelke znotraj kategorije toplih napitkov, kar vključuje kavo, čaj in kavne nadomestke. Glavni sedež podjetja je v Zagrebu na Hrvaškem, izdelke pa tržijo predvsem v države nekdanje Jugoslavije. Podjetje se lahko pohvali z več kot 120-letno tradicijo. Njihovi prvi začetki segajo v čas, ko so rastlino cikorijo spremenili v kavo oz. kavni nadomestek. Podjetje se od tistega časa naprej nenehno razvija in inovira na vseh področjih svojega poslovanja. Na Hrvaškem ima podjetje vodilni tržni delež v vseh segmentih toplih napitkov, kjer tržijo svoje izdelke.

V Sloveniji podružnica podjetja X nima vodilnega tržnega deleža v segmentu mlete kave in čaja, medtem ko ga ima znotraj segmenta kavnih nadomestkov. Prav tako v zadnjem letu raste v segmentu kapučinov in je dosegla prvo mesto v količinskem tržnem deležu v letu 2016. V zadnjem letu je podružnica podjetja X postala lastnica dveh slovenskih znamk kave in si je tako z drugim mestom na trgu mlete kave izboljšala tržen položaj v Sloveniji.

5.2 Predstavitev in analiza trga ter SWOT-analiza

Na podlagi prodajnih podatkov iz Tabele 4 vidimo, da je podružnica podjetja X v Sloveniji v segmentu kave in kavnih nadomestkov začela padati v količinski prodaji šele ob koncu recesije leta 2012 in 2013. To pomeni mnogo kasneje, kot se je recesija začela. V letu 2013 so beležili največji padec količinske prodaje v segmentu mlete kave. Pri kavnih nadomestkih ni bilo zaznati neposredne povezave prodaje z recesijo, saj niso investirali v trženje, kar bi bilo sicer za ta segment smiselno. Edini segment, kjer je bilo zaznati konstanto rast količinske prodaje, je bil segment kapučina. Razlog je bil predvsem v tem, da so bili ponovno lansirani konec leta 2010 in so šele pridobivali distribucijo od leta 2011 do 2012, ko so se jim pridružili še novi okusi. Pri kapučinih je bilo razvidno, da so z uspešnim lansiranjem novih, inovativnih izdelkov in ob primerni trženjski podpori (investicijah) uspešno kljubovali recesiji in takšen trend nadaljevali tudi po recesiji.

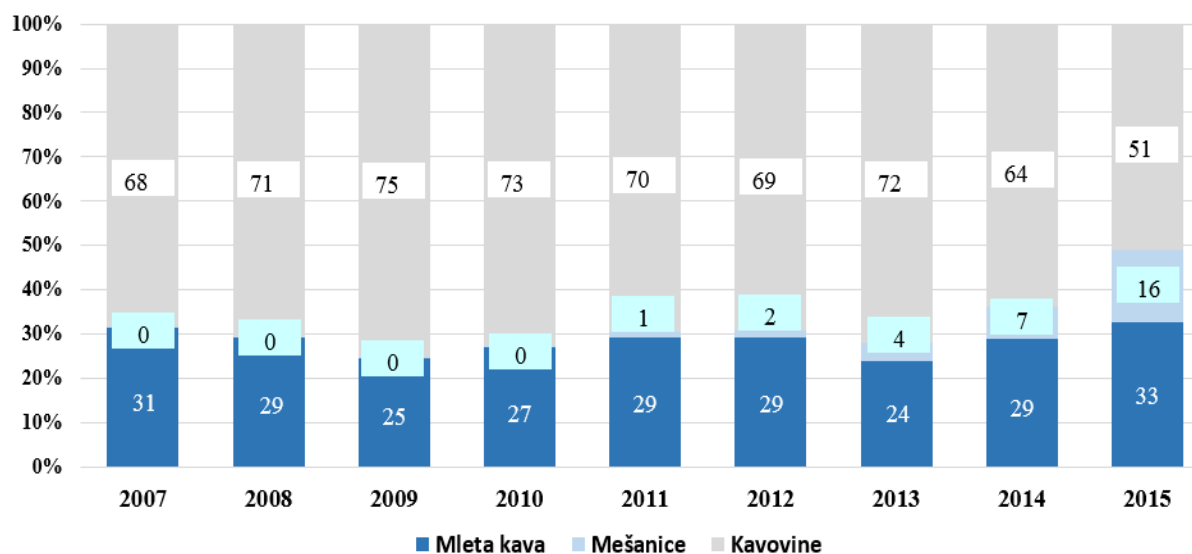
Tabela 6: Letne stopnje rasti količinske prodaje za podružnico podjetja X v Sloveniji za segment mlete kave, kavnih nadomestkov in kapučina od leta 2007–2015 (v %)

Segmenti	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mleta kava	-9	-16	6	19	14	-2	-22	35	14
Kapučino	-65	-81	99	220	170	47	120	114	120
Kavni nadomestki	-10	-6	32	5	1	-3	-1	0	-20

Iz **Slike 17** lahko vidimo, da so za podružnico podjetja X največji delež količinske prodaje (v %) v času recesije predstavljali kavni nadomestki, ki sta mu sledila mleta kava in kapučini. Najmanjši delež količinske prodaje mlete kave je bil zadnje leto recesije (leta 2013).

Po recesiji se je delež mlete kave zaradi povečanih investicij v trženje začel povečevati, in sicer predvsem v oglaševanje na televiziji in v odnose s ključnimi trgovci. Podobno je bilo opaziti pri kapučinih, ki so predstavljati čedalje večji delež količinske prodaje. Podjetje je v času ob koncu recesije spremenilo trženjske cilje, ker so želeli povečati tržni delež v segmentu mlete kave in mešanic, ki vključuje v večji meri kapučina, kar jim je z večjimi trženjskimi vložki tudi uspelo. Zanimarili so segment kavnih nadomestkov, kar se je videlo v padanju količinske prodaje vse od leta 2012 do danes. Skupna količinska prodaja podružnice podjetja X v Sloveniji se je od leta 2013 naprej povečevala, četudi je trg toplih napitkov začel rasti šele konec leta 2015.

Slika 17: Razvoj strukture količinske prodaje ključnih segmentov podružnice podjetja X v Sloveniji od leta 2007 do 2015 (v %)



SWOT-analiza omogoča podjetjem, da definirajo prednosti (angl. *Strengths*) in slabosti (angl. *Weaknesses*), ki izhajajo iz notranjih dejavnikov podjetja, na katere ima podjetje vpliv. Prav tako podjetja analizirajo priložnosti (angl. *Opportunities*) in nevarnosti (angl. *Threats*), ki se nanašajo na zunanje dejavnike podjetja, na kar podjetja nimajo vpliva, a se jim lahko prilagodijo. Analiza se lahko uporabi za katerokoli področje v podjetju. SWOT-analiza na področju trženja omogoča podjetjem, da z njeno pomočjo lažje določajo trženjske cilje in na podlagi tega primerne trženjske strategije. Cilji so običajno oblikovani tako, da podjetja odpravijo slabosti in izkoristijo priložnosti ali uporabijo prednosti, da izkoristijo priložnosti. Prav tako morajo upoštevati morebitne grožnje, ki jih lahko izkoristijo sebi v korist. Trženjska strategija mora biti oblikovana na način, da podjetje poišče svojo konkurenčno prednost pred konkurenco, ki jo je težko hitro posnemati, in sicer s ciljem, da čim bolj zadovolji svoje ciljne porabnike znotraj posameznih 4 P elementov trženjskega spleta. Za vsak element trženjskega spleta se lahko naredi SWOT-analiza in na podlagi tega določi cilje in trženjske strategije (Pride & Ferrell, 1995, str. 697–700).

Tako je bila izvedena tudi SWOT-analiza za preučevano podružnico podjetja X v Sloveniji, in sicer za čas zadnje recesije od leta 2009 do leta 2013. Na podlagi tega pa je bila narejena prilagoditev trženjskih ciljev in instrumentalne trženjske strategije za posamezne 4 P elemente trženjskega spleta.

V Tabeli 5 lahko na podlagi SWOT-analize za 4 P elemente trženjskega spleta za različne segmente znamk in izdelkov vidimo, katere so bile v času recesije prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje za podružnico podjetja X, glede na to, da se je porabnik spremenil.

Tabela 7: SWOT-analiza proučevane podružnice podjetja X v času recesije

S – PREDNOSTI (angl. <i>Strenghts</i>)	W – SLABOSTI (angl. <i>Weaknesses</i>)
Cena: • 10 % pod vodilno znamko mlete kave, • kavni nadomestki z 1,49 EUR pod psihološko mejo 1,5 EUR na izdelek; • ustrezna višina cenovnih akcij za segment kavnih nadomestkov; • dobro razmerje med ceno in kakovostjo večine izdelkov. Izdelki: • kakovostni izdelki s tradicijo; • inovativni okusi pri kapučinih; • raznolikost izdelkov pri klasičnih kavnih nadomestkih. Tržne poti: • prisotnost pri vseh ključnih kupcih; • dobra raven tehtane in numerične distribucije za kavne nadomestke.	Cena: • vsi izdelki mlete kave niso imeli pri vseh ključnih kupcih cene, ki je bila 10 % pod vodilno znamko mlete kave; • kapučini s ceno 2,14 EUR niso bili pod psihološko mejo 2 EUR na izdelek; • majhno število cenovnih akcij pri kapučinih in mleti kavi; • premalo aktivnosti z dodano vrednostjo (gratis pakiranja, kjer porabnik dobi več za isto ceno). Izdelki: • premalo inovacij, novih izdelkov znotraj segmenta mlete kave, kavnih nadomestkov in kapučinov; • percepcija hrvaške znamke pri mleti kavi in okus, neprilagojen slovenskemu porabniku; • embalaža in velikost pakiranj sta prilagojena le za hrvaški trg (tekstovno, oblikovno in količinsko); • ni bilo lansiranj novih nišnih izdelkov in večjih pakiranj z dodano vrednostjo. Tržne poti: • globina distribucije za mleto kavo in kapučino; • brez prisotnosti v diskontnih trgovinah, črpalkah, v Mullerju in DM-u; • slaba pozicija in optimizacija vseh izdelkov na policah in z dodatnimi stojali v trgovinah; • brez motivacije, šolanja prodajnega osebja; • brez poglobitve odnosov s trgovci.

se nadaljuje

Tabela 8: SWOT-analiza proučevane podružnice podjetja X v času recesije (nad.)

S – PREDNOSTI (angl. <i>Strenghts</i>)	W – SLABOSTI (angl. <i>Weaknesses</i>)
Tržne komunikacije: - povečane investicije za prodajno mesto in trženjske aktivnosti po ključnih trgovcih za mleto kavo in kapučino; - dodatne pozicije, degustacije, vzorčenje pri ključnih trgovcih za mleto kavo in kapučino.	Tržne komunikacije: - brez investicij v oglaševanje za mleto kavo in kapučino vse do leta 2014; - brez investicij v tržno komuniciranje za kavne nadomestke; - skoraj nič sredstev za oglaševanje, odnose z javnostmi za vse znamke in segmente; - brez investicij za raziskave, odnose za javnostmi; - neprilagoditev komunikacijskih sporočil recesiji.
O – PRILOŽNOSTI (angl. <i>Opportunities</i>)	T – GROŽNJE (angl. <i>Threats</i>)
Cena: - nišni, višje cenovno pozicionirani segmenti-> iskanje le teh; - nižja cena na enoto nakupa, npr. manjša gramatura po nižji ceni. Izdelki: - razvoj izdelkov z dodano vrednostjo v obliki večjega pakiranja ali konkurenčnih prednosti (npr. okus, zdravje itd.); - večje število lansiranj novih izdelkov; - dobro razmerje med ceno in kakovostjo. Tržne poti: - diskonte trgovine -> njihov vstop; - spletna prodaja; - odnosi s ključnimi trgovci- > poglobitev; - prodajna mesta pri ključnih trgovcih -> osredotočenje na polico (optimizacija asortimenta) in dodatne pozicije; - prodaja preko distributerja.	Cena: - vse večja ponudba nizko cenovno pozicioniranih trgovskih znamk; - večja cenovna občutljivost porabnikov; - vse več cenovnih akcij in višja višina popustov na vseh segmentih. Izdelki: - trgovske znamke, - vse več izdelkov diskontnih trgovin; - več nizko cenovno pozicioniranih izdelkov; - vse več pakiranj z dodano vrednostjo v obliki večjih pakiranj po isti ceni. Tržne poti: - nelojalnost porabnikov do različnih trgovcev in nakupovanje v vse večjem številu; - rast diskontnih trgovin; - vse večja moč trgovcev, težja pogajanja; - vse več proizvajalcev je prešla na prodajo preko distributerjev, kar jim je povečevalo moč.

se nadaljuje

Tabela 9: SWOT-analiza proučevane podružnice podjetja X v času recesije (nad.)

O – PRILOŽNOSTI (angl. Opportunities)	T – GROŽNJE (angl. Threats)
Tržne komunikacije: ● oglaševanje na spletu, digitalizacija v kombinaciji s televizijo; ● vzorčenje in odnosi z javnostmi; ● povečanje investicij v oglaševanje na TV v kombinaciji s spletnim oglaševanjem; ● cenejše investicije v oglaševanje za vse medije; ● nedejavnosti konkurence pri mleti kavi in kapučinih za oglaševanje; ● krajša, bolj jasna, kreativna komunikacijska sporočila; ● s sporočili prilagoditev spremenjenemu porabniku v času recesije: npr. več doma, zdravje, varnosti in podobno.	Tržne komunikacije: ● vse manjše število tiskanih medijev; ● vse večje oglaševanje diskontnih znamk in poudarjanje dobrega razmerja med ceno ter kakovostjo; ● komunikacijska sporočila so vse bolj pisana na kožo trgovskih znamk.

5.3 Analiza in kritičen pogled na prilagojene trženjske strategije glede na teoretična priporočila in rezultate raziskave

Glede **cenovne strategije** se podjetje v času recesije ni takoj prilagodilo, kot bi bilo ustrezno, sploh glede na spremenjenega porabnika, ki je bil vse bolj cenovno občutljiv in racionalen. Šele po koncu recesije so uredili cene mlete kave in kapučina, povečali število akcij in višino popustov in večje število gratis pakiranj, kar jim je prineslo uspeh, saj je porabnik še vedno ostal nespremenjen. Pri **izdelčni strategiji** so se ustrezno prilagodili le pri kapučinih, saj so uvedli nove, inovativne okuse kapučinov in dosegali prodajne cilje. Pri mleti kavi in kavni nadomestkih ni bilo inovacij in lansiranje nišnih izdelkov z dodano vrednostjo. Tudi embalaža ni bila prilagojena z videzom in velikostjo slovenskemu porabniku, prav tako ne okus pri mleti kavi. Ob koncu recesije leta 2013 so lansirali tako nišne izdelke z dodano vrednostjo pri mleti kavi kot večja pakiranja z dodano gratis količino. Okus pri mleti kavi so prilagodili slovenskemu porabniku šele konec leta 2015 pod novo znamko. Četudi so se prilagodili z izdelčno strategijo pri mleti kavi ob koncu recesije, so rast prodaje mlete kave dosegli že takoj po recesiji leta 2014 in 2015. Tega ne moremo reči za segment kavni nadomestkov, kjer ni prišlo do sprememb vse do konca leta 2015. Podjetje ni hitro prilagodilo **strategije tržnih poti**. Globino distribucije pri mleti kavi so dosegli leta 2013 in pri kapučinih šele leta 2015. Še danes niso prisotni v diskontnih trgovinah in DM-u. Ob koncu recesije so izboljšali pozicijo izdelkov na policah, povečali število dodatnih pozicij, izboljšali odnose s trgovci in bolj motivirali, šolali

prodajno osebje, kar jim je kasneje po recesiji, skupaj z ostalimi elementi trženjskega spleta prineslo uspeh. Prav tako so prodajne aktivnosti in distribucijo prepustili distributerju, ki so ga dodatno motivirali. Pri **tržno-komunikacijski strategiji** podjetje ni bilo proaktivno in ofenzivno v času recesije ter so ohranili sredstva v trženjsko komuniciranje, ki so bila zelo nizka. Povečali so le investicije za prodajno mesto, trženjske aktivnosti po ključnih trgovcih, degustacije in vzorčenje pri mleti kavi in kapučinih. Prav tako niso prilagodili komunikacijskih sporočil. Tržno-komunikacijsko strategijo so začeli spreminjati šele po koncu recesije leta 2014, in sicer za mleto kavo in kapučino, ki je postala proaktivna in ofenzivna, podjetje pa je postalo uspešno in je doseglo trženjski cilj – povečanje tržnega deleža pri mleti kavi in kapučinih. Poleg tega je podjetje leta 2015 kupilo dve slovenski znamki mlete kave in postalo številka 2 na slovenskem trgu. Največ so povečali investicije v oglaševanje na televiziji, spletu, vzorčenju in odnosih z javnostmi pri mleti kavi in kapučinih. Pri kavni nadomestki je tržno-komunikacijska strategija še vedno ostala defenzivna, kar se je odrazilo v padanju količinske prodaje. V splošnem lahko rečemo, da je bilo podjetje v zadnjih letih uspešno, četudi ni takoj spremenilo trženjskih strategij v času recesije, saj so dosegali svoje cilje. Glede na teoretična spoznanja pa bi bili lahko bistveno bolj uspešni, če bi se prilagodili takoj, ko je prišlo do recesije.

5.4 Ključne ugotovitve in priporočila za ustrezno prilagoditev trženjske strategije

Kot smo že ugotovili, preučevana podružnica podjetja X v Sloveniji v času zadnje recesije kljub ugotovitvam iz SWOT-analize, na novo postavljenim trženjskim ciljem in glede na teoretična priporočila ter rezultate raziskave ni pravočasno prilagodila vse 4 P elemente trženjskega spleta in s tem vse trženjske strategije za ključne segmente prodaje. To je storila šele ob koncu recesije za segment mlete kave in kapučina.

Priporočila za ustrezno prilagoditev trženjske strategije za preučevano podružnico podjetja X bi bila naslednja:

- podjetje bi moralo čim hitreje prepoznati spremenjeno obnašanje porabnikov in se temu ustrezno ter pravočasno prilagoditi. Zato bi morali imeti izpostavljen sistem hitrega prepoznavanja sprememb;
- porabnike bi morali dobro preučiti in jih segmentirati ter temu primerno prilagoditi trženjske strategije po posameznih segmentih za mleto kavo, kapučino in kavne nadomestke;
- na recesijo bi morali vodilni v podružnici gledati kot na priložnost in z optimizmom ter pravočasno in ambiciozno spremeniti trženjske cilje;
- SWOT-analiza naj bo podružnici podjetja X v pomoč pri ponovnem oblikovanju trženjskih ciljev znotraj posameznih elementov trženjskega spleta zaradi recesije;

- prevzem konkurenčnih znamk v segmentu mlete kave že v času recesije, ne šele po recesiji;
- uvedba novih, nižje cenovno pozicioniranih znamk ne bi bila priporočljiva, ker bi se težko borili s trgovskimi znamkami, prav tako ne optimizacija asortimenta, ker je premajhen;
- uvedba večjih pakiranj, z dodano vrednostjo za porabnika (gratis pakiranja) za vse segmente;
- investirati v raziskave in poznavanje trga, porabnikov;
- izboljšati odnos s trgovci, investiranje v prodajna mesta, povečanje števila dodatnih izpostavitvev izdelkov in optimiziranje prostora na polici na prodajnem mestu pri ključnih trgovcih;
- vstop v diskontne trgovine, preučitev možnosti spletne prodaje in prodaje preko distributerja;
- povečanje, šolanje in motiviranje prodajnega osebja;
- povečanje števila cenovnih akcij, a ne s prevelikimi popusti, zaradi možne grožnje razvrednotenja znamk;
- trženjska strategija bi morala biti pravočasna, ofenzivna in proaktivna, da bi že v času recesije povečali sredstva v trženje, predvsem v oglaševanje na TV, spletu, v vzorčenje izdelkov in lansiranje novih, inovativnih izdelkov v vseh segmentih (mleta kava, kapučini in kavni nadomestki);
- oblikovanje komunikacijskega sporočila, prilagojenega spremenjenim segmentom porabnikov: krajša, bolj racionalna sporočila, poudarek na okusu, varnosti, zdravju, kakovost po primerni ceni, pripravi doma itd.

Glede na vse dosedanje ugotovitve lahko predlagamo, da so **uspešne tiste trženjske strategije** v času recesije za izdelke vsakdanje rabe, ki:

1. so rezultat razvitega sistema upravljanja kaotika, kjer pravočasno prepoznajo spremembe iz okolja;
2. so v splošnem proaktivne, ofenzivne in integrirane v podjetje;
3. spremenijo trženjske cilje s poudarkom na povečanju tržnega deleža;
4. pravočasno in podrobneje preučijo spremenjene porabnike ter jih segmentirajo ter temu primerno prilagodijo trženjske strategije posameznim segmentom;
5. pravočasno povečajo/optimizirajo investicije v trženje, najbolj v tržno komuniciranje, znotraj njega oglaševanje na TV in spletu, vzorčenje izdelkov, raziskave in lansiranje novih izdelkov z dodano vrednostjo za spremenjene recesijske porabnike;
6. povečajo, šolajo, motivirajo prodajno osebje;
7. uporabljajo večja gratis ali manjša pakiranja in optimizirajo asortiment izdelkov;
8. poglobijo odnose s ključnimi trgovci in se s svojimi aktivnostmi še bolj osredotočijo na prodajno mesto (optimizacija police, dodatne pozicije, interaktivnost s porabniki itd.);

9. ne znižujejo rednih cen na polici, a uporabljajo več cenovne akcije, gratis in darilnih pakiranj. Višina in število popustov ni prevelika, da ne tvegajo razvrednotenja znamk;
10. upoštevajo vstop v diskontne trgovine in preučijo možnost prodaje preko distributerja;
11. povečajo sredstva za raziskave in razvoj novih izdelkov;
12. hitro spremenijo komunikacijsko sporočilo, ki je prilagojeno spremenjenemu porabniku: krajše, bolj racionalno, enostavno, poudari pomen varnosti, zdravja, zanesljivosti, razmerja med ceno in kakovostjo itd.

SKLEP

Dobre trženjske strategije postavljajo v središče porabnike, ki so se v času recesije spremenili in ostali spremenjeni še dolgo časa po recesiji. Porabniki so spremenili svoj odnos do denarja, postali so bolj racionalni, manj nagnjeni k trošenju, četudi bi lahko trošili, so bolj cenovno občutljivi in bolj pozorni na dobro razmerje med ceno in kakovostjo. Vse več porabnikom je želelo prihraniti, zato so se več zadrževali doma, bolj cenili varnost, prelagali nakupe in podobno. Ugotovili smo, da obstajajo razlike v porabi in obnašanju porabnikov med kategorijami izdelki in med posameznimi državami v času recesije. V Evropi so bili tako na primer Italijani najbolj občutljivi v času recesije. Med najbolj ogroženimi kategorijami izdelkov pa so bili impulzivni izdelki, izdelki za prosti čas, pohištvo, oblačila, obutev itd. Po drugi strani je bila najmanj ogrožena skupina izdelkov, ki so se nanašali na zdravje, družinske vrednote, kar je posledično pomenilo za porabnike varnost in manjše tveganje.

Tržniki so se na recesijo v večji meri odzvali prepočasi, s pesimizmom in preslabim poznavanjem novih porabniških segmentov, kar smo ugotovili tudi za preučevana podjetja za izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, četudi so v prejšnjih raziskavah ugotovili, da so večinoma gledali na recesijo bolj optimistično kot pesimistično. Posledično tržniki niso bili proaktivni in so večinoma začeli zniževati ali optimizirati investicije v trženje, čeprav so se zavedali, da je ključno za uspeh v času recesije vlaganje v graditev znamk in raziskave ter razvoj novih izdelkov. V večjem deležu so povečali število cenovnih akcij in neposredno zniževali ceno izdelkov na trgu. Po drugi strani pa so največ zniževali sredstva v oglaševanje na televiziji, kljub preteklim ugotovitvam, da to negativno vpliva na uspešnost podjetij. Za povečanje investicij v raziskave in razvoj novih izdelkov smo ugotovili, da je bilo lansiranje novih, nišnih izdelkov za slovenska podjetja uspešno. To ne velja za uvedbo znamk, ki so bile nižje cenovno pozicionirane, saj se z njimi podjetja niso mogla uspešno boriti s trgovskimi znamkami.

Na podlagi teoretičnih priporočil in rezultatov raziskave podjetij, ki tržijo izdelke vsakdanje rabe v Sloveniji, smo prišli do ugotovitev, kako so podjetja spremenila svoje trženjske strategije v času recesije, da so bila pri tem uspešna oziroma kje so naredila največ napak. Neuspešne trženjske strategije so bile defenzivne, kjer so znižali sredstva v

trženje, predvsem v oglaševanje na televiziji in prodajno osebje. Uspešne trženjske strategije pa so bile ofenzivne, kjer so podjetja povečala sredstva v trženje, oglaševanje na TV, raziskave in razvoj novih izdelkov in brez pretiranih zniževanj cen izdelkov. Uspešne izdelčne strategije so bile tiste, ki so ponudile izdelke z dodano vrednostjo za spremenjenega porabnika, bodisi v obliki količine ali npr. novega okusa, zdravja, kakovosti in podobno. Pri strategiji tržnih poti je bila ključna za uspeh podjetij večja osredotočenost na odnose s ključnimi trgovci, prodajno mesto (polica in dodatne pozicije) in na vstop v diskontne trgovine. Glede tržno-komunikacijske strategije pa je bilo pomembno TV-oglaševanje v kombinaciji z vzorčenjem izdelkov in oglaševanjem na spletu. Prav tako so bila bolj uspešna tista komunikacijska sporočila, ki so bila bolj jasna, kratka, racionalna in so na kreativen način prikazala dodano vrednost za porabnika.

Potrdili smo hipotezo, da je v času recesije za izdelke vsakdanje rabe najustreznejša tista trženjska strategija, ki je pravočasno in na priporočen način prilagodila celoten trženjski splet glede na spremenjene trženjske cilje v smeri povečanja tržnega deleža. Priporočen način je, da se najprej postavi v ospredje dobro poznavanje spremenjenih porabnikov, ki jih prerazporedimo v segmente in glede na kategorije izdelkov. Glede na novo definirane segmente porabnikov in kategorije izdelkov naj podjetja čim hitreje prilagodijo trženjske strategije na proaktiven način in z veliko mero optimizma. To pomeni, da podjetja gledajo na recesijo kot na priložnost. Uspešne so tako prav ofenzivne, instrumentalne trženjske strategije s poudarkom na povečanju tržnega komuniciranja, raziskav in razvoja novih izdelkov s ciljem graditve znamk in posledično večjega tržnega deleža. Ključno je povečanje/optimizacija investicij v oglaševanje na TV, prilagoditev komunikacijskih sporočil in lansiranje novih izdelkov, prilagojenih novim segmentom porabnikov. Če podjetja tega ne naredijo in se zaradi recesije 'igrajo' le s ceno, tvegajo celo dolgoročno preživetje. To še posebej velja za manjša podjetja in tista, ki nimajo vodilnega tržnega deleža na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. (2009). Aggressive Recession Marketing: When does it make sense? *View Point: Marketing News*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu: https://www.prophet.com/downloads/articles/aaker_aggressivemarketing.pdf
3. Apaydin, F. (2011). Changes in Marketing Strategies and Performance Outcomes of Turkish Firms in 2008 Global Economic Recession. *International Business Research*, 4(4), 104–114.
4. Berginc, G., & Vadnjal, J. (2010). Ali so teoretični modeli lahko koristni? *Podjetnik*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/ali-so-teoreti%C4%8Dni-modeli-lahko-koristni-20100803#>
5. Barki, E., & Parente, J. (2010). Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil. *Greener Management International*, 56(1), 11–23.
6. Brooksbank, R., & Garland, R. (2010). Key Drivers of Successful Marketing Strategy in Times of Recession Versus Growth. *ANZMAC Conference 2010*. Najdeno 4. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.anzmac.org/conference_archive/2010/pdf/anzmac10Final00028.pdf
7. Brown, M. (2008). Marketing during Recession: Survival Tactics. *Philadelphia University*. Najdeno 18. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.philadelphia.edu.jo/course/Marketing/>
8. Brown, A., Dalens, F., Ducasse, P., & Gjaja, M. (2009). Fast-Moving Consumer Goods. Accelerating out of the Downturn. *The Bolton Consulting Group Publications*, 9(5), 1–11.
9. Caslione, J. A., & Kotler, P. (2009a). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: AMACOM.
10. Caslione, J. A., & Kotler, P. (2009b). *Kaotika: Upravljanje in trženje v obdobju pretresov*. Ljubljana: GV Založba.
11. Civi, E. (2013). Marketing Strategies to survive in a recession. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 5(3), 254–267.
12. Claessens, S., & Kose, M. A. (2009). What Is a Recession? *Finance & Development*, 46(1), 52–53.
13. Cravens, D.W., & Piercy, N. G. (2006). *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill.
14. Desvaux, G., Regout, B., Labaye, E., Lepoutre, F., Widman, W., & Yu, F. (2009). Beating the recession: Buying into new European consumer strategies. *McKinsey Global Institute*. Najdeno 4. aprila 2016 na <http://www.mckinsey.com/global-themes/europe/beating-the-recession-and-buying-into-new-european-consumer-strategies>
15. Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value* (2nd ed.). England: A John Wiley and Sons.

16. Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon (2009). *Trženjski monitor DMS – pomlad 2009*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
17. Društvo za marketing Slovenije & Družba Valicon (2015). *Trženjski monitor DMS – pomlad 2015*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
18. Emerald, P. (2009a). From Prada to Zara. *Is the global recession out of fashion, Strategic direction*, 25(3), 9–11.
19. Emerald, P. (2009b). *Seizing the initiative Brand building during a recession. Strategic direction*, 25(3), 1–4.
20. Eurostat. (2009). *Recession in the EU: its impact on retail trade. Eurostat Statistics in focus*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5279657/KS-SF-09-088EN.PDF/9621bf13-460b-4916-a0a3-ac2deb18af11>
21. Knopp, T. A. (2010). *Recession and Depression: Understanding Business Cycles*. California: ABC Clio.
22. GfK. (2014). *Top Topics 2014 FMCG Belgium&Europe*. Bruselj: GfK.
23. Greenglass, E., Antonides, G., Christandl, F., Foster, G., Katter, J. K. Q., Kaufman, B., & Lea, S. E. G. (2014). The financial crisis and its effects: Perspectives from economics and psychology. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 50(6), 10–12.
24. Grossberg, K. A. (2009). Marketing in the Great Recession: an executive guide. *Strategy & Leadership*, 37(3), 4–8.
25. Guesalaga, R., & Marshall, P. (2008). Purchasing power at the bottom of the pyramid. Differences across geographic regions and income tiers. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 413–418.
26. Goodell, P. W., & Martin, C. L. (1992). Marketing strategies for recession survival. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7(4), 5–17.
27. Hart, R. M. (2009). *Recession Storming: Thriving In Downturns Through Superior Marketing, Pricing And Product Strategies*. Lexington: CreateSpace Independent Publishing Platform.
28. Hogan, J., & Lucke, T. (2006). Driving growth with new products: common pricing traps to avoid. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 5.
29. Hrunzova, B. (2009). *Marketing Strategies during Financial Crisis: A case study of ICA, Coop & Axfood*, Halmstad: Halmstad University.
30. Huu Le, N., & Nhu, D. (2009). Food Retail Competitive Strategy in Recession Economy: A Case of Successful Foreign Discount Stores in Finland. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 44–50.
31. Jeannet, J. P., & Hennessey, H. D. (2004). *Cases in Global Marketing Strategies* (6th ed.). Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
32. Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
33. Köksal, M. H., & Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 1–17.

34. Kolar, T., Žabkar, V., Brkić, N., & Omeragić, I. (2012). Exploring Consumer Reactions to the Recession in Slovenia and Bosnia and Herzegovina. *Managing Global Transitions*, 10(2), 121–144.
35. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
36. Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology. Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International (P) Limited.
37. Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (3rd ed). Boston: Harvard Business School Press.
38. Kumar, S. (2011). FMCG Characteristics. *FMCG (CGP) Industry Marketing*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://globalfmcg.blogspot.si/2011/04/fmcg-characteristics.html>
39. Latham, S., & Braun M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Marketing*, 4(2), 96–115.
40. Lazar, L. B. (2011). Je recesija najprimernejši trenutek za povečanje tržnega deleža?. *Marketing Magazin*, 6(12), 52–53.
41. Leppard, J., & Vyakarnam, S. (1999). *A marketing action plan for the growing business* (2nd ed.). London: Kogan Page.
42. Macunovich, D. J. (2000). *Baby Boomers*. Columbia: Columbia University.
43. MarketingSherpa. (2008). *Marketing During a Downturn: Part 1-10 Insights Into How Marketers Are Handling the Slump*. Najdeno 21.januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.marketingsherpa.com/Reports/DownturnReport.pdf>
44. McKinsey & Company. (2008). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
45. Mitchell, V. W. (2011). Building the case for preserving or increasing marketing budgets in a recession. *Cass Business School Articles*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://cassknowledge.co.uk/sites/default/files/article-attachments/Building%20the%20case%20for%20preserving%20or%20increasing%20marketing%20budgets%20in%20a%20recession.pdf>
46. Mladenova, G. (2013). Marketing Strategies of Companies in Bulgaria in Times of Economic Crisis. *Economic Alternatives*, 15(3), 13–23.
47. Nielsen. (2015a). *European Consumer Confidence Reaches Highest Regional Score in Five Years*. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/european-consumer-confidence-reaches-highest-regional-score-in-five-years.html>
48. Nielsen. (2015b). *Premiki na slovenskem tržišču*. Najdeno 10. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.prodajanapolicah.si/prezentacije/>
49. Pearce, J. A. & Michael, S. C. (1997). Marketing Strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301–314.

50. Petrov, S. (2008, 9. september). V recesiji je treba denar razporejati preudarnije. *Finance akademija*. Najdeno 18. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=222945>.
51. Pitta, D. A. (2010). Product strategy in harsh economic times: Subway. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 131–134.
52. Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1995). *Marketing*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
53. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
54. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Quelch, J. A. (2008, 3. marec). Marketing Your Way Through a Recession. *Harvard Business Review*. Najdeno 5. februarja 2016 na <http://hbswk.hbs.edu/item/marketing-your-way-through-a-recession>
56. Quelch, J.A. & Jocz, K. E. (2009, april). Financial Crisis Spotlight: How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*. Najdeno 5. februarja 2016 na <https://hbr.org/2009/04/how-to-market-in-a-downturn-2>
57. Roberts, K. (2003). What strategic investment should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & Leadership*, 31(4), 31–39.
58. Sands, S., & Ferraro, C. (2009). Retailers' strategic responses to economic downturn: insight from down to under. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(8), 11.
59. Schnaars, S. P. (1998). *Marketing Strategy*. New York: The Free Press.
60. Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2005). *Turning Adversity Into Advantage: Does Proactive Marketing During A Recession Pay Off?* *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109-125.
61. Srinivasan, R., & Lilien, L. G. (2009). *R&D, Advertising and Firm Performance in recessions*. Pennsylvania: Institute for Study of Business Markets.
62. Steenkamp, J. B. E. M., & Dekimpe, M. G. (2009, 5. februar). Marketing strategies for fast-moving consumers goods. *Financial Times Special Reports*. Najdeno dne 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/cms/s/0/a8d405c8-f2b0-11dd-abe6-0000779fd2ac.htm?l#axzz3XmTOz0SN>
63. Steenkamp, J. B. E. M. (2011). The impact of Economic Contractions on the Effectiveness of R&D and Advertising: Evidence from U.S. Companies Spanning Three Decades. *Marketing Science*, 30 (4), 628–645.
64. Stražišar, N., Strnad, B., & Štemberger, P. (2015). *Nacionalni računi o gospodarski krizi v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenija.
65. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: ZRC.
66. Trout, J. (2009). Mistakes Shape Recession Marketing. *Branding Strategy Insider*. Najdeno 20. januarja 2015 na spletnem naslovu na <http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/05/mistakes-shape-recession-marketing.html#.Vq0JZvnhDIU>
67. Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
68. Warc. (2011). *Ethical brands see sales rise in UK*. Najdeno 18. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.warc.com/LatestNews/News/>.

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa, kot izhodišče in v pomoč za ustni intervju	1
---	---

Priloga 1: Anketa, kot izhodišče in v pomoč za ustni intervju

Ime in priimek: _____ Funkcija v podjetju: _____

Prodajne/trženjske izkušnje: več kot 7 let

Podjetje: _____ Datum: _____

1. Kaj si mislite o zadnji recesiji, kako ste jo občutili (optimizem/pesimizem, priložnost/grožnja)? Ali jo še občutite?
2. Kako in koliko hitro ste občutili zadnjo recesijo v vašem podjetju (optimizem/pesimizem, priložnost/grožnja)?
3. Kateri so bili prvi ukrepi, ki ste jih uvedli v podjetju zaradi recesije in na katerih področjih? Kaj se je izkazalo za uspešno?
4. Ali ste imeli v podjetju sistem hitrega prepoznavanja in upravljanja z recesijo? Glede na to, kako hitro in kako ste ukrepali?
5. Kako ste občutili zadnjo recesijo na področju trženja in kako ter kako hitro ste se temu prilagodili?
6. Ali so se vaši porabniki v času recesije spremenili in kako? Ali so spremenjeni še danes, po recesiji? Kako je to vplivalo na vaše trženjske strategije?
7. Kako ste prilagodili generične trženjske strategije (strategija nizkih stroškov, razlikovanja in osredotočenja) v času recesije v primerjavi z obdobjem pred recesijo? Ali se je to izkazalo za uspešno za vaše podjetje? In zakaj?
8. Kako ste zaradi recesije, spremenjenega porabnika, spremenili svoje trženjske cilje?
9. Ali ste v času recesije povečali/zmanjšali trženjske investicije? Kje največ/najmanj/nespremenjeno in zakaj? Podrobneje opišite vaše morebitno spremenjene investicije (višina, optimizacija itd.) v oglaševanje in raziskave ter razvoj novih izdelkov?
10. Glede na točko 9 opredelite, ali ste uporabili ofenzivne ali defenzivne trženjske strategije? Ali so bile uspešne in zakaj?
11. Kako intenzivno ste spremljali konkurenco v času pred recesijo in po recesiji?
12. **IZDELEK -> izdelčne strategije**
 - a) Ali ste opazili in kakšno spremembo v prodaji segmentov izdelkov, posameznih izdelkov, znamk? Kaj je postalo bolj ali manj popularno v času recesije? Po katerih izdelkih so začeli porabniki bolj/manj povpraševati v času recesije in po recesiji?
 - b) Ali ste zaradi zgoraj opredeljenih sprememb odreagirali in če ste, kako? Npr. novi cenejši izdelki, izdelki z dodano vrednostjo po isti ceni, embalaža, optimizacija asortimenta itd. Ali se je to izkazalo za vas uspešno/neuspešno in zakaj?
 - c) Ali ste v času recesije več inovirali in vlagali v raziskave ter v razvoj novih izdelkov? Ali se je to izkazalo za uspešno/neuspešno v času recesije/po recesiji?

- d) Ali so vam nižje cenovno pozicionirani izdelki v času recesije prinesli uspeh? Če ne, kakšna pozicija izdelkov se je izkazala za vas najbolj uspešna v času recesije in po recesiji ter zakaj?
- e) Kaj je za vas zaradi recesije predstavljalo največjo grožnjo oz. priložnost glede izdelkov? Npr. trgovske blagovne znamke, diskonti s svojimi izdelki itd. Ali se je to spremenilo po recesiji?

13. CENA -> cenovne strategije

- a) Ali mislite, da so akcije v času recesije pritegnile več porabnikov k nakupu? Če da/ne, zakaj mislite, da/ne?
- b) Ali ste poskusili pritegniti več porabnikov k nakupu z večjim številom cenovnih akcij ali z večjimi/manjšimi popusti ali kombinirano? Kaj se je za vas izkazalo najbolj uspešno/neuspešno?
- c) Ali mislite, da so bile za porabnike bolj privlačne cenovne akcije, gratis (dodana količina enakega izdelka) ali vezani nakupi (ob nakupu x – darilo gratis)? Kaj se je za vas izkazalo za najbolj uspešno?
- d) Ali ste cenovno re-pozicionirali vaše znamke, izdelke? Če ste, zakaj, kako in katere znamke, izdelke? Ali je bilo to za vas uspešno/neuspešno?
- e) Ali ste raje pocenili izdelke/znamke ali ohranili ceno izdelkov in jim dodali vrednost za porabnika? Kaj se je za vas izkazalo za najbolj uspešno?

14. TRŽNE POTI -> strategija tržnih poti

- a) Ali ste spremenili število ključnih kupcev v okviru trgovine na drobno, v času recesije? Npr. začeli ste prodajati diskontnim trgovinam itd. Kako ste bili pri tem uspešni?
- b) Ali ste se na katere ključne kupce v okviru trgovine na drobno bolj osredotočili? Če ste, zakaj in kako? Ali ste bili pri tem uspešni?
- c) Kako se je za vas izkazal prodajni kanal internetne trgovine? Kako ste bili pri tem uspešni v času recesije? Ali se je to spremenilo po recesiji?
- d) Ali ste povečali podporo morebitnim distributerjem in prodajnemu osebju (motivacija)? Če da, ali se je to za vas izkazalo za uspešno?
- e) Ali ste morebiti spremenili neposredno tržno pot v času recesije (prodaja podjetja do trgovca) v in neposredno tržno pot z vključitvijo distributerja ali obratno? Če ste, zakaj ste se tako odločili in ali se je to izkazalo za uspešno?
- f) Kako se je morebiti spremenila vaša strategija pozicioniranja izdelkov v trgovinah (na polici (optimizacija asortimenta), dodatne pozicije na polici, s stojali)? Kaj se je za vas izkazalo za najbolj uspešno/neuspešno?
- g) Kako se je spremenil odnos s trgovci na drobno v času recesije? Kako so se trgovci na drobno, njihove zahteve v tem času spremenile in kako ste se prilagodili?

15. TRŽNA KOMUNIKACIJA -> strategija tržne komunikacije

- a) Kako ste spremenili strukturo tržno-komunikacijskega spleta (oglaševanje, PR, neposredno trženje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje (vzorčenje itd.) v

času recesije in zakaj (npr. merljivost rezultatov)? Kaj se je za vas izkazalo za najbolj uspešno/neuspešno v času recesije in po recesiji?

- b)** Kako ste v času recesije spremenili investicije v tržno komuniciranje? Ali je bilo to za vas uspešno v času recesije in po recesiji?
- c)** Ali ste več vlagali v komunikacijo znotraj prodajnega prostora zaradi recesije? Če ste, kaj je bilo tisto, kar je bilo za vas najbolj pomembno? Ali se je to za vas izkazalo za uspešno/neuspešno?
- d)** Ali ste v času recesije začeli bolj uporabljati programe zvestobe? Ali se je to za vas izkazalo za uspešno?
- e)** Ali ste v času recesije spremenili komunikacijsko sporočilo? Če ste, zakaj in kako (npr. bolj kreativna/racionalna/krajša sporočila)? Ali je bilo to uspešno v času recesije? Ali se je to spremenilo po recesiji?
- f)** Katere so bile ključne prednosti izdelkov/znamk (USP), ki ste jih izpostavili v komunikaciji, zaradi recesije? Ali se je to izkazalo za uspešno?