

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA LANSIRANJE NOVEGA
IZDELKA: PRIMER FLAVIAR**

Ljubljana, junij 2016

SAŠA MUZGA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Saša Muzga, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj trženjske strategije za lansiranje novega izdelka: primer Flaviar, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Ireno Vida,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 24. junija 2016

Podpis študentke:



KAZALO

UVOD	1
1 LANSIRANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG	4
1.1 Opredelitev faze lansiranja novega izdelka na trg in njen pomen	5
1.2 Klasifikacije strategij lansiranja novega izdelka.....	6
1.3 Merila uspešnosti lansiranja izdelka	10
2 NAČRTOVANJE LANSIRANJA, OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE IN TESTIRANJE IZDELKA NA TRGU	12
2.1 Strateške danosti	13
2.2 Strateške odločitve	13
2.2.1 Osnovne strateške odločitve	13
2.2.2 Izbira ciljnega trga	15
2.2.3 Izdelčna strategija	16
2.3 Taktične odločitve.....	17
2.3.1 Izdelek.....	17
2.3.2 Distribucija in prodaja.....	18
2.3.3 Cena	19
2.3.4 Promocija	22
2.4 Testiranje izdelka na trgu.....	23
3 PODJETJE FLAVIAR.....	25
3.1 Predstavitev izdelka in problema, ki ga rešuje.....	26
3.2 Izkušnje podjetja Flaviar na trgih EU	27
4 TRG ŽGANIH PIJAČ.....	29
4.1 Obseg in struktura trga.....	29
4.2 Trendi	30
4.2.1 Premiumizacija	31
4.2.2 Porast mikro destilarn	34
4.2.3 Inoviranje	35
4.2.4 Naraščanje priljubljenosti koktajlov	35
4.2.5 Rast porabe v domačem okolju.....	35
4.2.6 Kupovanje lokalnih izdelkov	36
4.3 Trg žganih pijač v ZDA	36
4.3.1 Tristopenjski sistem in regulatorna razdrobljenost trga.....	37
4.3.2 Obseg prodaje po zveznih državah	38
4.3.3 Priljubljenost posameznih vrst žganih pijač	39
4.3.4 Pregled in analiza konkurence	40
5 LANSIRANJE FLAVIARJA V ZDA IN OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	43
5.1 Strateške danosti podjetja ob lansiranju.....	43
5.1.1 Poznavanje trga ter znanja in sposobnosti ekipe.....	43
5.1.2 Sredstva za investiranje.....	44
5.2 Sprejemanje strateških odločitev	44
5.2.1 Osnovne strateške odločitve	44

5.2.2	Ciljni trg	45
5.2.3	Izdelčna strategija.....	46
5.3	Sprejemanje in testiranje taktičnih odločitev	46
5.3.1	Izdelek	46
5.3.2	Distribucija in prodaja.....	51
5.3.3	Cena.....	52
5.3.4	Promocija	54
5.4	Ocena podjetja o dosedanjem poteku lansiranja v ZDA	63
6	UGOTOVITVE IN KOMENTARJI	64
	SKLEP.....	71
	LITERATURA IN VIRI.....	74
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Kategorizacija žganih pijač na podlagi maloprodajne cene za steklenico	32
Tabela 2:	Število novih blagovnih znamk alkoholnih pijač v ZDA.....	34
Tabela 3:	Prvih 10 zveznih držav po količini prodaje žganih pijač	38
Tabela 4:	Demografska struktura intervjuvancev	47
Tabela 5:	Rezultati testiranja pristajalne strani	49
Tabela 6:	Rezultati testiranja verzij A, B in C	54
Tabela 7:	Primer poslovnega učinka kratkega obdobja povračila v primerjavi z daljšim ..	62

KAZALO SLIK

Slika 1:	Elementi faze lansiranja novega izdelka	6
Slika 2:	Vpliv odločitev o lansiranju na uspeh izdelka	12
Slika 3:	Gibanje mesečnega obsega in rasti prodaje ob koncu leta 2013.....	28
Slika 4:	Svetovni tržni deleži posameznih kategorij žganih pijač v letu 2014 (v %).....	31
Slika 5:	Količinski tržni delež cenovnih kategorij žganih pijač v ZDA v 2015.....	32
Slika 6:	Rast prodanih količin po cenovnih kategorijah žganih pijač v ZDA v letu 2015..	33
Slika 7:	Letna količina in rast prodaje žganih pijač v ZDA	36
Slika 8:	Shema trisopenjskega sistema v ZDA	38
Slika 9:	Količinski tržni delež in letna stopnja rasti posameznih vrst žganih pijač v ZDA	39

UVOD

Podjetje Flaviar so leta 2012 ustanovili trije Slovenci z zamisljo, da bi uživanje visokokakovostnih žganih pijač približali širšemu krogu ljudi, tistim, ki jih to že zanima, pa omogočili, da pokusijo več različnih pijač, ne da bi za to morali kupiti celo steklenico. Na trgu je namreč ogromno žganih pijač, eden od dostopnih virov navaja, da jih je 10.000 (Intangible Business UK, 2014), od katerih pa je široko dostopen le relativno majhen del.

Flaviar je spletna skupnost za ljubitelje žganih pijač, ki to težavo rešuje na dva načina: za svoje uporabnike vsak mesec pripravi tematski izbor žganih pijač, ki jim jih ponudi v obliki degustacijskih setov, na katere se lahko ali naročijo ali jih kupijo posamično, obenem pa ponuja tudi nabor žganih pijač v običajnih velikostih, pri čemer prednost daje predvsem manj razširjenim izdelkom tako velikih kot mikro (angl. *craft*) proizvajalcev.

Flaviar je od začetka svojega delovanja svojo storitev vzpostavil na trgih držav Evropske Unije, s poudarkom na Veliki Britaniji in Nemčiji, ob koncu leta 2015 pa je začel lansiranje na trg Združenih držav Amerike (v nadaljevanju Amerika ali ZDA), kar je tudi tema te naloge.

Kot navaja Di Benedetto (1999), je faza lansiranja novega izdelka na trg izredno pomembna za prihodnjo uspešnost novega izdelka. Podjetja se tega večinoma zavedajo, vendar pred dejanskim vstopom na trg enostavno nimajo dovolj preverjenih informacij, da bi lahko zanesljivo predvidela odziv trga in se izognila vsem tveganjem.

Podjetja se pri lansiranju novega izdelka odločajo za različne strategije in v znanstveni literaturi je moč zaslediti več različnih klasifikacij teh strategij. Ne glede na to, katero strategijo izberejo, je zelo verjetno, da se bo ta zaradi nepredvidljivosti trga v praksi izkazala za neučinkovito (Shaojie Cui, Zhao, & Ravichandran, 2011). Avtorji se zato strinjajo (Shaojie Cui et al., 2011; Di Benedetto, 1999), da mora v zgodnji fazi lansiranja podjetje nujno biti pripravljeno na prilagajanje svoje strategije.

Tekom faze lansiranja je zato zelo pomembno spremljanje in zbiranje informacij, ki postopoma postajajo vedno bolj zanesljive (Crawford & Di Benedetto, 2015). Podjetje na njihovi podlagi lahko v zgodnji fazi lansiranja in tudi še po njej prilagaja tako trženjske aktivnosti kot tudi sam izdelek (Di Benedetto, 1999). Izvedba trženjskega raziskovanja in testnih aktivnosti mora zato zagotoviti ključne informacije o kupcih in učinkovitosti izvedenih trženjskih aktivnosti ter povratne informacije (Di Benedetto, 1999).

V podjetju Flaviar so v ta namen v novembru in decembru 2015 v sklopu lansiranja na trg ZDA opravljali prve uporabniške teste med potencialnimi uporabniki njihove storitve iz Združenih držav. Na podlagi teh rezultatov so sprejemali odločitve o spremembah svojega izdelka in jih uporabili tudi za oblikovanje trženjske strategije.

Odločitve, ki jih podjetje sprejema v povezavi z lansiranjem novega izdelka, se delijo na strateške in taktične (Di Benedetto, 1999; Hultink, Hart, Robben, & Griffin, 2000; Shaojie et al., 2011). Med strateške odločitve se uvrščajo izdelčna strategija, izbor ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje novega izdelka in pomen, ki ga ima razvoj novega izdelka znotraj strategije celotnega podjetja. Taktične odločitve v zvezi z lansiranjem izdelka so tiste, ki so vezane na trženjski splet (Hultink et al., 2000).

V svoji nalogi najprej predstavim teoretični okvir o lansiranju novih izdelkov na trg in nato preidem na analizo primera. V njej opredelim strateške danosti in strateške odločitve, ki za Flaviar predstavljajo izhodišča ob lansiranju na ameriški trg. Podrobneje se ukvarjam predvsem s sprejemanjem taktičnih odločitev, ki so vezane na trženjski splet. Preučujem aktivnosti podjetja, uporabljene za zbiranje informacij in njihovo interpretacijo ter vpliv na sprejemanje odločitev. V svoji nalogi predstavim rezultate testov, namenjenih testiranju izdelka, cene in promocije.

Kot ugotavljata Park in Park (2008), je neredek pojav med zagonskimi podjetji, da razvijejo izdelek, neuspešna pa so pri njegovem trženju. Med pogostimi razlogi za to naštevata napačne predpostavke o potrebah trga in uporabnikov, napačno oblikovano ceno, nepoznavanje tujih trgov in pomanjkljivo distribucijsko strategijo. Temu pritrjuje tudi Cooper (2003), ki ugotavlja, da je za uspeh lansiranja izdelka bistvena trženjska usmeritev podjetja.

Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1998) še ugotavljajo, da je več kot polovica odločitev, vezanih na lansiranje izdelka, medsebojno povezanih, in je nemogoče sprejeti eno, ne da bi ta obenem vplivala na drugo, s čimer v ospredje stopa pomen njihove konsistentnosti. Za zagonska podjetja, kot je Flaviar, uvajanje sprememb v izdelek ali njegovo trženjsko strategijo običajno ne predstavlja velike težave, prav ohranjanje konsistentnosti pa je tisto, ki se pri tem hitro izkaže kot težava, zato sem na to še posebej pozorna.

Drug pomemben izziv, ki ga vidim za Flaviar ob vstopu na trg ZDA, izhaja iz relativnega nepoznavanja ciljnega trga – ekipa podjetja je namreč večinoma slovenska, manjši del ekipe sicer deluje v ZDA stalno, večji del pa le občasno. Za podjetje to zagotovo predstavlja določeno mero tveganja in tudi med fazo lansiranja izdelka terja veliko učenja.

Namen naloge je preučiti obstoječo literaturo in druge vire s področja lansiranja novih izdelkov in analizirati lansiranje izdelka Flaviar na ameriški trg, še posebej z vidika oblikovanja in prilagajanja trženjske strategije.

V magistrski nalogi skušam odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- v kolikšni meri lahko Flaviar kot zagonsko podjetje v praksi sledi zgledu za lansiranje novega izdelka kot ga opisuje strokovna literatura?

- Ali so za lansiranje Flaviarja na trg ZDA potrebne prilagoditve izdelka? Kakšne?
- Kakšna je optimalna cena za prodajo Flaviarja v ZDA?
- Kako lahko podjetje Flaviar optimizira svoje trženjsko komunikacijske aktivnosti za vstop na trg ZDA?
- Ali je Facebook primeren trženjsko komunikacijski kanal za Flaviar za vstop v ZDA?
- Ali Flaviar kot podjetje z večinoma slovensko ekipo lahko v zadostni meri uspešno nagovarja trg ZDA?

Metodologija. V prvem delu naloge s pomočjo analize sekundarnih virov ugotavljam, kakšen je pomen faze lansiranja tako za podjetje kot v življenjskem ciklu izdelka, katere vrste strategij lansiranja se pojavljajo in kakšen je kako se v fazi lansiranja novih izdelkov oblikuje trženjska strategija. Predstavim podjetje Flaviar in na podlagi dostopnih sekundarnih virov pripravim predstavitev ključnih značilnosti trga žganih pijač.

Empirični del magistrske naloge je vezan na podjetje Flaviar in lansiranje njihovega izdelka v ZDA. Najprej na podlagi dostopnih informacij o trgu in panogi ter izkušnjah podjetja pripravim pregled strateških danosti in strateških odločitev podjetja ob začetku lansiranja na ameriški trg. Nato analiziram proces sprejemanja odločitev, vezanih na oblikovanje trženjske strategije, ki se je v podjetju odvijal tekom faze lansiranja. V ta namen so bili v podjetju opravljeni testi izdelka in uporabniške izkušnje v obliki osebnih polstrukturiranih intervjujev s potencialnimi uporabniki Flaviarja. Predstavim metodo, izvedbo in rezultate raziskave.

V naslednji fazi so bili prek več raziskav testirani različni elementi Flaviarjevega trženjskega spleta; spletna stran, ki predstavlja ključen del tako izdelka kot promocije, cena in promocija. Rezultate teh testov predstavim prek kombinacije kvali- in kvantitativnih podatkov.

Kvalitativne podatke pridobim iz odzivov testnih in dejanskih uporabnikov, ki jih je podjetje prejelo prek spletne storitve za izvedbo uporabniških testov in dopolnilo z drugimi viri, kot so ponakupne raziskave zadovoljstva in sporočila uporabnikov. Kvantitativne podatke pridobim s pomočjo spletnih analitičnih orodij Google Analytics in Facebook Ads Manager in analiziram učinkovitost posameznih verzij pristajalne strani in oglasov. Vzporedno s predstavitvijo opravljenih raziskav analiziram odločitve, ki jih je sprejelo podjetje glede svoje trženjske strategije v ZDA, in kako so nanje vplivali raziskovalni rezultati.

Vsebina in struktura naloge. Magistrska naloga je v grobem razdeljena na dva dela. V prvem delu opredelim teoretični okvir lansiranja novih izdelkov na trg. Ta predstavlja osnovo za drugi del, kjer analiziram lansiranje novega izdelka na trg na primeru vstopa podjetja Flaviar na trg ZDA.

V prvem poglavju opredelim fazo lansiranja novega izdelka na trg in njen pomen. S pregledom klasifikacij strategij lansiranja novega izdelka po avtorjih prikažem različna merila oziroma osnove za njihovo delitev. V tem poglavju opredelim tudi merila uspešnosti lansiranja novega izdelka kot jih predlagajo avtorji v analizirani literaturi.

V drugem poglavju se ukvarjam s procesom načrtovanja in izvedbe lansiranja novega izdelka v podjetju. Uvedem koncept strateških in taktičnih odločitev, jih opredelim in se še posebej osredotočim na njihovo vlogo v procesu oblikovanje trženjske strategije in trženjskega spleta. Ob koncu poglavja vključim še pregled metod, ki jih podjetja uporabljajo za testiranje izdelkov v zgodnji fazi lansiranja.

V tretjem poglavju predstavim nastanek podjetja Flaviar, njegov izdelek in problem, ki ga z njim rešuje, ter predstavim dosedanje izkušnje podjetja na trgih, kjer je že prisotno. Predstavim metode, s katerimi je podjetje spremljalo odzive kupcev, in njihov vpliv na razvoj izdelka pred začetkom lansiranja na trg ZDA.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi okoliščin, s katerimi se na trgu sooča podjetje Flaviar. V njem opišem obseg in strukturo trga žganih pijač v svetu in v ZDA in predstavim njegove najpomembnejše trende. V delu, kjer obravnavam trg žganih pijač v ZDA, opišem tudi regulatorno okolje in konkurente, s katerimi se sooča Flaviar.

V petem poglavju analiziram lansiranje Flaviarja na trg ZDA, začenši s pregledom strateških danosti, sprejetih strateških odločitvah in njihovimi utemeljitvami, največ pozornosti pa namenim sprejemanju taktičnih odločitev ob lansiranju. Predstavim tudi raziskave, ki jih je podjetje opravilo v ta namen, njihove rezultate ter njihov vpliv na oblikovanje trženjske strategije podjetja ob lansiranju.

V zadnjem, šestem poglavju, odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Odgovore razširim s priporočili in komentarji ter opozorim na omejitve opravljenih raziskav in te naloge.

1 LANSIRANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

Nabor literature s področja upravljanja novih izdelkov (angl. *new product management*) je obširen. Avtorji se strinjajo, da ta poteka v več fazah – Crawford in Di Benedetto (2015), ki sta prispevala eno ključnih del s tega področja, jih navajata pet: prepoznavanje in izbor priložnosti; razvoj konceptov; vrednotenje konceptov in projektov; razvoj in, kot zadnja faza, lansiranje izdelka.

Ob vsakokratnem prehodu v naslednjo fazo se podjetje odloča, ali bo z razvojem izdelka nadaljevalo ali ga bo opustilo, vendar pa avtorja ob tem izpostavljata, da faze ne potekajo linearno, temveč se v praksi pogosto prekrivajo, s čimer tudi vmesne odločitve o premiku v

naslednjo fazo v procesu postajajo nekoliko bolj zabrisane. Tudi Cooper (2011) v svojem modelu procesa od zamisli do lansiranja izdelka, imenovanem *Stage-Gate*, pritrjuje tezi o tem, da mora izdelek pridobiti potrditev pred prehodom v vsako naslednjo fazo. Oba omenjena modela upravljanja novih izdelkov sta dokaj enotna v tem, katere aktivnosti sodijo v fazo lansiranja izdelka na trg.

1.1 Opredelitev faze lansiranja novega izdelka na trg in njen pomen

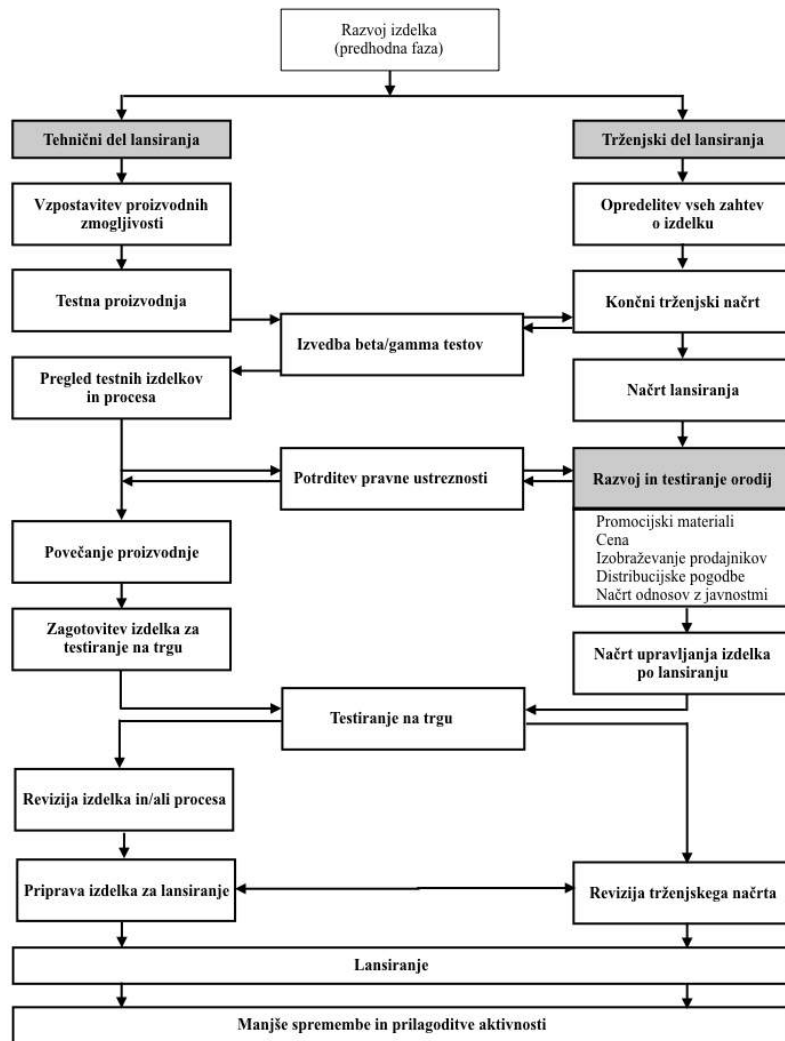
Crawford in Di Benedetto (2015, str. 29) opredeljujeta, da faza lansiranja pomeni premik iz razvoja izdelka v njegov vstop na trg, torej začetek njegove distribucije in prodaje. Cooper (2011, str. 317) še posebej poudarja veliko vlogo, ki jo imajo v tej fazi trženjske aktivnosti, in opozarja, da se mora njihovo načrtovanje zgoditi že veliko prej.

Kot je razvidno s Slike 1, ki prikazuje fazo lansiranja novega izdelka, tehnični in trženjski del razvoja novega izdelka potekata vzporedno, in sicer ne le v fazi lansiranja, temveč tudi v vseh predhodnih fazah lansiranja novega izdelka. V začetnih fazah je težišče aktivnosti predvsem na tehničnem razvoju izdelka, v zaključnih fazah pa se prevesi na trženjski del, pojasnjujeta avtorja. V primeru storitev je razmerje med obema vrstama aktivnosti drugačno že skozi celoten proces razvoja izdelka, saj je vpletenost tehnično-razvojnega osebja bistveno manjša ali je celo ni (Crawford & Di Benedetto, 2015, str. 403).

Izmed vseh korakov v razvoju novega izdelka je prav lansiranje izdelka na trg tisti, ki terja največ časa, denarja in managerske pozornosti (Urban, & Hauser v Hultink et al., 1998, str. 270). Stroški lansiranja so neredko višji celo od razvoja izdelka; povprečno razmerje, ugotovljeno na velikem vzorcu podjetij, je 54 % za lansiranje novega izdelka, 39 % za njegov razvoj in 7 % za aktivnosti pred začetkom razvoja (Cooper, & Kleinschmidt v Hultink et al., 1998, str. 270). Časovno trajanje faze lansiranja je v praksi zelo različno; od le nekaj tednov do šest mesecev ali celo enega leta, odvisno od trga, na katerem deluje podjetje (Cooper, 2011, str. 319).

Iz lastne izkušnje v zagonskem podjetju še posebej opažam tudi zelo veliko količino vloženih virov, ki jo terja razvoj in lansiranje novega izdelka. Pri mlademu podjetju, ki je pod velikim pritiskom, da začne dosegati rezultate, s katerimi bo potrdilo svoj poslovni model in izdelek, obenem pa ima na voljo zelo omejeno količino virov, je to še posebej občutno. Vsaka odločitev za razvoj in lansiranje novega izdelka ali funkcionalnosti namreč obenem pomeni tudi enako ali še bolj pomembno odločitev za ne-razvoj in ne-lansiranje drugih izdelkov ali funkcionalnosti.

Slika 1: Elementi faze lansiranja novega izdelka



Vir: C. M. Crawford & A. Di Benedetto, *New Products Management* (11th ed.), 2015, str. 403.

Faza lansiranja novega izdelka na trg je eden ključnih korakov v njegovem življenjskem ciklu; odločitve, ki jih podjetje sprejema v povezavi z lansiranjem, namreč pomembno vplivajo na končno uspešnost izdelka, v svoji raziskavi ugotavljajo Hultink, Griffin, Hart in Robben (1997). Obenem je lansiranje novih izdelkov pomembno tudi za uspešnost podjetja, saj sposobnost relativno hitrega razvoja in lansiranja novih izdelkov predstavlja vir konkurenčne prednosti (Ali, Krapfel, & LaBahn, 1995, str. 55).

1.2 Klasifikacije strategij lansiranja novega izdelka

Pri načinu in hitrosti uvajanja novih izdelkov na trg podjetja sledijo različnim strategijam in v literaturi je mogoče zaslediti več klasifikacij teh strategij. V nadaljevanju predstavljam klasifikacije, ki se v strokovni literaturi najpogosteje pojavljajo in so osnovane na različnih

kriterijih, saj ponujajo dober vpogled v kompleksnost razvoja novih izdelkov in njihovega pomena za delovanje in uspešnost podjetja kot celote.

Ansoff in Stewart (v Marczevska, 2014) sta svojo klasifikacijo strategij lansiranja utemeljila na časovni točki vstopa v rastočo panogo. Pomanjkljivost, ki jo očitajo tej delitvi, je v težavnem razlikovanju časa vstopa na trg v primeru zadnjih dveh tipov strategij (Schneider, Schade, & Grupp, 2003). Štiri strategije po Ansoffu in Stewartu (v Marczevska, 2014) so:

- **Prvi na trgu** (angl. *first to market*). Podjetje, ki razvija svoje tehnološko znanje, vlaga v drage raziskave in razvoj ter nudi edinstvene izdelke.
- **Sledilec** (angl. *follow the leader*). Podjetje, ki spremlja aktivnosti prvega podjetja in se nanje hitro odziva ter hkrati prilagaja potrebam trga.
- **Prilagojevalec** (angl. *application engineering*). Podjetje, ki se izogiba tveganemu vlaganju na nova tehnološka področja, in se raje usmerja na specifične potrebe potrošnikov s prilagajanjem rešitev, ki so jih razvila podjetja pred njim.
- **Posnemovalec** (angl. *me-too strategy*). Podjetje, ki neposredno posnema obstoječe rešitve, pristope in tehnologije, ki so jih razvila druga podjetja.

Miles, Snow, Meyer in Coleman (1978) so se ukvarjali s preučevanjem prilagajanja podjetij na spremembe. Razvili so splošni model prilagajanja podjetij in ga poimenovali cikel prilagajanja (angl. *adaptive cycle*). Na podlagi tega, kako se podjetja pomikajo skozi cikel, so oblikovali štiri tipe strategij, s katerimi podjetje na podlagi odzivov okolja spreminja svoj izdelek ali trg, na katerem deluje:

- **Branilec** (angl. *defender*) si prizadeva doseгти stabilnost v obliki konstantnega tržnega deleža. Tovrstna podjetja zato proizvajajo omejen nabor izdelkov, usmerjen v ozek segment ciljnega trga, in agresivno branijo svoj del trga pred vstopom konkurentov. Trende in nove tehnologije izven svojega ozko izbranega področja ignorirajo ter rast dosegajo s tržno penetracijo in deloma tudi z razvojem izdelka. Takšen pristop je sicer mogoč v številnih panogah, vendar je primernejši za stabilne panoge.
- **Iskalec potenciala** (angl. *prospector*). Njegov uspeh temelji na sposobnosti iskanja in zapolnjevanja novih priložnosti. Ohranja sloves inovatorja in deluje na širokem področju, ki ga stalno razvija.
- **Analitik** (angl. *analyzer*). To je podjetje med zgoraj omenjenima skrajnostima, ki si prizadeva zmanjševati tveganje in obenem povečevati priložnosti za dobiček z združevanjem prednosti tako branilca kot iskalca potenciala. Tovrstna strategija je zahtevna za uresničevanje, posebej v hitro spreminjajočih se panogah.
- **Reaktor** (angl. *reactor*). Za razliko od vseh treh prej omenjenih strategij, ki so proaktivne, so podjetja s tovrstno strategijo naravnana reaktivno. Nimajo stalnega mehanizma odzivanja na spreminjajoče se okolje, zato delujejo nekonsistentno in v

nenehni nestabilosti. V večini primerov je mogoče to strategijo srečati, kadar podjetjem ne uspe slediti eni izmed preostalih.

Cooper (1984) je v strategiji razvoja novega izdelka opredelil 19 dimenzij oziroma dejavnikov. Vsako od njih je spremljal na vzorcu 122 podjetij in na podlagi rezultatov oblikoval pet tipov strategij razvoja novih izdelkov:

- **Tehnološko usmerjeno podjetje** (angl. *technologically driven*). Podjetja, ki se poslužujejo te strategije, so izrazito usmerjena v raziskave in razvoj, proaktivno ustvarjajo nove ideje in razvijajo nove tehnologije. Obenem tovrstna podjetja pogosto niso tržno usmerjena in se zato velikokrat znajdejo v položaju, ko morajo ustvarjati nov trg za svoj izdelek.
- **Uravnotežena strategija** (angl. *balanced strategy*). Tehnološko napredna in inovativna podjetja, ki so na drugi strani tudi močno tržno usmerjena. Proaktivna so pri odkrivanju potreb trga, njihove zamisli za nove izdelke izhajajo iz trga.
- **Defenzivno, usmerjeno, tehnološko šibko podjetje** (angl. *the defensive, focused, technologically deficient firm*). Podjetja, ki enostavno nimajo tehnoloških sposobnosti, ki bi jim omogočale inovativnost. Usmerjena so v ohranjanje tržnega deleža in si ne prizadevajo pri iskanju novih idej za izdelke. Kljub temu se pogosto znajdejo v položaju, ko poskušajo zadovoljevati nove potrebe na že znanem trgu.
- **Nizkoprorračunska, konzervativna strategija** (angl. *the low-budget, conservative strategy*). Nizko vlaganje v raziskave in razvoj in nizke tehnološke sposobnosti vplivajo na to, da podjetje razvija izdelke, ki niso v nobenem pogledu zelo posebni in nimajo izrazitih koristi za kupce v primerjavi s konkurenti. Kljub temu so to pogosto zelo učinkovita podjetja, saj si prizadevajo za doseganje visoke stopnje sinergij in nizke stroške.
- **Visokoprorračunska, raznolika strategija** (angl. *the high-budget, diverse strategy*). Podjetja s to strategijo največ med vsemi vlagajo v raziskave in razvoj, vendar jih usmerjajo zelo razpršeno in ne dosegajo pomembnih sinergij.

Najbolj razširjeno in najpogostejše uporabljano klasifikacijo je razvila Gloria Barczak (1995). Tudi njeni trije tipi strategije so osnovani na časovni točki vstopa na trg. Podobno delitev med pionirje in sledilce pri svojem znanstveno-raziskovalnem delu uporabljajo tudi Ali, Krapfel, & LaBahn (1995). Barczak (1995) navaja naslednje tipe strategij:

- **Prvi na trgu** (angl. *first-to-market*). To so podjetja, ki na trg vstopajo prva in z novimi izdelki. Na ta način so dejansko tista, ki trg ustvarjajo. Zaradi tega so sprva deležna monopolu podobnega položaja, ki ga izkoristijo za pokrivanje svojega vložka v razvoj izdelka, obenem pa poskušajo ustvariti ovire za vstop morebitnih konkurentov. Slabosti tovrstne strategije izhajajo iz negotovosti prihodnjega razvoja trga in visokih stroškov informiranja potrošnikov (Schneider et al., 2003). Hsieh & Tsai (2007) sta v svoji

raziskavi ugotovila, da na to, ali bo podjetje izbralo strategijo lansiranja za inovativne izdelke, vplivajo tudi tehnološke sposobnosti in družbeni kapital podjetja. Podjetje, ki ima oba dobro razvita, bo namreč z večjo verjetnostjo izbralo strategijo lansiranja inovativnega izdelka.

- **Zgodnji sledilec** (angl. *early follower*). Hitro se učijo od prvih na trgu in vstopajo kmalu za njimi, ko se trg še razvija. Pripravljeni morajo biti tako na odziv prvega na trgu in prihod novih konkurentov. Imajo možnost boljšega predvidevanja prihodnjega razvoja trga, koristi od izobraževanja potrošnikov, ki ga je opravilo prvo podjetje, in prednost učenja iz izkušenj prvega na trgu, ki pa je medtem že lahko vzpostavil vstopne ovire. Druga slabost, povezana s to strategijo, je še zahteva za jasno komunicirano konkurenčno prednost v primerjavi z izdelkom prvega podjetja, saj tehnološka inovativnost sama po sebi več ne zadostuje (Schneider et al., 2003).
- **Zapozneli vstop** (angl. *late follower*). Strategijo zapoznelega vstopa na trg uporabljajo tista podjetja, ki vstopajo na trg šele, ko je ta že dobro uveljavljen, z namenom pridobiti del obstoječega trga. Točna časovna točka vstopa je pri tej strategiji manj pomembna, podjetje mora svoje napore vložiti predvsem v ustvarjanje jasne konkurenčne prednosti. Podjetje ima relativno nizke stroške razvoja in možnost dostopa do že obstoječega znanja. Slabosti tovrstne strategije so zahtevnejša vzpostavitev tržnega položaja in precejšnje tveganje cenovnih vojn (Schneider et al., 2003).

Hultink et al. (1997) klasificirajo strategije vstopa na podlagi dveh dimenzij, in sicer v kolikšni meri je izdelek inovativen in v kolikšni meri je izdelek nov. Tako razvijejo štiri strategije lansiranja novega izdelka:

- **Nišni inovator** (angl. *niche innovator*). Podjetja s to strategijo dosegajo najvišji delež uspešno lansiranih izdelkov. Nove izdelke razvijajo na podlagi kombinacije tržnih potreb in razvoja tehnologije ter z njimi vstopajo na trge, kjer je konkurentov zelo malo.
- **Nišni sledilec** (angl. *niche follower*). Podjetja, ki ne morejo postati nišni inovator, bi si morala prizadevati, da postanejo nišni sledilec. Tovrstna strategija lansiranja novih produktov se izkaže kot druga najuspešnejša. Podjetje z novimi izdelki cilja na trge, kjer je malo neposrednih konkurentov. Od nišnih inovatorjev se sledilec razlikuje predvsem v nekaterih tipičnih taktičnih odločitvah lansiranja; običajno gre za zmerno širok nabor izdelkov, ki jih podjetje distribuira prek novih, ekskluzivnih distribucijskih kanalov. Dobički, ki jih podjetje dosega od novih izdelkov, so v povprečju celo nekoliko višji kot pri nišnih inovatorjih, četudi so prihodki od prodaje nižji.
- **Podjetja na množičnem trgu** (angl. *mass marketers*). Ta podjetja so zmerno uspešna; nekaj več kot polovica izdelkov, ki jih lansirajo, je uspešnih. Pri svojem pristopu k lansiranju novih izdelkov izhajajo iz potreb trga, nove izdelke močno trženjsko podprejo in jih intenzivno distribuira prek svojih obstoječih kanalov. Relativno uspešni so pri doseganju ciljev, povezanih z višino prihodkov in količino prodanih

enot, v manjši meri pa v primerjavi z nižnimi sledilci dosegajo cilje v obsegu tržnega deleža, višini marže, dobičkonosnosti in uspešnosti izdelkov.

- **Jaz-tudi podjetja** (angl. *would-be me-toos*). Ta podjetja dosegajo najnižji delež uspešnosti novih izdelkov, novi izdelki pa predstavljajo tudi najnižji delež v strukturi prihodkov podjetja. To so podjetja, ki izhajajo iz potreb trga, vendar nastopajo v vlogi posnemovalca, kar v praksi pomeni, da lansirajo manj inovativne izdelke na visokokonkurenčne trge. Imajo težavo z neusklajenostjo strateških in taktičnih odločitev, kar je tudi vzrok njihove manjše uspešnosti.

V povezavi z inovativnostjo novih izdelkov izpostavljam še prispevek Song, Song, & Di Benedetto (2010), ki ugotavljajo, da je visoka stopnja inovativnosti izdelka za njegov uspeh vendarle pomembna manj kot visoka kakovost prve različice izdelka. Podjetjem, ki se lotevajo lansiranja novega izdelka, zato svetujejo, da v proces vključijo tudi dobavitelje in druge partnerje, ki jim lahko pomagajo doseči čim višjo kakovost izdelka ob lansiranju.

1.3 Merila uspešnosti lansiranja izdelka

Po začetnem lansiranju mora podjetje še naprej redno spremljati uspešnost novega izdelka. Annacchino (2007, str. 445) predlaga spremljanje ključnih dejavnikov uspeha na mesečni ravni, seveda pa v praksi podjetja spremljajo rezultate različno pogosto. Digitalizacija in splet omogočata njihovo spremljanje tako rekoč v živo in tudi takojšen odziv, zato podjetja, ki primarno delujejo na spletu, ključne dejavnike uspeha spremljajo bistveno bolj pogosto.

Cooper (2011, str. 350) predlaga, da podjetje ne spremlja le uspešnosti novega izdelka, temveč po vsakokratnem zaključenem lansiranju sistematično meri tudi učinkovitost in uspešnost svojega procesa razvoja in lansiranja novih izdelkov. V ta namen predlaga naslednje merila:

- **Finančna merila:** dobičkonosnost ali obseg prodaje v primerjavi z napovedjo ali v primerjavi s povprečjem za nove izdelke podjetja.
- **Stopnja uspešnosti:** delež lansiranih izdelkov, ki doživijo prodajni uspeh (njegovo definicijo mora podjetje oblikovati samo).
- **Delež novih izdelkov v celotnem obsegu letne prodaje.**
- **Rast prodaje ali dobička,** ki izhaja iz novih izdelkov.

Večina avtorjev se vendarle osredotoča na spremljanje uspešnosti lansiranega izdelka. Tudi tu se pojavlja več različnih kriterijev. Najbolj pogosto merilo uspešnosti novega izdelka je **tržni delež**, ki ga izdelek doseže v določenem časovnem obdobju od lansiranja, vendar pa nekateri avtorji poskušajo uveljaviti tudi druga merila uspešnosti.

Ali et al. (1995) kot merilo uspeha lansiranja novega izdelka uporabljajo **čas do točke preloma**, ker ta vključuje tudi elemente odziva trga, stroškov in prodaje. Svoje stališče pojasnjujejo z nekaj vzročno-posledičnimi zvezami; višja kakovost izdelka vpliva na večje povpraševanje in posledično skrajša čas do točke preloma. Stroški promocije po drugi strani povečujejo stalne stroške in posledično podaljšujejo čas do točke preloma, vendar pa se jim že posebej manjša in slabo poznana podjetja ne morejo izogniti. Višja cena izdelka zmanjšuje njegovo privlačnost v očeh cenovno občutljivejših kupcev in s tem vpliva na daljši čas, potreben za doseganje točke preloma.

Ali et al. (1995) so ustvarili pomemben prispevek k obravnavanemu področju z ugotovitvijo, da je hitrejši razvoj izdelka povezan s hitrejšim doseganjem točke preloma. Obenem so ugotovili še, da so podjetja sposobna dosegati krajši cikel razvoja izdelka ne na račun nižje kakovosti izdelka, temveč z ohranjanjem njegove tehnične preprostosti. Testirali so vpliv štirih spremenljivk na dolžino časa do točke preloma:

- **Pionir na trgu** (angl. *market pioneering*). Ali je podjetje prvo na trgu s tovrstnim izdelkom?
- **Izdelčna prednost** (angl. *product advantage*). Ali bo v primerjavi s konkurenti novi izdelek bolje zadovoljeval potrebe kupcev; bo višje kakovosti od obstoječih izdelkov; ali bo imel edinstvene koristi? Ob tem še posebej poudarjajo, da je morebitne izdelčne prednosti nujno opredeljevati z vidika koristi, ki jih bodo prepoznali kupci, in ne kot jih vidi podjetje.
- **Relativni promocijski napor** (angl. *relative promotional effort*). Ali bo proračun, namenjen promociji, višji ali nižji v primerjavi s konkurenco, in kolikšen bo napor, vložen v promocijo, glede na povprečje panoge.
- **Relativna cena** (angl. *relative price*). Ali bo imel izdelek nižjo ali višjo ceno glede na konkurenco in povprečje v panogi.

V svoji raziskavi niso potrdili povezave med strategijo pionirskega vstopa na trg in uspešnostjo izdelka, temveč zaključujejo, da nanjo v večji meri vplivajo drugi dejavniki, kot so viri in sposobnosti podjetja.

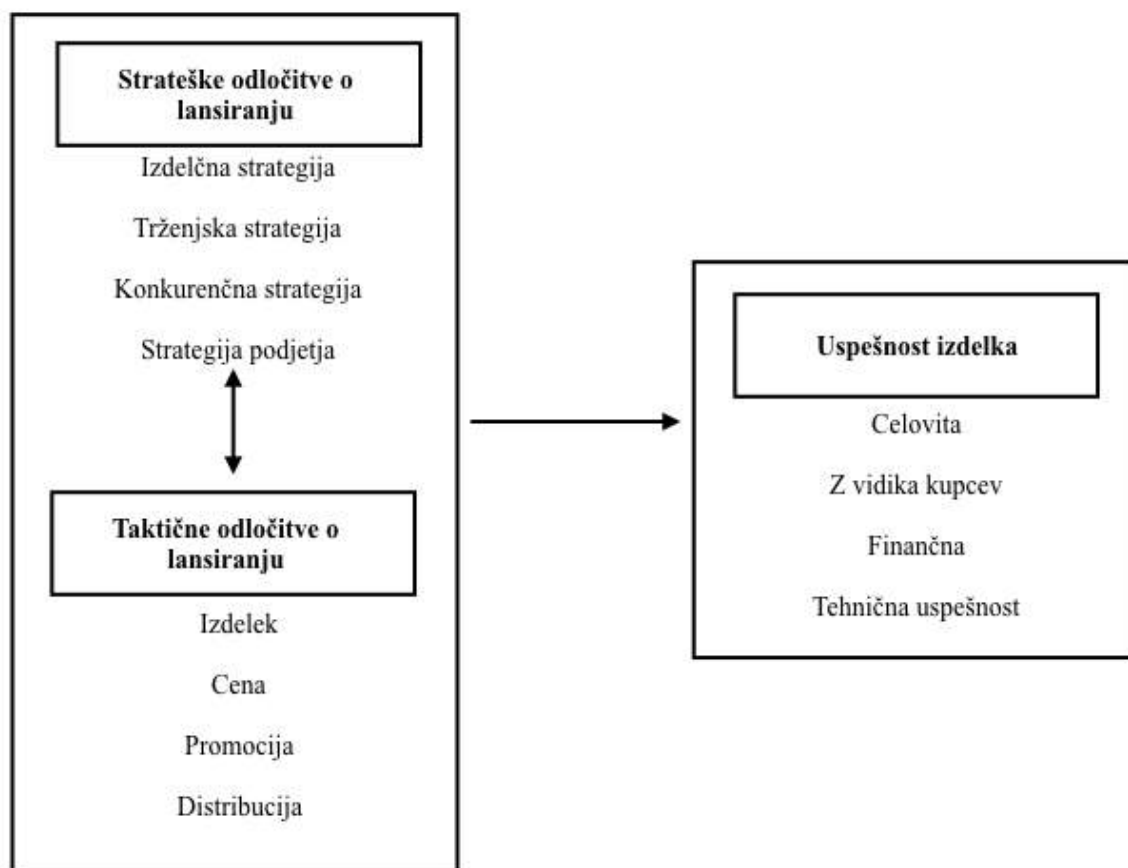
Di Benedetto (1999) njihovim ugotovitvam pritruje in v svoji ločeni raziskavi ugotavlja, da je uspešnost lansiranja novega izdelka povezana z nadpovprečnimi sposobnostmi podjetja za raziskovanje trga, prodajo, distribucijo, promocijo ali raziskave in razvoj. Vzpostavljanje medoddelčnih ekip za sprejemanje trženjskih in proizvodnih odločitev in zgodnje vključevanje logistike so namreč tiste strateške aktivnosti, ki najbolj prispevajo k uspešnosti novega izdelka.

2 NAČRTOVANJE LANSIRANJA, OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE IN TESTIRANJE IZDELKA NA TRGU

Podjetje se načrtovanja lansiranja loti z upoštevanjem vseh spoznanj in načrtov, ki jih je opredelilo v predhodnih fazah, in jih na tej točki nadgradi še z dodatnim razmislekom. Načrtovanje lansiranja se deli v tri faze, in sicer strateško, taktično in fazo testiranja. Dodatno bi lahko govorili še o fazi vodenja lansiranja, ki je za uspeh lansiranja prav tako pomembna (Crawford & Di Benedetto, 2015, str. 364).

Hultink et al. (1998, str. 272) ugotavljajo, da managerji običajno sprejmejo strateški del odločitev, povezanih z lansiranjem izdelka, še pred začetkom njegovega razvoja, taktični del pa po končanem razvoju. Obe vrsti odločitev Hultink et al. (1997, str. 245) najbolj strnjeno opišejo s pojasnilom, da se strateške odločitve nanašajo na kaj, kje, kdaj in zakaj lansirati, taktične pa na vprašanje, kako lansirati. Slika 2 prikazuje njihovo ponazoritev soodvisnosti sprejemanja obeh vrst odločitev ter njihov vpliv na uspešnost izdelka.

Slika 2: Vpliv odločitev o lansiranju na uspeh izdelka



Vir: E. J. Hultink et al., Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance, 1997, str. 247.

Trženjska strategija deloma vključuje strateške odločitve in celoten sklop taktičnih odločitev, ki jih sprejema podjetje ob lansiranju novega izdelka. Di Benedetto (1999, str. 532) kot elemente trženjske strategije opredeli ciljni trg, želeno pozicioniranje in trženjski splet. Celovita trženjska strategija mora vključevati cilje za vsakega od elementov trženjskega spleta in določati način nadzorovanja lansiranja, časovnega okvira in hitrosti ter pričakovane odzive konkurentov.

2.1 Strateške danosti

Lansiranje novega izdelka seveda ne poteka izolirano od siceršnjega delovanja podjetja. Zato se vsako podjetje pri sprejemanju odločitev, povezanih z lansiranjem, sooča tudi z obstoječimi zunanjimi in notranjimi omejitvami ter okoliščinami, ki jih mora upoštevati in nanje ne more vplivati. Crawford in Di Benedetto (2015, str. 401) jih zato izvzameta iz kategorije strateških odločitev in jih poimenujeta **strateške danosti** (angl. *strategic givens*).

Ugotavljanje strateških danosti je korak, ki mora priti na vrsto pred sprejemanjem strateških in taktičnih odločitev, saj gre za dejavnike, na katere podjetje oziroma vsaj vodja projekta razvoja in lansiranja novega izdelka na more vplivati. Crawford in Di Benedetto (2015, str. 401) opozarjata, da so strateške danosti pogosto spregledane, čeprav so za uspeh razvoja novega izdelka zelo pomembne. Ob tem še posebej izpostavljata, da med strateške danosti sodijo tako uveljavljena organizacijska pravila kot tudi subtilnejše značilnosti organizacije, denimo trdno zakorinjene navade in rutine.

2.2 Strateške odločitve

Strateške odločitve so vprašanja, vezana na izdelek in trg, in so običajno sprejeta v začetni fazi načrtovanja lansiranja izdelka. Načrtovanje strateških aktivnosti ob lansiranju mora vključevati vse elemente trženjskega spleta. Preučiti je potrebno ustreznost izdelka za ciljni trg in ga po potrebi prilagoditi glede na rezultate testiranja trga. Nekateri tipični primeri strateških odločitev so: Kako inovativen naj bo izdelek?, izbira ciljnega trga za lansiranje izdelka, pozicioniranje izdelka glede na konkurente ipd. (Di Benedetto, 1999, str. 535).

Konkretno strateške odločitve, ki jih bo podjetje moralo sprejemati v povezavi z lansiranjem novega izdelka, se razlikujejo glede na panogo in tip izdelka, vendar pa je med njimi nekaj relativno stalnih. V nadaljevanju predstavljam tiste, ki sta jih izpostavila Crawford in Di Benedetto (2015, str. 401–423).

2.2.1 Osnovne strateške odločitve

Vsako podjetje bo oblikovalo svoj nabor osnovnih strateških odločitev (angl. *strategic platform decisions*). Ta je odvisen od značilnosti panoge, v kateri podjetje deluje, od tega,

ali podjetje ponuja storitve ali izdelke, ali deluje na medorganizacijskem ali potrošniškem trgu. V nadaljevanju navajam primere osnovnih strateških odločitev.

2.2.1.1 Želeni tip povpraševanja

Od relativne novosti (angl. *newness*) izdelka je odvisno, kolikšen vpliv na povečanje povpraševanja se pričakuje kot posledica aktivnosti ob lansiranju. Za inovativne izdelke (angl. *new-to-the-world*) mora podjetje oblikovati strategijo lansiranja, ki bo usmerjena v spodbujanje primarnega povpraševanja v novi izdelčni kategoriji. Spodbujati mora prevzemanje nove izdelčne kategorije.

V primeru izboljšav ali nadgradnje obstoječih izdelkov se pričakuje, da bodo aktivnosti ob lansiranju spodbudile prehod kupcev s prejšnje različice izdelka na novo, ter da bo podjetje prevzelo določen delež kupcev od konkurence. Cilj je torej spodbujati povpraševanje s ciljem zamenjave izdelka, ki ga kupci uporabljajo trenutno.

Ko gre za izdelek, ki predstavlja razširitev obstoječe linije izdelkov na trgu, kjer je podjetje že uveljavljeno, je poudarek na prevzemanju tržnega deleža konkurentom. Aktivnosti ob lansiranju morajo biti usmerjene v spodbujanje preizkusnega nakupa, ki je prvi pogoj za razvoj navade.

2.2.1.2 Trajnost

Trajnost v tem primeru pomeni, kako dolgo namerava podjetje ohranjati prisotnost na trgu z novim izdelkom. S tega vidika se odloča med tremi možnostmi:

- Na trg vstopa z namenom, da na njem tudi ostane, kar je najpogostejša odločitev.
- Podjetje bo na trgu vztrajalo v primeru, da doseže svoje cilje. Takšna odločitev je primerna, kadar podjetje z novim izdelkom vstopa tudi v novo panogo ali na novo področje.
- Tretja možnost je začasna prisotnost na trgu – tipičen primer za to so sezonski izdelki, izrazito trendovski izdelki in izdelki v kategorijah, kjer kupci radi preizkušajo novosti, na primer okusi sladoledov. Če gre za občasen izdelek, to posledično vpliva na sprejemanje številnih taktičnih odločitev. Občasno se zgodi, da izdelek, ki je bil v osnovi predviden kot začasen, postane stalnica.

2.2.1.3 Agresivnost

Z agresivnostjo imata avtorja v mislih tako pristop podjetja kot tudi obseg proračuna, namenjenega lansiranju izdelka. V praksi je najpogostejši pristop podjetij uravnotežen, zaslediti pa je mogoče tudi obe skrajni možnosti.

Agresiven vstop si prizadeva pridobiti veliko pozornosti že povsem na začetku, zato je večina finančnih sredstev porabljenih že v zgodnjih fazah lansiranja, z namenom doseganja čim večje stopnje zgodnjega preizkusa (angl. *early trial*). Nasprotje agresivnemu je previden vstop, ki je običajno posledica negotovosti podjetja glede pomembnega dela njihovega vstopanja na trg, morda je podjetje negotovo glede delovanja svojega izdelka, odziva konkurentov, sposobnosti svojih prodajnikov, da bodo uspešno obvladovali trg ipd.

2.2.1.4 Druge osnovne strateške odločitve

Crawford in Di Benedetto (2015, str. 418–420) opozarjata še na druge osnovne strateške odločitve. V svojem delu tako navajata naslednje:

- **Diferenciacija.** Bo prednost izdelka v očeh kupcev njegova cena ali jih bo poskušal prepričati z diferenciacijo? Mogoče je seveda tudi oboje.
- **Nadomestitev izdelka v izdelčni liniji** (angl. *product line replacement*). Večino novih izdelkov podjetja lansirajo na trg, na katerem so že prisotna. Zato se neobhodno pojavi pomislek glede kanibalizacije obstoječih izdelkov podjetja.
- **Konkurenčna pozicija.** Podjetje, ki se pripravlja na lansiranje novega izdelka, mora sprejeti stališče do konkurentov na trgu. Za učinkovito in konsistentno načrtovanje in izvedbo taktičnih aktivnosti je pomembno, da se odloči, ali želi z novim izdelkom neposredno napadati določenega tekmeca, se zavestno izogiba tekmovanju in primerjavi z določenim tekmecem, ali pa ne daje nobenih signalov glede svoje pozicije glede na konkurente.
- **Obseg trga ob lansiranju.** S ciljem testiranja trga se podjetja pogosto odločajo, da bodo vstopila le na omejen del trga ali da bodo trg povečevala postopoma.
- **Imidž.** Kakšen naj bo imidž novega izdelka? Ga bo treba razviti povsem na novo, ali lahko novi izdelek prevzame obstoječ imidž – bodo v tem primeru potrebne njegove prilagoditve?

2.2.2 Izbira ciljnega trga

En izdelek ne more ustrezati vsem, zato mora podjetje opredeliti, kaj je njegov ciljni trg. Segmentiranja trga se lahko loti na več načinov, najpogostejši pristopi k segmentiranju pa so:

- **Namen:** za kakšen namen uporabe želi podjetje pozicionirati izdelek.
- **Geografska in demografska segmentacija.**
- **Vedenjska in psihografska segmentacija,** na primer na podlagi vrednot, dejavnosti ali življenjskega sloga.

- **Segmentacija na podlagi koristi**, ki jih želijo kupci. V primeru novih izdelkov je ta še posebej zanimiva, saj lahko podjetje z raziskavami ugotovi, kakšne koristi si želijo kupci, in jih upošteva pri razvoju izdelka (Crawford & Di Benedetto, 2015, str. 423).

Kot trenutni trend v segmentiranju je mogoče zaznati oblikovanje zelo podrobnih mikrosegmentov trga. Spletno trženje v tem pogledu še posebej izstopa, saj omogoča izredno podrobno segmentacijo in targetiranje. V prednosti so tudi podjetja, ki so uspela izdelati bazo podatkov o svojih kupcih, in jo dopolniti z relevantnimi podatki, ki jim omogočajo zelo ciljno ali celo personalizirano komunikacijo s kupci (Crawford & Di Benedetto, 2015, str. 423). Cooper (2011, str. 319) izbiro ciljnega trga in njegovo segmentacijo še posebej izpostavlja z vidika pomembnosti za strateško načrtovanje lansiranja in pravi, da je z natančno izdelano segmentacijo trga priprava preostale strategije relativno nezahtevna.

2.2.3 Izdelčna strategija

Izdelčna strategije poleg izbire ciljnega trga predstavlja najpomembnejši sklop odločitev, ki jih mora sprejeti podjetje. Tehnični razvoj izdelka je v tej fazi sicer praviloma končan, vendar pa izdelčna strategija lahko še bistveno vpliva na to, kako se bo obnesel na trgu.

2.2.3.1 Pozicioniranje izdelka

Prednost pozicioniranja v primeru novega izdelka je v tem, da kupci o njem še ne vedo ničesar, zato se podjetju ni treba ukvarjati z naslavljanjem morebitnih prejšnjih predstav o izdelku. Pogoji za uspešno pozicioniranje je doslednost pri vseh elementih, ki vplivajo na pozicioniranje: izdelek, blagovna znamka, promocija in distribucija. Pozicioniranje izdelka je najpogosteje opredeljeno z izpostavljanjem ene od njegovih lastnosti (npr. korist ali funkcionalnost) ali z uporabo metafore, ki posredno pove, zakaj je izdelek boljši od ostalih (Crawford & Di Benedetto, 2015, str. 424).

Cooper (2011, str. 323) pozicioniranje učinkovito opredeli kot kombinacijo tržne segmentacije in izdelčne diferenciacije. Pozicioniranje pove, kot kakšnega bodo kupci zaznali naš izdelek v primerjavi s konkurenčnimi. Odločitev o pozicioniranju je običajno ena izmed prvih, ki jih sprejme podjetje.

2.2.3.2 Ustvarjanje edinstvene vrednosti za ciljni trg

Ko si podjetje izbere ciljni trg in želeno pozicioniranje za svoj novi izdelek, se je smiselno vprašati, kako lahko čim bolj poveča vrednost izdelka v očeh ciljne skupine in s tem posledično doseže višjo ceno, ki so jo kupci pripravljeni plačati, ali pa večjo pripravljenost za nakup.

Pri tem je običajno najbolj izpostavljena osrednja korist, ki jo izdelek prinaša kupcu, vendar pomembno vlogo igrajo tudi vsi ostali elementi, denimo izdelek in njegova embalaža, pred- in ponakupne storitve, imidž izdelka ipd. Med naštetimi po svojem prispevku k ustvarjanju vrednosti izdelka v očeh kupcev še posebej izstopata blagovna znamka in embalaža (Crawford & Di Benedetto, 2015, str. 442).

Podjetje mora jasno razumeti razliko med funkcionalnostjo (angl. *feature*) izdelka in njegovo koristjo (angl. *benefit*) za kupca in zelo natančno ugotoviti, katere so slednje – za koristi so kupci namreč pripravljeni plačati, zgolj za funkcionalnosti pa ne, opozarja Cooper (2011, str. 321).

2.3 Taktične odločitve

Taktične odločitve so vezane na oblikovanje trženjskega spleta in jih je enostavneje spreminjati tudi še v kasnejših fazah lansiranja novega izdelka. V veliki meri so odvisne od predhodno sprejetih strateških odločitev (Di Benedetto, 1999, str. 533). Nekoliko podrobneje so opredeljene kot odločitve, vezane na obseg investicije v trženje, nabor izdelčnih različic za lansiranje, odločitve o distribuciji in promociji novega izdelka ter njegovi ceni (Hultink et al., 2000, str. 7).

Hultink et al. (2000, str. 15) še ugotavljajo, da med uspešnimi izdelki na medorganizacijskem in potrošniškem trgu obstajajo pomembne razlike v taktičnih odločitvah, ki jih sprejemajo podjetja. Za uspešno lansirane potrošniške izdelke je v veliki meri značilno, da gre za širitev nabora izdelkov znotraj obstoječe blagovne znamke z višjo stopnjo distribucije in visokimi promocijskimi stroški ter ceno, ki je podobna konkurenčnim izdelkom.

2.3.1 Izdelek

Večina odločitev, vezanih na izdelek, je sprejeta v strateški fazi načrtovanja lansiranja. Med taktične odločitve, ki se sprejemajo v času lansiranja izdelka, sodijo predvsem vprašanje o širini izdelčnega asortimana in odločitve, vezane na znamčenje izdelka, pojasnjuje Hultink et al. (2000, str. 8).

Z rastočim pomenom spleta in digitalnih izdelkov se spreminja tudi opredelitev izdelka in briše meja med izdelkom in storitvijo – po prepričanju nekaterih raziskovalcev celo vsak izdelek slej ko prej postane storitev, predvsem zaradi rastočega pomena ponakupnih storitev (Cohen, Agrawal, & Agrawal v Chaffey in Smith, 2013, str. 174). Teixeira (2013, str. 7) dobrine, ki jih lahko kupimo na spletu, uvršča v tri skupine:

- digitalne dobrine (npr. e-knjiga) in storitve (npr. programska oprema);
- fizični izdelki, kupljeni na spletu;

- hibridni izdelki, ki vsebujejo digitalni in fizični element, kot na primer letalske karte, kjer je karta digitalna, let pa fizičen.

Splet ponuja veliko priložnosti za povečevanje vrednosti izdelka. Z dodajanjem izdelkov in storitev k jedrnemu izdelku se oblikuje razširjeni izdelek (angl. *extended product*). Ta pogosto vsebuje funkcionalnosti, ki kupcem pomagajo pri uporabi izdelka ali storitve. Razširjeni izdelek vpliva na zaznano kakovost izdelka in kredibilnost podjetja, pojasnjujeta Chaffey in Smith (2013, str. 67).

2.3.2 Distribucija in prodaja

Ta element trženjskega spleta je tradicionalno poimenovan prostor (angl. *place*). V povezavi z načrtovanjem trženjskih aktivnosti ob lansiranju novega izdelka se zanj v literaturi pojavljajo poimenovanja, kot so distribucija in prodaja (Cooper, 2011; Crawford in Di Benedetto, 2015), distribucija (Hultink et al., 1998; Hultink & Robben, 1999; Teixeira, 2013) in kanali (Chiu, Chen, Shyu, & Tzeng, 2006), ki so pomensko bistveno bližje dejanski vlogi tega elementa pri oblikovanju trženjske strategije, zato takšno poimenovanje prevzemam tudi v tej nalogi.

Cooper (2011, str. 327) ponuja najbolj oprijemljive usmeritve za sprejemanje odločitev, povezanih z distribucijo in prodajo, in navaja osnovna vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti pri njunem načrtovanju: Ali bo podjetje izdelek prodajalo na trgu, kjer že deluje ali bo z njim vstopilo na nov trg? Bo nagovarjalo kupce, ki jih nagovarja že sedaj? Bo za prodajo in distribucijo izdelka uporabilo svoje obstoječe prodajnike in distribucijski sistem? V naslednjem koraku se mora podjetje posvetiti izvedbenim vidikom prodaje in distribucije, kot so izobraževanje prodajnikov, zagotavljanje prodajnih pripomočkov, izdelava prodajnega načrta ter motiviranje prodajnikov.

Logistični del distribucije je v literaturi deležen manj pozornosti, vendar ni nič manj pomemben, opozarja Di Benedetto (1999, str. 534), saj dobro vodena logistika vpliva na pravočasno dobavo materialov in surovin, dostavo izdelka kupcem in učinkovitost v primeru odpoklica izdelka.

Tradicionalen pogled na distribucijske kanale splet obravnava kot celoto in ga omenja kot enega od njih, Teixeira (2013, str. 6) pa opozarja, da je nujna ločena obravnava posameznih distribucijskih kanalov, ki jih omogoča splet. S tem so povezani dodatni izzivi, kot denimo preprosta in hitra primerjava posameznih distribucijskih kanalov za kupce.

Chaffey in Smith (2013, str. 77) izpostavljata, da se ob razširitvi prisotnosti na splet promocija in distribucija pogosto prekrivata. V primeru digitalnih izdelkov splet lahko postane prostor ne le prodaje in distribucije, temveč celo uporabe. S spletom so se pojavili tudi novi distribucijski modeli. Chaffey in Smith (2013, str. 78) navajata naslednje:

- **Umik posrednika** (angl. *disintermediation*). Podjetja prodajajo neposredno kupcem, brez vmesnih členov v obliki distributerjev in veleprodajalcev.
- **Pojav novih posrednikov** (angl. *reintermediation*). Vlogo vmesnega člena med proizvajalci in kupci prevzemajo novi posredniki, kot so denimo spletni agregatorji ponudbe.
- **Infomediacija** (angl. *infomediation*). Vlogo posrednikov prevzemajo ponudniki, ki posedujejo informacije ali podatke, s katerimi lahko pomagajo kupcem ali proizvajalcem.
- **Poenotenje kanalov** (angl. *channel confluence*). Distribucijski kanali končnemu kupcu zagotavljajo enotno ponudbo.
- **Meduporabniške storitve** (angl. *peer-to-peer services*). Oblika storitve, kjer sta izvzeta tako ponudnik kot posrednik in izmenjava poteka neposredno med uporabniki.
- **Promocija v zameno za provizijo** (angl. *affiliate marketing*). Kupci postanejo obenem prodajalci.
- **Skupinsko nakupovanje** (angl. *group purchasing*). Začetnik in najbolj znan predstavnik te oblike je Groupon.
- **Gradnik** (angl. *widget*). Podjetje razvije svojo spletno storitev v obliki gradnika, ki ga lahko vgradijo druge spletne strani in tako bistveno povečajo doseg svoje storitve. Tak primer je denimo Googlova iskalna vrstica, ki jo je mogoče vgraditi v katerokoli spletno stran.

2.3.3 Cena

Odločitev o ceni izdelka je kompleksna, saj na njeno oblikovanje vpliva veliko dejavnikov, primarno pozicioniranje izdelka in ciljni trg. Dodatno še stroški proizvodnje, poslovna strategija podjetja – osvojitve določenega segmenta trga je za podjetja lahko tako pomembna, da bo ponudilo ceno, ki je nižja od proizvodnih stroškov. Crawford in Di Benedetto (2015, str. 457) kot najbolj razširjene navajata naslednje osnovne vrste cen:

- **Premijska cena:** trajno visoka cena z jasno izdelčno diferenciacijo.
- **Visoka cena** (angl. *skim price*): višja od tržne cene, vendar primerna glede na diferenciacijo izdelka, ne ogroža konkurence in dopušča nekaj prostora za prilagajanje cene.
- **Tržna cena** (angl. *meet the market*): cena, ki je najbližja temu, da ne igra pomembne vloge pri odločitvi za nakup.
- **Penetracijska ali promocijska cena:** izbrana cena je izrazito nizka z namenom čim bolj intenzivnega prodiranja na trg. Njena slabosti so pomanjkanje manevrskega prostora za morebitne popuste in težave pri kasnejšem doseganju realnejše cene.

Konkuriranje na podlagi nižje cene je sicer ena od možnosti, ki pa ni priporočljiva, razen v primeru, ko temelji na dejanskih nižjih stroških v primerjavi s konkurenco. Cooper (2011,

str. 322) opozarja, da konkurenti nižjo ceno lahko izenačijo v trenutku, medtem ko konkurenčna prednost v obliki edinstvenih lastnosti izdelka, promocijskega kanala ali boljše distribucije lahko od konkurentov terja mesece ali celo leta naporov, preden jo izenačijo.

Naslednji razmislek o ceni se nanaša na vprašanje, ali podjetje želi zasledovati nizke proizvodne stroške s posledično nizkimi prodajnimi cenami in visoko tržno penetracijo, ali se bo osredotočalo na tržni segment, ki mu izdelek predstavlja najvišjo dodano vrednost in mu ga ponudilo po višji ceni. Možna je tudi kombinacija obeh strategij, začevši s strategijo visoke cene na manjšem tržnem segmentu, v nadaljevanju pa širitev na preostali del trga in zniževanje cene (Cooper, 2011, str. 323).

Vrednost izdelka v očeh kupcev je eden od najpomembnejših dejavnikov pri oblikovanju cene. Če je podjetje natančno opredelilo svoj ciljni trg, je ugotavljanje vrednosti izdelka za kupce lažje, saj podjetje precej dobro ve, kako kupci razmišljajo. Pri tem je potrebno upoštevati še cene konkurenčnih izdelkov oziroma cene drugih rešitev, ki jih kupci trenutno uporabljajo za reševanje problema, ki ga naslavlja novi izdelek. Slednje je edina možnost, ko gre za nove izdelke (Cooper, 2011, str. 323).

Če podjetje tudi po razmisleku o vsem naštetem ostaja neodločeno glede cene svojega izdelka, je priporočljivo, da testiranje cene vključi v tržne raziskave, ki jih izvaja. Za vsako od cen, ki jih podjetje vidi kot primerne v očeh kupcev, mora opraviti tudi analizo dobička, ki ga vsaka od njih prinaša podjetju. V ta namen mora seveda poznati svoje proizvodne stroške na enoto izdelka. Izjema pri tem so promocijske cene, ki so pogosto zastavljene tako, da podjetju ne prinašajo zelenega dobička, kupce pa spodbudijo k prvemu nakupu novega izdelka (Cooper, 2011, str. 323).

2.3.3.1 Oblikovanje cene z upoštevanjem relativne vrednosti in kompatibilnosti

Guiltinan (1999) v povezavi z ovirami za prvi nakup in s tem povezanim oblikovanjem cene predlaga, da podjetje svoj izdelek presoja z dveh vidikov: relativne prednosti glede na obstoječe izdelke in kompatibilnost z obstoječimi navadami kupcev. Glede na to, kakšno je razmerje med obema, predlaga najprimernejše taktike za lansiranje:

- **Nizka relativna prednost in nizka kompatibilnost.** Izdelek, ki ni posebej nov, obenem pa od kupcev terja drugačen način uporabe oziroma spreminja uporabniško izkušnjo, kot so je vajeni. Pričakovati je počasno penetracijo izdelka, zato avtor predlaga, da podjetje oblikuje ceno in druge taktike ob lansiranju tako, da z njimi spodbudi hitrejši prodor izdelka. V to skupino sodijo promocijska cena, vračilo denarja ob nezadovoljstvu, počasen umik prejšnje različice izdelka, če ta obstaja, in obenem široka distribucija novega izdelka.

- **Visoka relativna prednost in visoka kompatibilnost.** Izdelek ima očitno prednost v primerjavi z obstoječimi, ki je obenem pomembna za kupce – na primer občutno izboljššan model mobilnega telefona z dodatnimi funkcijami. Ker je izdelek popolno nasprotje zgoraj omenjenega, so temu prilagojene tudi predlagane taktike ob lansiranju: nekoliko višja cena od tržne, možnost preizkusa njegovega delovanja, selektivna distribucija in hiter umik prejšnje različice izdelka.
- **Visoka relativna prednost in nizka kompatibilnost.** To so izdelki, ki so popolne novosti, in predvsem zaradi tega dosegajo tudi nizko stopnjo kompatibilnosti – takšna je bila na primer mikrovalovna pečica. Taktike ob lansiranju morajo biti usmerjene predvsem k informiranju kupcev o novem izdelku, koristno je napovedovanje in pojasnjevanje izdelka že pred njegovim lansiranjem, priporočljiva so promocijska orodja, ki omogočajo poglobljeno informiranje o izdelku, selektivna distribucija in širok nabor različic izdelka.
- **Nizka relativna prednost in visoka kompatibilnost.** Pri tovrstnih izdelkih bo za prvi nakup najpomembnejše ustvarjanje zavedanje o izdelku in zanašanje na uveljavljeno blagovno znamko. Primerne taktike v tem primeru so skrivnostnost pred lansiranjem, ozek nabor izdelkov, promocijska orodja, ki spodbujajo zavedanje, in intenzivna distribucija.

Kuester, Feurer, Schumacher in Reinartz (2015, str. 272) so opravili raziskavo, s katero so ugotavljali, kako kupci presojujejo ustreznost cene novih izdelkov. Ugotovili so, da je prav zaznavanje cene v očeh kupcev kot primerne tisti element, ki bistveno vpliva na to, da kupci sprejmejo nov izdelek. Pri presojanju primernosti oziroma poštenosti cene, kupci upoštevajo ceno, ki so jo plačali v preteklosti, ceno, ki so jo za enak izdelek plačali drugi kupci, ceno podobnih ali enakih konkurenčnih izdelkov in celo pričakovano ceno izdelka v prihodnosti.

Poseben primer so s tega vidika inovativni izdelki, za katere kupci nimajo neposredno primerljivih cen. V tem primeru ugotavljajo, da je za nove izdelke s pričakovanim relativno dolgim življenjskim ciklom primerna višja začetna cena, ki se kasneje zniža. Za izdelke s pričakovanim nižjim življenjskim ciklom avtorji podjetjem priporočajo, da ciljajo na večinski trg, torej manj inovativne kupce, in izdelku pripišejo nekoliko nižjo ceno (Kuester et al., 2015, str. 273).

Digitalno okolje vsem opisanim razmislekom o ceni doda še nekaj elementov. Kupcem omogoča enostavno preverjanje cen, konkurentom pa hitro posnemanje, zato so se za digitalne izdelke razvili nekateri cenovni modeli, ki prej niso obstajali, denimo *freemium*, kjer je osnovna verzija storitve ali izdelka na voljo brezplačno, za dodatne funkcionalnosti pa mora kupec plačati (Teixeira, 2013, str. 10).

2.3.4 Promocija

Pri načrtovanju promocije mora podjetje najprej vedeti, katere cilje želi z njo doseči – zavedanje, informiranje ali celo nakup, kaj je njegov ciljni trg in kako se želi na njem pozicionirati (Cooper, 2011; Crawford & Di Benedetto, 2015). Na podlagi teh odločitev oblikuje trženjsko komunikacijski načrt in načrtuje konkretna orodja. Pri tem pogosto sodeluje z zunanjimi izvajalci, kot so oglaševalske in medijske agencije, zato je še posebej pomembno, da jim zagotovi čim bolj natančne in izčrpne informacije, ter z njimi tesno sodeluje pri načrtovanju in izvedbi trženjsko komunikacijskih aktivnosti.

Digitalne oblike promocije v nasprotju s tradicionalnimi omogočajo interaktivnost, kar pomeni, da podjetja lahko komunicirajo s kupci, od njih pridobivajo povratne informacije in jih zato lahko bolje razumejo. Medtem ko morajo v nespletnem okolju podjetja opravljati ločen nabor aktivnosti za raziskovanje trga in za prepričevanje kupcev, je v spletnem okolju obe funkciji mogoče združiti, pojasnjuje Teixeira (2013, str. 8). Ko gre za promocijo na spletu, oglaševanja ne obravnava kot ene od oblik promocije, temveč kot samostojno obliko množičnega komuniciranja s kupci. Kot promocijo opredeljuje tiste oblike komuniciranja, ki kupcem ponujajo vrednost v obliki popusta ali posebne ponudbe, kot oglaševanje pa tiste oblike, ki kupcem zgolj komunicirajo vrednost, ki jim jo prinaša oglaševani izdelek.

Teixeira (2013, str. 9) navaja dve glavni obliki spletnega oglaševanja, in sicer neposredno nagovarjanje kupcev prek komunikacijskih orodij in vsebin, ki jih ustvarja samo, in posredno, prek spodbujanja mnenjskih voditeljev in kupcev, da ustvarjajo vsebine ali jih posredujejo drugim. Borges Tiago & Verissimo (2014) sta v svojem prispevku še posebej izpostavila vpliv družabnih omrežij na digitalno trženje. Po njunih ugotovitvah se zaradi njih povečuje pomen vzpostavljanja odnosov s potrošniki, na spletu pa nastajajo skupnosti.

Druga pomembna delitev spletnega trženja je na vhodno (angl. *inbound*) in izhodno (angl. *outbound*), ki izhaja iz tega, da potrošniki na spletu ne le pasivno sprejemajo njim namenjeno komuniciranje, temveč tudi sami aktivno iščejo izdelke oziroma rešitve za svoje probleme. Izhodno trženje se večinoma poslužuje plačanih oblik trženjskega komuniciranja, medtem ko vhodno uporablja tudi neplačane oblike, denimo organske rezultate spletnih iskalnikov in družbene medije (Teixeira, 2013, str. 5).

Molina-Castilo, Lopez-Nicolas in Soto-Acosta (2012) so se v svoji raziskavi ukvarjali s tem, kako tip vsebine, uporabljene v trženjskem komuniciranju novega izdelka, v spletni in nespletni komunikaciji vpliva na njegovo zaznavo v očeh kupcev, predvsem z vidika zaznanega tveganja. Ugotovili so, da je uporaba trditev o kakovosti izdelka na spletu bolj priporočljiva od opisovanja izdelka, saj kupci v tem primeru izdelek zaznajo kot manj kompleksen in bolj zaupanja vreden. Obenem je uporaba trditev o kakovosti izdelka način za poenostavitev komunikacije, saj lahko nadomesti obširno naštevaje in opisovanje vseh

lastnosti izdelka. V nespletni komunikaciji teh razlik niso zaznali, so pa izmerili višjo verjetnost, da bo uporaba trditev o kakovosti izdelka povečala zaznano kompleksnost izdelka in z njim povezanega tveganja. Sorodno raziskavo sta izvedla tudi Lee & Hong (2015), ki sta primerjala medsebojni vpliv čustvenega apela, informativnosti in kreativnosti na učinkovitost oglasov na spletu, še posebej na družabnih omrežjih. Njune ugotovitve kažejo, da na učinkovitost oglaševanja najbolj vplivata kreativnost in informativnost oglasa.

Hariharan, Talukdar, & Kwon (2015) so opravili raziskavo, s katero so ugotavljali vpliv sodobne digitalne tehnologije na optimizacijo porabe oglaševalskega proračuna. Na primeru podjetij, ki vstopajo na trg in skušajo pridobiti prve kupce, so primerjali učinkovitost ciljanega oglaševanja (raziskava je vključevala primer z dvema segmentoma), in široko ciljanega oglaševanja. Ugotovili so, da je segmentiran pristop vendarle učinkovitejši, kar še dodatno povečuje privlačnost digitalnih promocijskih kanalov za podjetja.

2.4 Testiranje izdelka na trgu

V procesu razvoja izdelka je njegovo redno testiranje eden ključnih elementov za razvoj uspešnega izdelka. Ko je dosežena končna različica izdelka in je ta pripravljen za lansiranje, se podjetje lahko tega loti bodisi z velikim enkratnim vstopom na trg (s čimer ima dobre možnosti, da preseneti konkurenco, ki na to ni bila pripravljena) bodisi tako, da najprej testira trg in glede na rezultate v proces lansiranja vpeljuje prilagoditve, pojasnjujeta Crawford in Di Benedetto (2015, str. 402). Ob tem zavzame jasno stališče v podporo tovrstnemu testiranju in ga vključujeta tudi v svojo shemo elementov lansiranja izdelkov (Slika 1).

Temu pritrjuje tudi Cooper (2011), ki pa fazo testiranja v procesu razvoja novega izdelka obravnava kot samostojno in ne kot del lansiranja. Med najpogostejšimi nameni za izvedbo izvedbo testiranja trga navaja naslednje (Cooper, 2011, str. 311):

- Podjetje ugotovi, ali izdelek dobro deluje v dejanskih okoliščinah uporabe in izve, ali je kaj potrebno izboljšati.
- Pridobitev ocene, v kolikšni meri je izdelek za kupce sprejemljiv ter zakaj.
- Ugotavljanje, kakšna je pri kupcih stopnja zanimanja, všečnosti, preference in nakupne namere in kaj so vzroki za vsako od njih.
- Preverjanje cenovne občutljivosti – kako sprememba cene vpliva na preferenco in nakupno namero.
- Ugotavljanje, katere so tiste koristi in lastnosti izdelka, na katere se kupci najmočneje odzivajo, kar je podjetju kasneje v veliko pomoč pri snovanju trženjsko komunikacijske strategije izdelka.

Metod testiranja je veliko; Crawford in Di Benedetto (2015, str. 501–512) opisujeta njihovo razvrstitev v tri kategorije: psevdo prodaja, kontrolirana prodaja in polna prodaja. Za vsako od njih navajata najpogostejše uporabljene metode, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Psevdo prodaja (angl. *pseudo sale*). Podjetje pri kupcih preverja pripravljenost za nakup s simuliranjem dejanskih prodajnih okoliščin. Metoda omogoča tudi enostavno testiranje različnih spremenljivk.

- Pri metodi, imenovani **špekulativna prodaja** (angl. *speculative sale*), podjetje kupcem predstavi končni izdelek s predvideno ceno na enak način in s trženjsko komunikacijskimi orodji, ki jih ima pripravljene za dejansko lansiranje na trgu. Na koncu kupca vpraša, ali bi tak izdelek kupil, če bi bil na voljo na trgu.
- **Simulirani testni trg** (angl. *simulated test market*) je metoda, s katero podjetje pridobi podatke o predvidenem obsegu prodaje in pripravljenosti za ponovni nakup in je zelo razširjena za testiranje izdelkov široke potrošnje. Eden od načinov izvajanja je z dejansko umestitvijo izdelka na police trgovine in spremljanjem odziva kupcev.

Kontrolirana prodaja (angl. *controlled sale*) pomeni, da kupec izdelek kupi, vendar to stori v nadzorovanih okoliščinah. Ker izdelek še ni v redni prodaji, kontrolirana prodaja še vedno veja za test. Ker pa se prodaja dejansko zgodi, metode iz te skupine vključujejo tudi testiranje distribucije. Tri najbolj pogoste metode kontrolirane prodaje so:

- **Neformalna prodaja** (angl. *informal selling*) je v uporabi predvsem na medorganizacijskih trgih in največkrat pomeni, da podjetje izuri nekaj prodajnikov, ki izdelek predstavijo potencialnim kupcem.
- **Direktno trženje** (angl. *direct marketing*) je preprosta metoda za ugotavljanje prodajnega potenciala izdelkov in testiranje njegovih različic s prodajo prek kanalov, kot so pošta, telefon, elektronska pošta ipd.
- **Mini prodajalne** (angl. *mini markets*). Ta metoda v omejenem obsegu vključuje tudi posrednike – trgovce – in pomeni, da podjetje izdelek testno ponudi v prodajo le v izbranih trgovinah. Prednosti metode so njena realističnost, možnost testiranja različnih cen in nizki stroški.

Polna prodaja (angl. *full sale*), kjer se podjetje odloči, da bo dalo izdelek v prodajo, vendar v omejenem obsegu, saj se želi naprej prepričati, da vse deluje. Razen v redkih primerih, ko v tej fazi pride do razkritja resnično velikih pomanjkljivosti, bo izdelek, ki doseže to stopnjo, šel tudi v redno prodajo. Med metode polne prodaje sodita:

- **Testno trženje** (angl. *test marketing*) pomeni, da podjetje izdelek ponudi v prodajo na reprezentativnem delu trga, na primer v nekaj mestih ali celo državah. S to metodo bo podjetje pridobilo veliko informacij, vendar je draga.
- **Postopna prodaja** (angl. *rollout*) je v praksi bolj razširjena od testnega trženja in pomeni, da podjetje sprva ponudi izdelek le na delu trga, nato postopoma širi njegovo prisotnost še na druge trge, ob tem pa spremlja odzive kupcev, prodajo in vse ostale vidike uspešnosti izdelka. Trg, kjer je izdelek najprej na voljo, ni izbran na podlagi reprezentativnosti, temveč drugih meril.

Vsem zgoraj opisanim kategorijam je skupno to, da so usmerjene predvsem v preverjanje tržnega potenciala novega izdelka, saj avtorja predpostavljata, da je podjetje vse teste izdelka, ki so povezani z njegovo uporabo in delovanjem, že opravilo v predhodnih fazah razvoja. Annacchino (2007, str. 405) v fazo lansiranja izdelka izrecno vključuje tudi program beta testiranja, ki ga opredeli kot preverjanje delovanja izdelka s strani izbranih končnih uporabnikov v nelaboratorijskem okolju. Temu pritruje tudi Cooper (2011, str. 308), ki pravi, da mora izdelek delovati brezhibno ne le na internih testih, temveč tudi, ko ga uporabljajo kupci. Slednji ga bodo namreč uporabljali z namenom, ki ga je predvidelo podjetje, ampak tudi za druge namene, ga uporabljali na napačen način ipd.

3 PODJETJE FLAVIAR

Podjetje Flaviar je bilo ustanovljena leta 2012. Trije soustanovitelji so poslovni model podjetja oblikovali iz želje, da bi uživanje visokokakovostnih žganih pijač približali širšemu krogu ljudi, tistim, ki jih to že zanima, pa omogočili, da pokusijo več različnih pijač, ne da bi za to morali kupiti celo steklenico. Po oceni različnih virov je namreč na trgu 10.000 (Intangible Business UK, 2014) ali celo 15.000 žganih pijač, od katerih jih je le relativno majhen delež dostopnih na običajnih prodajnih mestih.

Flaviar za ljubitelje žganih pijač vsak mesec pripravi tematski izbor žganih pijač, ki so na voljo v obliki degustacijskih setov. Uporabniki se nanje lahko naročijo ali jih kupijo posamično. Poleg tega na Flaviarjevi spletni strani lahko izbirajo tudi iz nabora žganih pijač v običajnih velikostih. Podjetje pri njihovi izbiri daje prednost predvsem manj razširjenim, a kakovostnim izdelkom tako velikih kot mikro (angl. *craft*) proizvajalcev.

Zamisel se je sprva porodila enemu od ustanoviteljev podjetja, ki je v preteklosti aktivno deloval na različnih področjih znotraj industrije žganih pijač: delal je kot svetovalec za trženje lokalnim izpostavam velikih blagovnih znamk, vodil je priljubljen koktajl bar v Ljubljani, po nekaj letih delovanja v tej panogi se je celo sam lotil destiliranja absinta in vodke ter oba izdelka uspešno lansiral na različnih trgih po svetu. Tako je dodobra spoznal industrijo, tako s stališča velikih kot malih proizvajalcev oziroma blagovnih znamk, hkrati pa je neposredno doživljal odzive končnih potrošnikov v svojem baru in spremljal trende porabe alkoholnih pijač.

Na poslovni poti na zahodno obalo ZDA leta 2011 je spoznal, kako močno je spletno trgovanje napredovalo v ZDA in kakšne nove poslovne modele omogoča. Zato je po povratku v Slovenijo pripravil poslovni načrt za projekt spletne baze žganih pijač, ki bi bila prvi korak k večjemu projektu prodaje pijač prek interneta. Poslovni načrt je med drugim predstavil znancu, ki je bil ustanovitelj največje slovenske spletne trgovine, z več kot 10 leti izkušenj na področju spletnega trgovanja. Po nekaj mesecih sestajanja in številnih prilagoditvah zamisli sta oblikovala končni poslovni model in ustanovila podjetje z imenom Flaviar.

Vloge v podjetju sta si ustanovitelja jasno razdelila glede na svoje kompetence: eden je bil zadolžen za načrtovanje in oblikovanje izdelka ter spletne strani, izbor pijač in njihovo predstavitev, drugi pa je zagotovil finančna sredstva, organiziral delo in k sodelovanju pritegnil še tretjega ustanovitelja, zadolženega za tehnični razvoj spletne platforme. Sestava ekipe ustanoviteljev po njihovi razlagi potrjuje usmeritev novonastalega podjetja – jasna usmeritev na tehnologijo in spletno trgovanje kot pomemben element razlikovanja v primerjavi z obstoječimi podjetji v panogi.

Flaviar je od začetka svojega delovanja svojo storitev vzpostavil na trgih držav Evropske Unije, s poudarkom na Veliki Britaniji in Nemčiji, v zadnjem četrtnem letu 2015 pa je začel z aktivnostmi za lansiranje v ZDA.

3.1 Predstavitev izdelka in problema, ki ga rešuje

Pri načrtovanju in razvoju izdelka so se v Flaviarju spraševali predvsem, kaj lahko storijo, da rešijo problem končnega potrošnika. Odločili so se, da želijo zgraditi lastno blagovno znamko, ki bo prvenstveno skrbela za dobrobit potrošnika in tako dosegala visoko zadovoljstvo kupcev in ustvarjala vrednost za deležnike. V podjetju so na podlagi izkušenj članov ekipe s proizvodnjo, trženjem in prodajo žganih pijač identificirali naslednje probleme, ki preprečujejo, da bi potrošniki kupovali več raznolikih žganih pijač:

- **Nakupovalna izkušnja v trgovini je slaba**, saj so potrošniki ponavadi soočeni z veliko izbiro, nimajo pa informacij, na podlagi katerih bi lahko sprejeli nakupno odločitev. Tako se potrošniki ponavadi odločajo na podlagi cene, embalaže, priklica oglasov ali pa se zanesejo na priporočilo trgovca. Slednje je lahko problematično, saj trgovec lahko priporoča določen izdelek zgolj zato, da se znebi zaloge ali ker ima na njem visoko maržo.
- **Potrošniki se največkrat odločajo na podlagi cene**, ki jo jemljejo kot pokazatelja kakovosti. Toda v resnici je cena boljši pokazatelj sposobnosti in sredstev, ki jih ima proizvajalec na področju trženja in znamčenja.
- Tudi če potrošnik izbere kakovosten izdelek, je pri pijačah potrebno upoštevati **osebni okus vsakega posameznika**. Sploh pri žganih pijačah se velikokrat zgodi, da so

najbolj kakovostne ali najboljše ocenjene pijače take, ki niso vseč večini ljudi (Flaviar Inc., 2015b).

Glede na našete probleme pri sprejemanju nakupne odločitve je edina rešitev za potrošnika, da pijače pred nakupom pokusi in sprejme odločitev na podlagi lastnega okusa in želja. Vendar je v praksi to težko, saj trgovine ponavadi ne omogočajo pokušanja, v barih pa strežejo le najbolj razširjene pijače, ki jih njihovi gosti pogosto naročajo, hkrati so cene pijač v barih precej višje. Tako je sklenjen začaran krog, v katerem trgovci in bari ponujajo le popularne in dobro poznane pijače, ker za kaj drugega ni povpraševanja, potrošniki pa novih pijač ne kupujejo, ker jih ne morejo prej pokusiti.

Kot odgovor na ta spoznanja je Flaviar lansiral naročnino na degustacijske sete žganih pijač, kjer kupec vsak mesec prejme nov set, ki ga pripravi podjetje. Vsak set je sprva vseboval pet, nato pa tri vzorce različnih pijač na določeno temo, npr. škotski viski, irski viski, konjak, pijače iz sladkornega trsa. Nabor pijač v setu je sestavljen tako, da kar najboljše predstavlja raznolikost svoje kategorije, vsak set pa vsebuje tako pijače poznanih blagovnih znamk kot tudi majhnih proizvajalcev. Poleg pijač vsak set vsebuje tudi navodila za pokušanje ter zabavne in poučne opise pijač.

Eden od ključnih elementov Flaviarjevega izdelka je ravno naučiti in zabavati (angl. *educate and entertain*), saj v podjetju verjamejo, da je kupca potrebno izobraziti, da bo sprejemal boljše nakupne odločitve, vendar izobraževalni element izdelka ne sme biti preveč resen ali celo dolgočasen, saj gre pri žganih pijačah vendarle za dobrine, ki jih potrošniki povezujejo s sproščenim vzdušjem in prostim časom. Zato je vsak degustacijski set zasnovan tako, da pijače lahko pokusijo trije ali celo štirje ljudje, saj je del izkušnje tudi pogovor o okusih in občutkih, ki jih vsak posameznik doživlja drugače (Flaviar Inc., 2015b).

Flaviarjevi degustacijski seti so na voljo tudi kot enkratni nakup, vendar poslovni model temelji predvsem na naročnini, kjer kupec prejme vsak mesec nov set. V obeh primerih je cilj, da potrošniki med pokušanjem vzorcev odkrijejo zanimive pijače in se odločijo za nakup steklenice.

3.2 Izkušnje podjetja Flaviar na trgih EU

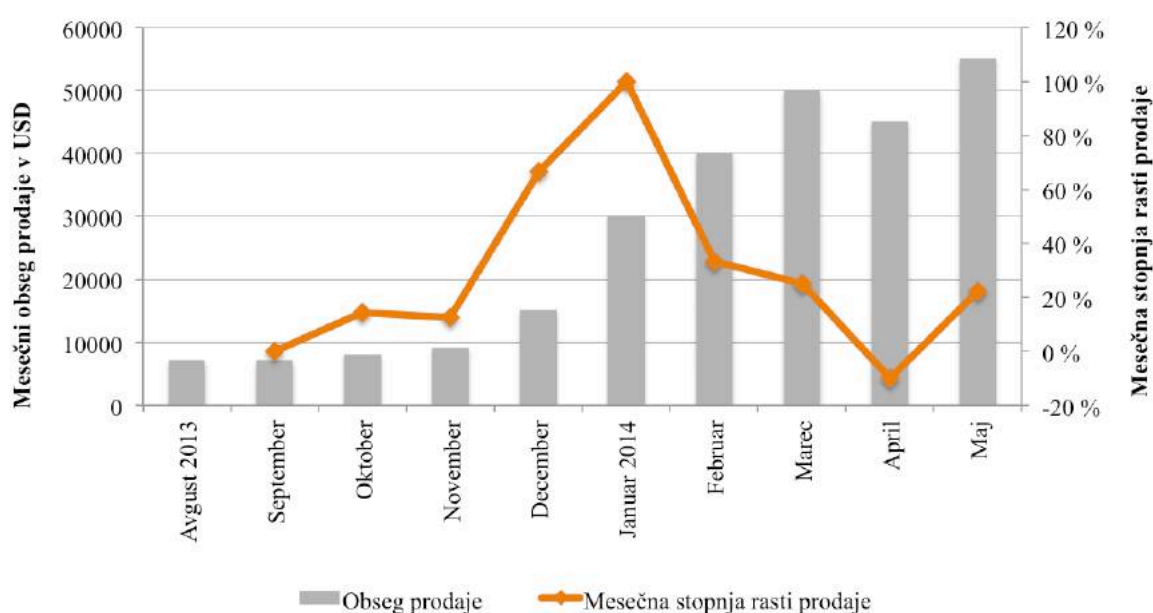
Ker gre pri degustacijskih setih za popolno novost na trgu, ki bo sprva zanimiva le majhni skupini potrošnikov, se je podjetje že takoj odločilo, da bo izdelek lansiralo na trgu celotne Evropske Unije, z najmočnejšo usmeritvijo na Veliko Britanijo. Kljub temu je bila rast sprva izjemno počasna, saj je bil naročniški model (angl. *subscription commerce*) prav tako velika novost, ki se je šele dobro začela pojavljati na veliko bolj razvitem trgu ZDA.

Flaviar je sprva omogočal zgolj mesečno ali četrletno naročnino na degustacijske sete, vendar je odziv kupcev kmalu jasno pokazal, da potrošniki želijo kupiti tudi steklenice

tistih pijač, ki so jim bile v setu vseč. V Flaviarju verjamejo, da dodana vrednost njihovega modela leži prav v odkrivanju novosti, izobraževanju in informiranju, medtem ko steklenico žgane pijače lahko kupcu proda kdorkoli, zato je tu dodana vrednost majhna in bo v prihodnje vedno manjša, saj so vstopne ovire za prodajo steklenic relativno majhne.

Zato je Flaviar želel še naprej ohraniti svojo usmeritev na degustacijske sete, vendar je bil naročniški model očitno prevelika novost in strah pred zavezo je bil pri potrošnikih prevelik. Konec leta 2013 so se odločili, da degustacijske sete ponudijo tudi kot posamičen nakup, brez naročnine, kar je povzročilo velik skok prodaje, kot je razvidno s Slike 3.

Slika 3: Gibanje mesečnega obsega in rasti prodaje ob koncu leta 2013



Vir: Flaviar Inc., Podatki o mesečni prodaji, 2014b.

V podjetju redno izvajajo meritve zadovoljstva kupcev, in sicer s pomočjo ponakupnega vprašalnika ter meritve NPS (angl. *Net Promoter Score*). Meritev NPS je enostavna standardna meritev, ki je bila prvič predstavljena leta 2003 in temelji na zamisli, da je mogoče zvestobo in zadovoljstvo kupcev oziroma strank zelo preprosto izmeriti z enim samim vprašanjem: »Od ena do deset, kako verjetno je, da bi nas priporočili svojim prijateljem?« Prednosti te meritve za podjetja je veliko; izvedba raziskave je zelo preprosta, ni potrebe po zahtevnem in zamudnem analiziranju rezultatov, delež kupcev, ki odgovorijo na vprašalnik, je višji od raziskav o zadovoljstvu, ki temeljijo na daljših in bolj kompleksnih vprašalnikih. Rezultati meritve NPS se analizirajo na dva načina:

- S spremljanjem deležev kupcev, ki so izbrali določen odgovor. Pri tem velja, da so kupci, ki so izbrali 9 ali 10, promotorji, tisti z odgovori 7 ali 8 so pasivni, vsi ostali pa so kritiki. Podjetje lahko na mesečni ravni primerja kako se spreminja delež kupcev v vsaki izmed skupin.

- NPS rezultat, ki ga podjetje dobi tako, da od delež kritikov odšteje od deleža promotorjev (Reincheld, 2003).

Pri Flaviarju so meritev NPS začeli izvajati zelo zgodaj, in sicer kot način spremljanja, kako se zadovoljstvo kupcev spreminja glede na različne izdelke, možnosti ali ponudbe, ki jih podjetje objavlja. Ker meritev NPS ne daje vpogleda v razloge za oceno, so se v Flaviarju odločili, da kupcem po vsakem nakupu pošljejo tudi ponakupni vprašalnik. Ta je poslan en teden po nakupu, namen pa je predvsem izvedeti, ali je prišlo do kakršnihkoli težav pri dostavi, ter prejeti druge povratne informacije od kupcev. Prav ta vprašalnik je postal vir zamisli za večino sprememb izdelka in celo poslovnega modela, hkrati pa omogoča, da podjetje hitreje reši težave kupcev in s tem doseže tudi višjo stopnjo zadovoljstva kupcev pri meritvi NPS.

Ves čas od lansiranja naročnine na degustacijske sete so se v podjetju Flaviar ukvarjali z vprašanjem, kako naročnino približati potrošnikom. Skozi raziskave in meritve zadovoljstva se je pokazalo, da potrošniki želijo več personalizacije in več nadzora nad tem, katere vrste žganih pijač prejmejo (marsikoga zanima le viski, nekateri ne marajo gina ali tekile ipd.). Problem naročnine je torej bil, da potrošniki niso mogli izbirati, kateri set prejmejo. Prav tako je bil pogost komentar, da je cena mesečne naročnine previsoka, predvsem ko na letni ravni sešteješ posamezne zneske (Flaviar Inc., 2014).

Na podlagi zbranih informacij so v Flaviarju spomladi 2015 lansirali novo obliko naročnine, ki je omogočala kupcem višjo stopnjo prilagodljivosti, s prehodom s petih na tri vzorce v vsakem setu se je lahko znižala tudi cena posameznega seta. Po novem so naročniki dobili obvestilo o novem mesečnem setu en teden preden je bil set poslan, v tem času pa so se lahko odločili, da mesečni set zamenjajo s kakim drugim setom, namesto seta raje izberejo eno od steklenic iz aktualne ponudbe, ali pa ta mesec enostavno preskočijo naročnino in ne plačajo ničesar. Ta model je odgovoril na vse dotedanje pomisleke kupcev, saj je omogočal popolno prilagoditev okusu potrošnika in nadzor nad stroški. Naročnik je lahko prekočil tudi več mesecev zapored in vseeno ohranil naročnino in dostop do ponudbe. Hkrati je model z možnostjo menjave seta za steklenico dodatno spodbujal nakup steklenic, kjer je bila dostava za naročnike brezplačna.

4 TRG ŽGANIH PIJAČ

4.1 Obseg in struktura trga

V letu 2014 so prihodki proizvajalcev žganih pijač znašali 45 milijard USD. Rast porabe žganih pijač na prebivalca v državah v razvoju in rastoče povpraševanje po premijskih blagovnih znamkah sta botrovala rasti dobička svetovnih proizvajalcev. Povečevale so se

tudi marže, predvsem po zaslugi konsolidacije industrije in avtomatizacije (IBIS World, 2014).

Zaradi povečevanja razpoložljivega dohodka in naraščanja prebivalstva je v naslednjih petih letih pričakovana nadaljnja rast prihodkov proizvajalcev. V državah v razvoju bo vedno večji delež populacije popil vedno več žganih pijač, medtem ko se bo v razvitih državah nadaljeval prehod na premijske in super premijske blagovne znamke. Dohodki proizvajalcev po napovedih za leto 2019 tako znašajo 59,2 milijardi USD (IBIS World, 2014).

Zadnji dostopni podatki o obsegu prodaje po regijah so za leto 2009, ko je največjo vrednost prodaje dosegala azijsko-pacifiška regija (37,7 %), sledijo ji Evropa (23,5 %), Severna Amerika (22,6 %) in Južna Amerika (International Wine & Spirits Research, 2010). Azijsko-pacifiška regija, še posebej Indija in Kitajska, bo po pričakovanjih tudi v prihodnjem obdobju največ prispevala k rasti industrije, v ZDA bo rast počasna, medtem ko bo v Evropi stagnirala (IBIS World, 2014).

V industriji žganih pijač je sicer mogoče najti ogromno regionalnih in lokalnih proizvajalcev, a je na svetovni ravni precej koncentrirana. V letu 2014 je kar 70 % vseh prihodkov odpadlo na le štiri vodilne svetovne proizvajalce. Največja med njimi sta Diageo s sedežem v Londonu (33-odstotni tržni delež v letu 2014) in Pernod Ricard s sedežem v Parizu (20,9-odstotni tržni delež), oba pa imata podružnice in proizvodne obrate po vsem svetu. Sledita jima Bacardi z 11-odstotnim tržnim deležem in v letu 2014 združeni Beam Suntory, ki obvladuje 4,9 % trga. Največja podjetja so v zadnjih letih svoje položaje še krepila s prevzemanjem manjših proizvajalcev in širitvijo obstoječih izdelčnih linij (IBIS World, 2014).

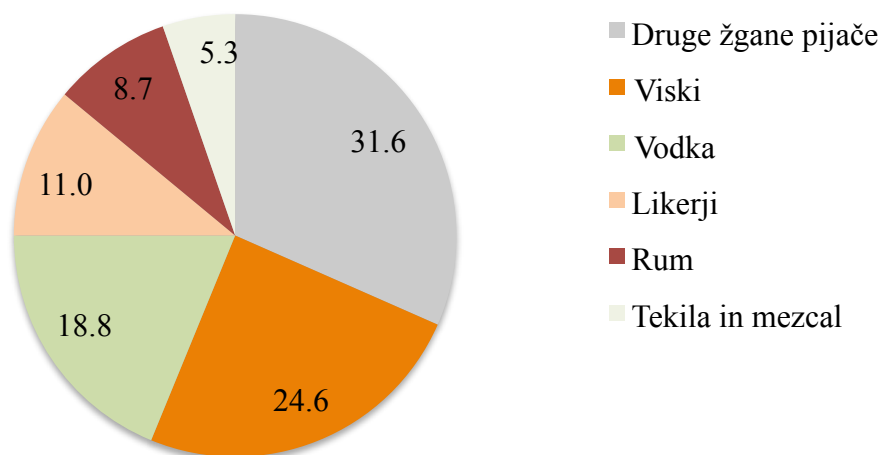
4.2 Trendi

Na svetovni ravni največjo vrednost prodaje predstavlja viski, po količini pa je vodilna vodka. Slika 4 prikazuje tržni delež posameznih kategorij po prihodku (IBIS World, 2014).

V **ZDA** New York in Los Angeles ustvarjata nove trende, ki se kasneje razširijo tudi po svetu. Trenutno so med njimi nizkokalorične žgane pijače, rženi viski, koktajli in alkoholne pijače z nižjo vsebnostjo kalorij. Opazno je tudi povečano zavedanje o škodljivosti čezmernega pitja alkoholnih pijač (Ipsos, 2013).

V Veliki Britaniji raste zanimanje za koktajle, v zadnjih dveh letih se je njihova poraba povečala za 10 % (Ipsos, 2013).

Slika 4: Svetovni tržni deleži posameznih kategorij žganih pijač v letu 2014 (v %)



Vir: IBIS World, Industry report: Global Spirits Manufacturing, 2014.

Kitajska skupaj z Rusijo in Indijo dosega izjemno rast prodaje uvoženih žganih pijač – v letih 2001 do 2012 je bila rast njihove prodaje na Kitajskem 250-odstotna. Največji delež prodaje predstavljata konjak in mešani viski, sledi vodka. Za sloj premožnih na Kitajskem so drage žgane pijače tudi način razkazovanja bogastva (Ipsos, 2013).

Indija je v zadnjih letih močno poostrila svojo zakonodajo, vezano na oglaševanje in prodajo alkoholnih pijač. Kljub temu prodaja uvoženih žganih pijač vsako leto zraste za četrtno, daleč največji delež prodaje zaseda viski, med mlajšo generacijo je priljubljen tudi rum (Ipsos, 2013).

Brazilijska je eden od največjih svetovnih trgov za žgane pijače, ki se zelo hitro premiumizira. Izstopa po izjemni priljubljenosti škotskega viskija in je prispevala velik delež k njegovi rasti prodaje v zadnjih letih - izvoz škotskega viskija v Brazilijo je dosegel 50-odstotno rast (Ipsos, 2013).

Na trgu žganih pijač v Rusiji tradicionalno prevladuje vodka, ki predstavlja 87 % vse prodaje žganih pijač oziroma kar 45 % svetovne porabe vodke. Kljub visokim deležem, ki jih dosega, je bil v zadnjem desetletju zaznan kar 30-odstotni upad njene prodaje. Ta se odraža tudi v zmanjšanem obsegu prodaje žganih pijač v celoti in je posledica strožje zakonodaje (Ipsos, 2013).

4.2.1 Premiumizacija

Podobno kot drugi izdelki široke potrošnje se tudi žgane pijače glede na ceno in kakovost delijo v več kategorij. Celovito definicijo vseh kategorij, prikazano v Tabeli 1, je objavila

ustanova International Wine & Spirits research, medtem ko denimo ameriški *Distilled Spirits Council of the United States* uporablja nekoliko drugačno delitev, ki razvršča žgane pijače v le štiri kategorije na podlagi veleprodajnih cen. Kljub omenjenim razlikam pri številu in poimenovanju kategorij v različnih virih, je trend že kar nekaj zadnjih let jasen; upadanje prodaje blagovnih znamk v nižjih cenovnih kategorijah in rast prodaje višjecenovnih znamk (Business Insights, 2009; International Wine & Spirits Research, 2010; Distilled Spirits Council of the United States, 2016a).

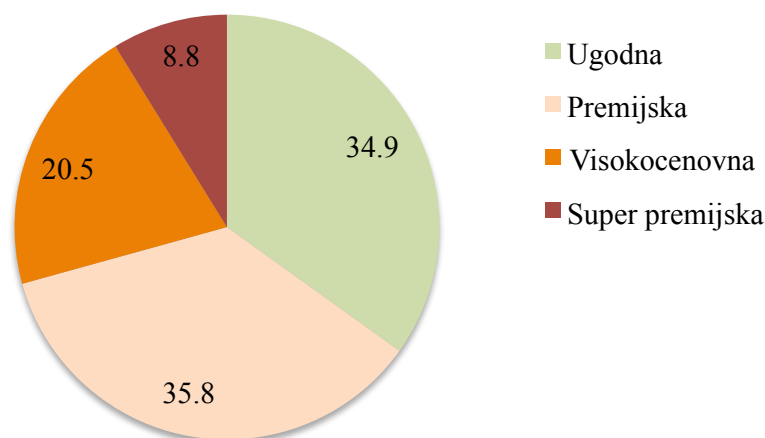
Tabela 1: Kategorizacija žganih pijač na podlagi maloprodajne cene za steklenico

Ime kategorije	Maloprodajna cena v EUR	Maloprodajna cena v USD v ZDA
Nizkocenovna (angl. <i>low-price</i>)	Pod 2,99	Pod 3,99
Ugodna (angl. <i>value</i>)	3 do 9,99	4 do 9,99
Standardna	10 do 19,99	10 do 19,99
Premijska	20 do 29,99	20 do 34,99
Super premijska	30 do 49,99	35 do 74,99
Ultra premijska	50 do 149,99	75 do 199,99
Prestižna	Nad 150	Nad 200

Vir: International Wine & Spirits Research, The IWSR Report on the Global Value of Spirits: An Analysis of the global spirits market by value, 2010.

Po premiumizaciji najbolj izstopajo trgi v državah v razvoju, kot so Brazilija, Kitajska in Indija, vendar je trend prisoten tudi drugod. V ZDA podatki za leto 2015 kažejo, da je prodaja zadnjih dveh kategorij (maloprodajna cena nad 18 USD) predstavljala 29,3 % količine celotne prodaje žganih pijač, po vrednosti pa 51,6 % (Distilled Spirits Council of the United States, 2016a).

Slika 5: Količinski tržni delež cenovnih kategorij žganih pijač v ZDA v 2015 (v %)

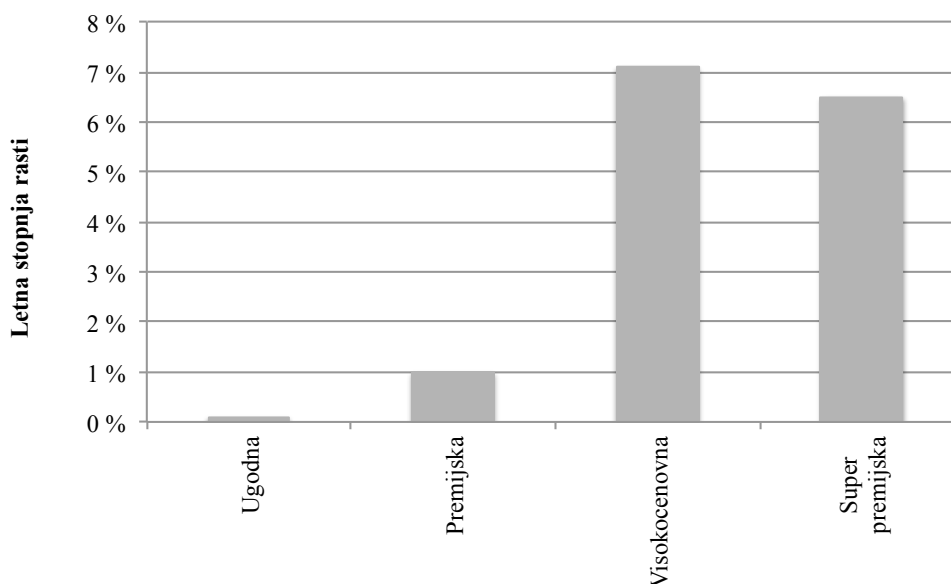


Vir: Distilled Spirits Council of the United States, Distilled Spirits Council 2015 Category Briefing, 2016a.

S Slike 5, ki prikazuje količinski tržni delež posameznih cenovnih kategorij žganih pijač v ZDA, je razviden relativno visok delež visokocenovne in super premijske kategorije žganih pijač.

Za celovit vpogled poleg tržnih deležev posameznih kategorij vključujem še stopnje rasti, ki jih te dosegajo. S podatkov na Sliki 6 je jasno razvidno, da prav prodaja dražjih pijač raste najhitreje. Super premijska kategorija je v letu 2015 dosegla 6,5-odstotno rast prodaje, visokocenovna pa 7,1-odstotno. Žgane pijače iz nižjih dveh cenovnih skupin sta medtem dosegali bistveno nižjo rast; v premijski kategoriji je bila ta 1-odstotna, v kategoriji cenovno ugodnih žganih pijač pa celo samo 0,1-odstotna (Distilled Spirits Council of the United States, 2015).

Slika 6: Rast prodanih količin po cenovnih kategorijah žganih pijač v ZDA v letu 2015



Vir: Distilled Spirits Council of the United States, Distilled Spirits Council 2015 Category Briefing, 2016a.

Ipsos (2013) vzrok za premiumizacijo pojasni s principom dostopnega luksuza (angl. *affordable luxury*), kamor 88 % potrošnikov uvršča tudi dražje žgane pijače. Z drugimi besedami, potrošniki stremijo k doseganju uspeha in samoizpolnitve, ki ju simbolizirajo luksuzne dobrine, hkrati pa imajo na voljo le omejeno količino denarja. Zato posegajo po izdelkih, ki sicer odražajo luksuz, absolutni znesek, ki ga je potrebno zanje odšteti, pa je relativno dostopen. Žgane pijače višjih cenovnih razredov ustrezajo tej opredelitvi dostopnega luksuza, kar naj bi bil deloma tudi vzrok občutne rasti njihove prodaje.

Da blagovna znamka žgane pijače velja za luksuzno, mora v očeh potrošnikov veljati za vznemirljivo znamko s poreklom. Drugi odgovori, ki so jih potrošniki dali na vprašanje, kaj za njih pomeni premijska žgana pijača, so še: dober okus, je vredna višje cene, sledi popolnosti pri vseh podrobnostih, je vznemirljiva blagovna znamka, mi pomaga, da sem videti in se počutim kar najboljše (Ipsos, 2013).

4.2.2 Porast mikro destilarn

Proizvodnja žganih pijač ima visoke vstopne ovire. Na začetku je potreben velik kapitalski vložek v zagotavljanje zakonske skladnosti, opremo in surovine. Poleg tega je čas do trenutka, ko se začetni vložek začne vračati, pri večini kategorij žganih pijač zelo dolg. Pri žganih pijačah, kot sta burbon in viski, ki zahtevata staranje, vsaj tri do štiri leta, kar je najkrajše zakonsko zahtevno trajanje staranja, ki pa še vedno ni dovolj za doseganje najvišje kakovosti in s tem višje cene. Zelo je občutno tudi delovanje ekonomije obsega, kar vse postavlja prednost na stran obstoječih velikih proizvajalcev (IBIS World, 2014).

Kljub naštetim oviram je v zadnjih letih opazen razrast mikro proizvajalcev. Ti so se najprej pojavili med pivovarji, vendar se pospešeno selijo tudi v kategorijo žganih pijač. Po predvidevanjih poznavalcev bo gin tista žgana pijača, ki bo dosegla največji razmah malih proizvajalcev, tudi zaradi proizvodnega postopka, ki ne zahteva staranja in omogoča doseganje velike raznolikosti okusa s preprostim spreminjanjem uporabljenega nabora zelišč in začimb. Ta trend je trenutno najbolj občuten v Nemčiji, opažajo ga tudi v Hong Kongu in Veliki Britaniji, v bližnji prihodnosti je zato pričakovana njegova rast v ZDA (Oudin, 2015).

Število novih blagovnih znamk je v letih 2009 do 2012 močno poraslo, najbolj prav v kategoriji žganih pijač. V letu 2012 je bilo v ZDA 434 malih destilarn, 2.075 malih pivovarn in 7.345 malih vinarjev. Takšno število malih proizvajalcev spodbuja zanimanje potrošnikov za izdelke, ki jih ponujajo, in njihove inovativne blagovne znamke (Ginley, 2013). Izreden porast se je nadaljeval tudi v zadnjih nekaj letih, saj je v letu 2014 število malih destilarn zraslo že na 712 (Distilled Spirits Council of the United States, 2015).

Izdelki malih destilarn se večinoma uvrščajo v visokocenovno kategorijo, med njimi pa prevladuje viski. V letu 2014 so dosegli 1,7-odstotni tržni delež po količini prodaje (Distilled Spirits Council of the United States, 2015). V Tabeli 2 je prikazano število novih blagovnih znamk piva, vina in žganih pijač v ZDA v letih 2010 do 2012. Izstopa izjemno povečanje števila blagovnih znamk piva, vendar je opazen tudi precejšen porast v številu blagovnih znamk vina in žganih pijač.

Tabela 2: Število novih blagovnih znamk alkoholnih pijač v ZDA

Kategorija	2010	2011	2012
Pivo	40	101	178
Vino	232	262	303
Žgane pijače	266	276	331
Skupaj	538	639	812

Vir: M. Ginley, U.S. Beverage Alcohol Trends, 2013.

4.2.3 Inoviranje

Vsi veliki proizvajalci z inoviranjem na novo opredeljujejo že obstoječe in ustvarjajo nove kategorije žganih pijač. Vidnejši trendi so pijače z okusom, mešanice žganih pijač in eksperimentiranje s staranjem – proizvajalci v sodih starajo pijače, kot sta vodka in gin, ki tradicionalno niso starane, pri drugih pa preizkušajo vpliv, ki ga ima na okus pijače staranje v sodih, ki so prej vsebovali druge pijače, predvsem različne vrste vina (Ipsos, 2013). Inovacije so opazne tudi pri uporabi netipične embalaže, kot so na primer koktajli v pločevinkah, kar je v veliki meri posledica spremenjenih navad potrošnikov, ki vedno več alkoholnih pijač spijejo doma, ne v lokalih (Ipsos, 2013).

4.2.4 Naraščanje priljubljenosti koktajlov

Povečuje se priljubljenost klasičnih koktajlov, kot so *manhattan*, *old fashioned* in martini, ki jih kupci pijejo tako v lokalih kot tudi doma. Njihova uporaba v koktajlih močno vpliva na trende v porabi žganih pijač: premiumizacijo, rast prodaje burbona in vodke ter porast žganih pijač z okusom (Ginley, 2013).

Ta trend vpliva tudi na večjo družbeno sprejemljivost pitja žganih pijač in posledično njihovo priljubljenost na družabnih dogodkih. Koktajli postajajo način izražanja individualnosti in sofisticiranosti, kar je še eden od dejavnikov, ki krepi porabo dražjih žganih pijač in povečuje zvestobo blagovnim znamkam. Proizvajalci s spretnim znamčenjem in oglaševanjem to še dodatno spodbujajo (IBIS World, 2014).

V povezavi s tem trendom se omenja še kategorija že pripravljenih koktajlov. Njena prodaja na zrelih trgih je v zadnjih letih sicer upadala, vendar pa se še naprej pričakuje rast na južnoazijskih trgih (IBIS World, 2014).

4.2.5 Rast porabe v domačem okolju

Eden od kriterijev za spremljanje prodaje žganih pijač je tudi kanal njihove prodaje, ki se deli na gostinske lokale (angl. *on-premise*) in trgovine (angl. *off-premise*). Delež prodaje v gostinskih lokalih je v zadnjih letih upadal, medtem ko se je prodaja v trgovinah povečevala (IBIS World, 2014).

V raziskavi navad v povezavi s pitjem alkoholnih pijač, ki jo je opravil v Veliki Britaniji, je Ipsos (2013) namreč kot enega glavnih trendov nedvoumno potrdil naraščanje prodaje alkoholnih pijač izven gostinskih lokalov. V Veliki Britaniji je kar polovica mladih odraslih izjavila, da posebne priložnosti praznujejo doma in ne v gostinskih lokalih. Ta trend so sprva spodbudile slabše gospodarske razmere, vendar ostaja prisoten tudi po njihovem izboljšanju in je značilen tudi za ZDA (IBIS World, 2014).

4.2.6 Kupovanje lokalnih izdelkov

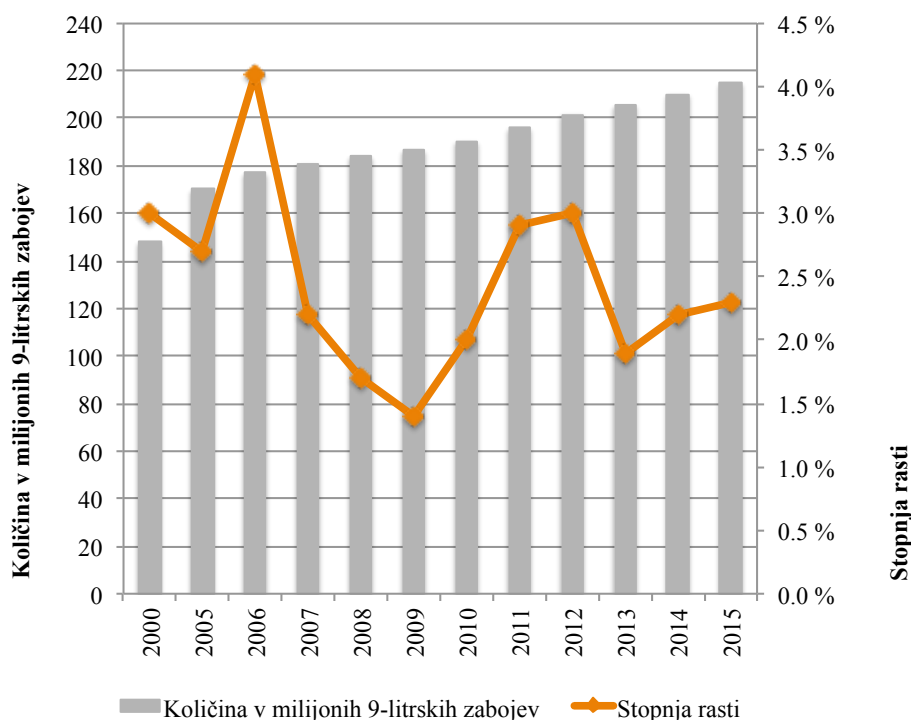
Že dlje časa zaznan trend v industriji hrane in pijače je kupovanje lokalnih izdelkov. Pripadniki milenijske generacije (trenutno v 20. in zgodnjih 30. letih) se še posebej zanimajo za poreklo prehranskih izdelkov, ki jih kupijo, zato ta generacija predstavlja glavno gonilo tega trenda, v angleščini imenovanega *locavore trend*.

Čeprav se ta v osnovi nanaša predvsem na kmetijske pridelke, so zaznane tudi njegove implikacije na industrijo žganih pijač, kjer spodbuja zanimanje za izdelke mikro destilarn, povečuje se ponudba sadnih žganih pijač in pijač z okusi domačega sadja. Trend se odraža tudi v oblikovanju embalaže pijač, kjer so priljubljene etikete s prečiščenim in preprostim oblikovnim slogom (Jacobsen, 2016).

4.3 Trg žganih pijač v ZDA

Vrednost trga alkoholnih pijač v ZDA je v letu 2012 znašala 197,8 milijard USD (Ginley, 2013). V zadnjem desetletju delež, ki ga v njem zasedajo žgane pijače, vztrajno raste, medtem ko se delež piva zmanjšuje, vino pa dosega le nizko rast. Od leta 2000 do 2015 so žgane pijače tako svoj količinski tržni delež povečale za 6,1-odstotne točke; v letu 2015 je znašal 33,5 % (Distilled Spirits Council of the United States, 2016a).

Slika 7: Letna količina in rast prodaje žganih pijač v ZDA



Vir: Distilled spirits council of the United States, 2014 Industry Review, 2015.

Slika 7 prikazuje letne količine prodaje žganih pijač in stopnjo rasti prodaje v ZDA v letih od 2000 do 2015. Letna rast prodaje v tem obdobju je precej nihala, in sicer med 1,4 % do 3,0 %, v nobenem letu pa ni bila negativna, zato je količina prodanih žganih pijač vztrajno rasla ter v letu 2015 znašala 214,8 milijona 9-litrskih zabojev.

Razcvet industrije in trga žganih pijač v ZDA temelji na podobnih dejavnikih kot veljajo na svetovni ravni. Dodatno jih je mogoče zaslediti še nekaj, ki so specifični za ta trg. Distilled Spirits Council of the United States (2016b) jih v svojem zadnjem poročilu o trgu žganih pijač navaja v naslednjem zaporedju:

- izjemna rast povpraševanja po ameriških viskijih v ZDA in po svetu;
- pripadnike milenijske generacije privlači odkrivanje (angl. *discovery*), kar spodbuja inovacije in premiumizacijo;
- sproščanje zakonodaje, povezane z uživanjem in prodajo alkoholnih pijač;
- zanimanje za ročno, tradicionalno proizvedene izdelke koristi tako malim kot velikim proizvajalcem;
- navdušenje potrošnikov nad poreklom in izročilom žganih pijač;
- rast mikro destilarn
- priljubljenost koktajlov za družabne priložnosti in zabave.

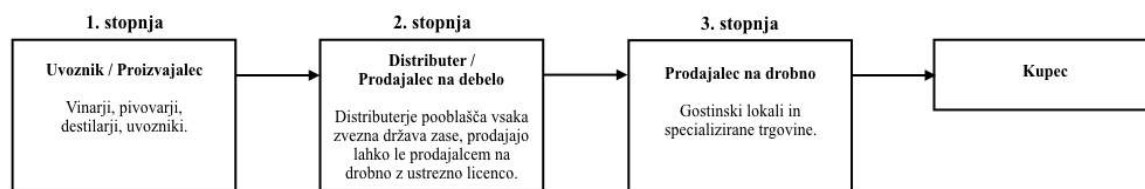
4.3.1 Tristopenjski sistem in regulatorna razdrobljenost trga

Čeprav je od ukinitve prohibicije v ZDA minilo že več desetletij, v marsikateri zvezni državi še ostajajo v veljavi zakoni, ki se z današnjega vidika, še posebej evropskega, zdijo zelo omejujoči in neživljenjski, v nekaterih primerih celo nenavadni. Večina zakonodaje, povezane s prodajo alkohola, je predpisane na ravni zveznih državah, zato se spremembe dogajajo počasi. Kljub temu se vztrajno odvijajo v smeri večje liberalizacije trga in modernizacije zastarele zakonodaje. Ključna motiva za to sta pritisk s strani trgovcev in gostincev ter potencial za nova delovna mesta in dodaten prihodek v obliki davkov (Distilled Spirits Council of the United States, 2015).

V grobem sta v ZDA v veljavi dve glavni obliki regulatornega okolja na področju vina in žganih pijač: **prost** in **kontroliran**. V zveznih državah, kjer je v veljavi prost promet z alkoholom, je v veljavi **tristopenjski sistem** (angl. *three-tier system*). V praksi to pomeni, da proizvajalec ali uvoznik svoje izdelke proda neposredno pooblaščenim distributerjem. Ti jih nato posredujejo trgovcem na drobno vseh vrst (specializirane trgovine za prodajo žganih pijač, restavracije, bari, spletni trgovci itd.). Podrobnosti tega sistema se med zveznimi državami občutno razlikujejo. Na splošno velja, da mora vsako izmed podjetij, udeleženih v prodajo žganih pijač, od zvezne države pridobiti ustrezno licenco, ki velja zgolj za nivo zvezne države, ki jo je izdala, v nekaterih primerih celo samo za manjše

upravne enote. Isto podjetje ne more biti hkrati nosilec dveh licenc na različnih stopnjah tristopenjskega sistema (npr. distributer in prodajalec na drobno) (Diageo plc, 2013).

Slika 8: Shema tristopenjskega sistema v ZDA



Vir: Beverage Trade Network, Three Tier system and Pricing overview for USA Market, b.l.

V zveznih državah, kjer je promet z alkoholom kontroliran, proizvajalci prodajo izdelke državnim odborom za nadzor trgovanja z žganimi pijačami, ti pa jih posredujejo državnim trgovinam na drobno. Tudi znotraj tega sistema se podrobnosti ureditve med zveznimi državami razlikujejo (Diageo plc, 2013).

4.3.2 Obseg prodaje po zveznih državah

Čeprav ZDA sestavlja 50 zveznih držav, jih prvih 10 med njimi predstavlja več kot polovico vrednosti (52,4 %) trga žganih pijač. Za podjetja kot je Flaviar, ki na trg šele vstopajo, ti podatki lahko pomagajo pri določitvi najpomembnejših trgov znotraj ZDA, predvsem z vidika urejanja skladnosti z zakonodajo. Tabela 3 prikazuje seznam prvih 10 zveznih držav po količinskem obsegu prodaje žganih pijač, skupaj s podatki o prodani količini in letni rasti prodaje v letu 2012.

Tabela 3: Prvih 10 zveznih držav po količini prodaje žganih pijač

Zvezna država	Število prodanih zabojev (devet litrov) v tisočih	Delež v %	Rast v %
Kalifornija	24.534	11,9	4,2
Florida	16.381	8,0	4,1
New York	13.085	6,4	4,4
Teksas	11.621	5,6	3,7
Illinois	8.440	4,1	3,7
New Jersey	7.594	3,7	4,0
Pensilvanija	7.348	3,6	4,2
Michigan	7.152	3,5	2,3
Wisconsin	5.842	2,8	3,2
Massachusetts	5.750	2,8	4,4
Skupaj	107.748	52,4	3,9
Skupaj ZDA	205.815	100,0	3,6

Vir: M. Ginley, U.S. Beverage Alcohol Trends, 2013.

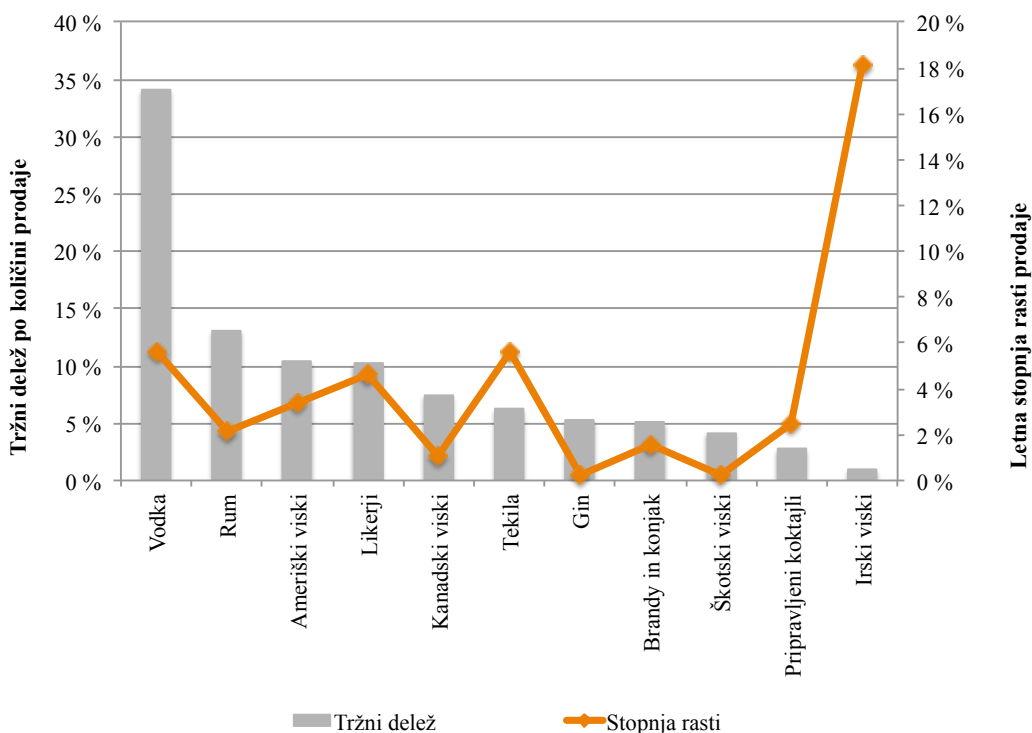
4.3.3 Priljubljenost posameznih vrst žganih pijač

Kot je razvidno s Slike 9, v ZDA največji delež po količini prodaje predstavlja vodka (34 %). Sledijo ji rum (13,1 %), ameriški viski (10,4 %) in likerji (10,2 %) (Ginley, 2013). Takšna delitev tržnih deležev pa še ne pomeni, da bo podobno razmerje med kategorijami ubral tudi Flaviar, saj je prav vodka za njihov poslovni model, ki temelji na pokušanju žganih pijač, najmanj primerna kategorija. Večina vodke namreč nima izrazitega okusa, poleg tega se je večina porabi za pripravo koktajlov in mešanih pijač, kjer je njen okus še dodatno zakrit z drugimi dodatki.

V letu 2014 je največjo rast obsega prodaje, kar 42 %, dosegel mešani viski, predvsem zaradi izjemne rasti viskijev z okusom in ameriških viskijev. Sledi mu konjak z 11,7-odstotno rastjo, irski viski z 9,1-odstotno rastjo in malt škotski viski s 6,4-odstotno rastjo (Distilled Spirits Council of the United States, 2015).

Posebnost trga ZDA je tudi relativno visok delež mehiških žganih pijač iz agave – tekile in mezcala – ki obenem dosegata tudi precejšnjo rast. V letu 2014 je ta znašala 5 % po obsegu prodaje, in sicer večinoma v ultra premium skupini. Nizko rast dosega vodka, in sicer 1,6-odstotno (Distilled Spirits Council of the United States, 2015).

Slika 9: Količinski tržni delež in letna stopnja rasti posameznih vrst žganih pijač v ZDA



Vir: M. Ginley, *U.S. Beverage Alcohol Trends*, 2013.

Izstopa rast priljubljenosti žganih pijač z okusom – že dolgo prisotnima vodki in rumu z okusom, ki po obsegu prodaje sicer upadata, so se v zadnjih letih pridružili še viskiji z okusom, ki dosegajo visoko rast (Distilled Spirits Council of the United States, 2015). Žgane pijače z okusom so pomembne tudi z vidika pridobivanja novih potrošnikov, ki zaradi všečnih arom po njih ponavadi posežejo najprej, nato pa postopoma preidejo na pitje žganih pijač brez dodanih arom (Wright, 2011).

Od leta 2000 naprej se izredno povečuje priljubljenost ameriškega viskija iz rži. Njegova proizvodnja je v 70. letih padla skorajda na ničlo, od leta 2000 pa njegova priljubljenost izredno narašča predvsem po zaslugi natararjev, ki so ga prvi začeli ponovno uporabljati v koktajlih (Ipsos, 2013).

4.3.4 Pregled in analiza konkurence

Na trgu ni ponudnikov z izdelkom, ki bi bil popolnoma enak Flaviarjevemu, seveda pa obstajajo konkurenti, katerih izdelki se deloma prekrivajo s Flaviarjevim. V podjetju so sprejeli odločitev o izogibanju očitnega napadanja konkurentov, kljub temu pa so opredelili svoj položaj v odnosu do vsakega od konkurentov. V nadaljevanju zato analiziram vse konkurente skupaj z razlago, kako svoj položaj v odnosu do posameznega konkurenta oziroma skupine konkurentov vidijo v podjetju Flaviar.

4.3.4.1 Spletne prodajalne alkoholnih pijač

Spletna prodaja živilskih izdelkov v ZDA, znotraj katere pijače predstavljajo 9 % vrednosti, prepričljivo raste. Do leta 2018 naj bi njena rast po napovedih dosegala 9,2 % letno, vrednost celotne panoge v letu 2018 pa naj bi znašala 10,1 milijarde USD. Med glavnimi dejavniki njene rasti sta visoko število mobilnih spletnih povezav in rast razpoložljivega prihodka na prebivalca (spletne prodajalne dodatno zaračunajo storitev dostave). Dejavniki, ki negativno vplivajo na spletno prodajo, so stroški dostave, ki jih prihranek na spletu ne pokrije, ter (pre)dolgo čakanje na dostavo (Cohen, 2013).

Najpogosteje živila na spletu kupujejo eno- ali dvočlanska gospodinjstva brez otrok, katerih člani so napredni uporabniki tehnologije, premožni in se soočajo s pomanjkanjem časa. Druga velika skupina kupcev živil na spletu so družine z majhnimi otroki, ki jim sledijo študenti in starejši. Potrošniki v starosti med 25 in 54 let predstavljajo 62,4 % vseh kupcev živil na spletu (Cohen, 2013).

Koncentracija v panogi prodaje živil na spletu je nizka, saj po podatkih iz leta 2013 vodilni štirje ponudniki predstavljajo manj kot 20 % celotnega trga. Glavni izzivi, s katerimi se ponudniki soočajo, so: sposobnost upravljanja zaloga, zagotavljanje zvestobe kupcev, doseganje ekonomije obsega, sposobnost hitrega prilagajanja novim tehnologijam, uporabniku prijazna spletna stran ter sposobnost zagotavljanja izdelkov in storitev na

različnih geografskih lokacijah. Ovire za vstop v panogo so relativno nizke, vendar rastejo, predvsem zaradi vedno hitrejših tehnoloških sprememb, obetane višje stopnje zvezne regulacije glede prodaje in prevoza določenih skupin izdelkov in povečanih zahtev za zagotavljanje varnosti podatkov o kupcih (Cohen, 2013).

Vsi opisani trendi v veliki meri veljajo tudi za spletno prodajo alkohola, ki pa ima vendarle nekaj posebnosti. Med njimi močno izstopa zahtevno regulatorno okolje v ZDA, ki od ponudnikov zahteva izredno poznavanje zakonodaje in drugih predpisov za prodajo alkohola, in bistveno otežuje širitev na nove zvezne države. Prilagajanje poslovanja zakonodaji je zamudno in drago in predstavlja visoko vstopno oviro.

To je potrdil celo največji svetovni spletni trgovec, Amazon. Podjetje je že leta 2007 ustanovilo podružnico AmazonFresh za dostavo živil. Po večletnem testiranju storitve izključno na območju Seattla, so jo leta 2013 postopoma širili na druga velika mesta in z njeno širitvijo nadaljujejo tudi še danes. V tem času so se nekajkrat dotaknili tudi vprašanja o dostavi alkohola. Predstavniki podjetja je že leta 2013 izjavil, da v prodaji alkohola vidijo veliko priložnost, vendar pa morajo pred vstopom v to dejavnost premagati še veliko ovir. Na morda bolj očitni pomislek o tem, da na spletu kupci ne morejo pokusiti pijač, je odgovoril, da to pomanjkljivost lahko nadomestijo njihovi odlični opisi izdelkov in ocene kupcev (Bouckley, 2013). Tega mnenja je tudi Flaviar, ki prav zato veliko pozornosti posveča izčrpnim opisom posameznih pijač, slikovni predstavitvi njihovega okusa ter ocenam in komentarjem uporabnikov.

Konec avgusta 2015 je Amazon storitev AmazonFresh vendarle razširil tudi s ponudbo piva, vina in žganih pijač, ki je trenutno na voljo že v 25 ameriških mestih (Reuters, 2015). Že pred Amazonovim vstopom v spletno prodajo alkohola so obstajala nekatera zagona podjetja, specializirana za spletno prodajo alkohola s hitro dostavo – isti dan ali celo v manj kot uri. Med njimi so najbolj opazni Drizly, Minibar in Thirstie.

V podjetju Flaviar so mnenja, da vsi tovrstni spletni ponudniki tekmujejo predvsem s hitrostjo in ceno dostave ob hkratni omejeni ponudbi. Flaviar ne tekmuje s hitrostjo, temveč stavi predvsem na strokoven izbor ponudbe in izčrpno predstavitev izdelkov, dostop do ekskluzivnih ter redkih izdaj žganih pijač ter možnost odkrivanja novih žganih pijač z degustacijskimi seti. Prek člankov in drugih vsebin, ki jih pripravlja, pa svojim kupcem zagotavlja tudi izobraževanje in zabavo (Flaviar Inc., 2015b).

Druga skupina spletnih prodajalcev alkoholnih pijač so klasični trgovci, ki so svojo obsežno ponudbo prenesli še na splet ali pa so že v osnovi nastali na spletu, vendar za razliko od prve skupine ne zagotavljajo hitre dostave. Med slednjimi izstopa podjetje Caskers, ki je že v osnovi spletno podjetje in prav tako kot Flaviar ponuja le omejen izbor pijač, in sicer po akcijskih cenah, ki so praviloma nekoliko nižje od drugih trgovcev. V primerjavi s temi trgovci, ki vsi prodajajo le steklenice žganih pijač, Flaviar vidi svojo

prednost v ponudbi degustacijskih setov in pestrem naboru dodatnih storitev, kot je mobilna aplikacija za lažji izbor in ocenjevanje žganih pijač ter ponudba izobraževalnih in zabavnih vsebin o žganih pijačah (Flaviar Inc., 2015b).

Na ameriškem trgu se med spletnimi trgovci z žganimi pijačami pojavljajo tudi evropska podjetja, predvsem Master of Malt, ki ponuja tudi degustacijske sete, in Whisky Exchange. Oba ponudnika ponujata izredno široko izbiro in izdelke, ki so v prodaji, kakovostno predstavita. Vendar pa žgane pijače ameriškim kupcem pošiljata iz svojih evropskih skladišč, s čimer večkratno kršita ameriške predpise o uvozu in prodaji žganih pijač. Flaviar zato kot svojo ključno prednost v primerjavi z njima vidi predvsem svojo ustreznost zakonodajnim zahtevam ter učinkovitejše nagovarjanje milenijske generacije denimo z močno prisotnostjo na družabnih omrežjih in lastno mobilno aplikacijo (Flaviar Inc., 2015b).

4.3.4.2 Specializirane prodajalne žganih pijač

Žgane pijače smejo v ZDA prodajati le imetniki licence za maloprodajo žganih pijač. V nasprotju z Evropo, kjer jih je mogoče kupiti v klasičnih samopostrežnih prodajalnah, so v ZDA to vedno specializirane prodajalne žganih pijač (angl. *liquor store*). Te so v velikih mestih precej pogoste in v povprečju dobro založene, vendar pa gre večinoma za mikro podjetja, ki ne ponujajo spletne storitve, vprašljiva je tudi stopnja strokovnosti prodajnega osebja. Nekateri večji trgovci, ki imajo v lasti posamezne regionalne verige prodajaln alkohola, so svojo storitev sicer prenesli tudi na splet, vendar je uporabniška izkušnja, ki jo omogočajo, precej pomanjkljiva (Flaviar Inc., 2015b).

4.3.4.3 Ponudniki vsebin

Flaviar svojo vlogo na trgu definira kot integracijo spletne prodaje izbranega nabora žganih pijač z izobraževalnimi in zabavnimi vsebinami. S tem cilja na izobraževanje kupcev in posledično širitev svojega potencialnega trga (Flaviar Inc., 2015b).

Zaradi te opredelitve med konkurente Flaviarja vključujem tudi spletne ponudnike vsebin s področja žganih pijač. Med njimi v ZDA izstopa Liquor.com, specializirana spletna stran s članki in recepti za koktajle. Njihov poslovni model je osnovan na izraziti optimizaciji spletne strani za spletne iskalnike ter člankih, usmerjenih na pridobivanje klikov. Njihov vir prihodkov je namreč oglaševanje, zato se usmerjajo predvsem v maksimizacijo števila obiskovalcev svoje spletne strani. V primerjavi s Flaviarjem je torej usmeritev k izobraževanju kupcev bistveno šibkejša, obenem pa ta konkurent ne omogoča nakupa žganih pijač.

Drugi specializirani ponudniki vsebin o žganih pijačah so večinoma manjši blogi. Ti imajo relativno omejen doseg, zelo pogosto tudi pišejo le o eni kategoriji žganih pijač, denimo burbonu ali tekili (Flaviar Inc., 2015c).

4.3.4.4 Koktajl bari

V konkurenco Flaviarju uvrščam tudi koktajl bare. V večjih mestih ZDA imajo ti dokaj širok izbor žganih pijač ter dobro podkovano strežno osebje. Njihova pomanjkljivost je, da imajo zaposleni čas za bolj poglobljen pogovor in svetovanje zgolj v času, ko so bari manj obiskani, ter da ne omogočajo pokušanja žganih pijač pred odločitvijo za nakup (Flaviar Inc., 2015b).

5 LANSIRANJE FLAVIARJA V ZDA IN OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE

5.1 Strateške danosti podjetja ob lansiranju

Poleg značilnosti trga, trendov in konkurence, opisanih v predhodnem poglavju, se je Flaviar ob lansiranju svojega izdelka na ameriški trg soočal še z nekaterimi strateškimi danostmi, ki so bistveno vplivale na sprejemanje odločitev o lansiranju.

Ker je Flaviar relativno majhno zagonsko podjetje, ki kot eno svojih glavnih prednosti vidi hitrost, učinkovitost in veliko sposobnost prilagajanja trenutnim razmeram, njegove strateške danosti in omejitve niso posledica morebitnih trdno zakoreninjenih organizacijskih procesov ali interno predpisanih pravil, ki so primeri, ki jih kot najbolj tipične navajata Crawford in Di Benedetto (2015, str. 407). Vendar pa tudi za Flaviar strateške danosti izhajajo iz narave podjetja, in sicer predvsem njegove majhnosti in mladosti ter s tem omejenih investicijskih sredstev podjetja. Posamezne strateške danosti nekoliko podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

5.1.1 Poznavanje trga ter znanja in sposobnosti ekipe

Celotna ekipa podjetja je bila evropska, kar je za podjetje predstavljalo izziv z vsaj dveh vidikov; njihovi obstoječi kontakti in odnosi s partnerji so bili omejeni na evropski trg, hkrati pa nihče od članov ekipe ni bil rojeni govorec angleškega jezika ali poznavalec ameriškega kulturnega okolja iz lastnih izkušenj.

Druga pomembna omejitev, ki izhaja iz tega, je nepoznavanje ameriške zakonodaje in predpisov za prodajo alkohola. V podjetju so namreč imeli osnovno znanje o prodaji žganih pijač v ZDA in tudi zamisel o rešitvi, ki bo zanje ustrezna, manjkalo pa jim je poglobljeno poznavanje predpisov in zahtev v posameznih zveznih državah, zato so bili

močno odvisni od najetih svetovalcev in pravnih strokovnjakov s področja poslovanja z alkoholom (Flaviar Inc., 2015b).

5.1.2 Sredstva za investiranje

Pred vstopom na trg ZDA je Flaviar pridobil sredstva angelskih investorjev in skladov tveganega kapitala, s katerimi je nameraval pokrivati stroške lansiranja. Višina sredstev je bila omejena, poleg tega je podjetje želelo zagotavljati popolno merljivost vseh promocijskih aktivnosti, kar je vplivalo tudi na oblikovanje trženjskega spleta. Flaviar je že na začetku izključil vse oblike promocije, ki bi vključevale ustvarjanje izgube s posamezno prodano enoto, kot je denimo penetracijska cena. Iz istega razloga in zaradi majhne ekipe, je podjetje že vnaprej izključilo tudi vse oblike promocije, ki zahtevajo visok vložek v denarju ali delu ekipe, kot so denimo zakup oglaševalskega prostora v tiskanih ali spletnih medijih ter organizacija ali sponzorstvo dogodkov.

Kljub omejenim sredstvom pa se je vodstvo podjetja odločilo, da za namen izvedbe lansiranja na ameriški trg v ZDA za tri mesece preseli večji del svoje ekipe, ki sicer živi in dela v Sloveniji. S tem so želeli zmanjšati tveganje neuspeha lansiranja zaradi nezadostnega poznavanja ameriških potrošnikov ter tamkajšnjega družbenega in kulturnega okolja.

5.2 Sprejemanje strateških odločitev

Pri analizi strateških odločitev, ki jih je sprejemal Flaviar, sledim delitvi Crawforda in Di Benedetta (2015) na osnovne in preostale strateške odločitve. Vse vrste strateških odločitev podrobneje opredeljujem v 2. poglavju naloge.

5.2.1 Osnovne strateške odločitve

V primeru Flaviarja gre za inovativen izdelek, kar za podjetje pomeni, da mora v svojo strategijo lansiranja vključiti aktivnosti, ki bodo usmerjene v ustvarjanje in spodbujanje primarnega povpraševanja. To zavedanje je za Flaviar pomembno predvsem z vidika njegovega vpliva na oblikovanje trženjskokomunikacijskih aktivnosti, ki morajo zagotoviti zadostno količino informacij za kupce, ki se z izdelkom srečajo prvič.

Podjetje tudi vstopa na trg ZDA z namenom, da na njem trajno ostane. Ker gre za zagonsko podjetje in nov izdelek, je tveganje neuspeha temu primerno relativno visoko. Podjetje zato načrtuje umik s trga v primeru, da do porabe investicijskih sredstev, ki jih ima na voljo za lansiranje, ne doseže zastavljenega obsega prodaje.

Flaviar se je odločil za uravnotežen pristop k lansiranju in enakomerno porabo razpoložljivih investicijskih sredstev v 6- do 12-mesečnem obdobju. V zgodnji fazi

lansiranja, ko je podjetje testiralo posamezne vidike trženjskega spleta, je bilo s porabo sredstev previdnejše, trenutno pa že vlaga nekoliko več, vendar hkrati stalno spremlja ključne kazalnike uspešnosti in prilagaja svoje aktivnosti ter sprotni obseg investiranja (Flaviar Inc., 2016).

Ob vstopanju na ameriški trg je Flaviar sprejel odločitev, da ne bo neposredno napadal nobenega izmed konkurentov, konkurenčno prednost v očeh kupcev pa bo osnoval izključno na podlagi diferenciacije. Takšna odločitev podjetja je bila skladna z izdelkom, ki vključuje žgane pijače najvišje cenovne in kakovostne kategorije, kjer konkurenčna prednost praviloma temelji na diferenciaciji, ustvarjeni s pomočjo izdelka in njegovega imidža. Imidž izdelka ob lansiranju na ameriški trg je Flaviar želel ohraniti nespremenjen, to je sproščen, raziskovalen, bistroumen, igriv in strasten, hkrati pa tudi izobraževalen, povezan z visoko kakovostjo in kredibilnostjo (Flaviar Inc., 2015a).

5.2.2 Ciljni trg

Z geografskega vidika je Flaviar za svoj ciljni trg ob lansiranju opredelil vse zvezne države ZDA, v katerih regulatorno okolje omogoča prodajo njihovega izdelka – skupno 39 zveznih držav, vključno z osmimi od desetih držav, navedenih v Tabeli 3, ki so prve po količini prodaje žganih pijač.

Podatki o strukturi obiskovalcev Flaviarjeve spletne in Facebook strani strani so pokazali, da več kot 70 % njihovih kupcev predstavljajo moški. Tudi med ženskami, ki pri njih opravijo nakupe, pa kaže, da jih je večina namenjenih za darila, so v podjetju skleпали na podlagi sezonskosti njihovih nakupov, ki se večinoma pojavljajo v času pred božičnimi prazniki, valentinovim in očetovskim dnevom. Zato so tudi v ZDA kot svojega primarnega kupca opredelili osebo moškega spola. Kot dodatno demografsko opredelitev so na podlagi strukture svojih evropskih kupcev dodali še starost ciljnega kupca, in sicer med 25 in 45 let, ki ima relativno visoko kupno moč.

S pomočjo oglaševalske agencije Gershoni iz San Francisca in njihovih podatkov o nakupnih navadah in življenjskem slogu ameriških potrošnikov so opredelili tudi življenjski slog svojega ciljnega kupca, ki naj bi jim bil v pomoč pri razvoju trženjsko komunikacijskih sporočil. Tako naj bi bil njihov kupec aktiven in avanturističen, ki rad preizkuša novosti na vseh področjih in je dober pripovedovalec zgodb. Alkohol – tudi žgane pijače – pije v družbi, vendar se nima za velikega poznavalca, temveč ljubitelja, ki pa rad prisluhne nekomu, ki o tem ve več kot on sam. Je tudi napredni uporabnik tehnologije, nakupovanje na spletu mu ni tuje, kot tudi ne uporaba mobilnih aplikacij in družbenih medijev (Flaviar Inc., 2015d).

Opredelili so tudi sekundarno ciljno skupino, ki je bolj verjetno ženskega spola in se za nakup odloča za darilo ali za popestritev druženja s prijatelji. V podjetju so sklenili, da se v

začetni fazi lansiranja na sekundarno skupino ne bodo usmerjali, temveč bodo vse aktivnosti usmerili v nagovarjanje svoje primarne ciljne skupine (Flaviar Inc., 2015d).

5.2.3 Izdelčna strategija

Enako kot v EU se je tudi ob vstopu na trg ZDA podjetje Flaviar odločilo za pozicioniranje svojega izdelka kot dostopnega luksuza. Izbor žganih pijač tako v Flaviarjevih degustacijskih setih kot tudi steklenic, ki so naprodaj na njihovi spletni strani, je namreč dosledno visoke kakovosti in največkrat tudi temu ustreznega višjega cenovnega razreda. Z degustacijskimi seti Flaviar svojim kupcem omogoča, da za relativno nizek znesek – še posebej v primerjavi z nakupom steklenic ali naročilom istih pijač v baru – pokusijo več različnih žganih pijač.

Edinstvena vrednost, ki jo želi Flaviar ustvariti v očeh pripadnikov ciljnega trga, je možnost preizkušanja in odkrivanja novih žganih pijač po dostopni ceni, ki je hkrati podprta z izobraževanjem o žganih pijačah, njihovi proizvodnji, okušanju in uporabi (Flaviar Inc., 2015b).

5.3 Sprejemanje in testiranje taktičnih odločitev

5.3.1 Izdelek

V podjetju Flaviar so se zavedali, da je ameriški trg drugačen od evropskega, zato so se med načrtovanjem vstopa na ameriški trg pripravili tudi na možnost, da bo potrebno izdelek, ceno in način promocije močno prilagoditi ali celo popolnoma spremeniti.

Na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti so vedeli, da evropski potrošniki želijo vnaprej zelo natančno vedeti veliko podrobnosti o izdelku, ki ga kupujejo. Da bi pridobili čim več vpogleda v to, na kakšen način se za nakup odločajo ameriški potrošniki, so zaposleni v podjetju ob prihodu v ZDA sami preizkušali različne storitve in načrtno opazovali možnosti vračila kupljenih izdelkov in s tem povezane postopke. Ocenili so, da ameriški potrošniki lahko večino izdelkov enostavno vrnejo, če jim ne ustrezajo, in zato sklepali, da so njihove odločitve za nakup manj racionalne v primerjavi z evropskimi kupci, sploh ko gre za nenujne ali luksuzne nakupe.

Dodatno so v Flaviarju ugotovili, da bodo v ZDA njihovi stroški priprave in distribucije degustacijskih paketov višji kot v Evropi, saj bodo zaradi regulatornih zahtev za ta del potrebovali partnerje z ustreznimi licencami za promet z alkoholom, ki jim bodo plačali njihovo delo. Ob predvidenih višjih stroških cena 19,99 EUR mesečno za degustacijski set s tremi vzorci, po kateri so naročnino prodajali v Evropi, ne bi zadoščala za zaslužek na ameriškem trgu. Zato so na ameriškem trgu morali najti način za doseganje višje marže.

Da bi dobili konkretnije kvalitativne podatke o percepciji izdelka na ameriškem trgu, so v podjetju najprej izvedli raziskave med potencialnimi kupci. Njihovo izvedbo in rezultate predstavljam v naslednjih treh podpoglavjih, gre pa za raziskave v treh različnih oblikah:

- zbiranje mnenj o izdelku prek osebnega polstrukturiranega intervjuja s potencialnimi kupci v neformalnih okoliščinah;
- testiranje učinkovitosti pristajalne strani s pomočjo kampanje na Facebooku;
- testiranje pristajalne strani prek neosebnih strukturiranih intervjujev z uporabniki v testnih okoliščinah.

6.3.1.1 Uporabniški test izdelka s polstrukturiranimi intervjuji

Prvi uporabniški test na ameriškem trgu so v podjetju izvedli v začetku novembra 2015 v obliki pogovorov v živo z obiskovalci barov v San Franciscu. Načrtno so izbrali šest barov, ki so znani po dobrih koktajlih oziroma dobri izbiri žganih pijač. Predvidevali so, da bodo v teh lokalih s precejšnjo verjetnostjo naleteli na goste, ki pijejo žgane pijače visokocenovne in super premijske kategorije. V vsakega od izbranih lokalov se je na petek v zgodnjih večernih urah odpravila tričlanska skupina zaposlenih na Flaviarju. Njihova naloga je bila, da najprej navežejo sproščen pogovor z enim do tremi gosti, ki ustrezajo opredeljenemu demografskemu profilu Flaviarjevega ciljnega kupca, in jih nato prosi, da podajo nekaj komentarjev o Flaviarju. Vsaka skupina izpraševalcev je imela s seboj tudi primer degustacijskega seta, da so ga lahko pokazali intervjuvancem.

Čeprav je Flaviar svojo storitev že v osnovi zasnoval v angleškem jeziku – prvi trg, na katerem so jo lansirali, je bila Velika Britanija, so se želeli pred lansiranjem na ameriškem trgu vendarle nekoliko bolje seznaniti z razmišljanjem ameriških potrošnikov in pridobiti informacije, ki bi jim omogočile učinkovito prodajo in komuniciranje o izdelku z ameriški potrošniki. Namen prve raziskave je bil tako pridobiti odgovore oziroma komentarje na naslednja vprašanja:

- Kakšno poimenovanje degustacijskega seta ameriškim kupcem zveni najbolj domače?
- Kakšno je mnenje intervjuvancev o izdelku v obstoječi obliki?
- Kakšna se jim zdi primerna cena za degustacijski set?
- Ali bi izdelek kupili? Zakaj?
- Kakšni so še njihovi drugi komentarji o izdelku?

Tabela 4: Demografska struktura intervjuvancev

Spol	Moški: 22	Ženske: 1	
Starost	25 do 30 let:	30 do 40 let:	Nad 40 let:
SKUPAJ	23		

Vir: Flaviar Inc., Poročilo o opravljenih intervjujih, 2015e.

V približno dveh urah so zaposleni opravili pogovore s 23 intervjuvanci. Njihova demografska struktura je predstavljena v Tabeli 4. Odgovore intervjuvancev so povzeli v kratki opisni obliki. Ko so združili odgovore vseh skupin, so prišli do naslednjih ugotovitev:

- Med poimenovanji, ki so jih predlagali kupci, so bili najpogostejši *tasting box*, *whisky flight* in *sampler box*. Po drugi strani je več intervjuvancev izpostavilo pomislek, da beseda *sample* običajno pomeni vzorec izdelka, ki ga potencialni kupec prejme brezplačno in s tega vidika ni primerno poimenovanje za izdelek, za katerega podjetje pričakuje plačilo.
- Večina sogovornikov je zelo pozitivno ocenila videz degustacijskega seta ter mu že na pogled pripisala visoko kakovost in prestižnost. Večina se je hitro odločila, da bi tak izdelek z veseljem preizkusili.
- Kljub temu so bile ocene o tem, kakšna bi bila primerna cena, zelo različne in so nihale od 10 USD do 100 USD. Razlog za tako nihanje je bil predvsem v tem, da so nekateri izdelek ocenjevali kot vzorce, ki jih sicer brezplačno podari proizvajalec, zato niso bili pripravljeni plačati več kot nekaj USD da jim nekdo te vzorce sestavi in dostavi. Predvsem tisti sogovorniki, ki so bili bolj izkušeni poznavalci žganih pijač, pa so prepoznali vrednost take storitve (»Lahko pokusim preden kupim celo steklenico in se tako izognem razočaranju.«) in ji tudi pripisali višjo ceno, in sicer v razponu od 30 do 60 USD, večina se je ustalila okrog 40 USD za degustacijski set.
- Prav vsi sogovorniki so videli velik potencial za prodajo izdelka kot darilo nekomu, ki ga žgane pijače zanimajo, ali samemu sebi. Pojavili so se še komentarji, da je pokušina pijač iz degustacijskega seta odlična ideja za zmenek. Manj soglasni so bili glede odločitve za sklenitev mesečne naročnine na degustacijske sete. Ocenjevali so, da je sicer ideja zanimiva in bi z veseljem poskusili, vendar jih je bilo strah, da bi se noviteta kmalu obrabila in jih naročnina kmalu ne bi več zanimala.
- Dodatno so izražali zaskrbljenost o tem, katere kategorije pijač bi prejemale, saj ima vsak svoje preference in ne bi želel prejemati tistih kategorij pijač, ki jih nerad pije. Želeli so torej prilagajati vsebino degustacijskih setov svojemu okusu.

5.3.1.1 Test učinkovitosti pristajalne strani

Po zbranih kvalitativnih informacijah so v Flaviarju želeli pridobiti še nekaj kvantitativnih podatkov, ki bi bili osnova za sprejemanje taktičnih odločitev o izdelku. Testirati so želeli enak izdelek, kot so ga ponujali v Evropi, torej naročnino na en degustacijski set s tremi pijačami mesečno, po enaki, le nekoliko zaokroženi ceni 25 USD (v Evropi 19,99 EUR).

Na podlagi lastne presoje ter zbranih kvalitativnih podatkov so želeli preizkusiti poenostavljen pristop k predstavitvi izdelka. Namesto natančnih opisov pijač, količin in pogojev naročnine, ki so v ospredju na njihovi evropski strani (npr. možnosti odpovedi,

zamenjave), so se osredotočili na čustven nagovor, ki bi ciljal na impulzivno odločitev za nakup (»Zanimivo se sliši, poskusil bom.«).

V ta namen so pripravili pristajalno stran, namenjeno zgolj ameriškim kupcem, ki bi nanjo prišli s klikom na oglase v okviru testne oglasne kampanje, vendar z drugačnim promocijskim pristopom, ki bi bil prilagojen ameriškemu potrošniku.

Pomemben del eksperimenta je bila uporaba čakalne vrste. Obiskovalcem niso želeli omogočiti, da takoj opravijo nakup, ampak so se najprej morali vpisati na čakalno vrsto. S tem so v Flaviarju želeli izpostaviti ekskluzivnost in omejenost članstva, hkrati pa za kupce poenostaviti prvi korak; namesto nakupa in plačila s kreditno kartico, so jih povabili, da zgolj pustijo svoj elektronski naslov, na katerega bodo obveščeni, ko bo Flaviar sprejemal nove člane.

Na pristajalno stran so potencialne kupce pripeljali z demografsko ciljanimi oglasi na Facebooku, usmerjenimi na ameriške moške med 25. in 45. letom starosti. V Tabeli 5 so prikazani doseženi rezultati po enem tednu testiranja, ko je na oglase kliknilo 9.500 uporabnikov. Kot ključne kazalnike uspešnosti testa so določili:

- stopnjo klikov na oglas (angl. *click through rate*), ki pomeni delež ljudi, ki so kliknili na oglas, izmed vseh, ki jim je bil oglas prikazan;
- delež ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov (angl. *visitor to lead conversion rate*);
- delež ljudi, ki so opravili nakup (angl. *lead to member conversion rate*);
- ceno pridobitve kupca (angl. *customer acquisition cost*);
- ocenjeno življenjsko vrednost kupca (angl. *customer lifetime value*).

Tabela 5: Rezultati testiranja pristajalne strani

Kazalnik	Rezultat
Stopnja klikov na oglas	1,55 %
Delež ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov	16,00 %
Delež ljudi, ki so opravili nakup	12,08 %
Cena pridobitve kupca	47 USD
Ocenjena življenjska vrednost kupca	19 USD

Vir: Flaviar Inc., Rezultati testiranj december-januar, 2015f.

V podjetju so kot zelo dobre ocenili rezultate o deležu ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov ter deležu ljudi, ki so nato opravili nakup. Pod pričakovanji je bil delež ljudi, ki so kliknili na oglas. Cena pridobitve kupca je bila izredno spodbudna, vendar so se v podjetju zavedali, da je cena pridobitve kupca pri majhnih obsegi vedno precej nižja kot pri velikih obsegi oglaševanja, ko podjetje nagovarja veliko večjo in manj homogeno skupino potrošnikov.

Potrdili so tudi svojo domnevno, da s prodajno ceno 25 USD, in glede na ocenjene stroške prodaje na ameriškem trgu, izdelek ne more biti dobičkonosen. Ocenjena življenjska vrednost kupca (seštevek pričakovane marže ustvarjene na posameznem kupcu v času trajanja naročniškega razmerja) je bila zgolj 19 USD, kar je več kot pol manj od stroška pridobitve kupca.

Po izteku testne kampanje je Flaviar vsem vpisanim v čakalno vrsto naenkrat poslal vabilo k nakupu. Odziv je bil izredno hiter, saj je 90 % uporabnikov, ki so opravili nakup (12,08 %), to storilo v prvih 24 urah, več kot polovica pa že v prvih dveh urah od prejete vabila.

5.3.1.2 Uporabniški testi pristajalne strani s strukturiranimi vprašalniki

Hkrati z opisano oglaševalsko kampanjo so v podjetju na spletni strani zagnali tudi uporabniške teste preko storitve [usertesting.com](https://www.usertesting.com), ki podjetjem omogoča, da svoj uporabniški test objavijo na portalu, kjer so na drugi strani prijavljeni potrošniki z vsega sveta, ki so za izvedbo uporabniških testov plačani. Gre za kvalitativne raziskave v obliki individualnih strukturiranih intervjujev, v katerih potencialni kupec dobi nalogo, naj kupi izdelek, ob tem pa na glas odgovarja na zastavljena vprašanja in podaja komentarje o izkušnji in svoji oceni izdelka. Podjetje lahko določi številne demografske zahteve za to, kateri potrošniki lahko test opravijo, in s tem pridobi povratne informacije od natančno določene ciljne skupine. Rezultat je video posnetek zaslona uporabnika, skupaj z zvočnim zapisom njegovih komentarjev in odgovorov na v priloženem vprašalniku zastavljena vprašanja.

V Flaviarju so se za tovrstno testiranje odločili, ker so poleg kvantitativnih meritev o učinkovitosti pristajalne strani želeli pridobiti še dodatne kvalitativne povratne informacije o pristajalni strani, načinu predstavitve izdelka, ceni ter splošni zaznavi izdelka. V zahtevanem profilu testnih uporabnikov so opredelili naslednje kriterije:

- moški,
- starost od 25 do 45 let,
- prebivalec ZDA,
- pivec žganih pijač.

V navodilih, ki so jih dobili testni uporabniki, je bilo opredeljeno, da naj podajo čim več komentarjev o pristajalni strani in izdelku, se vpišejo v čakalno vrsto in odgovorijo na naslednja vprašanja:

- Opišite izdelek, kot ga razumete na podlagi njegove predstavitve na pristajalni strani.
- Kaj menite o izdelku?
- Kaj menite o ceni izdelka?

V uporabniških testih je sodelovalo 10 anketirancev, ki so ustrezali opredeljenim kriterijem. Rezultati so potrdili, da je Flaviarju uspelo dovolj dobro predstaviti izdelek, saj so na podlagi informacij s pristajalne strani vsi anketiranci pravilno opisali izdelek. Podobno kot pri osebno izvedenih uporabniških testih, so tudi v tem primeru anketiranci večkrat omenili visoko kakovost degustacijskih setov. Podobni kot v živo so bili tudi njihovi pomisleki; uporabnike je zanimalo, kakšne pijače bodo prejeli, za koliko časa se zavežejo k naročnini in podobno.

Presenetljivo je bilo, da so nekateri testni uporabniki kot negativno ocenili ceno 25 USD, ki so jo dojemali kot prenizko in so se zato spraševali o kakovosti pijač. Cena preprosto ni ustrezala zaznavi izdelka. Za zelo uspešno se je tudi pri tem testu izkazala taktika ustvarjanja ekskluzivnosti s pomočjo čakalne vrste. Več testnih uporabnikov je takoj oddalo prijavo, da bi zasedli čim višje mesto v čakalni vrsti, šele nato so naprej raziskovali informacije o izdelku.

5.3.1.3 Prilagoditve izdelka

Na podlagi vseh treh opravljenih testov so se v podjetju odločili, da degustacijski set na ameriškem trgu poimenujejo *Tasting Box* (pred tem so uporabljali izraz *Tasting Pack*) in ohranijo način predstavitve izdelka, ki se bolj kot na predstavitev lastnosti in funkcionalnosti izdelka osredotoča na ustvarjanje njegove privlačne podobe, ter ohranijo pristajalno stran s čakalno vrsto.

Nekoliko več vprašanj je ostajalo odprtih v povezavi z oblikovanjem cene izdelka, zato so v podjetju sklenili, da tudi za ta del trženjskega spleta opravijo teste. Vzporedno s testiranjem izdelka in cene so se v podjetju ukvarjali še z vzpostavitvijo distribucije in načrtovanjem trženjsko komunikacijskih orodij.

5.3.2 Distribucija in prodaja

Poslovni model podjetja Flaviar je že v Evropi temeljil na neposredni prodaji kupcem prek lastne spletne strani. Model deluje le, če se med kupcem in podjetjem vzpostavi zaupanje, na podlagi katerega kupec zaupa presoji Flaviarja o tem, katere pijače uvrsti v svoje degustacijske sete. Hkrati na podlagi tega odnosa Flaviar bolj verjetno lahko pričakuje, da bo kupec degustacijskega seta po poskušanju vzorcev tudi morebitni nakup steklenice opravil pri njih in ne pri katerem od konkurentov.

Za evropski trg je na spletni strani naročene degustacijske sete in steklenice logistični oddelek Flaviarja sam pošiljal kupcem. Na trgu ZDA tak model predstavlja večji izziv, saj je trg strogo reguliran in podjetje za prodajo alkoholnih pijač potrebuje ustrezno licenco.

Ker je pridobivanje licence za prodajo alkohola v ZDA zelo dolgotrajen, zapleten in drag postopek, potrebno pa ga je opraviti za vsako zvezno državo posebej, so morali v Flaviarju poiskati drugačen pristop k distribuciji in prodaji izdelkov. V vsaki zvezni državi, kjer regulatorno okolje to omogoča, so poiskali partnerja, ki ima licenco za prodajo alkoholnih pijač, ter z njim sklenili dogovor o sodelovanju.

V okviru takega dogovora je licencirani prodajalec tisti, ki mora zakonsko in računovodsko gledano prodati blago končnemu kupcu. Flaviar je v tem primeru le posrednik, ki od kupca pridobi osebne podatke ter podatke o plačilu, licencirani prodajalec pa v zameno Flaviarju plača provizijo za posredovanje. Takšen sistem so morali v Flaviarju vzpostaviti tako za prodajo steklenic kot tudi za prodajo degustacijskih setov.

Pri degustacijskih setih je vzpostavitev sistema, ki je skladen z zakonodajo, še bolj zahtevna, saj je potrebno degustacijske sete najprej izdelati. To vključuje pretakanje pijač iz steklenic v vzorčne stekleničke, za kar so v Flaviarju morali pridobiti nove partnerje, ki imajo licenco za polnjenje alkoholnih pijač.

Zaradi zahtev tristopenjskega sistema morajo biti nato vzorci iz polnilnice prodani distributerju, ki jih šele nato lahko proda trgovcu. Gre torej za verigo štirih partnerjev: Flaviar določa vsebino degustacijskih setov in sprejema naročila kupcev; polnilnica pretoči pijače v vzorčne stekleničke; distributer jih proda prodajalcu; prodajalec jih nato proda končnemu kupcu.

Vpletenost tolikšnega števila partnerjev znatno dvigne stroške distribucije in prodaje, zato so v Flaviarju vedeli, da bo morala biti cena izdelka v ZDA bistveno višja kot v Evropi. Poleg tega do decembra 2015, ko je Flaviar pričel z lansiranjem svojega izdelka na ameriški trg, podjetje še ni uspelo v celoti zaključiti vseh postopkov za zagotavljanje učinkovite distribucije na trgu ZDA, kar je pomenilo tudi bistveno daljši čas dostave in s tem slabšo uporabniško izkušnjo za prve kupce.

5.3.3 Cena

V povezavi s postavitvijo cene njihovega izdelka so v podjetju imeli dve izhodiščni informaciji, ki sta nakazovali na to, da bo cena njihovega izdelka v ZDA precej višja od evropske: občutno višji proizvodni in distribucijski stroški ter povratne informacije potencialnih kupcev, ki so potrjevale, da bi bila sprejemljiva cena zanje lahko okrog 40 USD za mesečni degustacijski set.

Odločili so se, da pred dokončno postavitvijo cene opravijo še en test, usmerjen na prodajno ceno naročnine oziroma maržo, ki jo pri tem Flaviar zasluži.

5.3.3.1 Testiranje cene

Načrtovanja testiranja cene izdelka so se v podjetju lotili s precej jasnimi izhodišči, da bo ena od testiranih cen 25 USD, torej primerljivo kot v Evropi in enako kot v vseh preostalih testih, druga pa 40 USD, saj so nanjo nakazovala vsa dotedanja testiranja in tudi stroški podjetja.

Želeli so preizkusiti še tretjo verzijo in ob razmišljanju o njej so se večkrat vračali h komentarjem, ki so jih o ceni in vrednosti izdelka dajali anketiranci. Veliko se jih je namreč lotilo preračunavanja, ali je cena izdelka upravičena glede na količino pijač v degustacijskem setu. Po drugi strani so se navduševali nad ekskluzivnostjo in občutkom pripadnosti, ki so ga imeli zaradi čakalne vrste in načina predstavitve na spletni strani. Nekaj komentarjev anketirancev je kazalo tudi na to, da se jim mesečno prejemanje degustacijskih setov zdi prepogosto.

Glede na vse naštetu so v podjetju prišli do zamisli, da za tretjo testno verzijo ne spremenijo le cene, temveč preizkusijo tudi precej radikalno spremenjeno verzijo izdelka. Izdelek bi iz mesečne naročnine prešel na članstvo v klubu, ki prinaša le en degustacijski set na četrtoletje, zato pa številne druge koristi za člane, denimo brezplačno dostavo steklenic, dostop do vzorcev in steklenic, ki so na voljo le v zelo omejenih količinah, spletni tečaj o žganih pijačah ipd. Cena članstva bi bila 20 USD mesečno s plačilom 60 USD vsako četrtoletje, kar bi pomagalo pri percepciji nižje cene, še posebej pa bi razdružilo ceno od vrednosti degustacijskega seta in v ospredje postavilo tudi druge prednosti Flaviarja, kot sta občutek luksuza in ekskluzivnosti, ki so ju anketiranci prej sicer zaznavali, niso pa ju upoštevali pri presoji cene. Tako so v Flaviarju oblikovali test s tremi verzijami:

- Verzija A: kontrolna skupina, enak izdelek kot pri prvem eksperimentu (mesečni degustacijski set s tremi pijačami) po ceni 25 USD;
- Verzija B: enak izdelek, vendar cena povišana na 40 USD;
- Verzija C: koncept članstva, kjer je degustacijski set le ena od koristi, ki jo prinaša članstvo. Cena 20 USD na mesec se plača četrtoletno, torej v znesku 60 USD vsake tri mesece.

Verzije A, B in C so testirali s pomočjo demografsko ciljanih oglasov na Facebooku in pristajalne strani – vse enako kot pri teden prej izvedenem testu izdelka. Ohranili so tudi čakalno vrsto. Testiranje je potekalo približno en teden oziroma do zbranih 13.500 klikov za vsako izmed verzij. Tabela 6 prikazuje dosežene ključne kazalnike uspešnosti po verzijah.

Tabela 6: Rezultati testiranja verzij A, B in C

Kazalnik	Verzija A	Verzija B	Verzija C
Stopnja klikov na oglas (v %)	2,05	2,05	2,05
Delež ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov (v %)	17,80	17,80	17,80
Delež ljudi, ki so opravili nakup (v %)	8,13	5,63	6,23
Cena pridobitve kupca (v USD)	34	49	44
Ocenjena življenjska vrednost kupca (v USD)	19	158	151

Vir: Flaviar Inc., Rezultati testiranja december-januar, 2015f.

Tri verzije izdelka so se razlikovale šele od faze vabila uporabnikov k nakupu, zato imajo vse tri enake rezultate pri meritvah stopnje klikov na oglas, ter deleža ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov. Razlike so nastale pri deležu ljudi, ki so opravili nakup, zaradi drugačne prodajne cene ter različnih marž pa je velika razlika tudi v ocenjeni vrednosti kupca.

Čeprav verzija B prinaša bistveno višje prihodke (40 USD na mesec) od verzije C (60 USD na četrtoletje), ima verzija C veliko boljše maržo in je zato ocenjena vrednost kupca pri obeh verzijah precej podobna.

Ta izračun upošteva enako dolgo trajanje naročniškega razmerja za obe verziji izdelka, saj za drugačno predpostavko v Flaviarju niso imeli podatkov. So pa v podjetju mnenja, da bo naročniško razmerje pri verziji C trajalo dlje, saj do prekinitve naročniškega razmerja ponavadi pride neposredno po plačilnem ciklu (teh je pri verziji C manj, ker je plačilo četrtoletno) in zaradi prevelikega absolutnega zneska plačila (tudi ta je v verziji C nižji, zgolj 240 USD namesto 480 USD letno).

Verzijo C so pozitivno ocenili tudi v Flaviarjevih oddelkih nabave ter logistike. Pri njihovem obstoječem naročniškem izdelku je bilo namreč potrebno na isti dan v mesecu odposlati enak degustacijski set vsem naročnikom, kar je velik logistični zalogaj. V verziji C si vsak član sam izbere želeni degustacijski set izmed tistih, ki so na voljo, to pa lahko stori kadarkoli znotraj četrtoletja, kar pomeni, da imata nabava in logistika veliko manj pritiska in skrbi. Glede na vse te ugotovitve, so se v podjetju Flaviar odločili, da za potrebe lansiranja izdelka na ameriški trg uporabijo izdelek verzije C, ki je tudi najbolj drastično spremenjen glede na izdelek, ki so ga ponujali v Evropi.

5.3.4 Promocija

Sredstva, namenjena za trženje in promocijo v panogi žganih pijač so v letu 2014 znašala 14,9 % vseh prihodkov in naraščajo. Trženje je za blagovne znamke žganih pijač namreč pomembna metoda razlikovanja. Najpogostejši mediji, ki jih pri tem uporabljajo, so tisk, televizija in splet (IBIS World, 2014). Ipsos (2013) te informacije dopolnjuje z

ugotovitvijo, da se oglaševanje žganih pijač razvija in blagovne znamke preizkušajo nove pristope. Za ultra premium blagovne znamke je še vedno pomembno oglaševanje podobe (t.i. imidž oglasi) s poudarkom na kakovosti in izročilu, v ospredje pa stopa tudi predstavljanje porekla pijač, doživetja in spodbujanje čustvene vpletenosti. Blagovne znamke žganih pijač so tudi precej zgodaj začele preizkušati, kakšno priložnost jim prinašajo družbeni mediji, nekatere najbolj priljubljene blagovne znamke so se lotile tudi izdelave lastnih mobilnih aplikacij.

Za Flaviar so te značilnosti panoge precej dobrodošle, saj zaradi relativno nizkega obsega sredstev, ki jih ima na voljo za vlaganje v trženjske aktivnosti, ne more razmišljati o zakupu v relativno dragih medijih, kot sta tisk ali televizija, še posebej na tako velikem trgu kot je ZDA. Po drugi strani podjetje tudi trdno verjame, da je prihodnost trženja na spletu, zato je tudi ekipo svojih zaposlenih sestavilo tako, da ima največ kompetenc prav na področju digitalnega trženja.

5.3.4.1 Oglaševanje na Facebooku

Flaviar je že pred vstopom na ameriški trg največ promocije izvajal s pomočjo spletnega oglaševanja na Facebooku. Poleg že omenjenih razlogov je k tej odločitvi prispevala tudi omejitev oglaševanja alkohola, ki velja na nekaterih drugih spletnih kanalih, kot sta Twitter in Google AdWords.

Pri večini kanalov je zagotavljanje ustrezne starosti prejemnika sporočila praktično nemogoče. Ker pa je Facebook družabno omrežje, v katerem posamezniki objavljajo svoje osebne podatke, vključno s starostjo, je bila to edinstvena priložnost za Flaviar. Poleg tega Facebook omogoča številne tehnike in tehnologije ciljanega oglaševanja. Med njimi so bile za Flaviar pomembne:

- **Geografsko ciljanje** – kljub skladnosti z zahtevami tristopenjskega sistema nadzora nad prodajo alkoholnih pijač v ZDA, Flaviar ne sme prodajati v 11 zveznih držav, kjer je prodaja alkohola v celoti prepovedana ali pa je omejena zgolj na državne trgovine. Oglaševanje potrošnikom v teh zveznih državah bi bilo zato popolnoma nesmiselno.
- **Ciljanje po interesih** – v okviru uporabe družabnih omrežij potrošniki delijo različne vsebine, sledijo blagovnim znamkam in na različne druge načine izražajo svoje interese. Facebook te informacije ponudi oglaševalcem, ki tako lahko svoje oglase ciljajo na podlagi interesov, npr. zgolj potrošnikom, ki jih zanima viski, določena znamka pijač, aktivnost ipd.
- **Ciljanje po podobnosti** – morda najbolj učinkovito Facebookovo orodje za ciljanje je ciljanje po podobnosti, imenovano *lookalikes*. Ta tehnologija omogoča, da podjetje na Facebooku identificira seznam svojih obstoječih kupcev ali pa zgolj segment kupcev (npr. najboljši kupci), nato pa Facebook na podlagi lastnih algoritmov oglase prikazuje zgolj tistim svojim uporabnikom, ki so najbolj podobni identificiranemu segmentu. Katere kriterije Facebook za to uporablja, je njihova poslovna skrivnost, na podlagi

prejšnjih izkušenj pa so v Flaviarju vedeli, da takšna oblika ciljanja daje daleč najboljše rezultate.

Poleg funkcionalnosti, ki jih omogoča Facebookova oglaševalska platforma, v podjetju Flaviar uporabljajo tudi programsko opremo Nanigans. Gre za program, ki z uporabo umetne inteligence in računalniških algoritmov poskuša optimizirati porabo sredstev, vloženih v oglaševanje na spletnih platformah. Deluje tako, da sproti presoja, kakšno ceno za klik ponudi za določeno kombinacijo oglasa in uporabnika, obenem pa porabo sredstev razporeja tekom dneva, tako da nevtralizira morebitne kratkotrajne skoke v ceni prikazovanja oglasa. Platforma obenem omogoča tudi preprosto testiranje različnih verzij oglasov, tako da oglaševalci lahko hitro ugotovijo, katera deluje najboljše in vanjo vložijo oglaševalska sredstva (Nanigans, 2016).

Kot večina drugih spletnih oglaševalskih platform namreč tudi Facebook deluje na podlagi licitacije cene oglasov. Oglaševalec tako poleg kreativne podobe oglasa ter kriterijev ciljanja določi še, koliko je pripravljen plačati za en klik na oglas. Platforma nato za vsakega uporabnika, glede na njegove podatke, interese in druge lastnosti, izbere oglas oglaševalca, ki je ponudil najvišjo ceno. Zato oglaševanje deluje popolnoma po zakonitostih ponudbe in povpraševanja, cena oglaševanja za posameznega oglaševalca pa je odvisna od števila preostalih oglaševalcev, ki ciljajo istega uporabnika, in cene, ki so jo preostali oglaševalci pripravljeni plačati za njegov klik.

Tako logiko oglaševalske platforme, ki se sama upravlja glede na ponudbo in povpraševanje, je kot veliko revolucijo v svetu digitalnega oglaševanja leta 2000 prvi predstavil Google, ki so mu sledili tudi drugi iskalniki, na primer Yahoo. Trenutno je Google vodilni ponudnik oglaševanja na spletnih iskalnikih, na področju prikaznega spletnega oglaševanja (angl. *display advertising*) pa sicer sodi med vodilne ponudnike, a ni največji. Vodilni na tem področju je Facebook s 25-odstotnim tržnim deležem v prikaznem oglaševanju v letu 2015, medtem ko je imel Google 13-odstotnega (Marvin, 2015). Pomembne prednosti, ki jih ima Facebook na področju prikaznega oglaševanja v primerjavi z iskalniki, so: možnost zelo natančnega ciljanja občinstva na podlagi številnih kriterijev, enostavna uporaba ter možnost popolnega nadzora nad dnevnim proračunom in nastavitve maksimalne cene za klik, priložnost za nagovarjanje potencialnih potrošnikov v zgodnjih fazah nakupnega procesa, možnost učinkovite uporabe video in slikovnih vsebin v oglasih ter relativno ugodna cena za klik (James, 2015).

Da bi zagotovili najboljšo možno učinkovitost oglaševanja, so pri Facebooku začeli ocenjevati tudi kakovost oglasov, ne zgolj cene, ki jo je ponudnik pripravljen plačati. Čeprav je oglaševalec pripravljen plačati veliko za klik določenega uporabnika, lahko slaba izkušnja tega uporabnika privede to tega, da bo nehal klikati na oglase, ki jih vidi na Facebooku. Zato je Facebooku v interesu uporabnikom prikazovati najbolj relevantne oglase, tudi če so to oglasi ponudnika, ki je pripravljen plačati nekoliko manj.

Za Flaviar to predstavlja izjemno kompleksen splet okoliščin, ki jih mora upoštevati pri načrtovanju svojih promocijskih aktivnosti. Po eni strani mora vedeti, katere uporabnike želi ciljati, nato mora vedeti, koliko je pripravljen plačati za njihov klik, ob tem pa mora skrbeti za kakovost oglasa in izkušnje uporabnika tudi še po tem ko ta klikne na oglas, da si ne pokvari ocene kakovosti, ki mu jo določa Facebook.

Podjetje, ki želi ugotoviti primerno najvišjo ceno, ki jo je še pripravljeno plačati za klik na svoj oglas, mora pri izračunu upoštevati podatke o učinkovitosti svojih trženjskih aktivnosti, in sicer delež ljudi, ki opravijo nakup (ali drug cilj, ki ga želi podjetje doseči na svoji spletni strani), ter ceno, ki jo je pripravljeno plačati za vsakega pridobljenega kupca (Ellins, 2014).

Z enakim pristopom so se izračuna cene klika lotili v Flaviarju. Na podlagi rezultatov svojih eksperimentov so vedeli, kolikšen delež ljudi, ki kliknejo na oglas, pusti svoj elektronski naslov in kolikšen delež teh ljudi nato opravi nakup. Na podlagi ocenjene vrednosti posameznega kupca so določili, da so za posameznega kupca pripravljene plačati do 50 USD. S temi podatki so nato prišli do cene, ki so jo pripravljene plačati za klik na oglas po enačbi (1) (Ellins, 2014):

$$\text{Najvišja sprejemljiva cena za klik} = C \times O_{\text{nakup}} \times O_{\text{pošta}} \quad (1)$$

Kjer je:

C = cena pridobitve posameznega kupca

O_{nakup} = delež ljudi, ki opravijo nakup

$O_{\text{pošta}}$ = delež ljudi, ki pustijo svoj elektronski naslov

Glede na rezultate eksperimentov je Flaviarjev izračun po enačbi (1) naslednji:

$$\text{Najvišja sprejemljiva cena za klik} = 50 \text{ USD} \times 6,23 \% \times 17,80 \%$$

$$\text{Najvišja sprejemljiva cena za klik} = 0,53 \text{ USD}$$

S pomočjo tega izračuna so lahko v Flaviarju načrtovali obseg sredstev, potrebnih za oglaševanje na Facebooku. Ob tem je potrebno nenehno spremljati posamezne spremenljivke v zgornji enačbi, saj vsakršna sprememba v kateri od treh spremenljivk lahko močno vpliva na ceno, ki jo lahko Flaviar ponudi za klik oglasa.

5.3.4.2 Drugi kanali

Plačljivo oglaševanje na spletu je izredno nepredvidljivo, saj se cena na klik zaradi ponudbe in povpraševanja spreminja dobesedno iz minute v minuto, vsakršna sprememba

na spletni strani pa lahko povzroči tudi spremembe deležev obiskovalcev, ki oddajo svoj elektronski naslov in posledično tudi deleža ljudi, ki postanejo kupci.

V Flaviarju zato menijo, da je zelo pomembna diverzifikacija promocijskih kanalov, ki jih delijo na:

- plačljivo oglaševanje;
- promocijo v zameno za provizijo (angl. *affiliate marketing*);
- neplačano promocijo.

Drugi kanali plačljivega oglaševanja, ki so jih v podjetju preizkušali v preteklosti, so bili Google AdWords, Twitter in Instagram. Izkušnje, ki jih imajo s temi kanali, so zelo omejene, saj Google in Twitter do nedavna nista omogočala omejitve oglaševanja na zgolj polnoletne osebe, Instagram pa je oglaševanje omogočil šele v drugi polovici leta 2015.

Poslovna logika oglaševanja na plačljivih kanalih je bila v vseh primerih zelo podobna, saj so v podjetju vedno fokusirani na končno razmerje med ceno in vrednostjo posameznega kupca. Če vrednost presega ceno, je kanal primeren za vključitev v promocijski splet.

Kanali, ki omogočajo promocijo v zameno za provizijo, lahko izredno pozitivno vplivajo na rezultate podjetja. Pri teh kanalih namreč ni potrebno vnaprejšnje plačilo za prikaz oglasov ali plačilo klikov, temveč podjetje plača zgolj provizijo po tem, ko pride do nakupa.

Pri kanalih plačljivega oglaševanja podjetje plačuje vsak prikaz oglasa ali vsak klik na oglas, zaradi lastnega izračuna rentabilnosti oglasa pa izračuna ceno za pridobitev enega kupca. Pri kanalih promocije v zameno za provizijo podjetje vnaprej določi ceno, ki jo je pripravljeno plačati za posameznega kupca. Ta cena je ponavadi nižja od izračunane cene kupca pri plačljivem oglaševanju. Zato ima podjetje interes, da čim večji delež kupcev pride preko kanalov, kjer plača le provizijo, saj je tam cena bolj predvidljiva, hkrati pa s tem znižuje povprečno ceno pridobitve kupcev.

Žal se podjetje ne more zanašati zgolj na kanale promocije v zameno za plačilo provizije, sploh ne v začetku. Za tovrstno promocijo je namreč potrebno najprej skleniti dogovore z različnimi spletnimi stranmi, ki bi jih promocija izdelka zanimala. Takšno delo terja veliko časa; potrebno je namreč kontaktirati veliko število spletnih strani, saj je dele uspešno sklenjenih dogovorov relativno majhen.

V Flaviarju so v drugi polovici leta 2015 kontaktirali preko 1.000 potencialnih partnerjev in z okrog 100 partnerji sklenili dogovor o sodelovanju. Cena kupca, pridobljenega skozi te kanale, je bila več kot pol nižja kot preko kanalov plačljivega oglaševanja, zato nameravajo mrežo promocijskih partnerjev razvijati tudi na ameriškem trgu.

Groupon je zanimiv hibrid med plačljivim oglaševanjem in plačilom provizije. Gre za spletni portal, ki objavlja kupone s popusti za različne izdelke, z namenom da potrošniki izdelek preizkusijo ceneje in se nato morda odločijo za nadaljnje nakupe po polni ceni. Poslovni model Groupona temelji na tem, da kupcem prodaja kupone, s katerimi pri ponudnikih izdelkov in storitev lahko pridobijo visoke popuste – tudi do 50 % in več. Ti ponudniki pa poleg tega, da potrošnikom zagotovijo svoje izdelke ali storitve s popustom, od vsakega prodanega kupona plačajo še dodatno provizijo Grouponu in fiksen strošek za izvedbo kampanje (Edelman, Jaffe, & Kominers, 2014).

Koristi Groupona za potrošnike so nedvoumne, mnenja o tem, ali je Groupon kot oblika promocije dobra izbira za podjetja, pa niso enotna. Edelman et al. (2014) v svojem prispevku analizirajo koristi in slabosti Grouponovega modela za podjetja. Med koristmi izpostavljajo priložnost za cenovno diskriminacijo in oglaševalski doseg. Tudi v povezavi s tema koristima je prisotnih več pomislekov: z nižjo ceno podjetje sicer doseže nove kupce, ki jih s svojo redno ceno sicer ne bi, po drugi strani pa lahko popust izkoristijo tudi njihovi že obstoječi kupci, ki sicer plačujejo redno ceno, kar pomeni, da je podjetje izgubilo del prihodka. Z vidika oglaševalskega učinka pa se pomisleki nanašajo predvsem na težavno ugotavljanje, ali promocija, ki jo podjetje pridobi prek Groupona, upraviči stroške kampanje. Ugotavljajo, da ustrezen oglaševalski učinek Groupon lahko prinese le podjetjem, katerih prepoznavnost je ob začetku kampanje relativno nizka.

V Flaviarju so v letih 2014 in 2015 sodelovali z Grouponom v Angliji, kjer so prodali več tisoč kuponov. Na podlagi spremljanja kasnejšega obnašanja kupcev so ugotovili, da je kakovost tako pridobljenih kupcev nizka, zato kanal ocenjujejo zgolj kot način, kako v kratkem času prodati veliko število izdelkov, ne pa kot strateško pomemben promocijski kanal. Na ameriškem trgu tega kanala ne nameravajo uporabljati, razen če bi bilo potrebno v kratkem času prodati morebitne nakopičene zaloge.

Med kanale neplačane promocije v Flaviarju štejejo predvsem odnose z mediji in optimizacijo za spletne iskalnike. Čeprav ti kanali niso brez stroškov, jih med neplačane uvrščajo zato, ker je njihov strošek zgolj fiksen, v obliki predvidljive vnaprejšnje investicije v razvoj tovrstnega kanala, nimajo pa variabilnega stroška. Z rastjo obsega uporabe teh kanalov absolutni strošek promocije ne narašča. Nasprotno, cena pridobitve posameznega kupca pada, saj se večje število novih kupcev deli z nespremenjenim zneskom investicije.

Odnosi z mediji so za podjetja tradicionalno način za doseganje kupcev, javnosti in drugih deležnikov. V preteklih desetletjih so odnosi z mediji postali osnova odnosov z javnostmi celo do te mere, da pogosto prihaja do enačenja odnosov z mediji in odnosov z javnostmi. Bistvo odnosov z mediji je vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov z uredniki in novinarji ter zagotavljanje vsebin, ki ustrezajo njihovim potrebam in bi zato lahko bile zanimive za objavo. S pojavom in širitvijo družabnih omrežij in novih tehnologij, ki podjetjem

omogočajo, da svoje deležnike lahko nagovarjajo neposredno, se spreminjajo in prilagajajo tudi tradicionalni odnosi z mediji (Zerfass, Verčič, & Wiesenberg, 2016).

V podjetju Flaviar so pri odnosih z mediji zelo previdni. Ker je prodaja alkoholnih pijač strogo regulirana, lahko vsako javno izpostavljanje za seboj potegne večji nadzor regulatorjev. Čeprav Flaviar sledi vsem zakonskim zahtevam, je povečan nadzor inšpekcij lahko velika motnja in strošek za podjetje s tako omejenimi viri.

Da bi čim bolj zmanjšali tveganje morebitnih negativnih posledic medijskih objav, v Flaviarju načrtujejo izvajanje odnosov z mediji le z ozkim naborom specializiranih medijev (npr. s področja oblikovanja, digitalnih inovacij, mediji za določen življenjski slog) in z vsakokratno jasno ciljanimi sporočili. V podjetju ocenjujejo, da bodo v teh medijih objave osredotočene na predstavitev izdelka, ne pa podjetja kot celote, kar naj bi pripomoglo k zmanjšanju tveganja.

Optimizacija za spletne iskalnike pomeni nabor tehnik, ki jih določena spletna stran lahko uporabi za doseganje višjih mest med rezultati iskanja na spletnem iskalniku (Rasekh, 2015, str. 451). Za podjetja višja mesta prinašajo večjo izpostavljenost in s tem pripomorejo k neplačani promociji izdelka. Spletni iskalniki uporabljajo računalniške algoritme, s katerimi zbirajo podatke o vsaki posamezni spletni strani in ocenjujejo njeno relevantnost za različne ključne pojme. Te podatke uporabijo pri prikazovanju rezultatov iskanja uporabnika in mu skušajo zagotoviti kar najbolj relevanten in kakovosten nabor zadetkov (Yalcin & Kose, 2010, str. 488).

Pri oceni kakovosti in relevantnosti spletnih strani in podstrani iskalniki upoštevajo zelo kompleksen preplet kriterijev, ki ga javno v celoti ne razkrivajo. Že dlje časa pa poudarjajo, da vedno večjo vlogo pri ugotavljanju relevantnosti spletne strani igra njena kakovost. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z optimizacijo za iskalnike predvidevajo, da k oceni kakovosti spletne strani vplivajo predvsem podatki o uporabniški izkušnji na spletni strani, kot so čas, ki ga uporabnik preživi na strani, stopnja odboja, povprečno število strani, ki jih obišče uporabnik na spletnem mestu, delež uporabnikov, ki po obisku strani obiščejo še druge strani, ki so se pojavile med rezultati iskanja, ali ponovijo iskanje (MOZ, 2016).

V Flaviarju za optimizacijo svoje spletne strani za iskalnike že ves čas skrbijo z zagotavljanjem tehnične ustreznosti svojih spletnih strani in z ustvarjanjem velike količine unikatnih vsebin, ki jih dnevno ustvarjajo in dodajajo na svojo spletno stran, denimo z izčrpnimi opisi pijač, ki jih prodajajo, in zapisi na njihovem blogu *The Flaviar Times*, ki so jih v zadnjih treh letih ustvarili nekaj manj kot 200. Ustvarjanje vsebin je za podjetje pomembno ne le zaradi spletnih iskalnikov, temveč predvsem zato, ker obljuba o zagotavljanju kakovostnih poučnih in zabavnih vsebin predstavlja pomemben del obljube podjetja njihovim kupcem (Flaviar Inc., 2015b).

Pretekla investicija v optimizacijo za spletne iskalnike bo Flaviarju koristila tudi pri vstopu na ameriški trg, saj so vse njihove vsebine napisane v angleškem jeziku in zato relevantne tudi za ameriške spletne iskalnike. Poleg tega v naslednjih mesecih načrtujejo sistematičen pregled svojih spletnih strani in izvedbo izboljšav, ki naj bi jim pomagale izboljšati relevantnost njihovih strani za spletne iskalnike.

5.3.4.3 Rentabilnost promocijskih kanalov

V Flaviarju so zato določili tri glavne kazalnike, s katerimi ocenjujejo učinkovitost svojih trženjsko komunikacijskih kanalov. Podjetje je te kazalnike izbralo zato, ker z njihovim spremljanjem lahko svoje aktivnosti optimizira za kar se da hitro povrnitev sredstev, ki jih vloži v pridobitev novih kupcev. Ob omejenih sredstvih, ki jih ima podjetje na voljo, in želji po hitri rasti je hitro povračilo sredstev namreč za Flaviar ključnega pomena. Vse kanale tako ocenjujejo na podlagi naslednjih kriterijev:

- **absolutni znesek cene pridobitve posameznega kupca** (angl. *cost to acquire customer*). Uporaba tega kazalnika je med spletnimi zagonskimi podjetji in ob vedno bolj razširjenem spletnem oglaševanju, ki omogoča zelo natančno merjenje, zelo pogosta. V osnovi jo podjetje pridobi tako, da svoj celoten vložek v trženjske aktivnosti deli s številom pridobljenih kupcev v enakem obdobju. V praksi pa je najbolj pogost izračun cene pridobitve kupca po posameznih trženjskih kanalih (Hughes, 2015). V Flaviarju so si za cilj zastavili doseči ceno pridobitve kupca, ki je enaka ali nižja od marže, ki jo podjetje pri kupcu realizira, ko ta opravi dva nakupa.
- **Življenjska vrednost kupca**. Pokaže, koliko je za podjetje vsak pridobljen kupec vreden na dolgi rok in je seštevek vrednosti vseh nakupov, ki jih bo kupec opravil skozi svojo priakovano življenjsko dobo. Pomembna korist tega kazalnika je možnost ugotavljanja razlik v vrednosti kupcev za različnimi lastnostmi, kar podjetju pomaga pri presoji, na katere kupce naj se usmeri (Harvard Business School Publishing, 2007). Pri Flaviarju so si za cilj zastavili, da bi bila pričakovana življenjska vrednost kupca vsaj 50 % višja od cene pridobitve kupca.
- **Čas, potreben za povrnitev vložka** (angl. *time to recoup*). Ta kazalnik dopolnjuje prejšnja dva in je za podjetje, ki želi sredstva, vložena v pridobitev novega kupca, povrniti kar se da hitro, zelo pomemben. Kot je razvidno iz Tabele 7, je namreč prav obdobje do povračila vloženih sredstev lahko odločilno pri sprejemanju trženjskih odločitev. Okvirni cilj za podjetja na potrošniškem trgu je povrnitev vložka v pridobitev kupca v manj kot 12 mesecih (Skok, b.l.). Pri Flaviarju želijo dosežati čas povrnitve vložka krajši od šestih mesecev.

Ne glede na tip kanala v Flaviarju njegovo rentabilnost ocenjujejo skozi izračun cene pridobitve kupca in oceno življenjske vrednosti kupca za vsak posamezen kanal. Če je vrednost višja od cene, je kanal primeren za vključitev v promocijski splet. Ker je Flaviar mlado zagonsko podjetje, zanj ni pomembno spremljati zgolj razmerja med ceno

pridobitve in življenjsko vrednostjo kupca, temveč tudi, kako hitro se ta vrednost povrne. Čeprav je življenjska vrednost kupca lahko nekajkrat višja od cene za pridobitev kupca, je lahko čas potreben za realizacijo te vrednosti zelo dolg. V takem primeru mora podjetje z lastnimi sredstvi financirati razvoj kupca.

Tabela 7 tako prikazuje primer, ko je cena pridobitve kupca prek kanalov A in B enaka. Pri kanalu B je vrednost kupca za 50 % višja kot pri kanalu A, na podlagi česar bi lahko sklepali, da mora podjetje vse moči usmeriti v kanal B.

Tabela 7: Primer poslovnega učinka kratkega obdobja povračila v primerjavi z daljšim

Ključni kazalnik uspešnosti	Kanal A	Kanal B
Cena pridobitve kupca (v USD)	100	100
Vrednost kupca (v USD)	200	300
Obdobje do povračila	En mesec	Deset mesecev
Kapital potreben za pridobitev 1200 kupcev v enem letu (v USD)	10.000	55.000

Pomembna razlika je vidna pri dolžini obdobja do povračila. Pri kanalu A je to zgolj en mesec, medtem ko je pri kanalu B to obdobje deset mesecev. To pomeni, da kupec, pridobljen skozi kanal A, v istem mesecu prinese 100 USD vrednosti, medtem ko kupec, pridobljen skozi kanal B, za vrednost 100 USD potrebuje deset mesecev, torej prinaša vsak mesec 10 USD vrednosti.

Če bi torej želelo podjetje v enem letu pridobiti 1.200 kupcev (100 na mesec), bi v primeru kanala A za to potrebovalo 10.000 USD. S temi sredstvi bi v prvem mesecu pridobili 100 kupcev, od katerih bi vsak prispeval 100 USD vrednosti, torej bi podjetje pridobilo nazaj vseh 10.000 USD. Ta ista sredstva bi lahko vložilo v pridobivanje novih 100 kupcev naslednji mesec in tako vsak mesec za tem. Tako bi podjetje za pridobitev 1.200 kupcev potrebovalo zgolj 10.000 USD sredstev.

V primeru kanala B bi podjetje za pridobitev 100 kupcev v prvem mesecu prav tako potrebovalo 10.000 USD sredstev. Ti kupci bi v prvem mesecu prinesli zgolj 1.000 USD vrednosti, ki bi jo podjetje lahko v drugem mesecu uporabilo za pridobitev novih kupcev. Tako bi podjetje v drugem mesecu potrebovalo še 9.000 USD dodatnih sredstev, da bi lahko pridobilo novih 100 kupcev in tako vsak mesec za tem, zato v tem primeru skupni obseg sredstev, potrebnih za pridobitev 1.200 kupcev, znaša kar 55.000 USD.

Kljub temu, da kanal B lahko prinese višjo vrednost posameznega kupca, je lahko kanal za podjetje manj primeren, saj zahteva preveč vložka. Ta je hkrati dlje časa ujet v kanalu, s časom pa se tudi povečuje tveganje, da se okoliščine spremenijo in da kupec zares ne prinese pričakovane vrednosti.

5.3.4.4 Vsebina sporočil na promocijskih kanalih

Na podlagi uporabniških testov so v Flaviarju kmalu potrdili tezo, da bodo morali vsebino promocijskih sporočil in vsebino spletnih strani s predstavitvijo izdelka za ameriški trg spremeniti. Na podlagi svojega poznavanja trga so domnevali, da se ameriški potrošniki zaradi navajenosti na zelo visoko stopnjo pravic potrošnikov, predvsem na možnost enostavnega vračila izdelka s povrnitvijo celotnega zneska nakupa, hitreje odločijo za nakup. Odločitev je zato lahko zelo spontana in impulzivna in zanjo potrebujejo relativno malo informacij.

V Flaviarju so to tezo testirali tudi z manjšim eksperimentom na svoji pristajalni strani, ki je pokazal, da je bil delež ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov, na enostavnejši pristajalni strani z malo podrobnostmi za skoraj 100 % višji v primerjavi s pristajalno stranjo z veliko podrobnostmi, kakršno je podjetje uporabljalo za evropski trg.

Ugotovili so, da je veliko bolj pomembno podrobnosti o funkcijah in lastnostih izdelka komunicirati postopoma med trajanjem članstva, namesto poskušati vse informacije podati v naprej. To dejstvo pripisujejo kratkemu trajanju pozornosti, ki ga potrošniki namenijo posameznemu izdelku. Ta je sicer splošna značilnost uporabnikov na spletu, vendar v podjetju menijo, da je še nekoliko bolj izrazito prisotna pri ameriških potrošnikih.

Na podlagi tega so v podjetju oblikovali tudi kreativne rešitve za promocijske vsebine svojih oglasov. Oglasi s ceno ali navajanjem lastnosti so dali veliko slabše rezultate kot oglasi, ki so bili usmerjeni na vzbujanje čustev. Točnih podatkov mi v podjetju niso mogli zaupati, vendar se že v razliki med prvim in drugim testiranjem pristajalne strani vidi, da so kasnejši oglasi delovali 30 % bolje (primerjava deleža ljudi, ki so kliknili na oglas, v Tabeli 5 in Tabeli 6).

5.4 Ocena podjetja o dosedanjem poteku lansiranja v ZDA

V Flaviarju so s prvimi aktivnostmi za lansiranje v ZDA pričeli proti koncu leta 2015, vsi testi, opisani v tej nalogi, pa so bili izvedeni v novembru in decembru 2015. Prve ameriške kupce je podjetje tako začelo pridobivati januarja, kar pomeni, da se njihovo prvo trimesečno obdobje izteka prav v času nastanka te naloge. Podjetje zato še nima končnih podatkov o tem, kolikšen delež kupcev bo svoje članstvo podaljšalo v naslednje četrtno obdobje, kar je eden ključnih pokazateljev uspešnosti.

Njihova pričakovanja so optimistična, zato v vmesnem času z zmernim vlaganjem nadaljujejo s pridobivanjem kupcev na ameriškem trgu. Obenem spremljajo odzive kupcev prek sporočil, ki jih ti pošljejo njihovu oddelku za pomoč uporabnikom ali prek družbenih medijev, ter rezultate anket NPS in ankete o ponakupnem zadovoljstvu. V skladu z njihovimi odzivi in komentarji izvajajo manjše spremembe svojih trženjsko

komunikacijskih orodij, na primer nekaterih podrobnosti v opisu in predstavitvi izdelka na pristajalni strani ali v oglasih.

V podjetju so s splošnim odzivom kupcev zadovoljni. Največ kritik se nanaša na dolg čas dostave degustacijskega seta, kar so v podjetju pričakovali, saj v času, ko so pridobili prve kupce, še niso zaključili vseh postopkov za ureditev distribucije v ZDA. Slednje so medtem že uredili in te težave več ne pričakujejo.

Tržna uspešnost novega izdelka, ki jo spremljajo prek števila novih kupcev, rasti in hitrosti njihovega pridobivanja ter stopnje podaljševanje članstva, je za Flaviar obenem tudi glavno merilo za vrednotenje uspešnosti izvedbe lansiranja. V podjetju nimajo izdelanih meril, ki bi bila posebej usmerjena na vrednotenje uspešnosti vodenja in izvedbe lansiranja. Čeprav je v strokovni literaturi mogoče zaslediti priporočila (npr. Crawford & Di Benedetto, 2015) za izdelavo in dosledno uporabo tovrstnih meril, menim, da je na stopnji razvoja in velikosti podjetja, kjer je trenutno Flaviar, to še nepotrebno in bi obenem lahko negativno vplivalo na sposobnost hitrega odzivanja na spremembe, ki jo v podjetju vidijo kot eno svojih ključnih prednosti.

S potekom lansiranja so v podjetju zadovoljni in ocenjujejo, da so glede na okoliščine naredili vse potrebno, da bi zagotovili njegov uspeh. Menijo, da lahko enak postopek aktivnosti ob lansiranju v prihodnje uporabijo tudi na morebitnih novih trgih, na katere bodo vstopali. Med njimi bi se lahko znašel tudi že obstoječ, evropski trg, saj bodo v podjetju v primeru spodbudnih rezultatov v ZDA z enakim izdelkom – četrtnim članstvom – nadomestili tudi obstoječo mesečno naročnino na degustacijski set v Evropi.

6 UGOTOVITVE IN KOMENTARJI

Po spremljanju in analizi izvedbe Flaviarjevega lansiranja njihovega izdelka na trg ZDA v nadaljevanju odgovarjam na v uvodu zastavljena raziskovalna vprašanja in jim na nekaterih mestih dodajam tudi komentarje, ki izhajajo tako iz teoretične osnove, opisane v prvem delu te naloge, kot tudi lastne ocene.

V kolikšni meri lahko Flaviar kot zagonsko podjetje v praksi sledi zgledu za lansiranje novega izdelka kot ga opisuje strokovna literatura?

Primerjava izvedbe faze lansiranja novega izdelka, kot jo opisuje strokovna literatura (Crawford & Di Benedetto, 2015; Cooper, 2011), in procesa lansiranja, kot ga je v praksi izvedlo podjetje Flaviar, pokaže številne vzporednice. Teoretični modeli so večinoma osnovani na primeru proizvodnih podjetij, kjer je še posebej pomembna učinkovita koordinacija vzporedno potekajočih tehničnega in trženjskega dela lansiranja. V Flaviarjevem primeru je ta na prvi pogled nekoliko manj izrazita, saj se velik del njegovega izdelka nahaja v digitalni obliki, ki omogoča hitrejšo in lažje izvajanje prilagoditev in sprememb. Vendar je ob lansiranju na ameriški trg tudi Flaviar moral

izvesti vrsto aktivnosti za ustrezno pripravo izdelka, predvsem v povezavi z regulatornimi zahtevami za prodajo alkohola, denimo iskanje partnerjev z ustrezno licenco in sklepanje dogovorov z njimi ter prilagoditev ponudbe pijač ameriškemu trgu. Te prilagoditve je podjetje večinoma izpeljalo pravočasno, da razen zamude pri dostavi degustacijskih setov prvim ameriškim kupcem, niso ovirale razvoja in izvedbe trženjske strategije, ki jo podrobneje predstavljam v tej nalogi.

V podjetju so se odločili za postopno lansiranje izdelka na ameriški trg, kar jim je omogočilo izvedbo več testov, s katerimi so zagotavljali sprotno prilagajanje trženjskega spleta glede na pridobljene povratne informacije in rezultate testov. Ker so trženjske aktivnosti, povezane z lansiranjem, vezana na splet, je podjetje z uporabo zelo natančno ciljanega oglaševanja na Facebooku omejilo obseg lansiranja na relativno majhen začetni vzorec potencialnih kupcev, kakor tudi glede na geografske omejitve, pogojene z možnostjo prodaje in distribucije v omejenem številu zveznih držav.

Literatura s tega področja (Hultink et al., 1998; Di Benedetto, 1999; Cooper, 2011; Crawford & Di Benedetto, 2015) kot enega ključnih konceptov oblikovanja trženjskih aktivnosti ob lansiranju novega izdelka navaja strateške in taktične odločitve ter strateške danosti. Da podjetje lahko oblikuje učinkovito trženjsko strategijo, se mora že pred začetkom lansiranja zavedati svojih strateških danosti in sprejeti vse potrebne strateške odločitve. V Flaviarju so to storili in s tem postavili jasna izhodišča za oblikovanje taktičnih odločitev. Med strateškimi odločitvami izstopa podrobno izdelana segmentacija ciljnega trga, v skladu s trendom mikrosegmentiranja trga, ki ga navajata Crawford in Di Benedetto (2015). Flaviar je namreč skupaj z oglaševalsko agencijo Gershoni poskušal svoj ciljni trg opredeliti ne le po demografskih, geografskih in sociografskih kriterijih, temveč tudi po življenjskem stilu in vedenju ciljnega kupca. Glede na to, da so izbrani trženjski komunikacijski kanali omogočali zelo podrobno ciljanje potencialnih kupcev, je bila tovrstna segmentacija smiselna.

Na drugi strani menim, da bo podjetje moralo še vložiti nekaj energije v zavzetje jasne konkurenčne pozicije, ki jo kot eno od osnovnih strateških odločitev navajata Crawford in Di Benedetto (2015). Kot predstavim v nalogi, se podjetje sicer zaveda, kdo so njegovi konkurenti in ima jasno predstavo o svojem pozicioniranju do vsakega od njih, vendar pa se navzven izogiba neposrednemu tekmovanju in primerjavi s konkurenti. Takšna strategija je sicer sprejemljiva, vendar ocenjujem, da za Flaviar dolgoročno ne bo mogoča, saj je prednost podjetja v primerjavi z nekaterimi njegovimi najbolj neposrednimi konkurenti le v popolni ustreznosti zakonodajnim zahtevam. Ta prednost je za kupce manj očitna in predvidevam, da jo bo podjetje v prihodnje primorano aktivneje predstaviti tudi kupcem.

Z vidika sprejemanja taktičnih odločitev, vezanih na trženjski splet, so v podjetju vse odločitve sprejeli na podlagi preteklih izkušenj, strateških danosti in strateških odločitev

ter opravljenih testov. Takšno sprejemanje taktičnih odločitev sledi zgledu, opisanem v strokovni literaturi (Crawford & Di Benedetto, 2015).

Bistveno odstopanje od izvedbe faze lansiranja, kot jo opisuje strokovna literatura (Cooper, 1984; Annacchino, 2007; Chen et al., 2007; Cooper, 2011; Crawford & Di Benedetto, 2015), se skriva v dejstvu, da je Flaviar na koncu na ameriški trg lansiral izdelek, ki je drugačen od tistega, s katerim so lansiranje začeli. Manjše spremembe izdelka in trženjskega spleta so v fazi lansiranja sicer predvidene in sprejemljive, vendar gre v tem primeru za tako velik poseg v osnovne značilnosti izdelka, da je nastal nov izdelek. Takšen potek lansiranja v Flaviarjevem primeru v celoti pripisujem dejstvu, da gre za mlado zagonsko podjetje, ki še išče tisto različico svojega izdelka, na katerega se bo trg najbolje odzval. V teoriji o vodenju zagonskih podjetij je v povezavi s tem v veljavi angleški izraz *product/market fit*, ki ga je prvi vpeljal eden najvplivnejših investorjev tveganega kapitala v ZDA, Marc Andreessen, iz sklada Andreessen Horowitz. Kot pojasnjuje Andreessen (2007), mora biti cilj vsakega podjetja delovati na dobrem trgu in hkrati ponujati izdelek, ki lahko ta trg zadovolji. Dokler podjetje tega še ne doseže, mora vse svoje napore usmeriti prav v to in biti pripravljeno na korenite spremembe, vključno z zamenjavami v ekipi, popolno prenovo izdelka, premikom na drug trg in pridobivanjem dodatnih sredstev investorjev.

V Flaviarju glede na omejen čas in obseg prisotnosti na trgu dopuščajo možnost, da tako izdelek kot predstavitev njegovih koristi kupcem še nista optimalna, in so pripravljene razmišljati o njihovih korenitih spremembah, kar so med drugim dokazali z izvedbo lansiranja na ameriški trg. Majhna ekipa in učinkovito zastavljeni procesi pa podjetju omogočajo stalno spremljanje odzivov trga ter hitro sprejemanje odločitev o spremembah in njihovo izvedbo.

Z vidika oblikovanja trženjske strategije ocenjujem, da so v podjetju med lansiranjem izvedli zadostno število testov vseh elementov trženjskega spleta in na podlagi dobljenih rezultatov uvedli ustrezne spremembe. S tem so potrdili prizadevanja za doseganje trženjske usmeritve in izogibanje sicer pogostega tveganja med zagonskimi in inovativnimi podjetji, da veliko napora in energije vložijo v razvoj izdelka, manj uspešna pa so pri njegovem trženju, kar Cooper (1984) pojmuje z izrazom tehnološko usmerjenega podjetja (angl. *technologically driven*). Pogosti razlogi za to so napačne predpostavke o potrebah trga in uporabnikov, napačno oblikovana cena, nepoznavanje tujih trgov ali pomanjkljiva distribucijska strategija.

Še en pomemben izziv v povezavi s sprejemanjem odločitev ob lansiranju, je ohranjanje njihove konsistentnosti ob hkratni veliki soodvisnosti, na kar opozarjajo Hultink et al. (1998). Pri sprejemanju odločitve o zvišanju cene izdelka so v podjetju zaznali njeno potencialno nekonsistentnost z izdelkom. Poleg odzivov kupcev je bilo prav to tisto, kar jih je vodilo k ponovnemu razmisleku o izdelku in posledično oblikovanju novega izdelka.

Menim, da so oblikovali izdelek, ki ustreza zastavljeni ceni, in je tudi bližje temu, kar podjetje sporoča z ostalimi elementi trženjskega spleta, denimo promocijo, kjer poudarja ekskluzivno ter izobraževalno-zabavno komponento svojega izdelka, ki sta bili v njegovi prejšnji različici za kupce relativno skriti.

Ali so za lansiranje Flaviarja na trg ZDA potrebne prilagoditve izdelka? Kakšne?

Trendi v porabi žganih pijač v ZDA so z izjemo nekaj podrobnosti (npr. visok tržni delež burbonov in večja priljubljenost mehiških žganih pijač iz agave) enaki kot v Evropi. Poleg tega je bil pred lansiranjem na ameriški trg Flaviarjev največji trg Velika Britanija, ki ima s trgom ZDA številne skupne značilnosti (npr. jezik in močan medsebojni kulturni vpliv). Zato so v podjetju domnevali, da bo njihov izdelek ob lansiranju na ameriški trg lahko ostal nespremenjen in bodo navadam in kulturnemu okviru ameriških potrošnikov prilagodili kvečjemu njegovo predstavitev in trženjsko komuniciranje.

To se je sicer potrdilo za potrebno, ameriški kupci so se namreč veliko bolje kot na izčrpne predstavitve izdelka odzivali na pristop z manj informacijami in ustvarjanjem občutka ekskluzivnosti. Poleg tega jim je bil tudi pri poimenovanju izdelka izraz *tasting box* bližje od do takrat uporabljanega izraza *tasting pack*. Dodatno se je v fazi lansiranja izkazalo, da bodo potrebne večje prilagoditve izdelka in Flaviar je na podlagi izvedenih uporabniških testov ob sprejemanju odločitve o ceni svoj izdelek spremenil tako zelo, da je njegova končna oblika obveljala za samostojen izdelek, ne le ameriškemu trgu prilagojeno različico izhodiščnega izdelka. Te spremembe so bile deloma resda posledica rezultatov raziskav in povratnih informacij ameriških kupcev, po drugi strani pa so nekatere od njih zaznali že tudi na evropskem trgu, vendar do tedaj niso oblikovali ustreznega odziva nanje.

Kot velik preboj za podjetje ocenjujem spremembo izdelka, s katero so dosegli, da degustacijski set ni več zaznan kot njegov edini element, temveč so večjo težo pridobile tudi druge koristi, ki jih kupcem prinaša Flaviar, kot so izobraževanje, velika količina lastnih vsebin, še posebej pa ekskluzivnost in pridih luksuza. Slednja so kupci prej sicer zaznavali, vendar ju podjetju ni uspevalo dovolj prepričljivo predstaviti kot dodano vrednost. Če bo izdelek na ameriškem trgu uspešen tudi še po nekaj mesecih od lansiranja in ob naslavljanju večjega števila kupcev, bi bilo za podjetje primerno celo razmišljati o tem, da ga prenese tudi na evropski trg, kjer ga trenutno ohranja v prejšnji obliki.

Kakšna je optimalna cena za prodajo Flaviarja v ZDA?

Ker Flaviar sodi v kategorijo dostopnega luksuza, so se v podjetju odločili, da bodo ceno izdelka ohranjali na nivoju, ki ga Crawford in Di Benedetto (2015) poimenujeta visoka cena (angl. *skim price*). Gre za ceno, ki je višja od tržne, vendar primerna glede na diferenciacijo izdelka, ne ogroža konkurence in dopušča nekaj prostora za prilagajanje cene. V podjetju so visoko ceno v očeh kupcev utemeljili s posameznimi elementi svojega izdelka, kot so: kakovostna in privlačna embalaža, izčrpne in inovativne predstavitve pijač,

zagotavljanje privlačnega in vedno svežega izbora pijač, kakovostni avtorski članki o žganih pijačah.

V Evropi so tako mesečno naročnino na degustacijski set s tremi vzorci žganih pijač prodajali po ceni 19,99 EUR (približno 23 USD). Takšna cena je zadoščala za pokrivanje stroškov podjetja za nakup materialov in izdelavo degustacijskih setov (izbor pijač, pretočenje iz običajnih steklenic v vzorčne stekleničke, sestavljanje degustacijskih setov) ter doseganje želene marže. Enako cenovno strategijo je podjetje želelo zasledovati tudi na trgu ZDA, vendar pa ob začetku lansiranja ni imelo vseh potrebnih informacij, s katerimi bi lahko ugotovilo, ali je lahko cena v ZDA v absolutnem znesku enaka evropski ali jo bo potrebno prilagoditi.

Po zbranih prvih informacijah o regulatornem okolju za prodajo alkohola v ZDA in pogovorih s potencialnimi distribucijskimi partnerji v ZDA, je podjetje ugotovilo, da bo za pokrivanje posledično višjih distribucijskih stroškov cena njihovega izdelka v ZDA morala biti občutno višja kot v Evropi. Ob višjih stroških in s ciljem doseganja enake marže bi Flaviar tako svoje degustacijske sete s tremi vzorci lahko na trgu ZDA ponudil po ceni 40 USD. Po opravljenih prvih uporabniških testih je podjetje dobilo dovolj prepričljivo potrditev, da bi bila ta cena sprejemljiva tudi za ameriške kupce.

Toda prav v fazi testiranja cene, ko se je ukvarjalo s tem, kako kupcem najbolj učinkovito predstaviti (relativno visoko) ceno izdelka, je podjetje prišlo do spoznanja, da bi veljalo razmisliti celo o dodatnih korenitih spremembah izdelka. Razvili so izdelek, s katerim so bili zadovoljni v podjetju, kupci pa so se nanj in na njegovo ceno v testni prodaji dobro odzvali. Končna cena Flaviarja na ameriškem trgu tako znaša 60 USD na četrtletje, ob tem da vključuje le en degustacijski set, vendar pa še nekatere druge koristi, ki pa za podjetje ne predstavljajo stroška, denimo dostop do nekaterih pijač, ki jih drugod ni mogoče dobiti, in spletni tečaj o žganih pijačah.

Dosedanje izkušnje in ključni kazalniki uspešnosti, ki jih spremlja podjetje, kažejo, da je ta cena primerna, njeno dokončno ustreznost pa bodo potrdili v daljšem obdobju, ko bodo spremljali, kolikšen delež kupcev po pretečenih treh mesecih članstva podaljša članarino še za naslednje tri mesece. Drugo pomembno merilo bo, ali bo Flaviar tudi ob povečanju obsega promocijskih aktivnosti v zadovoljivi meri lahko dosegal ključne kazalnike uspešnosti, ki so jih dosegli z manjšim obsegom aktivnosti v času lansiranja; absolutni znesek pridobitve posameznega kupca; življenjska vrednost kupca, ki mora biti vsaj 50 % višja od cene pridobitve kupca; čas, potreben za povrnitev vložka v pridobitev kupca, ki mora biti krajši od 6 mesecev.

Kako lahko podjetje Flaviar optimizira svoje trženjsko komunikacijske aktivnosti za vstop na trg ZDA?

Izkušnje ob lansiranju izdelka na ameriški trg so potrdile, da mora Flaviar za doseganje učinkovitosti svojih trženjsko komunikacijskih aktivnosti na novem trgu izvesti več prilagoditev. Med njimi najbolj izstopa zahteva po vsebinski prilagoditvi – začevši z angleškim poimenovanjem degustacijskega seta, zmanjšanjem količine podatkov o lastnostih izdelka in večjem poudarku na takšni predstavitvi izdelka, ki pri kupcih spodbuja impulzivni, čustveni nakup. To spoznanje je skladno s ugotovitvijo raziskovalcev, da se kupci na spletu bolje kot na opise lastnosti izdelka odzivajo na trditve o njegovi kakovosti, ki jo navajam v teoretičnem delu naloge (Molina-Castilo et al., 2012). Menim, da bi bilo glede na te ugotovitve raziskovalcev in na podlagi izkušnje v ZDA enak pristop k predstavitvi izdelka v prihodnje smiselno preizkusiti tudi v Evropi.

Pomemben del optimizacije trženjsko komunikacijskih aktivnosti za ameriške kupce izhaja iz tega, da so v podjetju zelo podrobno opredelili svoj ciljni trg, tako geografski kot demografski in vedenjski, kar jim je posledično omogočilo zelo ciljano prikazovanje oglasov na Facebooku. Izbira Facebooka kot glavnega trženjsko komunikacijskega kanala je omogočila še dodatno optimizacijo trženjsko komunikacijskih aktivnosti, saj je podjetje lahko testiralo različne verzije oglasov, predvsem pa zelo natančno in na dnevni ravni spremljajo učinkovitost svojih aktivnosti in izvajalo potrebne prilagoditve v ponujeni ceni za klik in višini sredstev, ki jih vsak dan želi nameniti za zakup oglaševanja na Facebooku.

Drug bistven del optimizacije trženjsko komunikacijskih aktivnosti je podjetje izvedlo na svoji pristajalni strani. Namesto podrobne predstavitve izdelka z možnostjo takojšnjega nakupa je namreč preizkusilo pristop s čakalno vrsto in omejenimi informacijami, ki se je izkazal za zelo uspešnega.

Ali je Facebook primeren trženjsko komunikacijski kanal za Flaviar za vstop v ZDA?

Na podlagi izkušenj s trga EU so ob lansiranju na ameriškem trgu v podjetju predvidevali, da bodo tudi v ZDA lahko uporabili Facebook kot primarni kanal za pridobivanje novih kupcev. Platforma za oglaševanje na Facebooku poleg tega omogoča izredno natančno ciljanje uporabnikov s prikazovanjem oglasov in zelo učinkovito porabo sredstev tudi pri relativno nizkih vložkih (James, 2015).

Ker je Flaviar na trg ZDA vstopal z relativno omejenimi oglaševalskimi sredstvi in še nekaterimi drugimi omejitvami, kot sta nerazpoložljivost drugih spletnih oglaševalskih platform zaradi omejitev pri oglaševanju alkohola in možnost lansiranja izdelka zgolj v določenih zveznih državah, je bil Facebook za podjetje zelo ustrezna prva izbira. V ta namen so pripravili več različic oglasov, ki naj bi kupce privabili na spletno stran, ter jih prikazovali tistim uporabnikom Facebooka, ki ustrezajo opredeljenemu profilu izbranega ciljnega kupca.

Podjetje je učinkovitost oglaševanja na Facebooku spremljalo s pomočjo kompleksnega izračuna rentabilnosti trženjsko komunikacijskih kanalov, ki upošteva ceno za

pridobljenega kupca, delež ljudi, ki opravijo nakup in delež ljudi, ki pustijo svoj elektronski naslov. Že majhen premik ene od spremenljivk v izračunu lahko pomeni veliko razliko v ceni oglaševanja, zato je bilo za Flaviar zelo pomembno, da redno, celo dnevno, spremlja podatke o učinkovitosti oglaševanja. Po dosedanjih testiranjih se je tako Facebook izkazal kot ustrezen trženjsko komunikacijski kanal za trg ZDA, saj podjetje na njem dosega zadovoljive rezultate ob ceni za klik, ki jo je pripravljeno plačati.

Podjetje tudi v prihodnje namerava ohranjati Facebook kot osnovni trženjsko komunikacijski kanal, vendar pa sta v povezavi s tem prisotni vsaj dve tveganji. Prvo med njimi je ohranjanje dosedanjih rezultatov ob hkratnem povečevanju vložka v oglaševanje, saj podjetje iz izkušenj ve, da je na manjšem vzorcu mogoče dosegati boljše vrednosti ključnih kazalnikov uspešnosti. To pomeni, da bo Flaviar tudi v prihodnje moral nenehno testirati različne pristope k oglaševanju na Facebooku ter iskati priložnosti za izboljšave učinkovitosti svojih oglasov in tudi pristajalne strani, da bo lahko dosegal ustrezno učinkovitost oglaševanja.

Drugo tveganje, povezano z oglaševanjem na Facebooku, predstavljajo relativno pogoste, predvsem pa nenadne spremembe oglaševalskih algoritmov in pravil, ki jih uvajajo spletne oglaševalske platforme. V primeru, da Facebook spremeni svojo oglaševalsko platformo, lahko to v trenutku bistveno vpliva na učinkovitost oglaševanja na tem družabnem omrežju.

Po drugi strani to za Flaviar pomeni tudi priložnost; v obdobju zadnjih nekaj mesecev so namreč Twitter, Instagram in Google sprejeli spremembe svojih oglaševalskih platform, ki pod določenimi pogoji omogočajo tudi oglaševanje alkohola, kar prinaša priložnost za raziskovanje in vključevanje drugih plačljivih spletnih kanalov. Z izkušnjami o delovanju več različnih kanalov si podjetje tako lahko zagotovi možnost za hitro reakcijo na morebitne spremembe, saj bo lahko preprosto z zmanjšanjem ali povečanjem svojega vložka v vsakega od kanalov reguliralo razmerja med njimi.

Znano je tudi, da je povprečna starost uporabnikov Facebooka v primerjavi z drugimi družabnimi omrežji relativno visoka. Če bo podjetje dolgoročno želelo ohranjati pritok novih uporabnikov v izbrani ciljni skupini, bo zato med svoje trženjsko komunikacijske kanale zelo verjetno morale vključiti tudi druga družabna omrežja.

Ali Flaviar kot podjetje z večinoma slovensko ekipo lahko v zadostni meri uspešno nagovarja trg ZDA?

V podjetju so se zavedali, da slovenski oziroma evropski izvor vseh zaposlenih v podjetju predstavlja slabost ob lansiranju njihovega izdelka na ameriški trg. Deloma so si sicer lahko pomagali z izkušnjami iz Velike Britanije, še dodatno pa so to svojo šibkost skušali nevtralizirati s preverjanjem vsakega od elementov trženjskega spleta in še posebej trženjskih komunikacij prek uporabniških testov na ameriških kupcih.

V odzivih ameriških kupcev, ki so jih spremljali prek raziskav ponakupnega zadovoljstva, prejetih sporočil in komentarjev na svoje oglase na Facebooku, nihče ni izpostavil slabosti, ki bi izhajala iz te pomanjkljivosti podjetja, zato lahko zaključim, da je tudi s slovensko ekipo ob zadostnem dodatnem preverjanju in testiranju mogoče relativno uspešno nagovarjati trg ZDA.

Če je v fazi lansiranja to sprejemljivo, pa potrebna dodatna testiranja in preverjanja aktivnosti, ki jih mora izvajati podjetje zaradi pomanjkljivega poznavanja trga in jezika, kasneje lahko predstavljajo preveliko ozko grlo. Zato menim, da bi bilo za podjetje v prihodnje vendarle smiselno preučiti možnosti za priključitev stalnih ali dodatnih sodelavcev iz ZDA.

Omejitve raziskave. Med omejitvami analize lansiranja in raziskav, ki so opisane v tej nalogi, želim izpostaviti dejstvo, da so Flaviarjeve raziskave in testi izvedeni na relativno majhnem številu uporabnikov. Tudi testi učinkovitosti pristajalne strani, ki so vključevali nekaj deset tisoč uporabnikov, imajo relativno majhen obseg glede na potencialno število uporabnikov, ki bi jih Flaviar glede na opredelitev svojega ciljnega trga želel naslavljal sčasoma.

Ker so večino raziskav izvajali zaposleni v podjetju, ki nimajo specializiranih raziskovalnih znanj, so mogoče tudi napake v izvedbi raziskav, zbiranju in predstavitvi podatkov. V podjetju sem zaposlena tudi sama in v nalogi se skušam izogibati morebitni pristranskosti, ki bi lahko izhajala iz tega. Kljub temu določeno tveganje zanjo obstaja, zato ga želim na tem mestu izpostaviti.

SKLEP

Lansiranje novega izdelka na trg je ena od najbolj pomembnih faz v njegovem življenjskem ciklu, saj ključno vpliva na uspešnost izdelka na trgu. Še več, sposobnost podjetja, da uspešno razvija in uvaja nove izdelke, prispeva tudi k uspešnosti podjetja kot celote. Iz tega razloga se je več avtorjev ukvarjalo s klasifikacijo strategij, ki se jih podjetja poslužujejo za uvajanje novih izdelkov na trg. Te klasifikacije so osnovane na različnih merilih, najbolj uveljavljena med njimi pa je klasifikacija na podlagi časovne točke vstopa na trg.

V fazi lansiranja novega izdelka na trg mora podjetje vzporedno uspešno voditi tehnični in trženjski del lansiranja. Pri tem mora za uspešno izvedbo lansiranja sprejeti nabor strateških in taktičnih odločitev, pri čemer trženjska strategija deloma vključuje strateške odločitve in celoten sklop taktičnih odločitev. Taktične odločitve se namreč nanašajo na vse štiri elemente trženjskega spleta.

V empiričnem delu naloge obravnavam podjetje Flaviar in lansiranje njihovega izdelka na trg ZDA. Kot predvidevajo teoretični modeli, se je Flaviar lansiranja lotil z zavedanjem o svojih strateških danostih in še pred začetkom lansiranja sprejel vseh potrebne strateške odločitve. Sprejemanje taktičnih odločitev je potekalo tekom faze lansiranja, in sicer je podjetje na podlagi svojih izkušenj z evropskega trga ter poznavanja, lastnih raziskav in domnev o ameriškem trgu oblikovalo aktivnosti, s katerimi je testiralo vsakega od štirih elementov trženjskega spleta in poskušalo najti njegovo optimalno različico. V ta namen je podjetje uporabilo pester nabor raziskav in testov in odločitve sprejemalo na podlagi njihovih rezultatov. Končno ceno izdelka so oblikovali na ravni, ki ustreza zastavljenim ciljem podjetja, obenem pa se nanjo dobro odzivajo tudi kupci; potrdili so, da je Facebook kot trženjsko komunikacijski kanal zelo ustrezna izbira, saj omogoča izredno natančno ciljanje in hkrati stalno spremljanje učinkovitosti. Odkrili so tudi izboljšave v načinu, kako predstavijo izdelek in oblikujejo svojo pristajalno stran.

Med testiranjem cene je podjetje prišlo do spoznanj, ki so posledično vodila do preoblikovanja izdelka in njegovega lansiranja v obliko, ki se bistveno razlikuje od tiste z začetka faze lansiranja. Takšen razplet ni običajen in na tej točki se Flaviarjevo lansiranje na trg ZDA bistveno razlikuje od preučevanih teorij. Vendar za mlado zagonsko podjetje po drugi strani takšen rezultat tudi ni presenetljiv, saj je za tovrstna podjetja priporočljivo vse napore usmerjati v iskanje najustreznejše različice izdelka, vse dokler podjetje ni prepričano, da jo je našlo. Faza lansiranje novega izdelka na trg ZDA je tako hkrati prinesla tudi razvoj novega izdelka, ki ga bo podjetje po potrjeni tržni uspešnosti v ZDA morda celo preneslo nazaj na svoj osnovni evropski trg.

Primer Flaviarja nedvomno dokazuje, da tudi mlada podjetja z omejenimi sredstvi in majhno ekipo lahko v veliki meri sledijo procesu lansiranja novih izdelkov, kot ga predvideva strokovna literatura. Še več, predvsem sprejemanje taktičnih odločitev lahko organizirajo tako, da je prav vsaka od njih osnovana na raziskavah in testih, s čimer zagotovijo njihovo čim večjo ustreznost. Podjetja, ki delujejo na spletu in nanj vežejo tudi svoje trženjske aktivnosti, so v še posebej dobrem položaju, da zelo natančno usmerjajo svoje trženjsko komunikacijske aktivnosti, stalno spremljajo učinkovitost trženjskih kanalov ter izvajajo hitre in številne prilagoditve. V nalogi podrobno predstavim postopke in logiko sprejemanja odločitev, ki jo je uporabil Flaviar, in bi ji lahko sledila tudi druga podjetja v podobnem položaju.

Odmik od v teoretičnih delih opisanega ustaljenega postopka lansiranja novega izdelka, do katerega je prišlo v primeru Flaviarja, po mojem mnenju nakazuje tudi dobro izhodišče za nadaljnje raziskave na tem področju. Medtem ko je na spletu sicer mogoče najti opisane posamezne primere in izkušnje lansiranja novih izdelkov zagonskih podjetij, se znanstvena literatura s tega področja večinoma omejuje na analize uspešnosti lansiranja posameznih novih izdelkov zagonskih podjetij. Znanstveni viri tako ne ponujajo alternativnih

predlogov za izvedbo procesa lansiranja, ki bi bile ugotovljene na večjem vzorcu zagonskih podjetij in z upoštevanjem njihovih posebnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Ali, A., Krapfel Jr., R., & LaBahn, D. (1995). Product Innovativeness and Entry Strategy: Impact on Cycle Time and Break-even Time. *Journal of Product Innovation Management*, 12(1), 54–69.
2. Andreessen, M. (2007). *The Pmarca Blog Archives*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://a16z.app.box.com/s/oe4gwlchsu23mocch18j>
3. Annacchino, M. A. (2007). *The Pursuit of New Product Development: The Business Development Process*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Barczak, G. (1995). New product strategy, structure, process, and performance in the telecommunications industry. *Journal of Product Innovation Management*, 12(3), 224–234.
5. Beverage Trade Network. (b.l.). *Three Tier system and Pricing overview for USA Market*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://beveragetradenetwork.com/en/btn-academy/articles/three-tier-system-and-pricing-overview-for-usa-market-305.htm>
6. Borges Tiago, M. T. P., & Verissimo, J. M. C. (2014). *Digital marketing and social media: Why bother?* Bloomington: Kelley School of Business.
7. Bouckley, B. (2013, 22. november). Senior Amazon executive predicts quantum leap in online alcohol sales. *BeverageDaily.com*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.beveragedaily.com/Markets/Senior-Amazon-executive-predicts-quantum-leap-in-online-alcohol-sales>
8. Business Insights. (2009, april). *The Top 10 Spirits Companies: Industry Trends and Growth Strategies of Leading Players*. London: Business Insights Ltd.
9. Chaffey, D. & Smith, P.R. (2013). *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing* (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Chen, C., Shen, C., & Chiu, W. (2007). Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1046–1056.
11. Chiu, Y. C., Chen, B., Shyu, J. Z., & Tzeng, G. H. (2006). An evaluation model of new product launch strategy. *Technovation*, 26(2006), 1244–1252.
12. Cohen, J. (2013). *Industry Report: Online Grocery Sales in the US*. Melbourne: IBIS World.
13. Cooper, R. G. (1984). New Product strategies: What Distinguishes the Top Performers? *Journal of Product Innovation Management*, 1(3), 151–164.
14. Cooper, R. G. (2003). Profitable Product Innovation: The Critical Success Factors. V L. V. Shavinina, (ur.), *International Handbook on Innovation* (str. 139–157). Oxford: Elsevier Science.
15. Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through innovation* (4th ed.). New York: Basic Books.

16. Crawford, C. M., & Di Benedetto, A. (2015). *New Products Management* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
17. Diageo plc. (2013). *Annual report 2013*. London: Diageo plc.
18. Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 530–544.
19. Distilled Spirits Council of the United States. (2014, 4. februar). *2013 Industry Review*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.discus.org/assets/1/7/Distilled_Spirits_Industry_Briefing_Feb_4_2014.pdf
20. Distilled Spirits Council of the United States. (2015, 3. februar). *2014 Industry Review*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.discus.org/assets/1/7/Distilled_Spirits_Industry_Briefing_Feb_3_2015_Final.pdf
21. Distilled Spirits Council of the United States. (2016a, 2. februar). *Distilled Spirits Council 2015 Category Briefing*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.discus.org/assets/1/7/Distilled_Spirits_Council_2015_Briefing.pdf
22. Distilled Spirits Council of the United States. (2016b, 2. februar). *Distilled Spirits Deliver Steady Sales Growth of 4.1 Percent in 2015*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.discus.org/distilledspiritsannualbriefing2015/>
23. Edelman, B., Jaffe, S., & Kominers, S. D. (2014, 3. februar). To Groupon or Not to Groupon: The Profitability of Deep Discounts. *Harvard Business School: Working Knowledge, The Thinking that Leads*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-063_42425cdb-81ee-4d66-9420-4ebdb809358f.pdf
24. Ellins, J. (2014, 15. september). How to Calculate The Ideal Maximum CPC for Adwords. *Hallam Internet*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.hallaminternet.com/how-calculate-ideal-maximum-cpc-adwords/>
25. Flaviar Inc. (2014a). *NPS and post purchase survey report 2014* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
26. Flaviar Inc. (2014b). *Podatki o mesečni prodaji* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
27. Flaviar Inc. (2015a). *Flaviar Brand Story & Position* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
28. Flaviar Inc. (2015b). *Flaviar investors presentation* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
29. Flaviar Inc. (2015c). *List of US spirits bloggers* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
30. Flaviar Inc. (2015d). *Flaviar Branding: Concept, programming & planning* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
31. Flaviar Inc. (2015e). *Poročilo o opravljenih intervjujih* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
32. Flaviar Inc. (2015f). *Rezultati testiranja pristajalne strani december-januar* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
33. Flaviar Inc. (2015g). *Slikovno gradivo* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.

34. Flaviar Inc. (2016). *Flaviar marketing spend & KPIs* (interno gradivo). San Francisco: Flaviar Inc.
35. Ginley, M. (2013, 11. april). *U.S. Beverage Alcohol Trends*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.usdrinksconference.com/assets/files/agenda/U.S.%20Beverage%20Alcohol%20Trends.pdf>
36. Guiltinan, J. P. (1999). Launch Strategy, Launch Tactics and Demand Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 509–529.
37. Hariharan, V. G., Talukdar, & D., Kwon, C. (2015). Optimal Targeting of Advertisement for New Products With Multiple Consumer Segments. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 263–271.
38. Harvard Business School Publishing. (2007). *Customer Lifetime Value Calculator*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/resources/marketing/multimedia/flashtools/cltv/index.html>
39. Hsieh, M. & Tsai, K. (2007). Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 493–502.
40. Hughes, C. (2015). Customer Acquisition Cost: The One Metric That Can Determine your Company's Fate. *Kissmetrics Blog: A Blog About Analytics, Marketing and Testing*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://blog.kissmetrics.com/customer-acquisition-cost/>
41. Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. S. J., (1997). Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 243–257.
42. Hultink, E. J., Griffin, A., Robben, H. S. J., & Hart, S. (1998). In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 269–285.
43. Hultink, E. J. & Robben, H. S. J. (1999). Launch strategy and new product performance: An empirical examination in The Netherlands. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 545–556.
44. Hultink, E. J., Hart, S., Robben, H. S. J., & Griffin, A. (2000). Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Product Innovation Management*, 17(1), 5–23.
45. IBIS World. (2014). *Industry Report: Global Spirits Manufacturing*. Melbourne: IBIS World.
46. Intangible Business UK. (2014). *The Power 100: The World's Powerful Spirits & Wine Brands, 2014*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.drinkspowerbrands.com/sites/default/files/downloads/ThePower1002014.pdf>
47. International Wine & Spirits Research. (2010). *The IWSR Report on the Global Value of Spirits: An Analysis of the global spirits market by value*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.justdrinks.com/store/samples/The_IWSR_Report_Global_Retail_Value_of_Spirits_Introduction.pdf

48. Ipsos. (2013). *Drinking to the Future: Trends in the Spirits Industry*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.com/sites/ipsos.com/files/Drinking-to-the-Future-Trends-in-the-Spirits-Industry.pdf>
49. Jacobsen, J. (2016, 15. februar). Beverages featuring domestic fruits hit on locavore trends. *Beverage Industry*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bevindustry.com/articles/89091-beverages-featuring-domestic-fruits-hit-on-locavore-trends>
50. James, K. (2015, 30. oktober). My Story: How Facebook Advertising Performed vs. Google AdWords. *MOZ*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://moz.com/ugc/my-story-how-facebook-advertising-performed-vs-google-adwords>
51. Kuester, S., Feurer, S., Schuhmacher, M., & Reinartz, D. (2015). Comparing the incomparable? How consumers judge the price fairness of new products. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 272–283.
52. Lee, J. & Hong, I. B. (2015). Predicting positive user responses to social media advertising: The roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. *International Journal of Information Management*, 36(1), 360–373.
53. Marczewska, M. (2014). The Role of Competitors and Customers in the Development of Environmentally Sound Technologies. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*. 10(2), 39–61.
54. Marvin, G. (2015, 28. oktober). Google AdWords Turns 15: A Look Back At The Origins Of A \$60 Billion Business. *Search Engine Land*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://searchengineland.com/google-adwords-turns-15-a-look-back-at-the-origins-of-a-60-billion-business-234579>
55. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, Jr., H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
56. Molina-Castillo, F.-J., Lopez-Nicolas, C., & Soto-Acosta, P. (2012). Interaction effects of media and message on perceived complexity, risk and trust of innovative products. *European Management Journal*, 30(1), 577–587.
57. MOZ (2016). Google algorithm change history. *MOZ*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://moz.com/google-algorithm-change>
58. Nanigans (2016). *Advertising automation*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.nanigans.com/software/>
59. Oudin, P. (2015, 15. junij). The next alcohol beverage trend: Craft-like gin could replace the craft beer trend. *Beverage Industry*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bevindustry.com/articles/88514-the-next-alcohol-beverage-trend>
60. Park, C. & Park, Y. M. (2008). New Product Launching and Marketing Strategy of Venture Company: A Failure Case on Computer Cooling System of Ji-Um Co. Ltd. *The Korean Venture Management Review*, 11(3), 65–81.
61. Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298.

62. Rasekh, I. (2015). A new Competitive Intelligence-Based Strategy for Web Page Search. *Procedia Computer Science*, 62(2015), 450–456.
63. Reincheld, F. F. (2003, december). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
64. Reuters. (2015, 25. avgust). Amazon expands Prime Now, offers U.S. alcohol for first time. *Venture Beat*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://venturebeat.com/2015/08/25/amazon-expands-prime-now-offers-u-s-alcohol-for-first-time/>
65. Schneider, M., Schade, B., & Grupp, H. (2003). *Innovation Process Fuel Cell Vehicle: What Strategy Promises To Be Most Successful?* Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://depts.washington.edu/sce2003/Papers/166.pdf>
66. Shaojie Cui, A., Zhao, M., & Ravichandran, T. (2011). Market Uncertainty and Dynamic New Product Launch Strategies: A System Dynamics Model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 530–550.
67. Skok, D. (b.l.). Startup Killer: The Cost of Customer Acquisition. *For Entrepreneurs*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forentrepreneurs.com/startup-killer/>
68. Song, L. Z., Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2010). Resources, supplier investment, product launch advantages, and first product performance. *Journal of Operations Management*, 29(1), 86–104.
69. Teixeira, T. (2013). *Course Overview Note: Digital Marketing Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
70. Turk, S. (2013). *Industry Report: Beer, Wine & Liquor Stores in the US*. Melbourne: IBIS World.
71. Tzokasa, N., Hultink, E. J., & Hart, S. (2004). Navigating the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 619–626.
72. Veryzer, R. W. (2003). Marketing and Development of Innovative New Products. V L. V. Shavinina, (ur.), *International Handbook on Innovation* (str. 845–855). Oxford: Elsevier Science.
73. Wright, S. (2011, september). Trends in global spirits production. *Brewer & Distiller International*, str. 25–27.
74. Yalcin, N. & Kose, U. (2010). What is search engine optimization: SEO? *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 9(2010), 487–493.
75. Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenbergh, M. (izide v letu 2016). The dawn of a new golden age for media relations? How PR professionals interact with the mass media and use new collaboration practices. *Public Relations Review*, 1(2016).

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Slovar izrazov.....	1
PRILOGA 2: Flaviarjev degustacijski set s tremi in petimi vzorci.....	3
PRILOGA 3: Opredelitev tipičnega predstavnika primarnega in sekundarnega ciljnega trga v ZDA	4
PRILOGA 4: Navodila za opravljanje intervjujev v koktajl barih v San Franciscu	6
PRILOGA 5: Povzetek odgovorov iz poročila o opravljenih intervjujih.....	7
PRILOGA 6: Flaviarjev vprašalnik za merjenje NPS	10
PRILOGA 7: Flaviarjev vprašalnik za merjenje ponakupnega zadovoljstva.....	11
PRILOGA 8: Struktura Flaviarjevega občinstva na Facebook strani.....	12
PRILOGA 9: Struktura obiskovalcev Flaviarjeve spletne strani po spolu v 2015	12
PRILOGA 10: Starostna struktura obiskovalcev Flaviarjeve spletne strani v 2015	13
PRILOGA 11: Primeri Facebook oglasov, uporabljenih ob lansiranju Flaviarja v ZDA ...	14
PRILOGA 12: Končna različica Flaviarjeve pristajalne strani v ZDA s čakalno vrsto	15

PRILOGA 1: Slovar izrazov

adaptive cycle - cikel prilagajanja
affiliate marketing - promocija v zameno za provizijo
affordable luxury - dostopni luksuz
analyser - analitik
application engineering - prilagojevalec
balanced strategy - uravnotežena strategija
benefit – korist
channel confluence - poenotenje kanalov
click through rate - stopnja klikov na oglas
controlled sale - kontrolirana prodaja
craft producer - mikro proizvajalec
customer acquisition cost - cena pridobitve kupca
customer lifetime value - življenjska vrednost kupca
defender – branilec
direct marketing - direktno trženje
display advertising - prikazno oglaševanje
disintermediation - umik posrednika
early follower - zgodnji sledilec
early trial - zgodnji preizkus
educate and entertain - naučiti in zabavati
extended product - razširjeni izdelek
feature - funkcionalnost
first to market - prvi na trgu
follow the leader – sledilec
full sale - polna prodaja
group purchasing - skupinsko nakupovanje
inbound marketing - vhodno trženje
*infomediatio*n – infomediacija
informal selling - neformalna prodaja
late follower - zapozneli vstop
lead to member conversion rate - delež ljudi, ki so opravili nakup
liquor store - specializirana prodajalna žganih pijač
mass marketer - podjetje na množičnem trgu
market pioneering - pionir na trgu
meet the market price - tržna cena
me-too strategy - posnemovalec
mini markets - mini prodajalne
new product management - management novih izdelkov
newness - novost
new-to-the-world - inovativen izdelek

niche innovator - nišni inovator
niche follower - nišni sledilec
off-premise - prodaja v trgovinah
outbound marketing - izhodno trženje
peer-to-peer services - meduporabniške storitve
place – prostor
post-purchase survey - ponakupni vprašalnik
product advantage - izdelčna prednost
product line replacement - nadomestitev izdelka v izdelčni liniji
prospector - iskalec potenciala
pseudo sale - psevdo prodaja
reactor – reaktor
reintermediation - pojav novih posrednikov
relative price - relativna cena
relative promotional effort - relativni promocijski napor
rollout - postopna prodaja
simulated test market - simulirani testni trg
skim price - visoka cena
speculative sale - špekulativna prodaja
strategic givens - strateške danosti
strategic platform decisions - osnovne strateške odločitve
subscription commerce - naročniški model
technologically driven - tehnološko usmerjeno podjetje
test marketing - testno trženje
the defensive, focused, technologically deficient firm - defenzivno, usmerjeno, tehnološko šibko podjetje
the high-budget, diverse strategy - visokoproračunska, raznolika strategija
the low-budget, conservative strategy - nizkoproračunska, konzervativna strategija
three-tier system - tristopenjski sistem
time to recoup - čas do povračila vložka
visitor to lead conversion rate - delež ljudi, ki so pustili svoj elektronski naslov
widget - gradnik
would-be me-too - jaz-tudi podjetje

PRILOGA 2: Flaviarjev degustacijski set s tremi in petimi vzorci

Slika 1: Flaviarjeva degustacijska seta s tremi in petimi vzorci



Vir: Flaviar Inc., Slikovno gradivo, 2015g.

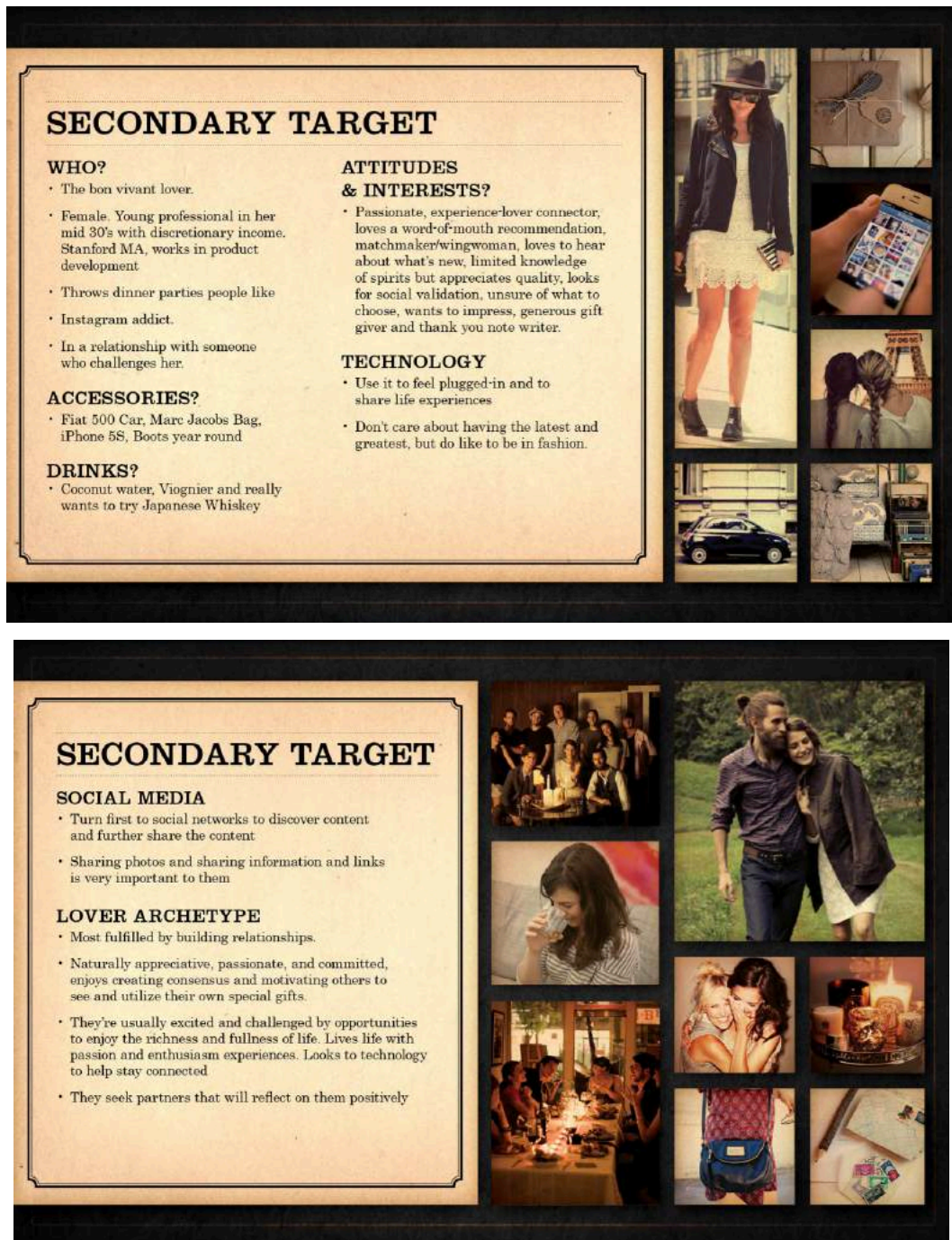
PRILOGA 3: Opredelitev tipičnega predstavnika primarnega in sekundarnega ciljnega trga v ZDA

Slika 2: Opredelitev tipičnega predstavnika Flaviarjeve primarne ciljne skupine kupcev



Vir: Flaviar Inc., Flaviar Branding: Concept, programming & planning, 2015d.

Slika 3: Opredelitev tipičnega predstavnika Flaviarjeve sekundarne ciljne skupine kupcev



Vir: Flaviar Inc., Flaviar Branding: Concept, programming & planning, 2015d.

PRILOGA 4: Navodila za opravljanje intervjujev v koktajl barih v San Franciscu

Slika 4: Navodila za opravljanje intervjujev s potencialnimi kupci v barih novembra 2015

FLAVIAR: NAVODILA ZA INTERVJUJE S POTENCIALNIMI KUPCI

Predlagane lokacije:

- **Cask** (trgovina, intervjuji pred vhodom), 17 3rd St.
- **Hardwater** (bar za ameriški viski), Pier 3, The Embarcadero (Uroš, Petra, Saša)
- **Mission Bowling Club** (bar), 3176 17th St (Mitja, Matija, Jernej)
- **Sightglass** (kavarna), 3014 20th St.
- **Blue Bottle** (kavarna), 315 Linden Street
- **Zeitgeist** (bar), 199 Valencia St.
- **The Armory Club** (bar), 1799 Mission St.
- **The blind Cat** (bar) (Jan P, Jan V, Pier)
- Druge lokacije...

Prvi korak: Identificiraj potencialnega anketiranca. Razglej se naokrog. Identificiraj sproščene moške, stare 30 do 50 let. /// 2 moška na pijači (sta se že razgovorila) /// Osamljen moški, ki očitno nekoga čaka, /// Ženske so ok, ampak naša primarna tarča so moški. /// Pristopi prijazno in ne nadleguj parov, ki so na zmenku.

Drugi korak: Približaj se. Bodi sproščen in naraven. /// NE BERI scenarija /// Pokaži izdelek. Naj se navdušijo nad njim :) /// Oprostite. /// Imate minuto? /// Delam za startup Flaviar. /// Odkrivanje žganih pijač /// Dostava viskija /// Raziskava med kupci /// Par vprašanj /// Kupim ti pijačo /// Ničesar ti ne poskušamo prodati.

Tretji korak: Pojasni storitev. Izbrane žgane pijače. /// Mesečni klub /// Članstvo /// Samo za člane /// Pokusiš lahko žgane pijače, ki jih v trgovini ne dobiš /// Kupi lahko izbrane steklenice po dobrih cenah. /// Učiš se o žganih pijačah /// Dobiš informacije o novih steklenicah v ponudbi /// Lahko preskočiš mesec (brez plačila) /// Lahko zamenjaš /// Lahko izbereš steklenico namesto seta.

Potem: Samo sodeluj z njimi. Naj se odpre. Ne pusti se zmesti. Američani radi govorijo in povejo svoje mnenje o vsem. Zapisuj, mogoče posnemi na telefon ("Do you mind? We won't publish this!").

Poskusi pridobiti naslednje informacije:

- Kdo je anketiranec? Npr.: Moški, 35, programer, rad dobro je, doma ima svoj bar, pije Jack Daniels
- Koliko bi plačal za takšno članstvo? Zakaj prav toliko?
- Kako bi poimenoval degustacijski set? *Tasting pack? Tasting kit? Spirits flight? Sampler pack? Sample box?*
- Povej, da poskušamo spremeniti set, da bi lahko ponudili nižjo ceno, kaj meni o tem?
- Ali bi ga zanimal 1 vzorec na mesec? Da? Ne? Zakaj? Po kakšni ceni?
- Kaj pa 2 vzorca? 3? 4?

Druge teme za pogovor. Uporabi jih, da pogovor bolj steče.

Ali te zanima kaj od tega? Da/Ne in še posebej zakaj?

- Ali piješ žgane pijače? Same? V koktajlih? Ob kakšnih priložnostih?
- Kaj imaš najraje? Škotski viski, burbon, vodko, rum, gin, konjak?
- Kako pogosto pokušaš nove žgane pijače? Kje in kako jih najdeš?
- Kaj so razlogi, da ne pokušaš več kot zdaj?
- Ali si predstavljaš, da bi vsak mesec dobil vzorce na dom?
- Nove pijače vsak mesec? Bi se prijavil na takšno storitev?

Vir: Flaviar Inc., Poročilo o opravljenih intervjujih, 2015e.

PRILOGA 5: Povzetek odgovorov iz poročila o opravljenih intervjujih

Intervjuji s potencialnimi kupci

San Francisco, 6. november, 2015

Lokacija: Hard Water

Demografski podatki: 4 moški v poznih 20. ali zgodnjih 30., vsi zaposleni, srednji sloj, iz SF

Komentarji glede cene

- Brez pomisleka bi plačali bo 30-50 USD (vendar bi prekinili naročnino, ko bi novost izdelka izzvenela), omenili tudi zneske 25 USD, 40 USD kot idealno ceno; skratka, denar ni ovira

Komentarji glede izdelka

- idealno za darila, tudi poslovna
- za darilo bi kupili 3-mesečno naročnino
- embalaža deluje premijsko
- embalaža jih psominja tudi na eterična olja, parfum, šampone
- radi bi pokusili ultra premijske žgane pijače, redke žgane pijače in premijske različice najbolj priljubljenih znamk
- za ženski trg predlagajo možnost personalizacije

Komentarji glede poimenovanja

- prvi vtis *flight*, na koncu predlagajo *pack*

Komentarji glede prodajnih pristopov

- idealno za zmenek
- darilo za svate, predvsem spomladi in poleti, ko je sezona porok

Lokacija: Black Cat, skupina #1

Demografski podatki: 2 moška v starosti med 30 in 35 let

Komentarji glede cene

- 5 stekleničk od 40 do 50 USD naprej, ampak cena 25 do 30 USD je veliko bolj smiselna za impulzivne nakupe, za 3 stekleničke bi plačala 15 do 20 USD. Za darila ponavadi porabi 30 do 40 USD.

Komentarji glede izdelka

- predlaga manjše vzorce, da bi bila cena nižja, vendar naj jih bo še vedno 5
- enega je zelo zanimalo, drugi ne pije viskija, samo tekilo, ampak se ne bi naročil

Komentarji glede poimenovanja

- *whisky box* ali *whisky flight*

Komentarji glede prodajnih pristopov

Nista dala komentarjev

Lokacija: Black Cat, skupina #2

Demografski podatki: 1 moški, 28 let

Komentarji glede cene

- Pravi, da ni naša ciljna skupina, ker ne bi plačal več kot 10 USD za 5 stekleničk.

Komentarji glede izdelka

- Zakaj bi kdo kupil steklenico pri nas, če lahko pogleda na splet in jo kupi, kjer je najcenejša. Predlaga embalažo, ki bi dajala občutek višje vrednosti, stekleničke, na katerih ni imena pijač, da jih kupci ne morejo poiskati drugje.

Komentarji glede poimenovanja

- *pack*, ne uporabljajte *sample*, ker bi potem morale biti brezplačno

Komentarji glede prodajnih pristopov

Ni komentarjev

Lokacija: Black Cat, skupina #3

Demografski podatki: 2 moška, 27 in 29 let

Komentarji glede cene

- Plačala bi 40 USD za 5 stekleničk

Komentarji glede izdelka

- 5 stekleničk je ravno prav
- Najbolj bi jih zanimal škotski viski, tudi rum

Komentarji glede poimenovanja

- *sampler* ali *whisky flight*

Komentarji glede prodajnih pristopov

Ni komentarjev

Lokacija: Black Cat, skupina #4

Demografski podatki: par, moški & ženska, oba v zgodnjih 30.

Komentarji glede cene

- 30 USD na mesec se sliši OK, tudi če so samo 3 stekleničke, ne 5

Komentarji glede izdelka

- Zakaj bi kupila pri Flaviarju in ne drugje, če je tam ceneje.
- Biti morajo vsaj 3 stekleničke, ker je primerjava pijač obvezna

Komentarji glede poimenovanja

- Ni novih predlogov

Komentarji glede prodajnih pristopov

- Idealno kot darilo

Lokacija: Bar in Valencia St.

Demografski podatki: 2 moška, 35 in 37

Komentarji glede cene

- 15 do 20 USD za 3 vzorce, 20 do 25 za 5 vzorcev

Komentarji glede izdelka

- Embalaža deluje zelo premijsko

Komentarji glede poimenovanja

- *pack* ali *box*

Komentarji glede prodajnih pristopov

- Darilo

Lokacija: Trick Dog

Demografski podatki: 3 moški, okrog 35

Komentarji glede cene

- 28 do 35 USD za 5 vzorcev

Komentarji glede izdelka

- Odlični opisi pijač
- Biti morata vsaj 2 vzorca, da lahko primerjaš

Komentarji glede poimenovanja

- *box*

Komentarji glede prodajnih pristopov

- Super za zmenke
- Darilo (tako bi kupil za tasta)

Lokacija: The Chapel Bar

Demografski podatki: 3 moški, okrog 40 let

Komentarji glede cene

- Prvi je rekel, da je cena 39.99 USD za 5 vzorcev sprejemljiva
- Drugi bi plačal 25 do 30 USD za 5 vzorcev in 15 do 20 USD za 3 vzorce
- Če bi se dalo kupiti samo en vzorec, bi zanj plačal 5 USD

Komentarji glede izdelka

- Ko so zložene v škatli, so stekleničke videti manjše, kot so v resnici
- Imena pijač na stekleničkah niso dovolj izpostavljena
- Ciljati bi morali kupce nad 30 let, ki imajo denar
- Preveč besedila na spremnih navodilih in opisih, verjetno jih ne bi bral
- Navdušeni nad tem, da jim damo priporočila za pijače na podlagi njihovega okusa

Komentarji glede poimenovanja

- *taster* ni dobro ime, mora nekaj s *kit*
- *Tasting pack* se ne sliši prav

Komentarji glede prodajnih pristopov

- Darilo za prijatelje in sorodnike, ki imajo radi žgane pijače
- Ljudje radi dobijo kaj zanimivega po pošti
- Ponudite degustacijske sete kot dodatek k nakupom steklenic, glede na okus kupca, to bi pomagalo zgraditi zaupanje v vaša priporočila

Lokacija: The Bloodhound, skupina #1

Demografski podatki: 2 moška, pozna 30.

Komentarji glede cene

- 40 do 50 USD za 5 vzorcev

Komentarji glede izdelka

- Dober logo, zelo prepoznaven
- Ne bi hotel kupiti samo enega vzorca
- Zanimala bi jih možnost nakupa steklenice po tem, ko bi pokusila vzorce

Komentarji glede poimenovanja

- *sample* je običajno brezplačen, *tasting box* se sliši v redu

Komentarji glede prodajnih pristopov

- Darilo za prijatelja, ki ne ve, kaj bi pil

Lokacija: The Bloodhound, skupina #2

Demografski podatki: 2 moška, okrog 45 do 50 let

Komentarji glede cene

- Okrog 60 USD za 5 vzorcev, ampak ne več kot 100 USD

Komentarji glede izdelka

- Všeč, da so na voljo zelo raznoliki degustacijski seti, ampak bi želela sama izbirati, kaj dobita
- *Flavour Spiral* ju je najprej malo zmedla, ampak sta hitro razumela, kaj predstavlja
- Rada bi videla, da bi bili logotipi pijač na stekleničkah

Komentarji glede poimenovanja

- *flute*

Komentarji glede prodajnih pristopov

- Darilo

PRILOGA 6: Flaviarjev vprašalnik za merjenje NPS

Slika 5: Flaviarjev vprašalnik za merjenje NPS

The image displays two screenshots of the Flaviar NPS survey form. The top screenshot shows the first question: "HOW HAPPY ARE YOU WITH FLAVIAR?" with a subtext "Help us improve our service by rating your Flaviar experience." and a rating scale from 1 to 10. The scale is labeled "Not at all likely" at the left and "Extremely likely" at the right. The bottom screenshot shows the second question: "Care to explain your rating?" with a subtext "Don't forget to Submit at the end." and a text input field. The input field has a placeholder "To add a paragraph, press SHIFT + ENTER" and a submit button labeled "Ok ✓" with "press ENTER" below it. Both screenshots feature the Flaviar logo in the top left corner and a cartoon character in the top right corner.

Flaviar

1 → HOW HAPPY ARE YOU WITH FLAVIAR?
Help us improve our service by rating your Flaviar experience.
From 1 to 10, how likely are you to recommend Flaviar to a friend?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

Flaviar

2 → Care to explain your rating?
Don't forget to Submit at the end.
To add a paragraph, press SHIFT + ENTER

Ok ✓ press ENTER

Vir: Flaviar Inc., NPS and post purchase survey report 2014, 2014a.

PRILOGA 7: Flaviarjev vprašalnik za merjenje ponakupnega zadovoljstva

Slika 6: Flaviarjev vprašalnik za merjenje ponakupnega zadovoljstva

The image displays three sequential screenshots of a survey form titled "Flaviar". The form is designed with a light beige background and a dark red border. In the top right corner, there is a small illustration of a black boot with a silver spur and a black sock.

First Screenshot: The first question is "1 → How satisfied were you with your latest purchase?*" with a subtext "Don't forget to Submit at the end." Below the question are five thumbs-up icons, each with a number from 1 to 5 underneath it.

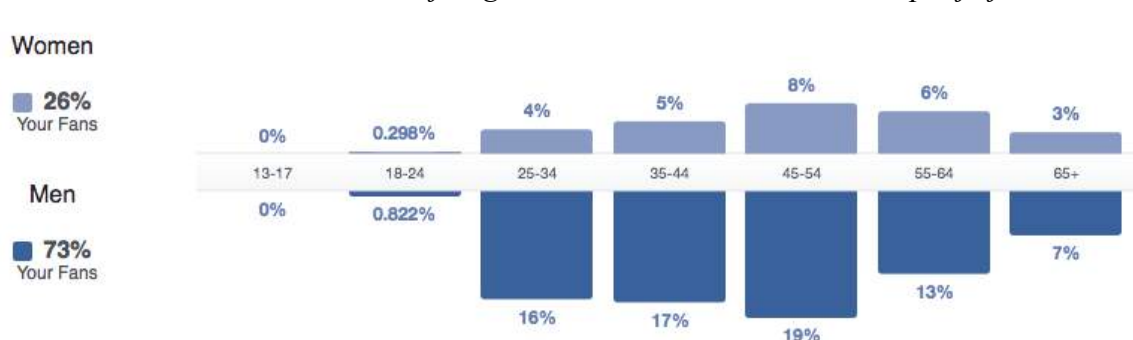
Second Screenshot: The second question is "2 → Hey, we would like 5 thumbs up. Where do we need to do better?" with a subtext "Choose as many as you like". Below the question are six buttons: "A Shipping process", "B Customer Service", "C Website", "D Purchase experience", "E Product", and "F Other".

Third Screenshot: The third question is "3 → What's missing? Your feedback is priceless!" with a subtext "To add a paragraph, press SHIFT + ENTER". Below the question is a text input field with a "Ok" button and a "press ENTER" button.

Vir: Flaviar Inc., NPS and post purchase survey report 2014, 2014a.

PRILOGA 8: Struktura Flaviarjevega občinstva na Facebook strani

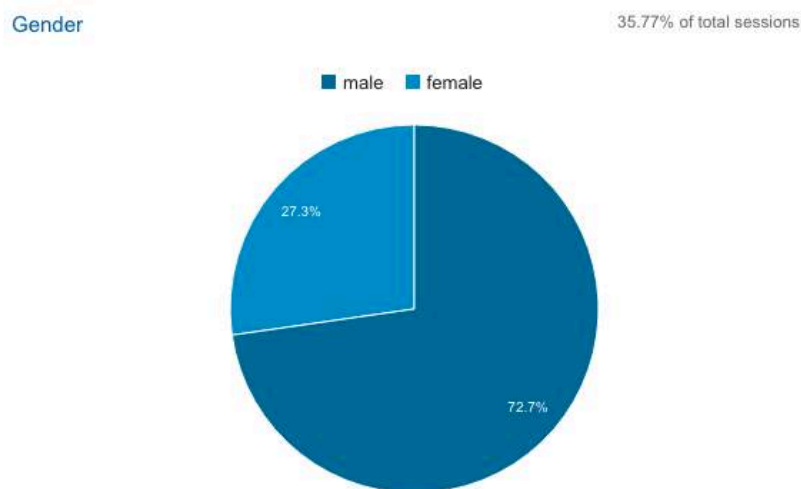
Slika 7: Struktura Flaviarjevega občinstva na Facebook strani podjetja



Vir: Flaviar Inc., Flaviar marketing spend & KPIs, 2016.

PRILOGA 9: Struktura obiskovalcev Flaviarjeve spletne strani po spolu v 2015

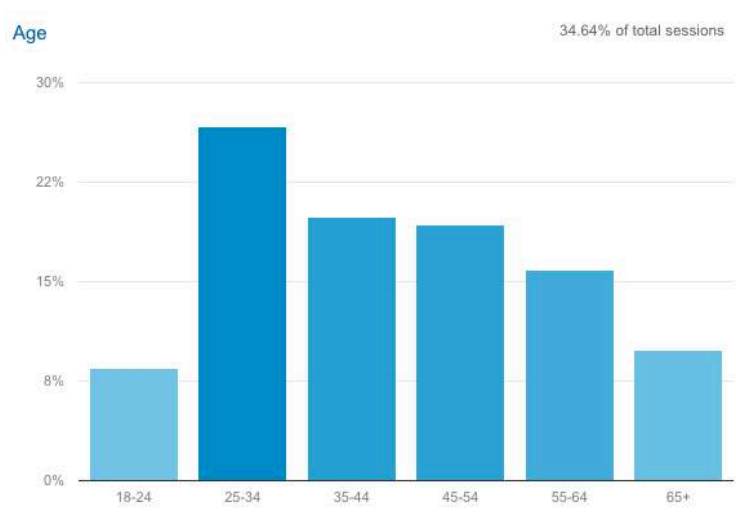
Slika 8: Struktura obiskovalcev Flaviarjeve spletne strani po spolu v letu 2015



Vir: Flaviar Inc., Flaviar marketing spend & KPIs, 2016.

PRILOGA 10: Starostna struktura obiskovalcev Flaviarjeve spletne strani v 2015

Slika 9: Starostna struktura obiskovalcev Flaviarjeve spletne strani v letu 2015



Vir: Flaviar Inc., Flaviar marketing spend & KPIs, 2016.

PRILOGA 11: Primeri Facebook oglasov, uporabljenih ob lansiranju Flaviarja v ZDA

Slika 10: Primeri oglasov na Facebooku, uporabljenih ob lansiranju Flaviarja v ZDA

A WHISKEY CLUB FOR EXPLORERS AT HEART

Join the Waiting List

You can taste, learn and order from an ever changing selection of Spirits, curated from over 15,000 bottles from over the World. Tasting Boxes and full-size bottles.

FLAVIAR.COM | BY FLAVIAR

A WHISKEY CLUB FOR EXPLORERS AT HEART

Join the Waiting List

Access an ever-changing selection of craft and premium spirits, curated by experts from over 15,000 bottles of Whiskey, Bourbon, Gin, Cognac, Rum and others from across the globe.

FLAVIAR.COM | BY FLAVIAR

A Whiskey Club for explorers at heart. #speakeasy

How about these? >>>
Some of our members favourites

Aged at 7800ft
Ron Zacapa Reserva Limitada

Pure balance
Nikka Pure Malt Black

Extra smoky
Laphroaig Quarter Cask

A Swissky
Santo Single Malt

Learn more at
SPEAKEASY.FLAVIAR.COM

A Whiskey Club for Explorers at Heart

Our members enjoy an ever-changing selection of craft and premium Spirits, curated by experts from over 15,000 bottles of Whiskey, Bourbon, Gin, Cognac and Rum.

FLAVIAR.COM | BY FLAVIAR

A Whiskey Club for Explorers at Heart

Our member enjoy an ever-changing selection of craft and premium spirits, curated by experts from over 15,000 bottles of Whiskey, Bourbon, Gin, Cognac, Rum and others.

FLAVIAR.COM | BY FLAVIAR

Learn More

A Club unlike any other

CRAFT WHISKEY, RUM OR GIN, MAYBE?

Join The Club

Access an over-changing selection of craft and premium spirits, curated by experts from over 15,000 bottles of Whiskey, Bourbon, Gin, Cognac, Rum and others from across the globe.

FLAVIAR.COM | BY FLAVIAR

Vir: Flaviar Inc., Slikovno gradivo, 2015g.

PRILOGA 12: Končna različica Flaviarjeve pristajalne strani v ZDA s čakalno vrsto

Slika 11: Končna različica Flaviarjeve pristajalne strani v ZDA s čakalno vrsto

Flaviar

AboutLog in



21st CENTURY SPEAKEASY CLUB IN YOUR LIVING ROOM

A CLUB FOR EXPLORERS AT HEART

Our members enjoy an **ever-changing collection of craft and premium Spirits**, expertly curated from over 15,000 bottles of Whisky, Bourbon, Gin, Cognac and Rum.



DISCOVER, TASTE & ENJOY

Personalized bottle recommendations, sample **tasting boxes**, special releases, **exclusive private bottlings** and heaps of knowledge, delivered.

Embark on a journey around the globe by **tasting the finest drinks from Scotland, Ireland, Japan, India, USA and beyond.**

★★★★★

"THE STUFF WE ALWAYS TALKED ABOUT TRYING, BUT NEVER DID"

— MICHAEL S., NEW YORK



JOIN THE WAITING LIST

Please enter your email to receive further instructions.

ENTER

— OF —

CREATE ACCOUNT USING FACEBOOK

By entering, you confirm to be of legal drinking age in your country.

© 2016 FLAVIAR | LONDON X SAN FRANCISCO | CONTACT US AT: HELLO@FLAVIAR.COM

Vir: Flaviar Inc., Slikovno gradivo, 2015g.