

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE ŠPORTNE
BLAGOVNE ZNAMKE FZ FORZA NA SLOVENSKEM TRGU**

Ljubljana, oktober 2015

DUŠAN SKERBIŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Dušan Skerbiš, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Oblikovanje trženjske strategije športne blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirani oziroma navedeni v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 15.10.2015

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH	5
1.1 Trženje in podjetništvo	5
1.2 Trženje v majhnih podjetjih	7
1.3 Posebnosti trženja v majhnih podjetjih	10
1.4 Strateško načrtovanje trženja v majhnem podjetju.....	16
1.4.1 Strateško načrtovanje in strateško načrtovanje trženja.....	16
1.4.2 Proces strateškega načrtovanja trženja	19
1.4.3 Strateško načrtovanje trženja v majhnem podjetju.....	26
1.5 Trženje v športu.....	31
1.5.1 Izdelek	35
1.5.2 Cena	37
1.5.3 Tržne poti.....	40
1.5.4 Trženjsko komuniciranje	43
2 PREDSTAVITEV PODJETJA HL TRGOVINA D.O.O.....	48
2.1 Nastanek in razvoj podjetja	48
2.2 Poslanstvo in vizija podjetja.....	50
2.3 Prodajni program ter podatki o prodaji in poslovnem izidu.....	51
2.4 Kratka predstavitev podjetja Active Sportswear Int. A/S	52
3 ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI.....	54
3.1 Značilnosti badmintonskega trga v Sloveniji	54
3.2 Analiza konkurence na slovenskem trgu.....	56
3.3 Trženjska raziskava za blagovno znamko FZ Forza	58
3.3.1 Izhodišče in namen raziskave	59
3.3.2 Metodologija raziskave.....	60
3.3.3 Rezultati raziskave.....	61
3.3.4 Analiza rezultatov	61
3.4 SWOT analiza za blagovno znamko FZ Forza za slovenski trg	66
4 TRŽENJSKA STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE FZ FORZA	67
4.1 Segmentiranje trga.....	68
4.2 Ciljanje in pozicioniranje blagovne znamke FZ Forza	69
4.3 Trženjski splet FZ Forza	70
4.3.1 Izdelek	71
4.3.2 Cena	71
4.3.3 Strategija tržnih poti FZ Forza v Sloveniji	72
4.3.4 Trženjsko komuniciranje	73
4.4 Akcijski načrt	76
SKLEP.....	77
LITERATURA IN VIRI	79
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Možni trženjski stili v podjetju	9
Slika 2: Klasičen proces strateškega načrtovanja trženja	20
Slika 3: Strateško načrtovanje trženja v športu	25
Slika 4: Pristop k strateškemu načrtovanju trženja v majhnih podjetjih "plearning model"	27
Slika 5: 4P (7P) trženjskega spleta	34
Slika 6: Ocenjen tržni delež (v %) posameznih blagovnih znamk v Sloveniji	56
Slika 7: Segmentiranje trga v Sloveniji	69
Slika 8: Percepcijski diagram cena-kakovost	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavne strategije distribucije	41
Tabela 2: Trženjsko- komunikacijske aktivnosti podjetij	48
Tabela 3: Ustanovitelji podjetja	49
Tabela 4: Finančni podatki 2004-2014	52
Tabela 5: 10 največjih badmintonskih klubov v Sloveniji	54
Tabela 6: Največje komercialne dvorane za badminton	55
Tabela 7: Ocena kakovosti artiklov FZ Forza	62
Tabela 8: Preference do blagovne znamke FZ Forza v očeh porabnika v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami	66
Tabela 9: SWOT analiza za blagovno znamko FZ Forza	67
Tabela 10: Akcijski načrt za trženje blagovne znamke FZ Forza	76

UVOD

Obdobje gospodarske krize, ki traja pri nas že nekaj časa, predstavlja veliko nevarnost za propad podjetij, saj zmanjšanje povpraševanja in neučinkovitost pri zmanjševanju stroškov poslovanja podjetja pripelje do slabih poslovnih rezultatov, nelikvidnosti in tudi insolventnosti. V Sloveniji so najprej začela propadati velika podjetja, iz izkušenj vem, da večinoma zaradi prezadolženosti, nekaj pa tudi zaradi nefleksibilnosti pri odzivanju na spremembe na trgu. Mala podjetja so praviloma fleksibilnejša in imajo s tega vidika prednost, da se hitreje odzovejo na spremembe na trgu. Prav hitrost in seveda tudi pravilnost odločitev za spremembe in njihovo izvajanje sta bila ključna za reševanje podjetij, ko so zašla v krizo. Trženjske odločitve so ene izmed pomembnejših v takih kriznih trenutkih, zato je potrebno strategijo trženja v podjetju dodobra analizirati in jo po potrebi narediti na novo. Strateško načrtovanje trženja je teoretičen in praktičen koncept, ki zna biti v pomoč podjetjem. Prilagajanje podjetja spremembam v okolju, skrb za njegovo uspešnost, zagotavljanje ustrezne strategije za spreminjanje položaja podjetja, omogočanje vstopa na nove trge in razvoj novih izdelkov so področja, s katerimi se ukvarja strateško načrtovanje trženja. Analiziranje trenutnega stanja, določanje trženjskih ciljev in poti do njih omogoča optimalno uporabo virov podjetja in tako boljše zadovoljevanje potreb porabnikov od konkurence (Baker, 2003, str. 2; Doyle, 1998, str. 96).

Ameriško združenje za trženje (angl. *American Marketing Association*, v nadaljevanju AMA) opredeljuje trženje kot »dejavnost, zbir institucij, in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, zagotavljanje in izmenjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo na splošno.« (AMA, 2015). Načrtovanje in izvajanje trženja v majhnem podjetju se razlikuje v primerjavi z velikimi podjetji. V velikih podjetjih je trženje bolj kompleksno in strukturirano, poteka pa bolj ali manj v skladu s spoznanji iz klasične teorije trženja, medtem ko ima trženje v majhnih podjetjih posebne značilnosti, stil in organiziranost (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995, str. 92). Samo načrtovanje trženja je v majhnih podjetjih zelo neformalno in večinoma ni sistematično. Podjetnikova vizija, nove ideje, navdih, zanos, v kombinaciji z njegovim znanjem, izkušnjami in lastno intuicijo ga vodijo v poslovanju majhnega podjetja. Preko potreb posameznega porabnika ali skupine porabnikov sklepa na želje in potrebe porabnikov celotnega trga, namesto trženjskega spleta pa nasprotno kot velika podjetja uporablja interaktivne metode trženja (Stokes, 2000, str. 1-16). Majhna podjetja s svojo fleksibilnostjo, inovativnostjo in odzivnostjo pa lahko kljub vsemu lažje izkoristijo trenutne tržne priložnosti kot velika podjetja, če le hočejo in se tega znajo pravilno in pravočasno lotiti. Ker je osrednja tema magistrskega dela trženje v majhnem podjetju, ki se ukvarja s področjem trženja v športu, v magistrsko delo vključujem tudi posebnosti trženja v športu in preko športa.

Trženje v športu je po Shanku (1999, str. 8) aplikacija splošnih trženjskih načel in procesov na športne izdelke ali storitve ter trženje nešportnih izdelkov ali storitev skozi asociacijo na

šport. Trženje v športu se je razvilo iz klasičnega trženja, vendar se v marsičem razlikuje (npr. specifičnost trga, specifičnost izdelkov, omejitve zaradi posebnih pravil v določenem športu, ipd.). Trženje v športu je po mnenju nekaterih avtorjev (Mullin, Hardy & Sutton, 2007, str. 11) sestavljeno iz:

- trženja športnih izdelkov, storitev, dogodkov ali posameznikov športnikov in ekip do porabnikov športa;
- trženja ostalih izdelkov ali storitev z uporabo trženjskega komuniciranja.

V prvem primeru gre za trženje športa, v drugem primeru pa za trženje preko športa. Po mnenju omenjenih avtorjev je razlika pomembna, čeprav se področji medsebojno prepletata in dopolnjujeta. Trženje preko športa se neposredno navezuje na tisti sektor, ki šport uporablja kot komunikacijsko podlago, medtem ko se trženje športa predvsem nanaša na športne subjekte in blagovne znamke športne opreme. Meje med trženjem preko športa in trženjem v športu pa so čedalje bolj zabrisane zaradi smernic, ki jih narekuje globalni trg. Tako športni opremljevalci kot tudi športni subjekti in mediji se strateško povezujejo z namenom doseganja boljših poslovnih rezultatov (Mullin et al., 2007, str. 11).

Ker je v majhnih podjetjih strateško načrtovanje trženja prej izjema kot pravilo, je osrednji del naloge namenjen prav temu. Strateško načrtovanje trženja (angl. *Strategic marketing planning*) je zelo aktualen teoretični in predvsem praktični koncept, ki v podjetju analizira trenutno stanje, določa želene trženjske cilje in poti do njih. Trženjske odločitve tako niso vsakodnevne, narejene v sili razmer, temveč načrtovane na osnovi zanesljivih analiz in tako bolj učinkovite v poslovanju podjetja (Baker, 2003, str. 2). Teoretično poznavanje strateškega načrtovanja trženja, upoštevanje vseh njegovih korakov, mi omogoča narediti kakovosten strateški načrt trženja, ki bo praktično uporaben pri poslovanju podjetja HL trgovina d.o.o.. Poznavanje posebnosti trženja v športu in preko športa pa je prav tako ključno za podjetje HL trgovina d.o.o., saj tržijo športne izdelke.

V majhnem podjetju HL trgovina d.o.o. sem udeležen kot solastnik podjetja in direktor. Poslovno funkcijo trženja se v podjetju upošteva zelo resno, saj se podjetje sooča s številčno in močno konkurenco na slovenskem trgu, kupci pa so tudi čedalje manj zvesti. Dodatno skrb in tveganje povzroča tudi gospodarska kriza, ki že vpliva na zmanjšanje povpraševanja. Obenem se podjetje srečuje še z valutnimi tveganji, saj posluje tudi mednarodno. Podjetje HL trgovina d.o.o. trži športno opremo za badminton, in sicer priznано dansko blagovno znamko FZ Forza. Vsa oprema je proizvedena v Aziji, največ na Kitajskem, zato so nekatere cene s strani danskega dobavitelja oblikovane v ameriških dolarjih, nekatere pa v evrih. HL trgovina d.o.o. je eden pomembnejših igralcev na trgu badmintonske opreme v Sloveniji, ki v zadnjih letih postaja vse večja, saj je badminton v Sloveniji v porastu. Podjetje se osredotoča predvsem na prodajo direktno klubom in športnim centrom ter posameznikom, kjer lahko v večji meri skoraj zanesljivo pričakuje plačila v dogovorjenih rokih. Plačilna nedisciplina je v Sloveniji še dodaten problem, ki

mu je podjetje izpostavljeno pri vsakodnevnem poslovanju. Zato lastniki podjetja ugotavljamo, da je pomembno, da prav v tem obdobju izvedemo temeljito analizo stanja v podjetju in po potrebi ponovno opredelimo cilje in strategijo ter tako naredimo nove poslovne oz. trženjske načrte.

Šport, za katerega podjetje trži opremo, je na slovenskem trgu relativno malo poznan; večina namreč razpozna badminton kot šport za na plažo ali na pikniku, čeprav je to zelo zahteven tekmovalni šport in olimpijska disciplina. Badminton je olimpijski šport od leta 1992, ko je bil prvič na sporedu na Olimpijskih igrah v Barceloni. Zelo množičen je ta šport v Aziji (Kitajska, Koreja, Indonezija, Malezija, Tajski, Japonska, Indija), v Evropi izstopajo severne in zahodne države (Danska, Švedska, Finska, Velika Britanija, Nizozemska, Nemčija, Francija, Švica, Avstrija...), zelo kakovostne tekmovalce pa ima tudi Rusija in Španija. Zastopan je na vseh petih kontinentih, trenutno pa je včlanjenih v Svetovno badmintonsko zvezo 177 držav (Bwfbadminton, 2014), Evropska badmintonska zveza pa šteje 52 članic (Evropska badmintonska zveza, 2014). V Sloveniji badminton postaja vse bolj priljubljen rekreativni šport, saj so že pred leti teniške dvorane množično preuredili v badmintonske dvorane. Veliki komercialni badmintonski centri so predvsem v Ljubljani (Bit center, Dolgi most, Konex center, Breskvar center) in Mariboru (Železničar, Branik). V nekaterih od teh centrov domujejo tudi nekateri slovenski badmintonski klubi, čeprav so zelo močni in številčni klubi nastali tudi v večjih ali manjših krajih po vsej Sloveniji (Medvode, Lendava, Zgornja Kungota, Ptuj, Celje, Zagorje, Ravne na Koroškem, Mirna na Dolenjskem, Brežice, Kočevje, itd.). Trenutno je v Badmintonsko zvezo Slovenije včlanjenih 27 klubov, registriranih pa 1400 članov. Ocena je, da v Sloveniji igra rekreativni badminton približno 10000 oseb (Badmintonska zveza Slovenije, 2015).

S tem magistrskim delom poskušam pomagati podjetju, da pridobi ustrezne podlage odločanja za prihodnji razvoj in da-le te tudi udejanji v praksi. Prvi del naloge je osredotočen na teorijo trženja, uporabljam koncepte strateškega načrtovanja trženja v majhnih podjetjih ter trženja v športu in preko športa, drugi pa na analizo stanja v podjetju in trgu ter potencialnih možnostih razvoja trženja blagovne znamke FZ Forza kot osrednje poslovne aktivnosti podjetja HL trgovina d.o.o. na slovenskem trgu.

Namen magistrskega dela je za podjetje HL trgovina, d.o.o. opredeliti podlage za odločanje, da v trenutni krizni situaciji najde čim boljše poslovne oz. trženjske rešitve in jih udejanji v praksi. Pri tem me predvsem zanima ustreznost spremenljivk trenutnega trženjskega spleta oz. ustreznost trženjskih aktivnosti podjetja HL trgovina, d.o.o. za blagovno znamko FZ Forza in možne izboljšave le tega. V ta namen opredeljujem analizo stanja, preverjam obstoječo trženjsko strategijo in opredeljujem trženjski načrt, ki bo v skladu z ugotovitvami analiz in potenciali trga sledil dolgoročno načrtanim poslovnim in trženjskim ciljem. V magistrskem delu tudi izvajam analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja, analiziram konkurenco in ovrednotim izkušnje obstoječih porabnikov izdelka.

Prvenstveni cilj magistrskega dela je na osnovi ustreznega raziskovanja in analiz pripraviti kakovostno strategijo trženja, na podlagi katere pripravljen trženjski načrt bo zagotavljal doseganje dolgoročnih poslovnih in trženjskih ciljev. Temeljna raziskovalna teza je naslednja: Podjetje HL trgovina d.o.o. je sposobno ustvariti trženjsko uspešno in prepoznavno umeščanje blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu. V ta namen mora v prihodnje pri trženju blagovne znamke FZ Forza pristopiti agresivneje.

Ker gre za majhno podjetje, ki trži športno opremo, mora pri umeščanju blagovne znamke FZ Forza upoštevati posebnosti trženja v majhnih podjetjih in trženja v športu in preko športa. Zaradi določenih omejitev zunaj ali znotraj podjetja in zaradi specialne namembnosti izdelkov se podjetje HL trgovina d.o.o. pri trženju blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu osredotoča na trženje na trgu badmintonske opreme.

Pri izdelavi magistrskega dela uporabljam metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in bodo osnova za oceno trženja blagovne znamke FZ Forza in njegovega potenciala, oblikovanje novih strateških trženjskih ciljev in trženjskih strategij. V delu uporabljam teoretična izhodišča domačih in tujih avtorjev s področja trženja, še posebej trženje v majhnih podjetjih ter trženja v športu in preko športa, v povezavi s teorijo strateškega načrtovanja trženja. Poleg strokovne literature so uporabljeni tudi drugi viri kot so strokovni članki, statistični podatki državnih statističnih ali ostalih institucij, interna gradiva kot so letna poslovna poročila, računovodski izkazi, drugi javno dosegljivi podatki o dejavnosti, trgu in konkurenci, lastno znanje in izkušnje v trženju badmintonske opreme ter rezultati pridobljeni v lastni raziskavi o blagovni znamki FZ Forza za slovenski trg.

Raziskava o blagovni znamki FZ Forza temelji na vprašalniku, s katerim ugotavljam mnenje obstoječih porabnikov o samih izdelkih in drugih spremenljivkah trženjskega spleta ter zadovoljstvu z blagovno znamko FZ Forza na slovenskem trgu. Vprašanja se nanašajo na same izdelke (dizajn, kakovost, funkcionalnost), ceno izdelkov in vrednost glede na razmerje cena/lastnosti izdelkov, tržno pot oz. način prodaje kot tudi trženjsko komuniciranje samega izdelka. V magistrskem delu se osredotočam na omenjene faze strateškega načrtovanja trženja. Na osnovi analiz in njihovih rezultatov postavljam trženjske cilje in tudi načrt, kako te doseči.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Uvodnemu poglavju sledijo teoretična izhodišča, kjer je predstavljena teorija trženja oz. strateško načrtovanje trženja v majhnih podjetjih ter trženje športa in preko športa. V drugem poglavju sledi predstavitev podjetja HL trgovina d.o.o. in danskega podjetja Active Sportswear A/S, ki je lastnik blagovne znamke FZ Forza ter način poslovanja z njimi. V tretjem poglavju predstavljam analize trga, konkurence, izsledke tržne raziskave za blagovno znamko FZ Forza in SWOT analizo. V četrtem poglavju so opredeljeni cilji podjetja, vizija in poslanstvo ter strategija trženja. Na osnovi analiz in novih ciljev v istem poglavju predstavljam trženjski splet za trženje blagovne znamke FZ Forza. Magistrsko delo zaključujem s sklepnimi mislimi.

1 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH

Preživetje na dolgi rok je za vsa podjetja, ne glede na njihovo velikost, odvisno od porabnikovih nakupov izdelkov ali storitev dovolj velikih količin po cenah, kjer bo celotni prihodek večji od vseh stroškov podjetja. Doseganje teh ciljev je običajno veliko lažje, če podjetje popolnoma razume specifične potrebe porabnikov in jim lahko na trgu ponudi produkt ali storitev, ki bolje zadovolji njihove želje in potrebe kot podobni izdelki v ponudbi konkurence (Chaston & Mangles, 2002, str. 2).

V tem poglavju obravnavam teorijo trženja v majhnih podjetjih, še posebej teorijo strateškega trženja v majhnih podjetjih ter trženja v športu in preko športa. Obravnavam različne pojme in koncepte s tega področja in jih natančno opredeljujem.

1.1 Trženje in podjetništvo

V majhnih podjetjih sta trženje in podjetništvo zelo povezana. Zato opredeljujem pojma trženje in podjetništvo, vlogo podjetništva in seveda povezanost trženja, podjetništva in majhnih podjetij.

Prvo opredeljujem pojem trženje, saj se v literaturi najde veliko različnih opredelitev. Zmotno je enačenje trženja s prodajo ali oglaševanjem. Gre za več kot le to. V osnovi gre za iskanje ali ustvarjanje potreb ciljnih skupin porabnikov na trgu, zadovoljevanju le teh in ustvarjanju dobička za podjetje. Definicije trženja priznanih tržnih strokovnjakov so nekoliko bolj natančne kot moj uvodni povzetek.

Trženje je poslovna filozofija, ki temelji na načelu, da je kupec na prvem mestu. Vsi zaposleni v podjetju bi morali razumeti in sprejeti tak način razmišljanja in delovanja podjetja (Carson et al., 1995, str. 80). Kupec je kralj, zato ga je potrebno razumeti. Bolj kot ga bomo razumeli, bolj bomo lahko uspešni. Trženje obsega zelo široko področje. Potočnik (2002, str. 20) kot temeljna področja trženja navaja:

- raziskovanje trga (ugotovitev stanja na trgu),
- tržno načrtovanje (načrtovanje delovanja na trgu),
- pripravo trženjskih akcij (akcije, s katerimi želimo vplivati na porabnike),
- izvajanje trženjskih akcij (razvijanje novih izdelkov, oblikovanje prodajnih cen, razvijanje poti in načinov prodaje ter oglaševanje oziroma trženjsko komuniciranje),
- spremljanje učinkovitosti izvajanja trženjskih akcij,
- neposredno prodajanje,
- nadzor nad vsemi navedenimi področji trženja.

Iz zgoraj navedenih opredelitev trženja dobimo sliko, kaj naj bi trženje v praksi predstavljalo. Gre za obširen pojem oziroma kompleksno poslovno funkcijo ali kar filozofijo podjetja kot to definirajo nekateri avtorji. Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 18) kot glavni cilj trženja navajata oblikovanje in udejanjanje konkurenčnih prednosti, ki se odražajo v razlikah v kakovosti izdelkov in storitev, odzivnosti, zanesljivosti in cenah. Tako opredelitev pa razlaga kot celostno poslovanje konkurenčnih prednosti v podjetju.

V literaturi najdemo veliko opredelitev pojma podjetništvo. Navajam le nekaj izmed njih. Timmons (1989, str. 1) pravi, da je »podjetništvo sposobnost ustvariti in zgraditi nekaj iz praktično ničesar. Pomeni začetek, izpopolnjevanje, doseganje in graditev podjetja ali organizacije, ne pa le opazovanje, analiziranje in opisovanje organizacije. To je sposobnost zaznati poslovno priložnost tam, kjer drugi vidijo nasprotja in kaos. To je sposobnost sestaviti ustanoviteljski tim, ki zapolnjuje znanja in talente podjetnika. Podjetništvo je znanje zbrati in nadzorovati sredstva in zagotoviti, da podjetju ne zmanjka denarja takrat, ko ga najbolj potrebuje. Končno je to pripravljenost prevzemati nase preračunano tveganje, tako osebno kot finančno, in nato storiti vse, da obrnemo verjetnost uspeha v svojo korist.«

Shane in Venkataraman (2000, str. 218) pišeta, da je »podjetništvo opredeljeno kot raziskovanje treh stvari: kako, kdo in s kakšnimi posledicami so odkrite, ovrednotene in izkoriščene priložnosti za ustvarjanje novih proizvodov, storitev, proizvodnih dejavnikov in metod proizvodnje. Posledično področje podjetništva tako vključuje študijo virov za priložnosti, procesa odkrivanja, ocenjevanja in izkoriščanja priložnosti in interakcijo s posamezniki, ki prej naštete dejavnosti izvajajo.«

Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič (2002, str. 29) opredeljujejo podjetništvo kot ustvarjanje nečesa novega, vrednega za podjetnika in javnosti, čemur podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzemajo finančna, psihična in družbena tveganja, za kar prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Vahčič (2000, str. 50) pa opredeljuje podjetništvo kot poskus ustvarjanja dodane vrednosti, pri čemer si pomagamo z odkrivanjem poslovnih priložnosti, obvladovanjem tveganja ustreznim za priložnost ter s sposobnostmi in znanjem komunikacije in poslovanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, ki so potrebni za uspeh podjetja.

Podjetništvo in majhna podjetja so izjemnega pomena. Drnovškova (2006, str. 23) pravi, da so podjetništvo in majhna podjetja v zadnjih dveh desetletjih deležna izjemne pozornosti raziskovalcev, vladnih organov in svetovne javnosti. Izkazalo se je, da so prav majhna podjetja pomemben element koncepta vzdržnega ekonomskega in družbenega razvoja, saj so bolj delovno intenzivna kot velika podjetja in bolj nagnjena k uporabi lokalnih proizvodnih dejavnikov. Prav tako majhna podjetja zmanjšujejo revščino in spodbujajo pošteno porazdelitev ekonomskih virov, prispevajo k večji učinkovitosti izrabe proizvodnih dejavnikov. Spodbujajo tudi razvoj novih trgov in so povezovalni člen med

ekonomsko, geografsko in socialno različnimi sektorji v gospodarstvu ter so agent sprememb in neprestani izvor inovativnosti.

Kot sem uvodoma dejal, obstaja velika povezanost med podjetništvom, trženjem in majhnim podjetjem. Na prvi pogled sta si koncept podjetništva in trženja različna, vendar iz obeh definicij lahko ugotovimo, da gre za določeno povezanost med obema. Oba koncepta se razvijata ločeno drug od drugega in ju je tako tudi možno obravnavati, kažejo raziskave s področja trženja in podjetništva. Koncepta sta povezana v procesu upravljanja, kjer sta prisotna v procesu odločanja, izkoriščanja priložnosti in ustvarjanja dobička. Tako podjetništvo kot trženje se osredotočata na trge in porabnike, kjer iščeta tržne priložnosti in možnosti za njihovo uresničevanje. Prav na osnovi te povezave in pomena trženja za podjetništvo lahko trženje razumemo kot sestavni del podjetniških aktivnosti. Opredelimo ga lahko kot podjetniško trženje in razvijemo uporaben koncept podjetniškega trženja. Ta je v celoti primeren za majhna podjetja (Carson et al., 1995, str. 4-10). Stokes (2000, str. 2) opredeljuje podjetniško trženje kot trženje, ki ga izvajajo podjetniki ali lastniki/managerji start up podjetij. Ti ga vidijo precej drugače kot klasična teorija trženja. Trženje si definirajo kot taktike, da privlačijo nove posle. Stokes (2000, str. 6-7) ugotavlja, da podjetniki kljub trditvam o nepomembnosti in neuporabi trženja v njihovih praksah ga nezavedno uporabljajo v veliki meri. Podjetnik preko potreb posameznega porabnika ali skupine porabnikov sklepa na želje in potrebe porabnikov celotnega trga, namesto trženjskega spleta pa nasprotno kot velika podjetja uporablja interaktivne metode trženja. Trženje tako igra zelo pomembno vlogo v podjetništvu, čeprav se ga podjetniki in lastniki majhnih podjetij zavedajo šele v kasnejših fazah rasti podjetja. Bolj podrobno je vloga trženja v podjetništvu predstavljena v naslednjih poglavjih, kjer pišem o majhnih podjetjih, saj sta majhno podjetje in podjetništvo zelo povezana pojma.

1.2 Trženje v majhnih podjetjih

V majhnih podjetjih je trženje velikokrat zelo poenostavljeno v primerjavi z vsemi trženjskimi aktivnostmi v srednjih in velikih podjetjih. Tudi iz lastnih delovnih izkušenj ugotavljam, da je v velikih podjetjih precej več finančnih kot tudi kadrovskih virov za izvajanje aktivnosti na področju trženja, medtem ko je v majhnem podjetju poleg omenjenih dveh ovir problem tudi pomanjkanja časa, večinoma pa tudi pomanjkanja znanja s področja trženja. Načrtovanje in izvajanje trženjskih aktivnosti zahteva čas, znanje in finančne vire, ki pa jih v majhnem podjetju večinoma primanjkuje.

V Sloveniji je mikro podjetij (zaposlenih do 9 oseb) in majhnih podjetij (zaposlenih od 10 do 49 oseb) kar 99 odstotkov (približno 180.000 podjetij) vseh podjetij (približno 182.000 podjetij), v mikro in majhnih podjetjih pa dela skoraj polovico delovne populacije oz. približno 45 odstotkov zaposlenih (Statistični urad republike Slovenije, 2015). Majhna podjetja zagotavljajo obsežen del zaposlitve in so generator inovativnosti, razvoja, ustvarjanja dodane vrednosti, konkurenčnega okolja in gospodarske rasti.

Načrtovanje in izvajanje trženja v majhnem podjetju se razlikuje v primerjavi z velikimi podjetji. V velikih podjetjih je trženje bolj kompleksno in strukturirano, poteka pa bolj ali manj v skladu s spoznanji iz klasične teorije trženja, medtem ko ima trženje v majhnih podjetjih posebne značilnosti, stil in organiziranost (Carson et al., 1995, str. 92). Samo načrtovanje trženja je v majhnih podjetjih zelo neformalno in večinoma ni sistematično. Podjetnikova vizija, nove ideje, navdih, zanos, v kombinaciji z njegovim znanjem, izkušnjami in lastno intuicijo ga vodijo v poslovanju majhnega podjetja. Preko potreb posameznega porabnika ali skupine porabnikov sklepa na želje in potrebe porabnikov celotnega trga, namesto trženjskega spleta pa nasprotno kot velika podjetja uporablja interaktivne metode trženja (Stokes, 2000, str. 1-16). Majhna podjetja s svojo fleksibilnostjo, inovativnostjo in odzivnostjo pa lahko kljub vsemu lažje izkoristijo trenutne tržne priložnosti kot velika podjetja, če le hočejo in se tega znajo pravilno in pravočasno lotiti.

Siu in Kirby (1998, str. 41) navajata štiri modele preučevanja trženja v majhnih podjetjih:

- stopenjski model oz. model rasti,
- model z vidika slogov managementa,
- model pristopa poslovne funkcije,
- kontingenčni model.

Stopenjski model preučuje vlogo trženja na različnih razvojnih stopnjah podjetja in na vsaki od teh naj bi imelo trženje različno vlogo. **Model z vidika slogov managementa** pravi, da je trženje v majhnih podjetjih odvisno od motivacije, prepričanj, odnosa in ciljev managerja oz. lastnika podjetja. **Model pristopa poslovne funkcije** pozicionira trženje v majhnem podjetju kot poslovno funkcijo, ki omogoča podjetju preživetje, rast in razvoj. **Kontingenčni model** temelji na spoznanju, da lahko na trženje v majhnem podjetju vplivajo različni dejavniki okolja in dejavniki znotraj podjetja. Ta model upošteva tako koncepte klasične teorije trženja kot posebnosti majhnih podjetij, ki se razlikujejo v primerjavi z velikimi podjetji kot tudi med seboj (Siu & Kirby, 1998, str. 41-49). Vsak izmed modelov naj bi imel svoje pomanjkljivosti, vendar je kontingenčni model še najboljši za preučevanje trženja v majhnih podjetjih. Vsako majhno podjetje moramo obravnavati kot edinstveno, zato je potrebno vsako situacijo posebej analizirati in razviti svojo trženjsko strategijo. Zaradi navedenih razlogov ne obstaja univerzalni nabor strateških trženjskih odločitev. Klasična trženjska teorija pa zagovarja obstoj univerzalnih načel trženja. Kontingenčni model lahko uvrstimo nekje vmes (Siu & Kirby, 1998, 51-55).

Chaston in Mangles (2002, str. 12) navajata štiri različne stile majhnih podjetij, ki jih določa na osnovi dveh dimenzij, in sicer odnosa s porabniki ter načina trženja v povezavi z izdelkom ali storitvijo. Možni trženjski stili v podjetju so predstavljeni v sliki 1.

Slika 1: Možni trženjski stili v podjetju

TIP IZDELKA	ODNOS S PORABNIKOM	
	Šibek	Močen
Inovativni izdelek	Transakcijsko podjetniški trženjski stil	Podjetniški trženjski stil na osnovi odnosov s porabniki
Standardni izdelek	Transakcijsko konservativni trženjski stil	Konservativni trženjski stil na osnovi odnosov s porabniki

Vir: I. Chaston & T. Mangles, *Small business marketing management*, 2002, str. 13.

Vse štiri tipe oziroma trženjske stile v majhnih podjetjih predstavljam v nadaljevanju. Chaston in Mangles (2002, str. 13-17) jih opisujeta sledeče:

Transakcijsko konservativni trženjski stil majhnih podjetij deluje na trgih, kjer porabniki iščejo standardizirane značilnosti izdelkov ali storitev po konkurenčni ceni in nimajo interesa graditi dolgoročnega odnosa s ponudnikom, t.j. majhnim podjetjem. Taka majhna podjetja morajo biti osredotočena na to, da so njihovi izdelki v očeh porabnikov vrednejši (cena/kakovost) od konkurenčnih, da proizvajajo standardizirane izdelke ali storitve ter da so odlični v proizvodnem procesu kot tudi distribuciji oziroma celotni logistiki. Informacijski sistem pa mora takoj zaznati napake v proizvodnji in logistiki.

Konservativni trženjski stil majhnih podjetij na osnovi odnosov s porabniki deluje na trgih, kjer porabniki iščejo standardizirane značilnosti izdelkov ali storitev, vendar želijo tesneje sodelovati s ponudniki. To pa z namenom optimizacije kakovosti izdelkov ali pridobivanja skupnih koristi zaradi izgradnje učinkovitega sistema nabave in dostave. Izdelek ali storitev mora predstavljati rešitev za točno določenega porabnika. Izdelčna rešitev mora biti osnovana na standardnih značilnostih za industrijski sektor. Vedno je potrebno iskati še boljše rešitve za tega določenega porabnika, s katerim majhno podjetje dolgoročno vzpostavlja poslovni odnos. Informacijski sistem pa mora takoj zaznati napake v zagotavljanju rešitev. Kultura zaposlenih v majhnem podjetju mora biti zvesta sodelovanju s partnerji-porabniki.

Transakcijsko podjetniški trženjski stil majhnih podjetij deluje na trgih, kjer porabniki iščejo inovativne izdelke ali storitve, le ti pa pri pridobivanju oz. pri nakupnem procesu ne potrebujejo tesnejšega odnosa med porabnikom in ponudnikom. Izdelki takega podjetja predstavljajo v primerjavi s konkurenco res odlično rešitev v očeh porabnika z vidika tehnične uporabnosti in kakovosti ter seveda tudi vrednosti v očeh porabnika (razmerje

cena/kakovost/uporabnost izdelka). Tako podjetje je naravnano še bolj k inovativnosti, njihovi izdelki naj bi bili vedno bolj tehnično izpopolnjeni. Vsi zaposleni v podjetju so odlični v podjetniških aktivnostih, njihova kultura temelji na izzivih, ki jih prinašajo trenutne procesne metode.

Podjetniški trženjski stil majhnih podjetij na osnovi odnosov s porabniki deluje na trgih, kjer porabniki partnersko delujejo s ponudniki z namenom razvoja novega inovativnega izdelka ali storitve. Izdelek ali storitev prispeva k zagotavljanju učinkovitosti uporabe v tehničnem smislu in kakovosti, to pa veliko bolje v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Podjetje je naravnano k stalni pomoči in svetovanju porabniku, saj se s tem dobiva povratne informacije, dosega še večjo inovativnost in tako nadgrajuje obstoječe izdelke. Seveda gre pri vsem tem za odlično podjetniško sodelovanje med zaposlenimi v podjetju in partnerji-porabniki. Podjetniška kultura in kultura sodelovanja obeh strani je zelo prisotna. Vsi skupaj pa sprejmejo izziv operativnega sodelovanja med organizacijama in delovanja znotraj obeh organizacij.

1.3 Posebnosti trženja v majhnih podjetjih

Finančni, kadrovski in materialni viri predstavljajo omejitev majhnega podjetja. Majhna podjetja običajno ne morejo vplivati na okolje, v katerem delujejo, so pa od njega odvisna. Ker običajno tudi ne morejo konkurirati velikim tekmečem, se majhna podjetja osredotočajo na tržne vrzeli, ki so jih sposobna zapolniti. Prednosti majhnih podjetij so predvsem v tem, da se zaradi svoje majhne, enostavne organizacijske strukture znajo hitro odzvati na poslovne priložnosti v okolju, svoje inovativne ideje pa implementirajo v tržnem izdelku ali storitvi. Prav tako je prednost majhnih podjetij v primerjavi z velikimi v fleksibilnosti, bolj osebni odnosu do kupcev, boljših odnosih med zaposlenimi in večji timskosti v podjetju, hitri odzivnosti na probleme, ipd. (Carson et al., 1995, str. 87-88, 93; Gilmore, Carson & Grant, 2001, str. 6; Hogarth – Scott, Watson, & Wilson., 1996, str. 16).

Carson et al. (1995, str. 61) pravijo, da imajo majhna podjetja edinstvene lastnosti, ki se odražajo v organizaciji in načinu vodenja, zato jih ne smemo obravnavati kot pomanjšane različice velikih podjetij. V nekaterih značilnostih so si majhna podjetja podobna z velikimi podjetji, vendar so zaradi svojih izvirnih lastnosti unikatna. Prav zaradi tega je nujna ločena obravnava majhnih podjetij in upoštevanje številnih značilnosti v primerjavi s srednjimi in velikimi podjetji. Te **posebne značilnosti majhnih podjetij** kot jih navajajo Carson et al. so:

- omejen vpliv na okolje:

Podjetja so zelo majhna in imajo tudi relativno majhen obseg poslovanja. To omejuje njihovo moč in vpliv na dogajanje na trgu. Prodajno ceno na trgu določa trg, saj je

konkurenca številčna in močna, prav tako pa nimajo velike pogajalske moči pri dobaviteljih, tako da so velika podjetja v primerjavi z majhnimi v boljšem položaju (slabše nabavne cene, minimumi naročil, slabši plačilni pogoji, itd.). Pogoji poslovanja so tako običajno dani s strani kupcev, dobaviteljev, lokalne ali državne oblasti. To slabost poskušajo majhna podjetja izničiti s svojo sposobnostjo hitrega reagiranja na spremembe na trgu (Carson et al., 1995, str. 62);

- pomanjkanje finančnih virov:

Poslovno tveganje majhnega podjetja je visoko zaradi omejenega obsega poslovanja, odvisnosti od manjšega števila kupcev in omejenega števila lastnikov. Poleg tveganja so ključne ovire še omejen denarni tok in nezmožnost zavarovanja kreditnega tveganja pri pridobivanju kreditov pri poslovnih bankah. Slabost majhnega podjetja je v težjem pridobivanju kreditov poslovnih bank (Carson et al., 1995, str. 64). Podjetje lahko zniža stopnjo tveganja poslovanja s pomočjo segmentacije, diferenciacije ali specializacije ter tako lažje dostopa do finančnih sredstev (Burns & Dewhurst, 1996, str. 5). Tvegani kapital, finančni vložki t.i. poslovnih angelov, državni programi posojilnih garancij ter drugih kreditov po ugodni obrestni meri omogočajo reševanje problema pomanjkanja finančnih virov majhnega podjetja;

- pomanjkanje specializiranega strokovnega kadra:

Dodaten problem majhnemu podjetju predstavlja pomanjkanje specialističnega znanja s področja financ, prodaje, trženja, strateškega načrtovanja in managementa. Kratkoročno ta problem majhna podjetja rešujejo z najemanjem storitev zunanjih svetovalcev in servisov (Carson et al., 1995, str. 64);

- enostavna organizacijska struktura:

Majhna podjetja imajo enostavno, linijsko in prilagodljivo organizacijsko strukturo. Značilna je nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela. Prednost take organizacije je predvsem popoln pregled lastnika/managerja nad njo, močna povezanost med zaposlenimi in visoka fleksibilnost. Organizacija majhnega podjetja je v primerjavi z velikimi podjetji mnogo manj toga, razvita in kompleksna, nima oblikovanih oddelkov in je velikokrat slabo koordinirana, kar je slabost majhnega podjetja (Carson et al., 1995, str. 67,77);

- način vodenja:

V majhnem podjetju je način vodenja precej odvisen od osebnostnih lastnosti lastnika /managerja. To pomeni, da se v precejšni meri osebni cilji lastnika/managerja kažejo v podjetniških ciljih, kar pa zagotavlja visoko stopnjo poenotenja zaposlenih s poslanstvom

podjetja (Carson et al., 1995, str. 62). Hkrati pa lahko način vodenja, ki izhaja iz osebnostnih lastnosti lastnika/managerja odraža v slabostih: avtoritativno vodenje, nenaklonjenost timskim odločitvam, o zadevah odloča ena oseba, ki nima specialističnega znanja z vseh področij, poudarja se reševanje kratkoročnih operativnih problemov, preveč improviziranja in premalo načrtovanja (Carson et al., 1995, str. 70-85);

- odnos do kupcev in dobaviteljev:

Velika navezanost in tako odvisnost od enega ali nekaj kupcev in dobaviteljev povečuje tveganost poslovanja majhnega podjetja. Dobri odnosi z njimi so ključni za nadaljnje sodelovanje in uspešno poslovanje. Slaba stran tega pa je, da velika odvisnost zahteva veliko napora v ohranjanje dobrih odnosov z obstoječimi poslovnimi partnerji, zaradi tega pa se pozablja iskanje novih poslovnih zvez (Carson et al., 1995, str. 87);

- velika mreža neformalnih poznanstev:

Majhno podjetje težko dostopa do relevantnih informacij ali zahtevne in drage tehnologije. To slabost delno odpravlja z mrežo neformalnih poznanstev. Poleg vzpostavitve dobrega poslovnega socialnega omrežja si lahko majhno podjetje pomaga še s povezovanjem z drugimi podjetji (tehnološke mreže, vertikalno ali horizontalno grozdenje) in sodelovanjem z ustanovami kot so univerze, podjetniški inkubatorji, raziskovalni inštituti, razvojni centri, ipd. (Carson et al., 1995, str. 88);

- zasebno lastništvo:

Ena ali največ nekaj oseb so lastniki majhnega podjetja, ki večinoma tudi sami vodijo podjetje. Zaradi majhnega števila lastnikov je zelo težko povečati kapital podjetja, to pa omejuje podjetje pri izbiri strategij. Je pa prednost manjšega števila lastnikov in odvisnosti od njih, da vodilni in zaposleni razmišljajo bolj dolgoročno, stabilnost zaposlenih je večja, večja je tudi identifikacija zaposlenih s podjetjem, stabilna je organizacijska kultura, prav tako pa je visoka stopnja odgovornosti do podjetja. Seveda pa ima tako lastništvo tudi svoje slabosti. Predvsem je velikokrat problematično statično razmišljanje lastnika/managerja. Le ta se opira na lastne izkušnje in znanje. Prav tako pa prihaja do težav pri prilagajanju podjetniške kulture novim okoliščinam, saj je konflikt med interesi oz. cilji lastnika/managerja in cilji podjetja (Carson et al., 1995, str. 144);

- neodvisnost podjetja:

Majhno podjetje je neodvisno v smislu vodenja lastnika managerja, ki se lahko odloča hitro in tako takoj odreagira na dogodke v podjetju in zunaj njega, prav tako pa je tako podjetje bolj fleksibilno in prilagodljivo (Carson et al., 1995, str. 144). Ta neodvisnost izhaja prav

iz zasebnega lastništva kot sem opisal zgoraj. Seveda pa neodvisnost pomeni večje tveganje pri poslovanju, posledično pa težje dostopanje do finančnih virov;

- omejeno področje delovanja:

Področje delovanja je pri majhnem podjetju običajno geografsko omejeno na manjše področje, lokalno raven, redko na nacionalno ali mednarodno raven. Zaradi omejenega delovanja se lahko podjetje osredotoči na specializiranost za določeno področje in tako zapolnjuje tržno vrzel (Carson et al., 1995, str. 144).

Trženje v majhnem podjetju poimenujejo Carson et al. (1995, str. 5-6) kot intuitivno trženje, ki temelji na izkušnjah in znanju lastnika ter prevladujoči praksi v panogi. Na trženje v majhnem podjetju v veliki meri vplivajo značilnosti majhnih podjetij, ki sem jih navedel zgoraj. Trženje zelo pogosto predstavlja za lastnike/managerje majhnih podjetij nepotreben strošek, sploh če podjetje ustvarja prodajo in dobiček brez posebnih trženjskih aktivnosti. Stokes (2000, str. 6) pravi, da se trženje v majhnih podjetjih ne izvaja v zadostni meri, prepogosto se ga enači s prodajo, oglaševanjem in promocijo, manj ali pa sploh ne z razvojem izdelkov, cenami in distribucijo. Vendar kot ugotavljajo Hogarth – Scott et al. (1996, str. 16) v svoji raziskavi o majhnih podjetjih v Veliki Britaniji, se trženje v vseh majhnih podjetjih izvaja v vsaj minimalni meri na različne načine, čeprav lastnik/manager nima nikakršne formalne izobrazbe ali izkušenj s področja trženja.

Trženjske aktivnosti se razvijajo skupaj z razvojem podjetja. Na različni stopnji svojega razvoja podjetje izvaja različen način trženja. Carson (1985, str. 297-306) omenja **štiri stopnje v razvoju trženja v majhnem podjetju**. In sicer so te štiri faze:

- začetna trženjska aktivnost:

V prvi stopnji je pozornost pri poslovanju podjetja usmerjena v proizvodnjo, kakovost izdelkov, ceno izdelkov in dobavne roke. Trženjski splet nima urejene strukture elementov, elementi so med seboj neusklajeni in naključni. V primeru zadostnega zadovoljevanja potreb odjemalcev ima podjetje možnost širitve na nove odjemalce s komunikacijo dobrega mnenja obstoječih odjemalcev »od ust do ust«;

- prodaja kot odziv na povpraševanje:

Hkrati s povečevanjem števila odjemalcev se povečuje tudi geografska in panožna razpršenost majhnega podjetja. Zaradi tega mora majhno podjetje imeti svoje poslovanje bolj tržno naravnano in vključiti vse več elementov trženja. Trženjske aktivnosti se v tej fazi odvijajo predvsem kot odziv na povpraševanje. V podjetjih ne posvečajo posebne pozornosti novim potencialnim odjemalcem in tako je del naročil tudi izgubljen. Podjetniki v tej fazi večinoma spremenijo svoj pogled na pomen trženja, saj jih k temu sili potreba po

povečanju prodaje in dobička. Trženje se jim zdi čedalje bolj pomembna poslovna filozofija podjetja. V tej fazi podjetniki prepoznajo pomen iskanja novih odjemalcev, to pa je pomembno pri nadaljnjem razvoju podjetja;

- trženje po sistemu »sam svoj mojster«:

V tej fazi podjetnik predvsem sam poskuša pridobivati trženjska znanja in jih implementirati v svoji poslovni praksi, saj je v prejšnji fazi spoznal pomembnost trženja za podjetje. Specialista za trženje si podjetje ne more privoščiti, zato so previdni poskusi uporabe različnih trženjskih orodij tisto, kar izvaja podjetnik v tej fazi. Uspešnost trženja v majhnem podjetju je tako v največji meri odvisna od trženjskih sposobnosti lastnika/managerja, ki ima osnovno izobrazbo tehnične smeri;

- integrirani trženjski sistem:

Ko so v podjetju vse trženjske aktivnosti usklajene, vsa energija pa je usmerjena v doseganje zastavljenih ciljev, je podjetje v fazi integriranega trženjskega sistema. To trženje je osnovano na specialističnem znanju iz trženja. Ker je večinoma prehod iz tretje v četrto fazo zahteven, si podjetja velikokrat pri tem pomagajo z najemanjem zunanjih specialistov – tržnikov.

Bistvene razlike, kjer se trženje v majhnih podjetjih razlikuje od trženja v srednjih in velikih podjetjih so:

- usmerjenost v izboljšave namesto v invencije:

V majhnem podjetju so odnosi s kupci na vsakdanji in zelo osebni ravni, zato naj bi bila majhna podjetja nagnjena k nenehnim izboljšavam izdelkov oz. storitev in ne k invencijam (Stokes, 2000, str. 7). Eden izmed razlogov za tako obnašanje je v tem, da so informacije, ki nastajajo v samem poslovnem procesu med lastnikom/managerjem, zaposlenimi, kupci in ostalimi vpletenimi, najcenejši vir idej ter hkrati tudi lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje (Gilmore et al., 2001, str. 7,8);

- uporaba neformalnih namesto formalnih raziskav:

V majhnih podjetjih se namesto formalnih, obsežnih in dragih raziskav izvajajo drugačni načini zbiranja podatkov. Za razliko od velikih podjetij, kjer uporabljajo klasičen trženjski pristop z analizo notranjega okolja podjetja, širšega okolja, trga porabnikov, konkurence in drugih dejavnikov, ki so del celovite analize podjetja, analiza tržnih priložnosti poteka na podobnih izhodiščih, vendar brez vnaprej določenega namena in tudi brez strukturiranega pristopa. Tehnike zbiranja podatkov so neformalne. Lastnik/manager podatke pridobiva iz neformalnih virov kot so odjemalci, trgovina, vladne organizacije, znanci v poslovnih

krogih, ipd. (Stokes, 2000, str. 7), neformalni vir informacij pa so tudi priročniki, glasila, strokovne revije (Weinrauch et al., 1991, str. 52). Pri takem načinu zbiranja informacij so v prednosti tisti podjetniki, ki imajo pretekle delovne izkušnje v večjih podjetjih v isti panogi, saj tako poznajo obnašanje odjemalcev (Hogarth-Scott et al., 1996, str. 16);

- poenostavljeno trženjsko komuniciranje:

Trženje v majhnih podjetjih je poenostavljeno, saj uporabljajo večinoma kar komunikacijo »od ust do ust«. Ta način komunikacije naj bi bil tudi najbolj primeren za majhna podjetja (Stokes, 2000, str. 6). Poleg tega pa so lastniki oz. managerji majhnih podjetij naklonjeni še oglaševanju v cenejših medijih, oglaševanju na letakih, sejnih, uporabljajo neposredno pošto, vizitke, ipd. (Hogarth-Scott et al., 1996, str. 16);

- poenostavljeno trženjsko načrtovanje:

Medtem ko je trženjsko načrtovanje v velikih podjetjih zelo formalno, vnaprej načrtovano in tudi zapisano v trženjskih načrtih, je trženje v majhnih podjetjih zelo preprosto, nenatančno, neformalno, nestrukturirano in tudi ni nikjer zapisano. Lastnika/ managerja pri načrtovanju trženja vodi vizija, splošno znanje, izkušnje in njegova intuicija (Hultman, 1999, str. 6; Hogarth – Scott et al., 1996, str. 17);

- drugačno oblikovanje trženjskih strategij:

Oblikovanje trženjskih strategij v majhnem podjetju je v nasprotju s teorijo trženja, ki pravi, da mora podjetje prvo izbrati ciljni trg in ga segmentirati, nato pa izdelek ali storitev na trgu pozicionirati. V majhnem podjetju izdelek prvo pozicionirajo, nato pa izberejo ciljni trg in ga segmentirajo (Stokes, 2000, str. 8);

- stalna vpletenost lastnika v trženjske aktivnosti:

V velikih podjetjih trženjske aktivnosti vodijo specialisti s področja trženja. V majhnem podjetju pa se trženjske aktivnosti izvajajo s strani lastnika/ managerja. Na trženje vplivajo njegove izkušnje, znanje in osebnostne lastnosti. Trženjske odločitve so kratkoročno naravnane in gre predvsem za odzive na trenutne tržne priložnosti. Večinoma jim trženjskega znanja primanjkuje in zato je zelo pomembno, kako se bo razvijal njihov pogled na pomen trženja v samem razvoju podjetja, saj to lahko bistveno pripomore k večji vlogi trženja v majhnem podjetju (Carson et al., 1995, str. 90-93);

- konkurenčne prednosti majhnih podjetij:

V večini primerov je konkurenčna prednost majhnih podjetij kakovost izdelkov ali storitve in dodatna spremljajoča ponudba storitev ob nakupu. Za veliko majhnih podjetij pa je

konkurenčna prednost tudi diferenciacija izdelkov za zapolnjevanje tržnih vrzeli (Hogarth – Scott et al., 1996, str. 16). Prilagodljivost, centralizacija odločanja in hitra odzivnost so značilnosti trženjskih odločitev v majhnem podjetju. Tako so se majhna podjetja sposobna hitro odzvati na priložnosti trga, saj na njih čakajo in jih zaradi svoje prilagodljivosti tudi zelo hitro izkoristijo v primerjavi z velikimi podjetji (Carson et al., 1995, str. 90-93).

Majhno podjetje ima določene **prednosti pri trženju v primerjavi z velikimi podjetji**. Carson et al. (1995, str. 87-88) omenjajo naslednje prednosti:

- zvestoba in pripadnost zaposlenih podjetju, kjer se zaposleni identificirajo s cilji podjetja in jih vzamejo za svoje osebne cilje zaradi stalne prisotnosti lastnika in njegovega pozitivnega odnosa do njih;
- tesnejši stiki s porabniki, saj gre za osebna poznanstva z lastnikom;
- velika odzivnost podjetja in prilagodljivost podjetja;
- velika osredotočenost na tržne priložnosti, da jih kar se da hitro prepoznajo in tudi hitro izkoristijo, ter lažji in tudi relativno poceni dostop do določenih tržnih informacij zaradi lokalne prisotnosti majhnega podjetja in tako majhnosti trga ter posledično bolj osebnega stika s porabniki.

Ima pa majhno podjetje tudi **omejitve** pri izvajanju trženja. Te so omejena finančna sredstva, pomanjkanje časa, pomanjkanje specializiranih kadrov, pomanjkanje določenih izkušenj in strokovnega znanja s področja trženja ter precej omejen vpliv na trg (Gilmore et al., 2001, str. 6). Seveda se vse to kaže v značilnostih trženja, ki sem jih navedel zgoraj. Bistveno je to, da so zaradi teh omejitev trženjske aktivnosti v majhnem podjetju prav tako v omejenem obsegu, omejenih vrstah trženjskih aktivnostih in tudi omejeni intenzivnosti.

1.4 Strateško načrtovanje trženja v majhnem podjetju

V točki 1.2. in 1.3. sem se osredotočil na predstavitev značilnosti in posebnosti trženja v majhnem podjetju, sedaj pa me zanima teoretični koncept strateškega načrtovanja trženja v majhnem podjetju. Na osnovi spoznanj o značilnostih in posebnostih trženja v majhnem podjetju lahko predvidevam, da obstajajo posebnosti strateškega načrtovanja trženja v majhnem podjetju. V nadaljevanju opredeljujem pojma strateško načrtovanje in strateško načrtovanje trženja. Sledi predstavitev procesa strateškega načrtovanja trženja in še podpoglavje o strateškem načrtovanju trženja v majhnem podjetju.

1.4.1 Strateško načrtovanje in strateško načrtovanje trženja

Podjetje mora stalno ocenjevati svoja ključna področja, predvsem v razvojnem smislu, kjer se mora podjetje odločiti, kako bo svoje aktivnosti in sredstva razporedilo med že delujoča obstoječa in nova poslovna področja. Vprašanja na katere poskuša podjetje najti odgovore

so: koliko povečevati in razvijati obstoječa poslovna področja, katera so sploh ta nova področja, kamor naj podjetje vlaga sredstva in v kolikšni meri naj vlaga, na kakšen način naj se razvija v tehnološkem smislu, ipd. Pri vsem tem mora podjetje stalno opazovati dogajanje v svojem poslovnem okolju, prepoznati priložnosti in nevarnosti, prav tako pa mora podjetje znati oceniti samo sebe ter tako ugotoviti svoje prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco. Prav tako mora podjetje misliti na razvoj poslovnih področij znotraj podjetja kot so raziskave in razvoj, proizvodnja, nabava, trženje, kadri, finance, itd. Pučko (1991, str. 299) opredeljuje strateško načrtovanje kot vrsto načrtovanja, ki je usmerjeno na prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja ter podjetju nudi odgovore, s katerimi poslovnimi področji in v kakšnem obsegu se bo podjetje ukvarjalo v prihodnosti. Pri tem gre za oblikovanje načrtov, ki se nanašajo na ključna področja podjetja.

Mullin et al. (2007, str. 406) opredeljujejo strateško načrtovanje kot »filozofijo managementa, ki temelji na prepoznavanju namena, ciljev in želenih rezultatov, da ustvari realističen program za doseganje teh rezultatov in ocenjuje izvedbo programa«. Poslovanje podjetja lahko primerjamo s potovanjem, za katerega je potrebno narediti popoln načrt in biti tako dobro pripravljen. Tako se mora podjetje prvo odločiti, kam želi potovati in potem ugotoviti, po kateri poti je možno priti do želenega cilja (Burgess & Steinhoff, 1993, str. 53). Ugotavljam, da bi vsako podjetje, ki stremi k uspešnosti poslovanja, moralo strateško načrtovati, saj tako uspeh podjetja ni splet srečnih naključij in trenutnih pravilnih odločitev vodstva ali lastnika podjetja, temveč podjetje dosega uspehe na osnovi opazovanja in analiziranja okolja, v katerem deluje, notranjih analiz podjetja, da ugotovi sposobnosti in vire podjetja, ter pogleda v prihodnost, da določi dolgoročne cilje podjetja in pot za doseganje teh ciljev.

Strateško načrtovanje trženja (angl. *Strategic marketing planning*) je zelo aktualen teoretični in predvsem praktični koncept, ki v podjetju analizira trenutno stanje, določa želene trženjske cilje in poti do njih. Trženjske odločitve tako niso vsakodnevne, narejene v sili razmer, temveč načrtovane na osnovi zanesljivih analiz in tako bolj učinkovite v poslovanju podjetja (Baker, 2003, str. 2). Strateško načrtovanje se je pojavilo v sedemdesetih letih, ko je vladala energetska kriza, visoka inflacija, stagnacija gospodarstva in pojav močne japonske konkurence. Strateško načrtovanje je nastalo kot posledica vsega naštetega (Potočnik, 2002, str. 42).

Strateško načrtovanje trženja je vodstveni proces razvijanja in ohranjanja uspešnega prilagajanja med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi stalno spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Namen strateškega načrtovanja je oblikovati poslovanje podjetja ter izdelke ali storitve tako, da dosegajo načrtovane dobičke in rast. Strateško načrtovanje zajema štiri organizacijske nivoje: korporacija, divizija, poslovna enota in izdelek (Kotler, 2003, str. 118). Namen strateškega načrtovanja je pomagati podjetju izbrati in organizirati svoje dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo tudi v primeru nepričakovanih težav pri

katerikoli dejavnosti ali skupini izdelkov. S strateškim načrtovanjem podjetje opredeljuje **tri ključna izhodišča svojega razvoja** (Kotler, 2003, str. 90):

- Prvo določi podjetje svoj investicijski portfelj. Odločiti se je potrebno, katere dejavnosti bo podjetje v prihodnosti gradilo, vzdrževalo, razširjalo, izkoriščalo ali ukinilo. Različne dejavnosti v podjetju imajo namreč različne možnosti za ustvarjanje dobička, prav tako pa potrebujejo različno velike naložbe.
- Podjetje mora oceniti pričakovane dobičke za vsako dejavnost podjetja posebej, pri tem pa upoštevati pričakovano rast in položaj podjetja.
- Kot tretje pa mora podjetje določiti strategijo delovanja dejavnosti. Za vsako dejavnost je potrebno določiti neka pravila igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo dolgoročne cilje. Pri tem mora podjetje upoštevati poleg zastavljenih dolgoročnih ciljev še položaj panoge, tržne priložnosti, svoje sposobnosti in vire.

Strateško načrtovanje trženja je tipična trženjska disciplina, ki s hitrim odzivom in prilagoditvijo podjetjem omogoča večjo konkurenčnost na trgu. Strateško načrtovanje trženja podjetjem pomaga pri optimalni razporeditvi svojih sredstev na različna poslovna področja, izdelke, itd. in tako dosega želene poslovne rezultate (Brooksbank, 1999, str. 78). Strateški trženjski načrt kot pisni dokument nudi oporo oz. podlago pri procesu izbire ciljnih trgov, prepoznavanju potreb in želja porabnikov na izbranih ciljnih trgih ter njihovega boljšega zadovoljevanja od konkurence (Hiebing & Cooper, 2003, str. xxxiv).

Kotler (2003, str. 90) deli trženjski načrt na dva nivoja: strateški in taktični. Strateški trženjski načrt opredeljuje ciljne trge in na osnovi analize tržnih priložnosti ocenjuje oz. vrednoti predlagano strategijo. Taktični trženjski načrt pa natanko določa trženjske taktike, ki vključujejo lastnosti izdelka ali storitve, promocijo, prodajo, cenovno politiko, distribucijske poti, poprodajne storitve, itd. Pri tem je trženjski načrt osrednje orodje za usmerjanje in usklajevanje trženjskih naporov. Izdelava trženjskega načrta ni le naloga trženjskega oddelka, pri njegovem razvijanju sodelujejo timi, ki so sestavljeni iz posameznikov, ki pokrivajo različne poslovne funkcije v podjetju (Kotler, 2003, str. 90).

Baker (2003, str. 79) navaja **štiri temeljna vprašanja**, na katere išče odgovore strateško načrtovanje trženja:

- Kje se podjetje trenutno nahaja?
- Kam želimo iti?
- Kako priti do zelenega cilja?
- Kako bomo vedeli, da smo prispeli na cilj?

Pod prvo točko je potrebno narediti temeljito oceno trenutnega stanja v podjetju in narediti analizo okolja ter s pomočjo SWOT analize to urediti v strukturirano celoto. Nato je kot odgovor na drugo vprašanje potrebno opredeliti jasne cilje podjetja, določiti poslanstvo in

vizijo podjetja. Pot do zelenega cilja je opisana s strategijo podjetja, ki jo je seveda potrebno uresničevati, da nas pelje proti cilju. Za ugotavljanje uspešnosti strategije pa je potrebno uporabiti nadzorne mehanizme.

Iz opredelitve strateškega načrtovanja in strateškega načrtovanja trženja vidimo, da obstaja povezava med obema. Gre za prepletanje obeh konceptov na številnih področjih, zato je težko ločiti med procesom strateškega načrtovanja in strateškega načrtovanja trženja. V marsikaterem podjetju zato obeh konceptov med seboj niti ne ločijo. Tako strateško načrtovanje imenujejo strateško načrtovanje trženja kljub obstoječim razlikam med obema konceptoma. Iz opredelitve strateškega načrtovanja je bistveno, da le-ta oblikuje prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja, medtem ko iz opredelitve strateškega načrtovanja trženja izhaja, da je njegova usmeritev k doseganju ciljev podjetja. To pa lahko doseže z učinkovitim nastopanjem na trgu in uporabo optimalnih trženjskih programov za doseg načrtovanih ciljev (Virvilaite & Sliburyte, 2001, str. 290).

1.4.2 Proces strateškega načrtovanja trženja

Pučko (1991, str. 300) opredeljuje **proces strateškega načrtovanja** kot proces oblikovanja strategij podjetja in ga deli na **tri faze**:

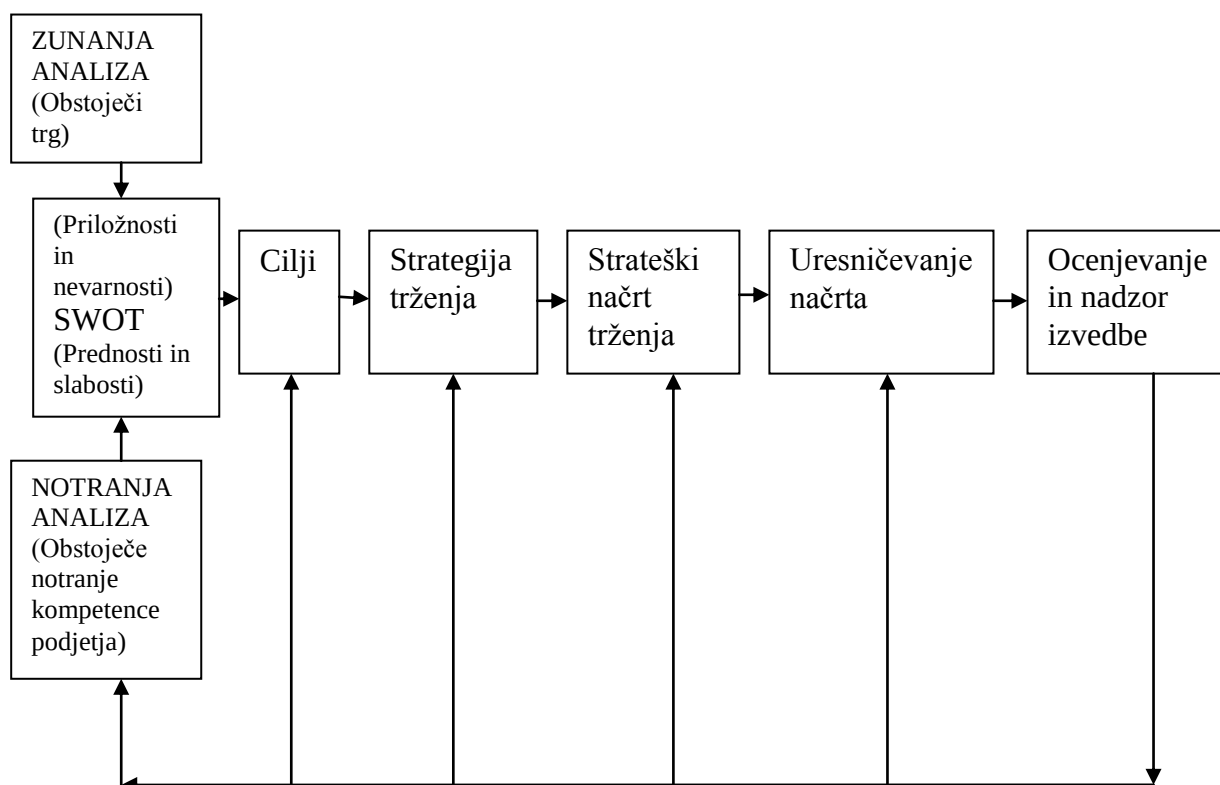
- Priprava izhodišč za načrtovanje. Te vključujejo analizo okolja, poslovanja podjetja ter oblikovanje vizije in poslanstva.
- Strateško načrtovanje v ožjem smislu, ki ga deli na štiri podfaze: celovita analiza podjetja, oblikovanje strateških ciljev načrtovanja, razvijanje strategij in izbira strategije.
- Uresničevanje in kontrola uresničevanja izbranih strateških načrtov.

Zgoraj navedeno se nanaša na strateško načrtovanje za celotno poslovanje podjetja. Pri strateškem načrtovanju gre za ponovitve ciklov omenjenih treh faz (analiziranja, načrtovanja, izvedbe in nadzora). Na ta način podjetje išče ustrezne rešitve, poti do začrtanih dolgoročnih ciljev podjetja. Proces strateškega načrtovanja trženja je v osnovi zelo podoben Pučkotovi opredelitvi zgoraj. V sliki 2 je prikazan proces strateškega načrtovanja trženja, ki ga opisujeta avtorja Chaston in Mangles (2002), in ga tudi predstavljam v nadaljevanju. Zelo podobno pa proces strateškega načrtovanja trženja opisuje še nekaj avtorjev, ki jih povzemam v nadaljevanju.

Vstopna točka modela procesa strateškega načrtovanja trženja so temeljite analize podjetja in okolja, v katerem podjetje deluje. Te vključujejo tako notranjo analizo podjetja kot tudi zunanjo analizo ter ju seveda povezuje v t.i. SWOT analizo, ki opredeli prednosti in slabosti podjetja ter drugih deležnikov podjetja, hkrati pa tako ugotovimo priložnosti in nevarnosti za naše podjetje.

Na osnovi informacij in znanja pridobljenega na osnovi analiz lahko tako opredelimo cilje podjetja in strategijo za doseganje teh ciljev. Poleg tega določimo tudi elemente načrta, ki bodo podpirali izvajanje sprejete strategije. Z uporabo elementov trženjskega spleta dosežemo uresničitev strateškega načrta trženja. Sočasno z implementacijo strateškega načrta je potrebno vzpostaviti sistem povratnih informacij in nadzora izvedbe, ki nujno zagotavlja managerju z znanjem, da učinkovito ugotavlja dejansko stanje in izvajanje v primerjavi z načrtovanim (Chaston & Mangles, 2002, str. 4).

Slika 2: Klasičen proces strateškega načrtovanja trženja



Vir: I. Chaston & T. Mangles, *Small business marketing management*, 2002, str. 3.

Proces strateškega načrtovanja trženja veliko avtorjev opisuje zelo podobno kot Chaston in Mangles. Če vzamem za izhodišče zgornji model Chastona in Manglesa ter povzamem še nekatere avtorje s področja strateškega načrtovanja trženja (Baker, 2003, 1-196; Brooksbank, 1999, str. 78-90; Kotler, 2003, 89-119; McDonald & Morris, 2000, str. 36-40; Mullin et al., 2007, 31-51; Potočnik, 2002, 42-61; Walker et al., 2003, str. 35-41), ki zelo podobno opisujejo **proces strateškega načrtovanja trženja**, lahko tega **razdelimo na šest medsebojno povezanih korakov**:

- Opredelitev poslanstva podjetja in določitev ciljev podjetja ter oblikovanje poslovne strategije podjetja (korak 1):

Prvi korak strateškega načrtovanja je opredelitev poslanstva podjetja in določitev ciljev podjetja ter izbira in oblikovanje poslovne strategije podjetja. Ta korak se lahko na osnovi analiz položaja podjetja tudi ponovi in se vsebina poslanstva preoblikuje, popravi ali dopolni. Tako da pravzaprav sta prvi in drugi korak precej sočasna, čeprav ju različni avtorji postavljajo na različna mesta v zaporedju korakov.

Razlikovalne sposobnosti oz. konkurenčne prednosti so določena znanja in strokovnosti na enem ali več poslovnih področjih, ki jih podjetje izvaja bolje od konkurenčnih podjetij, ali pa so to lahko tudi sami viri podjetja, ki jih ima več ali so boljši od tistih, ki jih imajo konkurenčna podjetja (npr. finančna moč podjetja, odlična lokacija trgovine, močna distribucijska mreža, odlični dobavitelji, ipd.). Tržne priložnosti podjetja pa nastanejo zaradi določenih ugodnih pogojev v samem poslovnem okolju podjetja, ki jih podjetje lahko s svojimi sposobnostmi izkoristi. Časovno omejeno obdobje, ko obstajajo tržne priložnosti in hkrati podjetje ima sposobnosti oz. zmogljivosti, da jih izkoristi, imenujemo strateško okno (Cohen, 1995, str. 35-37; Potočnik, 2002, str. 44).

Avtorja s področja trženja oz. strateškega načrtovanja trženja (Baker, 2003, 120-124; Kotler, 2003, str. 91- 92) pravita, da mora podjetje prvo razviti izhodišča za svoje poslanstvo. Pri tem mora upoštevati panogo svojega delovanja, izdelke in njihovo uporabo, tržne segmente in geografska področja, kjer podjetje prodaja. Po njunem mnenju naj bi dobra opredelitev poslanstva podjetja zagotavljala zaposlenim povezovalni učinek glede namena, možnosti in smeri delovanja. S poslanstvom podjetje določi najpomembnejše prvine svojega delovanja. Potočnik (2002, str. 43) pravi, da »poslanstvo podjetja temelji na petih elementih: zgodovini podjetja, preteklih ciljih podjetja, politikah in dosežkih; sedanjih preferencah lastnikov in vodstva podjetja; tržnem okolju, virih podjetja in značilnih znanjih zaposlenih.«

Hkrati z opredelitvijo poslanstva podjetje zapiše tudi vizijo svojega delovanja ter smernice oz. svoje dolgoročne cilje. Nekateri avtorji kot časovno obdobje določajo 5 do 10 let, nekateri pa celo 10 do 20 let.

- Analiza trenutnega položaja podjetja (korak 2):

Izhodišče za strateško načrtovanje trženja v ožjem smislu so temeljite analize trenutnega položaja podjetja. Analize morajo biti narejene tem bolj temeljito, podatki morajo biti čim bolj popolni in točni. Le tako je mogoče narediti tudi pravo trženjsko strategijo. Potrebno je analizirati zunanje in notranje okolje podjetja. Potrebna je tudi analiza konkurentov in porabnikov kot tudi same panoge, v kateri podjetje deluje.

Kulturno, tehnološko, politično-pravno, demografsko, sociološko, ekonomsko oz. gospodarsko, naravno okolje, itd. so področja analize zunanjega okolja podjetja. Predvsem gre za dejavnike, na katere podjetje nima velikega vpliva, saj izhajajo iz zunanjega okolja.

Analiza notranjega okolja pa ugotavlja razpoložljivost finančnih, kadrovskih, tehnoloških, organizacijskih in drugih virov v podjetju. Le ti dejavniki so popolnoma odvisni od podjetja samega. Zelo pomembna je analiza konkurence, ki nam da jasno sliko števila konkurentov, njihovih tržnih deležev, njihovih velikosti in moči zaradi finančnega ozadja, prodajnega programa, njihovih kupcev, ipd. Prav tako pomembna je analiza porabnikov. Analiza porabniških trgov in nakupnega obnašanja porabnikov omogoča segmentacijo porabnikov na osnovi njihovih skupnih značilnosti. Zelo dobro je poznati potrebe in želje porabnikov, saj je tako v naslednjem koraku veliko lažje postaviti cilje trženja. Tudi na analizo panoge ne smemo pozabiti, saj tako ugotovimo specifičnost panoge, v kateri delujemo. Na osnovi zunanje analize in tako pridobljenih informacij lahko ugotovimo priložnosti in nevarnosti v podjetju, medtem ko na osnovi notranje analize podjetja ugotovimo njegove prednosti in slabosti. Vse informacije s pomočjo SWOT analize uredimo v strukturirano celoto, ki nam je izhodišče za postavitev ciljev in načrtovanje strategij (Baker, 2003, 59-100; Chaston & Mangles, 2002, str. 51-65; Mullin et al., 2007, str. 41).

- Določitev ciljev trženja (korak 3):

V naslednjem koraku je potrebno določiti cilje trženja, ki morajo biti za podjetje dosegljivi, morajo pa biti tudi merljivi, da je kasneje mogoče ugotoviti, ali so bili tudi doseženi ter so v skladu s poslanstvom in cilji podjetja. Potrebno je določiti, katere izdelke in na katerih trgih naj podjetje prodaja, prav tako pa tudi v kakšnem časovnem roku morajo biti doseženi cilji. Pravilnost odločitev glede izdelkov in trgov je odvisna od kakovosti predhodnih raziskav o potrebah in željah kupcev. Cilji so največkrat izraženi v obsegu prodaje ali tržnem deležu, v višini dobička ali celo rasti, konkurenčni moči, inovativnosti, izrabi virov, prispevku lastnikom, prispevku porabnikom, prispevku zaposlenim, ipd. (Potočnik, 2002, str. 44-45, 50; Mullin et al., 2007, str. 420; Walker et al., 2003, str. 40).

- Izbira in oblikovanje strategije trženja (korak 4):

Potem ko imamo postavljene jasne cilje in predvidevanja, lahko izberemo glavno strategijo trženja in se osredotočimo na specifične trženjske priložnosti, katere želimo izpostaviti skozi proces segmentacije trga, ciljanja in pozicioniranja ponudbe (Baker, 2003, str. 105). Za realizacijo ciljev, ki so bili postavljeni v prejšnjem koraku, je potrebno izbrati in tudi oblikovati ustrezne strategije trženja, ki so podlaga za nadaljnje ustrezne taktike. Te se predvsem osredotočajo na programe trženjskega spleta. Strategija trženja obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga in oblikovanje trženjskega spleta za ciljni trg. Strategija trženja opredeli sredstva za doseganje zastavljenih trženjskih ciljev. Podjetje mora pri oblikovanju trženjske strategije upoštevati vse svoje prednosti in slabosti, prav tako pa tudi priložnosti in nevarnosti na ciljnem trgu, saj je trženjska strategija kritični dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Pri vsem tem je potrebna temeljita analiza makro- in mikrookolja (Potočnik, 2002, str. 51). Prav tako mora podjetje pri izbiri in oblikovanju strategije trženja

upoštevati svoj tržni položaj na izbranem trgu (vodilni, izzivalec, sledilec, zapolnjevalec tržnih vrzeli) in stopnjo v življenjskem ciklu izdelka (Walker et al., 2003, str. 25-27).

Izbor in preučevanja ciljnega trga mora biti izvedeno pred samim oblikovanjem trženjskega spleta. Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od izbire ustreznega ciljnega trga. Ciljni trg je skupina odjemalcev, za katero podjetje oblikuje trženjski splet. Vse trženjske aktivnosti podjetja so usmerjene na to ciljno skupino, kateri poskuša zadovoljiti njene potrebe in preference. Pri tem mora podjetje vedeti, ali ima za oblikovanje trženjske strategije ustrezna sredstva in tudi, ali bo z izbrano strategijo podjetje doseglo želene poslovne cilje (npr. načrtovani prihodki in dobiček). Sledi oblikovanje trženjske strategije oz. trženjskega spleta, katerega spremenljivke so izdelek, cena, tržna pot in trženjsko komuniciranje. Vsako izmed spremenljivk podjetje oblikuje glede na potrebe ciljnega trga (Baker, 2003, 133-137; Potočnik, 2002, str. 52- 53).

- Izdelava strateškega načrta trženja (korak 5):

Z izdelavo strateškega načrta trženja je mišljena izdelava formalnega pisnega dokumenta, ki zajema vsebino iz predhodnih točk in tako predstavlja načrt za trženje izdelkov ali storitev v podjetju.

Načrt trženja je osrednji instrument za vodenje in usklajevanje trženjskih naporov (Kotler, 2003, str. 90) in nastane kot rezultat samega procesa načrtovanja trženja. S strateškim načrtom trženja so določene aktivnosti za uresničevanje trženjske strategije podjetja. Trženjsko načrtovanje je lahko kratkoročno ali dolgoročno, temu prilagojeni pa so tudi načrti trženja. Kratkoročni načrti se nanašajo na obdobje do enega leta, srednjeročni za obdobje do petih letih, dolgoročni načrti pa za več kot petletno obdobje. Prav zaradi hitrega spreminjanja tržnega okolja, vse bolj zapletenih poslovnih odločitev in čedalje težjega položaja podjetij v smislu dobičkonosnosti in preživetja, so dolgoročni strateški načrti trženja v podjetjih nujni (Potočnik, 2002, str. 54-55).

V nadaljevanju povzemam sestavine strateškega načrta trženja (Baker, 2003, str. 184-185; Mullin et al., 2007, str. 31; Potočnik, 2002, str. 56-61):

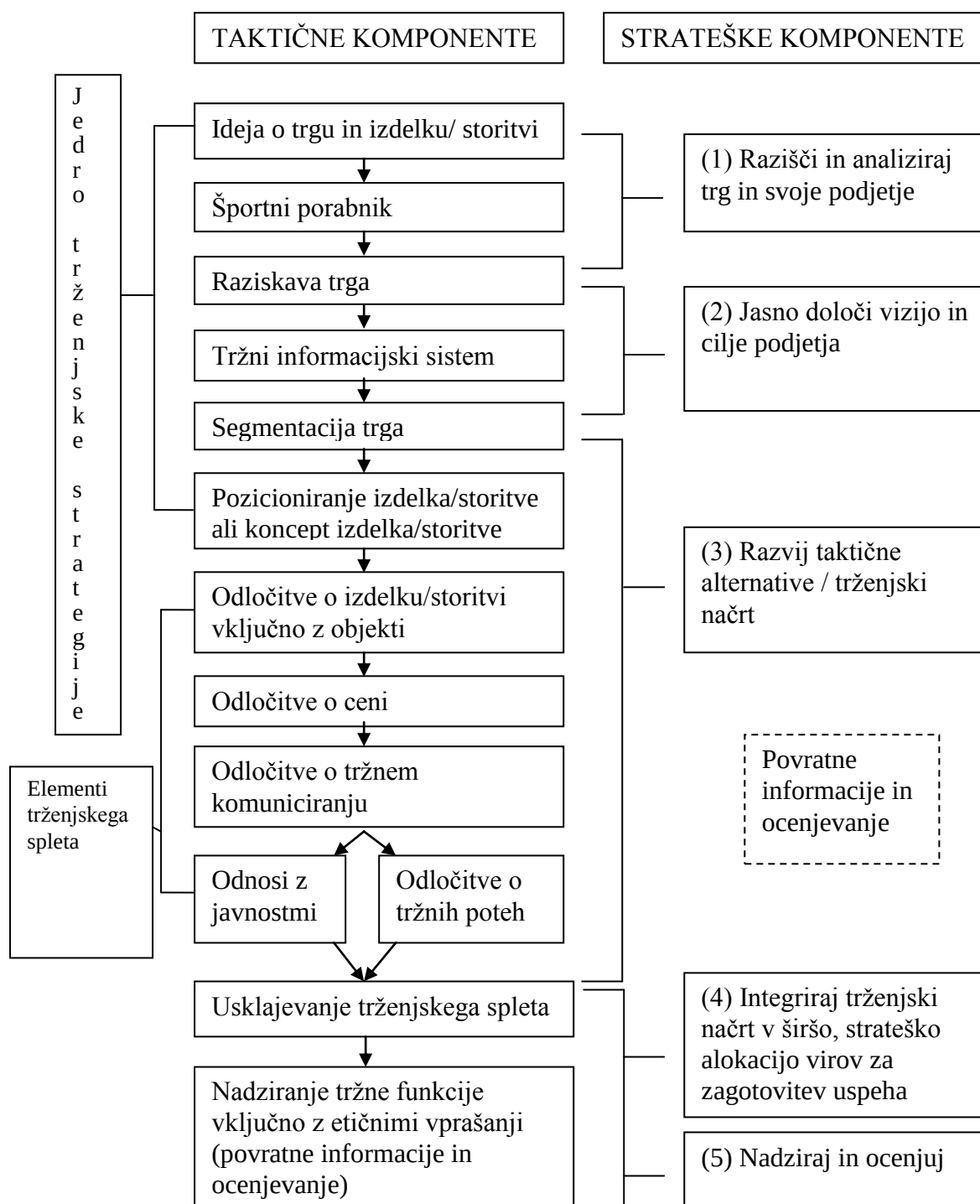
- (I) Kazalo in uvod. V uvodu je predstavljen namen in cilj načrta ter tudi razlogi za njegov nastanek.
- (II) Povzetek za vodstvo podjetja, kjer so predstavljeni temeljni trženjski cilji;
- (III) Analiza trenutnega tržnega stanja, kjer je potrebno pri analizah upoštevati splošne značilnosti ciljnega trga, trenutno stanje prodaje in stanje v trženjskem okolju (konkurenco in družbene omejitve na trgu, trendi, ipd.);
- (IV) Analiza tržnih priložnosti, ki jo naredimo s SWOT analizo. Analiziramo izhodišča, ki bodo podlaga za strateški načrt trženja;

- (V) Cilji trženja, ki so finančni in trženjski – tu je potrebno določiti trženjske cilje, ki so lahko izraženi z obsegom prodaje, tržnim deležem, dobičkom, prepoznavnosti na trgu, ipd. Cilji morajo biti merljivi, postavljen pa mora biti tudi rok za doseganje posameznih ciljev. Paziti je potrebno, da v primeru več ciljev, so ti med seboj skladni.
 - (VI) Strategija trženja, ki jo lahko prikažemo v obliki ukrepov. Ukrepi se lahko nanašajo na ciljne trge, cene, tržne poti, prodajno osebje, pozicioniranje izdelkov, pospeševanje prodaje, oglaševanje, celotno trženjsko komuniciranje, ipd.
 - (VII) Program delovanja so načini in poti za uresničitev začrtanih strategij. V programu je potrebno določiti aktivnosti oz. naloge, določiti odgovorne izvajalce, postaviti roke za realizacijo in določiti proračun za vsako aktivnost. Za vsak cilj je potrebno določiti svoj program delovanja.
 - (VIII) Uresničitev delovanja - s programom trženjskih aktivnosti podjetje uresničuje trženjsko strategijo. Elementi trženjskega spleta morajo kupcu prinesiti tudi določeno vrednost.
 - (IX) Nadzor trženjskih aktivnosti, kjer ocenjujemo razkorak med zastavljenimi cilji in rezultati, ki so posledica izvajanja trženjske aktivnosti. V primeru velikih razkorakov moramo imeti pripravljen tudi krizni načrt.
- Uresničevanje samega načrta trženja ter nadzor same izvedbe in ocena izvajanja (korak 6):

Načrt trženja se začne uresničevati z izvajanjem programa delovanja. Aktivnosti, ki so določene v programu delovanja, se morajo ustrezno izvajati, da bodo doseženi cilji, ki smo si jih zastavili v načrtu trženja. Načrt trženja je dokument, ki predstavlja vodilo vsakodnevnega trženja oz. poslovanja podjetja. Da bo razkorak med zastavljenimi cilji v načrtu trženja in dejanskimi rezultati čim manjši, je potreben stalen nadzor izvedbe programov delovanja. V primeru ustrezno izbrane trženjske strategije in njene dobre izvedbe obstaja velika verjetnost za uspeh podjetja. Sproten nadzor izvajanja aktivnosti, določenih v strateškem načrtu trženja, je nujen. Pri tem je potrebno določiti kriterije za merila uspešnosti. To so finančni kazalniki, npr. vrednost prodaje v preteklem obdobju, načrtovani in dejanski stroški, načrtovani in dejanski dobiček v preteklem obdobju. V procesu nadzora je potrebno z zbiranjem podatkov pridobiti tudi ustrezne povratne informacije in jih tudi oceniti. Če so odstopanja med zastavljenimi cilji in dejanskimi rezultati majhni, jih je tako možno hitro odpraviti, v primeru večjega razkoraka pa morajo nadzorniki upoštevati pripravljen krizni načrt, ki vsebuje ukrepe pri pojavu škodljivih dogodkov (Potočnik, 2002, str. 59; Walker et al. 2003, str. 331).

V nadaljevanju na kratko predstavljam model strateškega načrtovanja trženja v športu (slika 3) iz knjige Sport marketing (Mullin et al., 2007, str. 32), saj moje magistrsko delo obsega praktični del, ki se nanaša na podjetje, ki trži športno blagovno znamko. Sam model je podoben modelu Chastona in Manglesa na sliki 2.

Slika 3: Strateško načrtovanje trženja v športu



Vir: J.B. Mullin et al., *Sport Marketing*, 2007, str. 32.

V modelu so na desni strani prikazane strateške komponente, na levi pa taktične komponente procesa strateškega načrtovanja trženja v športu. Uvodoma je potrebno narediti tem bolj temeljito raziskavo trga in tudi športnega porabnika ter raziskati stanje v

svojem podjetju. Nato je potrebno določiti jasne in realne cilje glede na ugotovitve predhodnih raziskav, potrebno je tudi določiti vizijo podjetja. Sledi oblikovanje strategije trženja oz. izdelava strateškega načrta trženja. Oblikovati je potrebno trženjski splet, pri tem pa ne pozabiti elementa trženjskega komuniciranja, t.j. odnosov z javnostmi, saj je šport medijsko zelo izpostavljen in tega elementa nikakor ne smemo zanemariti. Ne le na koncu, ampak nadzor izvajanja in ocenjevanje se izvaja že med izvajanjem aktivnosti strateškega načrta trženja. Večinoma se teh korakov držim v praktičnem delu magistrskega dela.

1.4.3 Strateško načrtovanje trženja v majhnem podjetju

V predhodnih dveh podpoglavjih (poglavji 1.4.1. in 1.4.2.) sem predstavil strateško načrtovanje trženja in proces strateškega načrtovanja trženja, ki velja tako za velika, srednja kot majhna podjetja. Strateško načrtovanje trženja v majhnih podjetjih ima svoje posebnosti, ki izhajajo iz značilnosti trženja v majhnih podjetjih. Kar precej o tem sem pisal že v poglavjih 1.2. in 1.3., temeljna ugotovitev pa je bila, da se strateško trženje v majhnih podjetjih izvaja omejeno v primerjavi z velikim podjetji. V nadaljevanju predstavljam enega izmed pristopov k strateškemu načrtovanju trženja v majhnih podjetjih, ki sem ga zaznal v strokovni literaturi in se imenuje »plearning model«.

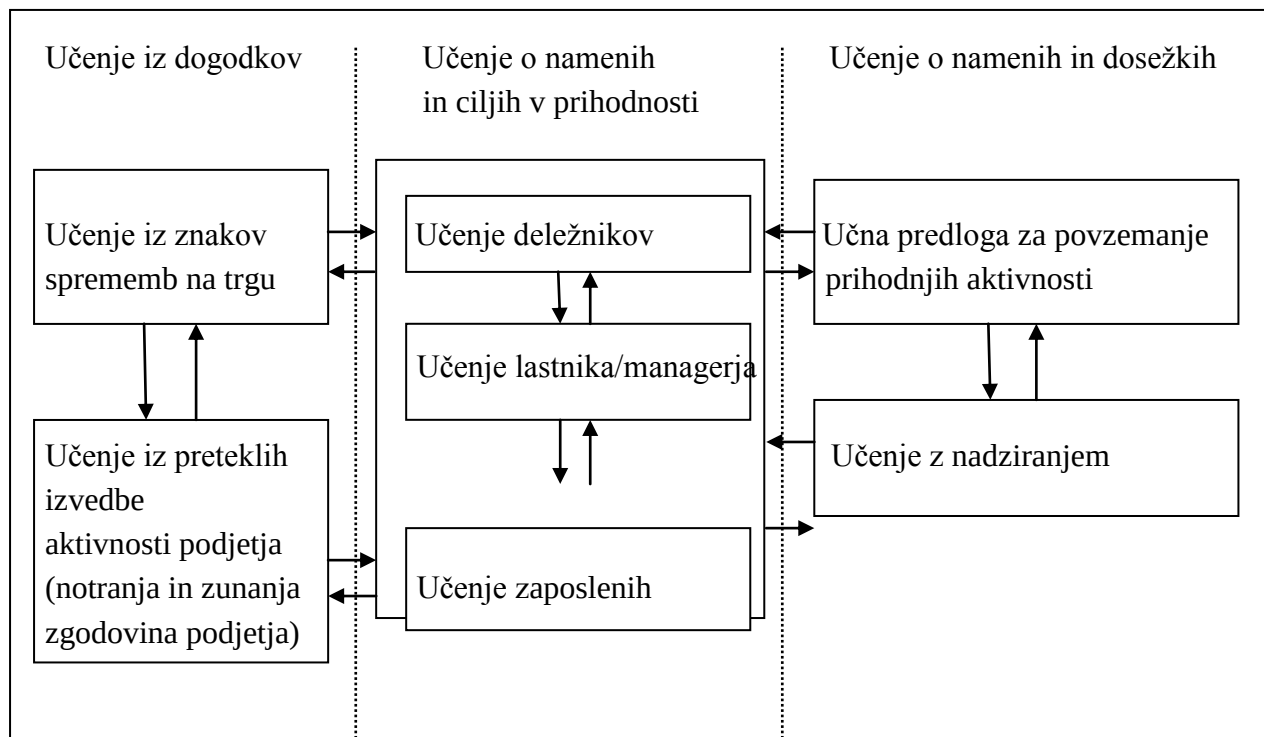
Chaston in Mangles (2002, str. 109-129) opisujeta ta pristop kot proces načrtovanja in učenja ter njune medsebojne povezave. Pojem »plearning« izhaja iz angleških besed »planning« in »learning«, ki pomenita načrtovanje in učenje. Pri omenjenem pristopu gre za to, da podjetje preko procesa učenja prične razumevati trenutna in prihodnja dogajanja znotraj in zunaj podjetja. Proces pri načrtovanju je pri tem pristopu pomembnejši od rezultata, saj se prav preko procesa vsi vpleteni učijo in tako prihajajo do novih spoznanj in na koncu tudi boljših rezultatov. Proces vsebuje klasičen tristopenjski model načrtovanja: a) analizo trenutnega stanja v podjetju, b) smer delovanja podjetja oz. njegovi cilji in c) možne aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev oz. taktike in strategije podjetja. Model je prikazan na sliki 4.

Modificiran klasični trifazni model načrtovanja »plearning« poudarja, da je učenje vpletenih v procesu načrtovanja vir idej za reševanje problemov. Praktično to pomeni, da v majhnih podjetjih, kjer ni predhodnega teoretičnega znanja o strateškem načrtovanju trženja, se tako lastniki, managerji, zaposleni kot ostali deležniki učijo v praksi preko izvajanja procesa strateškega načrtovanja trženja.

Chaston in Mangles (2002, str. 111) pravita, da naj bi bilo učenje trajni proces, obstajala pa naj bi dva načina učenja. Obstaja način učenja, kjer posameznik išče rešitve problema na osnovi predhodnih izkušenj in obstoječega lastnega znanja. Za vsakodnevne operative zadeve je ta način učenja primeren. Nasproten način učenja je proaktivno iskanje novih virov znanja, s čimer je proučevani problem lahko lažje razumeti. V primeru strateškega

načrtovanja o prihodnosti podjetja je pri razmišljanju o tem problemu primernejši drugi način učenja. Izbira enega izmed načinov učenja je odvisna od okoliščin, ki so v tistem trenutku dane.

Slika 4: Pristop k strateškemu načrtovanju trženja v majhnih podjetjih "plearning model"



Vir: I. Chaston & T. Mangles, *Small business marketing management*, 2002, str. 112.

V modelu na sliki 4 vidimo, da so posamezne stopnje procesa razdeljene s prekinjeno črto. Prva stopnja modela je analiza stanja. Gre za učenje iz preteklih dogodkov o trenutnem stanju podjetja. Podjetje naj bi bilo pozorno na znake, ki opozarjajo na možne spremembe na trgu, hkrati pa naj bi se učilo iz poznavanja lastne zgodovine podjetja. Pretekle dejavnosti in rezultati podjetja so pomemben vir učenja vpletenih v podjetje, zato je potrebno opazovati tako notranje kot zunanje organizacijske aktivnosti. Vpliv na določitev ciljev podjetja imajo tako lastniki in managerji kot tudi zaposleni in ostali deležniki (dobavitelji, finančne institucije, ipd.). Prevladujejo seveda cilji lastnika in managerjev, velikokrat pa je potrebno upoštevati pri določanju ciljev tudi zaposlene, ki so pomemben dejavnik pri izvajanju procesa strateškega načrtovanja trženja in so njihova mnenja vredna upoštevanja. Prav tako je potrebno upoštevati mnenja in predloge deležnikov, ki so pomembno vpleteni v delovanje podjetja. Prav interakcija mnenj in znanja vseh vpletenih skupin zna biti dejavnik uspeha pri določanju pravih ciljev podjetja. Vse tri omenjene skupine sodelujejo tudi pri odločanju glede možnih aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev v tretji stopnji načrtovanja modela »plearning«. V tretji stopnji podjetje oblikuje

učno predlogo za povzemanje in pregledovanje prihodnjih aktivnosti v načrtu trženja podjetja. Vsebino učne predloge morajo poleg lastnikov in managerjev poznati vsi zaposleni. Predloga namreč omogoča usmerjanje zaposlenih v procesu strateškega načrtovanja trženja. Predloga služi kot vodilo zaposlenih k zastavljenim ciljem, hkrati pa je enostaven sistem nadzora procesa strateškega načrtovanja trženja.

V literaturi sem našel še nekaj teoretičnih modelov oz. pristopov k strateškemu načrtovanju trženja v majhnih podjetjih. Enostaven je klasičen model Brooksbanka (1999, str. 78-90) s štirimi stopnjami (analiza, oblikovanje strategije, izvedba, nadzor). Opis posameznih faz si lahko pogledate v poglavju 1.4.2., kjer je opisan proces strateškega načrtovanja trženja.

T.i. model »krog učenja« avtorjev Lancaster in Waddelow (1998, str. 872-877) je pristop, ki zagovarja enostaven, razumljiv in prilagodljiv proces načrtovanja trženja, ki je tudi koristen za majhna podjetja in tako spodbuja lastnike/managerje za načrtovanje trženja. Enako kot pri t.i. »plearning« modelu tudi model »krog učenja« poudarja kot bistvo proces učenja in ne samo rezultat. Učenje preko stalno ponavljajočega procesa načrtovanja trženja omogoča managerjem, da se pomikajo iz teorije v prakso (in obratno) in tako premostijo korak med njima. Model deluje v družbi, ki ima vzpostavljeno kulturo učenja. Tako se lahko podjetje lažje premika med posameznimi stopnjami modela in tako napreduje po spirali učenja. Zasnova modela upošteva prilagodljivost in hitrost odziva podjetja, omogoča pa tudi povezavo med dolgoročnimi strateškimi zadevami in kratkoročnimi operativnimi nalogami. Stopnje, ki jih vsebuje model so sledeče: a) dejanska izkušnja, b) miselno opazovanje, c) abstraktno razmišljanje, d) aktivno razmišljanje, e) dejanska izkušnja.

Če primerjamo s »plearning« modelom in klasičnim načrtovanjem trženja, ugotovimo, da gre prav tako v začetni fazi za analizo stanja, v nadaljnjih dveh stopnjah gre za SWOT analizo, postavljanje ciljev, oblikovanje strategij trženja in programov delovanja. V četrti stopnji gre za izvajanje načrta. Peta stopnja pa je stopnja nadzora in ocenjevanja, kjer gre za primerjavo trenutnega stanja s stanjem v prvi stopnji modela. Gre torej za krog učenja. Model nima začetne stopnje, postopek se tako lahko začne na katerikoli stopnji. Model in njegova struktura je primerna za managerje in jim lahko predstavlja pomoč k bolj strukturiranem pristopu in večji učinkovitosti. V primerjavi s »plearning« modelom ne vključuje zaposlenih in drugih deležnikov, zato model ne omogoča širše interakcije med vsemi vpletenimi pri procesu načrtovanja trženja.

Oba opisana modela – »plearning model« in »krog učenja« sta veliko bolj primerna za uporabo v majhnih podjetjih kot klasični model strateškega načrtovanja trženja, ki zahtevajo veliko teoretičnega znanja in veliko pisanja dokumentov strateškega načrta trženja.

Podpoglavje 1.4.3. o strateškem načrtovanju trženja v majhnem podjetju zaključujem s strategijami trženja za majhna podjetja, ki jih omenjata Vyakarnam in Leppard (1995, str. 22-24) in strategijo zapolnjevalcev vrzeli (Potočnik, 2002, str. 65-66).

Vyakarnam in Leppard (1995, str. 22-24) omenjata **štiri strategije primerne za majhna podjetja**. Dejansko gre za Ansoffovo matriko rasti izdelek/trg s štirimi trženjskimi strategijami (Baker, 2003, str. 109-110; Kotler, 2003, str. 99-100):

- Ohranjanje obstoječih odjemalcev in izdelkov (po Ansoffu gre za strategijo prodora na trg):

Pri tej strategiji podjetje želi povečati prodajo obstoječih izdelkov na obstoječem trgu z bolj agresivnim trženjskim komuniciranjem in bolj agresivno distribucijo izdelkov. Tako lahko pridobi kupce konkurentov ali celo vpliva na povečanje porabe kupcev. Gre za najenostavnejšo strategijo izmed vseh štirih, ki zahteva še najmanj vloženega trženjskega napora. Vendar pa obstaja nevarnost upadanja trga in tudi, da se življenjska doba izdelkov končuje dandanes zelo hitro.

- Novi izdelki za obstoječe odjemalce (po Ansoffu gre za strategijo razvoja izdelkov):

Strategija razvoja izdelkov temelji na razvoju popolnoma novih izdelkov ali na izboljšavi obstoječih izdelkov za obstoječe odjemalce. Lahko gre za širitev prodajnega asortimenta, podjetje lahko vpelje inovacije, ki se uporabijo pri izboljšavi obstoječih izdelkov ali pa so novi izdelki v celoti inovacija bodisi v smislu tehnologije bodisi dizajna, ipd. Lahko pa gre za zamenjavo z novimi izdelki, ker je izdelek pri koncu življenjskega cikla (športna oprema ima lahko letno kolekcijo npr. 2014/2015, lahko ima več letnih kolekcij npr. pomladanska ali jesenska kolekcija). Prednosti, ki jih navajata Vyakarnam in Leppard (1995, str. 22-24), so v poznavanju kupcev, izboljšani podobi izdelkov oz. podjetja ali večjih maržah, ki jih lahko podjetje z novimi izdelki dosega. Obstaja pa velika nevarnost, da novi izdelki na trgu ne uspejo.

- Obstoječi izdelki za nove odjemalce (po Ansoffu gre za strategijo razvoja trgov):

S strategijo razvoja trgov želi podjetje obstoječe izdelke prodajati novim odjemalcev na novih trgih. Za tako strategijo se podjetje odloči, kadar ugotovi, da je možnost za rast obstoječega trga majhna in da se obstoječi odjemalci ne odločajo za ponovne nakupe izdelkov. Prav tako je smiselno z obstoječimi izdelki prodirati na nove trge, kadar obstajajo ekonomije obsega v proizvodnji ali distribuciji. Lahko pa je razlog v visokem povpraševanju na novih trgih, podjetje pa ima zelo dobre prodajne sposobnosti. Slabost te strategije pa so seveda stroški, ki nastanejo z iskanjem novih odjemalcev. Vstop na nove trge zahteva določen finančni strošek, ki je precej večji kot ohranjanje obstoječih

odjemalcev. Se pa z novimi odjemalci zmanjša odvisnost od enega samega ali nekaj odjemalcev, kar je za podjetje dobro.

- Novi izdelki za nove odjemalce (po Ansoffu gre za strategijo diverzifikacije):

Strategija diverzifikacije, kjer podjetje na nove trge vstopa z novimi izdelki, je precej tvegana in zahteva največ napora in tudi največji finančni vložek podjetja. Za tako strategijo se podjetje odloči, kadar vidi poslovno priložnost z vstopom z novimi izdelki na nov trg. Povpraševanje na novih trgih po novih izdelkih mora biti veliko, da podjetje tja usmerja svoje trženjske napore. Razlogi pa so enaki kot tudi pri strategiji novih izdelkov na obstoječih trgih, kjer so obstoječi izdelki v zatonu, in strategiji obstoječih izdelkov na novih trgih, kjer je trg zasičen brez možnosti rasti. Strategija diverzifikacije zahteva kakovostno predhodno analizo trga ter dober trženjski načrt, kar omogoča izkoriščanje atraktivnih poslovnih priložnosti na novih trgih. Kot slabost te strategije pa avtorji ugotavljajo, da gre za nov začetek, kjer si mora podjetje najti nove odjemalce, ki jim bodo zvesti in ponovili nakupe, podjetje mora tudi v celoti spoznati nov trg, njegove splošne značilnosti, pravne okvirje, potrošne navade odjemalcev na trgu, pridobiti ugled na novem trgu, ipd.

Avtorji s področja trženja pa omenjajo kot primerno strategijo za majhna podjetja **strategijo zapolnjevalcev vrzeli oz. strategijo tržnih niš** (Chaston & Mangles, 2002, str. 97-101; Kotler, 2003, str. 270-272). Potočnik (2002, str. 65) pravi, da je »podjetje »zapolnjevalec vrzeli« manjše podjetje, ki se je odločilo, da postane vodilno na majhnem trgu, ki ne privlači večjih podjetij«. Praviloma gre za majhna podjetja s ponudbo specialnih izdelkov končne porabe. Ti so namenjeni ali posebnih kupcem ali se tržijo na posebnem geografskem območju ali so za posebne namene. Tako lahko majhno podjetje kljub skromnemu tržnemu deležu posluje z visokim dobičkom, saj mu to omogoča prav izbiranje tržnih vrzeli, ki so zadosti velike in imajo zadostno kupno moč, da je s prodajo manjših količin izdelkov donos podjetja še vedno relativno visok.

Kotler (2003, str. 271-272) navaja primere specializacije v tržnih vrzelih. Povzemam jih le nekaj:

- Specialist za končnega uporabnika – je specializiran ponudnik izdelkov ali storitev za eno vrsto končnih porabnikov. Gre za tržno vrzel, kjer podjetje ponudbo specializira npr. le za starejše ljudi, za ljubitelje narave ali ekstremne športnike.
- Specialist na vertikalnem nivoju – podjetje se specializira na določenem vertikalnem nivoju produkcijske-distribucijske verige vrednosti. V lesni industriji lahko podjetje le žaga hlodovino, izdeluje polizdelke ali končne izdelke.

- Specialist za različno velike kupce – podjetje se lahko specializira kot ponudnik majhnim, srednje velikim ali velikim kupcem. Običajno so tržna vrzel majhnim podjetjem prav majhni kupci, kateri so zanemarjeni s strani velikih podjetij.
- Specialist za le določene stranke – pogosto predstavlja tržno vrzel lahko le eno podjetje. V avtomobilski industriji ali kakšni drugi visoko tehnološki panogi, kjer so pomembna dolgoročna partnerstva v smislu raziskav in razvoja, doseganja kakovostnih standardov, ipd. lahko podjetje ima le enega odjemalca.
- Specialist na določenem geografskem območju – tržno vrzel lahko predstavlja le določeno geografsko območje, kjer podjetje prodaja svoje izdelke ali storitve.
- Specialist za določen izdelek ali izdelčno skupino – podjetje se lahko specializira le v ponudbi enega izdelka ali skupine izdelkov. Npr. podjetje Intel je specialist za polprevodnike (znano je po mikroprocesorjih, proizvaja tudi matične plošče, mrežne kartice in ostalo strojno opremo).

1.5 Trženje v športu

Trženje v športu je po Shanku (1999, str. 8) aplikacija splošnih trženjskih načel in procesov na športne izdelke ali storitve ter trženje nešportnih izdelkov ali storitev skozi asociacijo na šport. Trženje v športu se je razvilo iz klasičnega trženja, vendar se v marsičem razlikuje (npr. specifičnost trga, specifičnost izdelkov, omejitve zaradi posebnih pravil v določenem športu, ipd.). Trženje v športu je po mnenju nekaterih avtorjev (Mullin et al., 2007, str. 11) sestavljeno iz:

- trženja športnih izdelkov, storitev, dogodkov ali posameznikov športnikov in ekip do porabnikov športa in
- trženja ostalih izdelkov ali storitev z uporabo trženjskega komuniciranja.

V prvem primeru gre za trženje športa, v drugem primeru pa za trženje preko športa. Po mnenju omenjenih avtorjev je razlika pomembna, čeprav se področji medsebojno prepletata in dopolnjujeta. Trženje preko športa se neposredno navezuje na tisti sektor, ki šport uporablja kot komunikacijsko podlago, medtem ko se trženje športa predvsem nanaša na športne subjekte in blagovne znamke športne opreme. Meje med trženjem preko športa in trženjem v športu pa so čedalje bolj zabrisane zaradi smernic, ki jih narekuje globalni trg. Tako športni opremljevalci kot tudi športni subjekti in mediji se strateško povezujejo z namenom doseganja boljših poslovnih rezultatov (Doler, 2008, str. 4).

Po ocenah analitske hiše AT Kearney je športna industrija v letu 2011 predstavljala nekaj manj kot odstotek globalnega BDP. Znašala je med 350 in 450 milijardami evrov, po ocenah svetovalne hiše Price Waterhouse Coopers pa naj bi bila le vrednost prihodkov v športni industriji (op. športna industrija je tu definirana ožje kot v primeru AT Kearney) v letu 2012 okoli 130 milijard dolarjev. Iz tega lahko jasno vidimo, da bistvo športa ni več le tekmovalni uspeh, temveč posel. V športno industrijo je vpletenih čedalje več udeležencev,

med njo pa štejemo infrastrukturne projekte, sponzorstva, prodajo vstopnic, prihodke iz naslova televizijskih pravic, prodajo športnih izdelkov, storitev na področju športa, ipd. (Bratanič, 2008).

Trženje v športu je deležno največ sprememb šele v zadnjih nekaj letih in v ZDA in Zahodni Evropi šele postaja polnoletno, Vzhodna Evropa in Balkan pa sta se na tem področju šele začela razvijati. Podobne ugotovitve pa veljajo za Azijo, kjer pa je razvoj trženja v športu v vzponu zaradi velikega trga, Azija je tudi v fazi gospodarske rasti in globalizacije, razvija se pa tudi na področju medijev, še posebej televizije (Rice, 2006, str. 10).

Dejavniki, ki so povzročili rast športne industrije v zadnje pol stoletja po Pittsu in Stotlarju (2007, str. 12):

- stalen interes ljudi po športu in rekreaciji in rast v športni industriji v okviru različnih segmentov;
- stalno večanje števila novih športov in drugih rekreativnih dejavnosti in dogodkov ter porast športnega turizma;
- stalno večanje s športom povezanih izdelkov in storitev na različne tržne segmente;
- razvoj tehnologije v športnih izdelkih, storitvah, treningih, infrastrukturi, ipd.;
- rast števila in različnih tipov zgradb ter premik iz enonamenskih v večnamenske objekte;
- stalna rast v ponudbi športne medicine in strokovne znanstvene podpore športu in fitnesu;
- povečanje trženja v športu ter tržna usmerjenost v športni industriji;
- večje dojemanje športa kot potrošniškega produkta;
- povečanje sponzorskih in drugih finančnih vložkov s strani gospodarstva;
- povečano število medijev in pojav novih medijev, ki spremljajo šport;
- rast izobraževanja v športu.

Makovec Brenčičeva (2006a, str. 10) navaja dejavnike, ki nakazujejo na obstoj razlik med klasičnim trženjem in trženjem v športu, zaradi katerih je smiselno opredeliti posebnosti trženja v športu:

- na eni strani tekmovanje, na drugi sodelovanje;
- porabniki športa so zelo zahtevni – »so poznavalci in strokovnjaki« in se pogosto močno identificirajo s športom;
- stalna nihanja v povpraševanju – odvisna od rezultatov, drastične spremembe;
- šport je pogosto neoprijemljiv, subjektiven, nepredvidljiv – problem vzpostavljanja dolgoročnega zadovoljstva porabnikov;
- hkratna proizvodnja in ponudba športnega produkta;
- družbeno (javno) doživljanje športa in s tem socialne interakcije, ki vpliva na zadovoljstvo – od tod tudi omejen nadzor širšega športnega produkta;

- nepredvidljivost športnega produkta: nerazpoloženost, poškodbe, vremenske razmere, sposobnosti
- šport je hkrati porabniški in medorganizacijski (industrijski) izdelek oz. storitev – zanimiv za podjetja (npr. sponzorje) in končne porabnike (npr. gledalce);
- šport ima neko univerzalno privlačnost in je sestavni del elementov življenja.

V zaključku magistrskega dela, v empiričnem delu, predstavljam trženjski splet za športne izdelke FZ Forza. V tem primeru gre za trženje v športu, in sicer klasično trženje izdelka je nadgrajeno s posebnostmi trženja v športu, ki jih naredijo zgoraj naštetih dejavniki. Da mi bo lažje oblikovati primeren trženjski splet za blagovno znamko FZ Forza, za zaključek teoretičnega dela magistrske naloge pregledam še, ali so posebnosti pri trženjskem spletu v športu, in če so, katere so te posebnosti pri posamezni spremenljivki trženjskega spleta.

Ena izmed stopenj strateškega načrtovanja trženja je izbira in oblikovanje trženjskih strategij. Pri trženjski strategiji izbiramo in proučujemo ciljni trg (segmentiranje in pozicioniranje) ter oblikujemo trženjski splet (Baker, 2003, str. 148). V nadaljevanju predstavljam trženjski splet, segmentiranje in pozicioniranje pa sta predstavljena pod točkami 4.1. in 4.2. v nadaljevanju magistrskega dela.

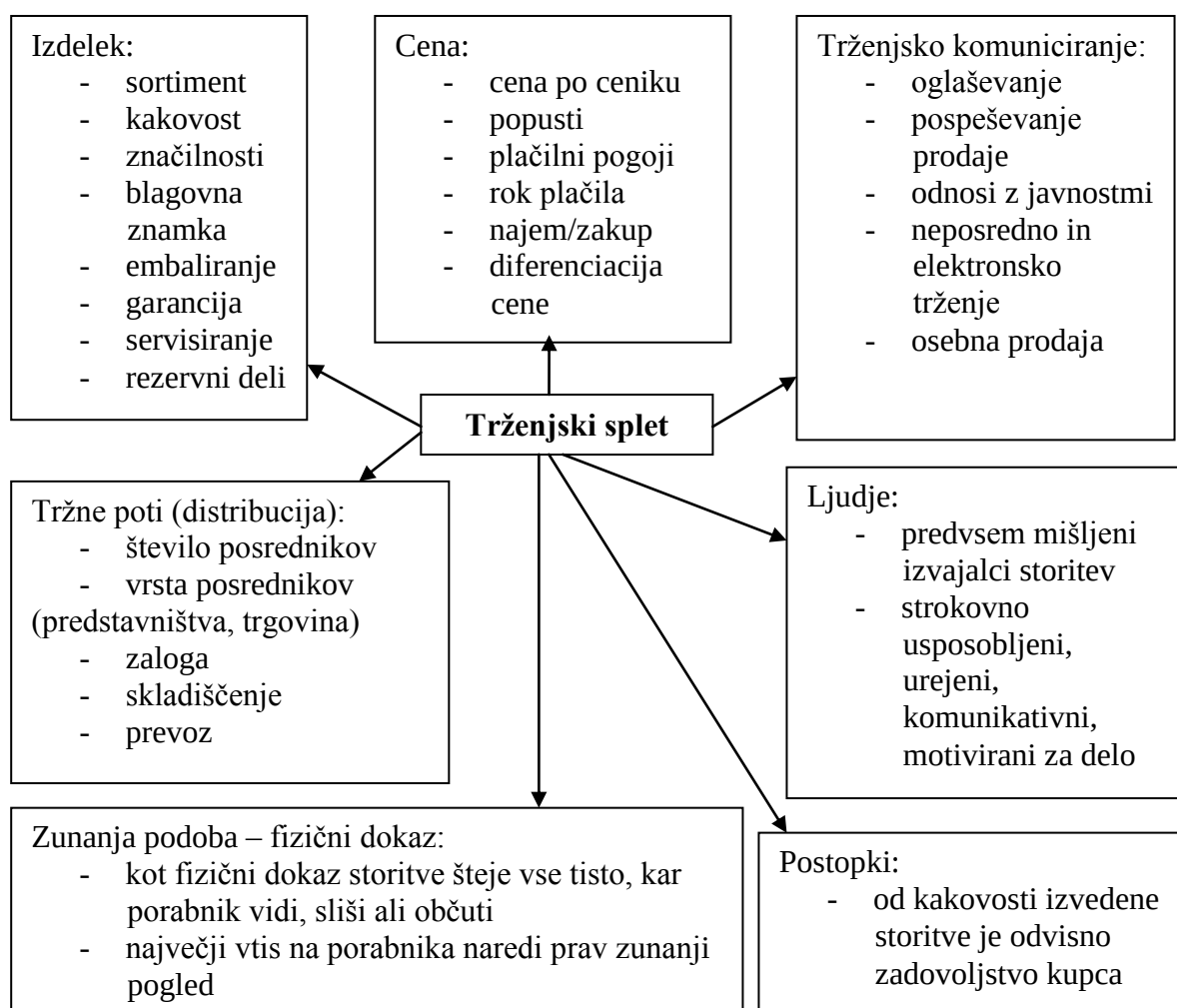
»Trženjski program je sestavljen iz številnih odločitev o spletu trženjskih orodij, ki se naj jih uporabi. Trženjski splet je niz trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja za izvajanje svojih trženjskih namenov in doseganje trženjskih ciljev na ciljnim trgu« (Kotler, 2003, str. 15). Trženjski splet sestavljajo izdelek (angl. *Product*), cena (angl. *Price*), tržna pot (angl. *Place*) in trženjsko komuniciranje (angl. *Promotion*). V zvezi s storitvami ali nasploh pa številni avtorji navajajo še dodatne P (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- ljudje (angl. *People*);
- postopki (angl. *Processes*);
- zunanja podoba oz. fizični dokaz (angl. *Physical evidence*);
- moč udeležencev (angl. *Power*);
- zagotovitev storitev, poleg golega izdelka (angl. *Provision of services*);
- politike (angl. *Politics*), npr. vezano na javne razpise;
- odnose z javnostmi (angl. *Public relations*).

Tako v zvezi s storitvami večkrat govorimo o modelu 7P in ne o modelu 4P. Dodatni trije P so v tem primeru ljudje, zunanja podoba in postopek. Z ljudmi so mišljeni deležniki, ki so vpleteni v proces trženja storitve, predvsem izvajalci storitev. Na primer pri trenerski storitvi badmintona, tj. je treniranje, je pomemben trener, ki s svojim znanjem in demonstracijami tehnike in udarcev izvaja storitev. Z zunanjo podobo ali fizičnim dokazom je mišljeno to, da je storitev možno fizično dokazati. V primeru treniranja je fizičen dokaz naučeno tehnično znanje badmintona, ki se odraža v igri učečega (op. bolj

oprijemljiv dokaz je pri frizerski storitvi sama frizura). S postopkom pa je mišljeno, kako je bila storitev izvedena. Pri treniranju je pomembno, ali ti trener zna nazorno razložiti, kako moraš izvajati vajo, ali je njegov način izražanja motivacijski, ali ti same tehnične elemente tudi nazorno demonstrira, ali te zna na pravilen način popravljati med vajo, ipd. Pri vsem gre za postopek. Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 188) pa dodajata, da je meja med izdelki in storitvami čedalje bolj zabrisana, kar se še posebej vidi pri izdelkih za trajnejšo rabo, kjer storitve presegajo vrednost »golega izdelka«, zato je tudi pri izdelkih smiselno upoštevati model 7P kot je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: 4P (7P) trženjskega spleta



Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 2003, str. 16; M. Makovec Brenčič, & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 188-193; V. Potočnik, *Temelji trženja*, 2002, str. 53.

Omeniti je potrebno še model 4C, ki je dejansko vidik kupca na trženjski splet, medtem ko je 4P vidik ponudnika. Z vidika kupca je vsak izmed P oblikovan tako, da prinaša vrednost za kupca. Robert Lauterborn je predlagal, da 4P ustrezajo 4C (v Kotler, 2003, str. 17):

- rešitev za kupca (angl. *Customer solution*) predstavlja izdelek ali storitev;
- strošek za kupca (angl. *Customer cost*) predstavlja cena;
- udobje za kupca (angl. *Convenience*) predstavljajo tržne (distribucijske) poti;
- komunikacijo s kupcem (angl. *Communication*) predstavlja trženjsko komuniciranje.

Ker se v zadnjem desetletju trženje približuje kupcem oz. odjemalcem in upošteva njihove interese, Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 189) omenjata še 3R, ki bi jih morali enakovredno upoštevati:

- zanesljivost (*Reliability*),
- odgovornost (*Responsibility*) ter
- sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja razmerij (*Relationship*).

Ugotovimo lahko, da je trženjski splet namenjen vse bolj kupcu in ne le ponudniku, ki trženjski splet oblikuje. Gre za zadovoljevanje potreb in želja kupcev, zato je smiselno upoštevati model 4C in 3R. Tak uravnotežen pristop je bolj skladen z realnostjo sodobnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 189).

V nadaljevanju predstavljam **osnovne štiri spremenljivke trženjskega spleta**. Vsako izmed štirih spremenljivk bom predstavil tudi v smislu posebnosti trženja v športu, čeprav v primeru trženja športne blagovne znamke FZ Forza gre uporabiti klasičen trženjski splet za trženje izdelka z določenimi modifikacijami v smislu trženja v športu. Treh spremenljivk trženjskega spleta, ki jih omenjam na sliki 5 (ljudje, postopki, zunanja podoba) ne predstavljam posebej, so pa pri trženju izdelkov kot je športna blagovna znamka FZ Forza kar precej pomembni. Strokovno usposobljena ekipa prodajalcev, ki s svojimi referencami iz samega tekmovalnega športa, motivirano, s primerno komunikacijo svetuje kupcu in ga prepriča za nakup, naredi zadovoljnega rekreativnega športnika.

1.5.1 Izdelek

V trženjski filozofiji in praksi je osrednja spremenljivka **izdelek**, ki ima svojo kakovost, obliko, uporabnost, barvo, težo, embalažo, blagovno znamko, garancijo, ugled. Porabnik ocenjuje našete in še nekatere ostale značilnosti izdelke, zato se mu je potrebno približati s kakovostjo in ostalimi prvinami trženjskega spleta (Devetak, 1995, str. 16; Ivanko & Bergant, 1999, str. 166; Palmer, 2004, str. 240). Kotler (2003, str. 407) definira izdelek kot »karkoli ponujeno na trgu, ki lahko zadovolji potrebo ali željo porabnika«. Z izdelkom tako ni mišljena le oprijemljiva stvar, ampak kakršnakoli tržna storitev.

V literaturi trženja na področju športa je po Shanku (2004, str. 17) opredeljen športni produkt¹ kot »dobrina (izdelek), storitev ali kombinacija naštetega, ki je ustvarjena zato, da koristi športnemu gledalcu, udeležencu ali sponzorju«. Gladden in Sutton (1998, str. 39)

pravita, da je izdelek v športni industriji lahko otipljiv (športni izdelki kot so športna oprema, športni spominki, licenčni izdelki itd.) ali neotipljiv (športni dosežki in rezultati, tekme, spremljajoči spektakli, doživljaji, ki jih le-ti ponujajo). Prav tako Mullin et al. (2007, str. 148) pravijo, da je športni izdelek kompleksen paket otipljivega in neotipljivega. Kot primer navajajo golf, kjer je oprema za golf »standardizirana« v smislu žogic in kovinskih palic. Gre pa za različne izkušnje, ki jih doživljajo golfisti ob vsakič novi igri. Seveda pri ostalih športih ni nič drugače.

Mullin et al. (2007, str. 149-150) športni produkt delijo na jedro oz. osnovne sestavine, ki so: oblika igre (pravila, tehnike), tekmovalci, oprema in oblačila, športni objekt, in na razširitve kot so na primer: vstopnice, maskote, statistična spremljava tekme, glasbeni vložki, TV oz. video spremljava tekme, spremljajoči program, ipd. Osnovne sestavine športnega produkta razločijo en šport od drugega, medtem ko so razširitve v športih zelo podobne ali celo enake.

Shank (2004, str. 17-22) deli športni produkt v več skupin:

- športni dogodki;
- športni subjekti (organizacije ali posamezniki);
- športni objekti:
- športno blago (angl. *sporting goods*) (športna oprema in drugi izdelki povezani s športom: licenčna oprema, zbirateljski izdelki, spominki);
- športne informacije (angl. *sports information*); v to skupino spadajo statistike, novice, športne zgodbe, objave, strokovni športni teksti, ipd.).

K skupini športnega blaga lahko dodamo še športne storitve kot so športni tečaji in druga organizirana izobraževanja o športu, organizacija športnih kampov, osebno trenerstvo, fitnes, fizioterapevtske in druge športne zdravstvene storitve, itd.

Shank (1999, str. 238) opisuje izdelek tudi kot množico koristi oblikovanih z namenom zadovoljevanja potreb porabnika in so bistvo številnih pomembnih značilnosti, ki skupaj oblikujejo celoto kot jo zaznava porabnik. Te lastnosti in značilnosti izdelka pa sestavljajo kakovost, oblika in blagovna znamka. American Marketing Association (v Kotler, 2003, str. 418) opredeljuje pojem blagovna znamka kot ime, izraz, znak, simbol ali dizajn, ali pa kombinacijo vsega naštetega z namenom prepoznavanja izdelkov ali storitev enega prodajalca ali skupine prodajalcev in z namenom razlikovanja izdelkov ali storitev od tistih, ki jih ponuja konkurenca. Iz tega sledi, da blagovna znamka identificira prodajalca ali izdelovalca.

¹ besedo produkt sem uporabil, ker jo uporabljajo tudi drugi slovenski strokovnjaki s področja trženja v športu, ki citirajo Shanka (2004). Z besedo produkt seveda mislim izdelek v širšem pomenu kot je definiran pod točko 2.4.1.1. Tako športni produkt ali športni izdelek pomenita isto.

Proces označevanja z blagovno znamko obsega štiri stopnje: zavedanje blagovne znamke (angl. *brand awareness*), podoba blagovne znamke (angl. *brand image*), dodana vrednost blagovne znamke (angl. *brand equity*) in zvestoba blagovni znamki (angl. *brand loyalty*) (Shank, 2004, str. 228). Medtem ko v prvi stopnji porabnik zazna in prepozna blagovno znamko ter v drugi stopnji porabnik oblikuje prepričanje o podobi blagovne znamke, v tretji stopnji porabnik razlikuje vrednost blagovne znamke, za katero je oblikoval visoko pozitivno podobo v primerjavi z nekim splošnim istovrstnim izdelkom. Najvišja stopnja pa pomeni to, da se porabnik zaradi predhodnih stopenj, kjer je oblikoval visoko podobo in mu tako predstavlja ta blagovna znamka dodano vrednost, stalno vrača k nakupu te blagovne znamke kljub raznovrstni konkurenčni ponudbi na trgu (Kotler, 2003, str. 418-424; Mullin et al., 2007, str. 171-187; Shank, 2004, str. 228-229). Prednost visoke dodane vrednosti blagovne znamke je v tem, da povečuje zvestobo blagovni znamki in v primeru negativnih dogodkov v povezavi z izdelki ali storitvami manj drastično vpliva na zniževanje prihodkov (npr. v primeru porazov športne ekipe še vedno zvesti navijači kupujejo vstopnice za tekme). Prednost je tudi ta, da je možno zaračunavati višje cene za izdelke in storitve, če je dodana vrednost blagovne znamke visoka (Kotler, 2003, str. 422; Mullin et al., 2007, str. 174-177). Tu sem se le na kratko dotaknil nekaterih teoretičnih vsebin v povezavi z blagovno znamko. To so tiste vsebine, na katere bo lahko v praksi vplivalo podjetje HL trgovina, d.o.o. kot distributer blagovne znamke FZ Forza preko oblikovanja trženjskega spleta in s samimi trženjskimi aktivnostmi.

Ugotovimo lahko, da je športni produkt zelo heterogen in precej kompleksen. V praktičnem delu magistrskega dela bo opravka le s trženjem športnega blaga, ne smemo pa pozabiti, da je trženje športnega blaga v soodvisnosti od preostalih skupin športnega produkta. Brez športa, brez dogodkov ni porabe športnega blaga.

1.5.2 Cena

Cena tudi sporoča trgu, kakšen je cilj podjetja pri pozicioniranju njihovega izdelka oz. blagovne znamke. Podjetje se sooča z veliko težavnimi nalogami v vezi s ceno: kako odreagirati na konkurenco, ki niža cene; kakšne cene določiti izdelkom, ki gredo na trg preko različnih tržnih poti; kakšne cene določiti na različnih geografskih območjih; kakšno ceno določiti modificiranemu izdelku, medtem ko je stari izdelek še v ponudbi na trgu. Cena predstavlja pomembno konkurenčno orožje na trgu (Kotler, 2003, str. 470-471).

Podjetje se mora prvo odločiti, kaj želi doseči z oblikovanjem cene. Zato določi cenovne cilje, ki pa morajo biti usklajeni s poslanstvom in cilji podjetja. Cenovni cilji morajo biti tudi merljivi, da jih je možno ovrednotiti. Običajno podjetje oblikuje ceno, ki pokrije vse stroške in ustvari minimalni dobiček (Kotler, 2003, str. 473-475). Podjetje se velikokrat sooča s politiko preživetja, kjer na kratki rok s ceno dela celo izgubo. Razlogi so v presežnih zmogljivostih, močni konkurenci na trgu ali v hitro spreminjajočih potrebah

porabnikov. Politika preživetja ni možna na dolgi rok, zato podjetje praviloma razvije druge cenovne cilje oz. cenovne politike (Baker, 2003, str. 162-166; Potočnik, 2002, str. 224-226):

- ohranitev sedanjega stanja;
- povečanje prodaje ali tržnega deleža;
- povečanje dobička;
- drugi finančni cilji (npr. izboljšati denarni tok v podjetju);
- cilji usmerjeni h konkurenci (npr. izogibanje cenovnih vojn);
- cilji usmerjeni k porabniku (npr. najboljša vrednost za ceno) in
- nekateri drugi cilji kot npr. ustvarjanje podobe visoke kakovosti; izogibanje državnega posredovanja.

Za določanje cene izdelkov obstajajo različne metode, vendar so temeljni pristopi naslednji (Baker, 2003, str. 162-166; Kotler, 2003, str. 480-495):

- določanje cene na podlagi stroškov – lastna cena izdelka (cena s pribitkom, cena na podlagi seštevka stroškov, cena glede na ciljni donos);
- določanje cene na osnovi povpraševanja in konkurence (ceno se določi glede na tržne cene konkurence – cena mora prinašati dobiček, ne sme pa biti previsoka, da ne bi odvrčala kupcev, kar pomeni, da spodnjo mejo določajo stroški, zgornjo mejo pa mnenje in zaznana vrednost pri porabnikih);
- določanje cene na osnovi psiholoških dejavnikov (npr. prestižne cene, navidezno ugodne cene, kupcem prilagojene cene, cene skupin izdelkov) in
- določanje cene ob ponudbi na natečaju (ponudba se oblikuje glede na pričakovane ponudbe konkurence).

Ceno izdelka se izračuna tako, da seštejemo vse neposredne in posredne stroške, ki nastanejo na enoto izdelka, temu dodamo ciljni dobiček in zahtevane carine, trošarine in davke. Sestavine končne prodajne cene so sledeče (Potočnik, 2002, str. 238):

- stroški razvoja izdelka;
- proizvodni stroški;
- stroški distribucije;
- stroški trženjskega komuniciranja;
- režijski stroški;
- načrtovani dobiček in
- fiskalni elementi cene (davek na dodano vrednost, trošarina, carina).

Pri določanju cene za novi izdelek je možnih več strategij. Če se podjetje odloči za strategijo pobiranja smetane, postavi tako visoko ceno za novi izdelek, ki jo je kupec še pripravljen plačati. Tako ima podjetje največjo možno maržo in največji možni dobiček na

enoto. Omenjena politika pobiranja smetane je usmerjena na kupce, ki ne dajejo prednost ceni, ampak kakovosti in statusu. Prednost je v zagotavljanju takojšnjega denarnega toka za pokrivanje razvojnih stroškov izdelka. Slabost pa je v počasnem prodiranju na trg, visoke cene pa so vabljive tudi za konkurenco, da nastopi na istem ciljnem trgu. Zato se podjetje lahko odloči za politiko hitrega prodiranja na trg z nizkimi cenami. Z nizko ceno bo podjetje doseglo manjši dobiček, se bo pa zato izdelek prodajal v večjih količinah in tako bo podjetje dosegla večji tržni delež, nizka cena pa predstavlja vstopno oviro za konkurenco. Pri uvajanju novega izdelka na trg je potrebno dobro trženjsko komuniciranje. Poudariti je potrebno še, da je pri strategiji pobiranja smetane možna večja prilagodljivost, saj je ceno enostavneje znižati kot bi jo bilo zvišati v primeru prodiranja na trg (Baker, 2003, str. 164-166).

Ceno je možno določati tudi promocijsko. V strokovni literaturi (Kotler, 2003, str. 491) so omenjene tri oblike promocijskega določanja cen: cene za posebne priložnosti, »vodenje« v ceni in zavajajoče zniževanje cen. V prvem primeru gre za sezonske akcije ali posebne priložnosti z namenom povečevanja prodaje. Vodenje v ceni uporabljajo predvsem trgovci na drobno (npr. Spar, Mercator, ipd.), ki z izdelki, ki so na ravni lastne cene privabijo kupce v prodajalne in poskušajo ustvarjati dobiček na ostalih izdelkih, ki jih porabnik hkrati kupi. V primeru zavajanja gre za neetičnost in nelojalnost konkurence.

Pri ceni je potrebno omeniti še politiko popustov in cenovno diskriminacijo. Popust je »znesek ali odstotek znižanja cene, ki jo določi podjetje po ceniku. Količinski, funkcionalni in plačilni popusti, nadomestila, rabati in sezonski popusti so običajne vrste popustov na medorganizacijskih trgih« (Potočnik, 2002, str. 240). Pri cenovni diskriminaciji podjetje posameznim skupinam odjemalcev zaračunava različne cene za isti izdelek z namenom doseganja konkurenčne prednosti. Če je osnova za cenovno diskriminacijo cen prihranek v stroških, govorimo o razlikovanju ali diferenciaciji cen (Kotler, 2003, str. 491-492).

Šport je zelo kompleksen produkt. Pri določanju cen športnega produkta je potrebno upoštevati stroške in prisotnost substitutov na trgu. Oblikovanje cene športnih produktov je vezano v veliki meri na psihološko komponento porabnika. Povpraševanje je manj elastično, saj porabnikom cena ne predstavlja glavni argument pri odločitvi o nakupu. Cena se določa na osnovi povpraševanja na trgu, aktivnosti konkurence in še drugih dejavnikov z namenom doseganja ciljev cenovne strategije (Mullin et al., 2007, str. 232). Možne so torej vse cenovne strategije, razna oblikovanja cene, ipd. kot je bilo že napisano splošno o cenovni spremenljivki.

1.5.3 Tržne poti

Odločitev o **tržni poti** je odločitev o tisti spremenljivki trženjskega spleta, ki jo je na kratki rok zelo težko spremeniti in zelo vpliva na vse ostale spremenljivke. Baker (2003, str. 167) pravi, da v osnovi obstajata samo dve osnovni strateški opciji pri določanju politike tržnih poti. Prva je t.i. strategija potiska, kjer proizvajalec tesno sodeluje s tržnimi posredniki in poskuša izdelek potiskati po distribucijski poti, in druga t.i. strategija vleke, kjer zaradi povpraševanja po izdelku s strani porabnikov, se izdelek »vleče« po distribucijski poti. Kasneje v poglavju o trženjskem komuniciranju, bomo videli, da sta obe omenjeni strategiji dejansko povezani s strategijo trženjskega komuniciranja.

Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 214) pravita, da morajo mednarodne prodajne poti biti dosegljive, prepustne in ne smejo povzročati zastojev, kar je prvo pravilo mednarodnih prodajnih poti. Sledi mu drugo pravilo, ki pravi, da morajo biti mednarodne tržne poti učinkovite in racionalne. Isto velja tudi za domače tržne poti.

Tržno pot (ali tudi distribucijska pot ali distribucijski kanal) sestavlja več medsebojno odvisnih organizacij oz. podjetij, ki jih imenujemo tudi tržni posredniki. Preko njih se izdelek giblje od proizvajalca do končnega kupca in je tako na razpolago za uporabo ali porabo (Kotler, 2003, str. 505). Potočnik (2002, str. 253) pravi, da je dosežen cilj prodaje šele, ko pride izdelek do končnega porabnika. S potjo oz. gibanjem izdelka od proizvajalca do kupca se ukvarja distribucija, ki je opredeljena kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh. Tržna pot pa ni enaka fizični poti izdelka, s katero je mišljena prevozna pot izdelka.

Tržne poti delimo na neposredne, kjer izdelek potuje od proizvajalca do končnega porabnika (akviziterstvo, lastne prodajalne, spletna prodaja, TV prodaja, kataloška prodaja, ipd.), in posredne, kjer imamo vmesne posrednike (zastopniki, trgovci na debelo, trgovci na drobno, ipd.). Pri posrednih poteh obstaja različno število posredniških ravni, kjer vsako dodatno izmed njih predstavlja posrednik, ki približa izdelek končnemu porabniku. Več kot je ravni, večja je dolžina tržne poti. Najpomembnejši posrednik izdelkov na tržni poti je trgovina (Kotler, 2003, str. 504-506).

Glavni dejavniki oblikovanja politike tržnih poti (Baker, 2003, str. 167-168; Potočnik, 2002, str. 255):

- cenovna politika, ki jo oblikujejo udeleženci na tržni poti,
- prodajni pogoji udeležencev,
- teritorialne pravice udeležencev,
- posebne storitve, ki jih zahtevajo udeleženci,
- dejavniki okolja (struktura trga – število in lokacija dobavitelj in porabnikov, število in moč konkurentov, možne tržne poti in razlikovalne značilnosti),

- značilnosti izdelka,
- značilnosti trga in
- prednosti in slabosti podjetja.

Zelo pomembno za podjetje je, da izbere prave posrednike, ki jih ustrezno motivira, da so še bolj učinkoviti pri posredovanju oz. prodaji izdelkov na tržni poti vse do končnega porabnika. V primeru, da se spremenijo razmere na trgu, se mora podjetje ustrezno hitro odzvati in ustrezno spremeniti sklenjene dogovore.

V tabeli 1 so predstavljene tri glavne strategije distribucije (intenzivna distribucija, ekskluzivna distribucija, selektivna distribucija) za potrošne izdelke v zvezi s številom posrednikov na tržni poti (Baker, 2003, str. 168; Kotler, 2003, str. 513-514).

Tabela 1: Glavne strategije distribucije

	Ekskluzivna distribucija	Selektivna distribucija	Intenzivna distribucija
Cilji	Močna podoba blagovne znamke, nadzor tržne poti in lojalnost tržnih posrednikov, cenovna stabilnost izdelkov	Srednja pokritost trga, srednje dobra podoba blagovne znamke, delni nadzor tržne poti in srednja lojalnost tržnih posrednikov	Široka pokritost trga preko pri ljudeh sprejetih distribucijskih kanalov, količinska prodaja
Tržni posredniki	Le nekaj tržnih posrednikov, dobro vzpostavljen distribucijski kanal, ugledne prodajalne (dober izgled prodajaln, prestižna lokacija)	Srednje število tržnih posrednikov, dobro vzpostavljen distribucijski kanal, boljše prodajalne	Veliko število tržnih posrednikov, vse vrste prodajaln
Stranke - porabniki	Manjše število strank, »trendseterji«, lojalni blagovni znamki, pripravljeni priti do oddaljene prodajalne	Srednje število strank, ki se zavedajo blagovnih znamk, srednje pripravljeni priti do oddaljene prodajalne	Veliko število strank, katerim največ pomeni udobje
Poudarki trženja	Osebna prodaja, prijetni pogoji nakupovanja, dobra postrežba	Tržno komunikacijski splet, prijetni pogoji nakupovanja, dobra postrežba	Masovno oglaševanje, bližina lokacije prodajalne, artikli vedno na zalogi
Primeri	Prodajalci avtomobilov, dizajnerska oblačila, Apple store	Prodajalne pohištva, trgovine z oblačili, prodajalne ur	Špecerija, izdelki za gospodinjstvo, časopisi

Vir: J.R. Evans & B. Berman v M. Baker, *The Marketing Manual*, 2003, str. 168; V. Potočnik, *Temelji trženja*, 2002, str. 263.

Ko podjetje načrtuje tržne poti, mora pri tem upoštevati tržne poti konkurentov in seveda tudi oceniti prednosti in slabosti različnih tržnih posrednikov. Tržna pot lahko predstavlja velik del trženjskih stroškov, mnogokrat pa je prav neučinkovita tržna pot razlog za neuspeh podjetja pri trženju izdelkov. Podjetje zato išče stroškovno racionalne tržne poti, običajno želi minimalne stroške, vendar še vedno želene raven postrežbe. Prav zato je zelo pomembno, da podjetje pravilno oceni in izbere najbolj ustrezno tržno pot. V kriznih časih kot so danes, pa je sploh pomembno, da podjetje izbere čim bolj varčno tržno pot, ki je običajno tudi čim krajša tržna pot (Kotler, 2003, str. 510-511). V praksi velikokrat na različnih trgih izberemo različne tržne poti. Manjši trg zahtevajo običajno manj ravni posrednikov kot veliki trgi, v urbanih naseljih se isti artikel prodaja bolj v specializiranih prodajalnah, v ruralnem okolju pa v navadni prodajalni, ipd. V praksi se zna zgoditi, da izbira najbolj ustrezne tržne poti niti ni tak problem kot je problem prepričati tržne posrednike, da sodelujejo s podjetjem (Kotler, 2003, str. 510-511).

Tržne poti v športu imajo svoje posebnosti zaradi športnih produktov, ki so stvar tržnih poti. Svoje posebnosti imajo tako tržne poti za (Mullin et al., 2007, str. 342):

- športni dogodek v živo,
- vstopnice za športni dogodek v živo,
- koncesije,
- podoba dogodka v živo preko medijev,
- igralce in trenerje preko osebnih nastopov ter
- trgovsko blago in spominke.

Tržne poti pri trženju v športu so prav tako pomembne kot so tržne poti pri trženju ostalih izdelkov ali storitev. Tržno pot v športu sestavljajo razni elementi, začne pa se pri kraju dogodka in objektu, kjer se športni dogodek odvija, ter okolici. Lokacija športnega objekta je kritičen dejavnik uspeha pri večini športov oz. poslov v športu. Enako pomembni sta še podoba in operativnost objekta, na kar vpliva seveda fizični izgled oz. dizajn objekta, ponudba in odnos osebja na športnem objektu. Glavni dogodek in njegove razširitve pa morajo biti potem distribuirane preko tržnih poti, ki vključujejo tako fizične prodajalne kot medije. Tržne poti za športni produkt so omejene samo s financami in domišljijo tržnikov (Mullin et al., 2007, str. 365).

Pomembno je omeniti t.i. hibridno trženje pri oblikovanju tržnih poti. Moriarty in Moran (1990; in tudi v Chaston & Mangles, 2002, str. 193) omenjata nove pristope k managementu distribucijskih kanalov, ki so usmerjeni bolj k porabniku, kot **hibridni trženjski sistem**. Kot primer navajata podjetja, ki so iz enega distribucijskega kanala (ta je temeljil na njihovem prodajnem osebju) prešli na hibridni trženjski sistem. Ta je vključeval trgovce, prodajalce z dodano vrednostjo (manjši prodajalci, ki zaradi poznavanja svojih strank, njih zadovoljijo bolje kot drugi distribucijski kanali), kataloško prodajo,

neposredno trženje (elektronska pošta) in telefonsko trženje. Podjetja ne uporabljajo samo ene tržne poti, uporabljajo kombinacijo dveh ali že kar več.

1.5.4 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje »ima dve primarni vlogi: da informira in da prepriča« (Baker, 2003, str. 175). Trženjsko komunikacijski splet sestavljajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, neposredno trženje in osebna prodaja. Podjetje mora z omenjenimi orodji trženjskega komuniciranja svojim kupcem sporočiti o svoji ponudbi ter njeni vrednosti in koristih za kupce. Tako vpliva na kupce, da se odločijo na njegov izdelek ali storitev in ne za ponudbo konkurentov (Kotler, 2003, str. 585). Nekateri avtorji dodajajo kot orodje trženjskega komuniciranja sponzorstvo, ki je v zadnjih nekaj letih v porastu (Doler, 2008, str. 11).

Potočnik (2002, str. 312-313) navaja kot najpomembnejše cilje trženjskega komuniciranja:

- informirati kupce o dejavnosti podjetja in njegovih izdelkih ali storitvah,
- prepričevati kupce, da nakup oglaševanega izdelka ali storitve ima več koristi kot nakup drugega podobnega izdelka ali storitve in
- ponavljati že znana obvestila ter tudi identificirati kupce z izdelki ali storitvami podjetja oz. samo blagovno znamko izdelkov podjetja.

Baker (2003, str. 175) pa navaja kot cilje trženjskega komuniciranja:

- povečanje prodaje;
- ohranitev ali povečanje tržnega deleža;
- ustvarjanje ali izboljšanje prepoznavnosti in sprejemanja izdelka/blagovne znamke;
- ustvarjanje ugodne klime za prihodnje prodaje;
- obveščanje in izobraževanje trga;
- ustvarjanje konkurenčne prednosti in
- izboljševanje trženjsko komunikacijske učinkovitosti.

Trženjsko komuniciranje igra ključno vlogo pri ustvarjanju zavedanja pri kupcih, pogojuje in vpliva na kupčevo dojetje dejstev o izdelku ali storitvi ter priporoča subjektivne asociacije in koristi, ki so lahko odločujoče, ko se kupec odloča med dvema ali več podobnimi ponudbami izdelka in išče razlike med njimi (Baker, 2003, str. 175).

Cilji in strategije trženjskega komuniciranja, razpoložljiva denarna sredstva, značilnosti ciljnega trga, značilnosti izdelka ali storitve in stroški posrednikov so tisti ključni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje trženjsko komunikacijskega spleta (Kotler, 2003, str. 585). V nadaljevanju na kratko predstavljam vsakega izmed orodij trženjskega

komuniciranja. Vsako orodje trženjskega komuniciranja se lahko uporablja zase ali v kombinaciji z drugimi orodji. S tem se lahko učinkovitost trženjskega komuniciranja poveča.

Oglaševanje je orodje trženjskega komuniciranja, ki ga porabniki največ zaznavamo, saj se oglasi pojavljajo na raznovrstnih medijih (TV, radio, časopisi, internet, oglasni panoji in druge površine, ipd.). Potočnik (2003, str. 304) definira oglaševanje kot plačano obliko neosebnega trženjskega komuniciranja. Predmet oglaševanja je lahko podjetje, njegovi izdelki ali aktivnosti, poteka pa preko masovnih sredstev javnega obveščanja. Prednost oglaševanja je velik doseg ciljnega občinstva za sorazmerno nizko ceno na enoto oz. osebo, zato je v določenih primerih izjemno učinkovita oblika promocije. Intenzivno oglaševanje, kjer se oglasi ponavljajo večkrat, omogoča hitrejšo oblikovanje podobe blagovne znamke v javnosti in hkrati posredno posreduje javnosti nekaj pozitivnega o ponudnikovi velikosti, moči in uspehu (Kotler, 2003, str. 580). Slabost oglaševanja je v visoki celotni ceni oglaševanja (npr. po ceniku je cena 1- stranskega notranjega oglasa v Poletu, prilogi časopisa Delo, 2850 evrov brez DDV, brez paketnega popusta (Polet, 2015)), kar predstavlja finančno omejitev za podjetje in tako omejuje obseg in trajanje oglaševalske kampanje. Prav zaradi tega se zmanjšuje njegov pomen v trženjskem komuniciranju.

Kar se tiče oglaševanja v športu ni bistvenih razlik. Na začetku je bil oglasni prostor v okviru športa namenjen izključno sponzorjem, sčasoma pa so se vključili še drugi, ki želijo komunicirati s ciljno publiko v športu. V kombinaciji s sponzoriranjem je učinkovitost oglaševanja večja, vendar je tudi nesponzorsko oglaševanje primerno, saj je finančni vložek bistveno manjši. Cilj samostojnega oglaševanja je prepoznavnost ali utrjevanje ugleda, v kombinaciji s sponzorstvom pa ima še dodatne prodajne učinke (Doler, 2008, str. 18-19).

Neposredno trženje ustvarja odzive potencialnih kupcev na sporočila v medijih. Ena novejših oblik neposrednega trženja je elektronsko trženje (npr. prodaja preko elektronske pošte, socialna omrežja). Pri neposrednem trženju gre za interaktivni proces, ki uporablja enega ali več medijev, da izzove odzive potencialnih kupcev na porabniških in medorganizacijskih trgih. Baza podatkov o odjemalcih predstavlja temeljno podlago za neposredno trženje. Le-ta omogoča neposredno trženje s katalogi, po telefonu, radiu in televiziji ter prek elektronskih trženjskih poti (Kotler, 2003, str. 620-630). Danes v informacijski dobi podjetja uporabljajo pri neposrednem trženju internet – govorimo o elektronskem trženju kot sodobni poti neposrednega trženja, ki vključuje internet in elektronsko pošto. Internet je nepogrešljiv vir informacij in tako omogoča potencialnim kupcem iskanje in primerjavo različnih ponudb na trgu (Palmer, 2004, str. 509). S poplavo digitalnih kanalov kot so spletne strani, iskalniki, socialna omrežja, spletno oglaševanje, elektronska pošta, mobilne aplikacije, ipd. se je začel pojavljati tudi pojem digitalno trženje, ki v osnovi pomeni promocijo izdelkov in storitev s pomočjo omenjenih kanalov.

Chaffey in Ellis Chadwick (2012, str. 10) opredelita digitalno trženje kot doseganje trženjskih ciljev s pomočjo uporabe digitalnih tehnologij (računalniki, tablice, mobilni telefoni, ipd.).

Glavni cilj neposrednega trženja je vzpostavitev dolgoročnega razmerja s kupci, pri tem pa podjetje na podlagi baze podatkov o kupcih redno ali občasno preko elektronske ali tudi navadne pošte pošilja kataloge, prospekte, promocijske kupone s popusti, čestitke, anketne vprašalnike in druge stvari, ki so koristne za podjetje v smislu trženjskega komuniciranja, prodaje ali celotnega poslovanja.

Baza podatkov o kupcih je narejena na osnovi prostovoljnega vpisa s strani kupcev. Večinoma se vpis vrši v okviru nagradnih iger (npr. trenutno so aktualne nagradne igre na socialnih omrežjih in druge nagradne igre na spletnih straneh), naročilih na kataloge, ob nakupih artiklov, ipd., kjer ob vpisu osebnih podatkov kupec soglaša, da se lahko vpiše v bazo podatkov in dovoljuje pošiljanje trženjsko komunikacijskih sporočil na njegov fizični ali elektronski naslov. Lahko pa se izdela tudi prvotna baza na osnovi telefonskega ali volilnega imenika, nato pa se lahko vsak, ki ne želi prejemati sporočil s strani podjetja, odjavi iz naslovnikov. Trženje je danes zelo agresivno in tako prihaja do zasičenosti prostora z raznovrstnimi orodji in akcijami trženjskega komuniciranja. Preveč neposrednih sporočil lahko pri prejemniku povzroči negativno reakcijo in blokira pošiljatelja in s tem sporočila, ki so mu bila namenjena. Prav tako lahko preveč vsiljivosti s sporočili pri prejemnikih povzroči negativen odnos do podjetja, blagovne znamke in izdelka, ki ga na ta način poskuša komunicirati. Gradnja baze podatkov o kupcih predstavlja velik finančni in časovni vložek podjetja in je danes del politike t.i. managementa odnosov s strankami (angl. *CRM – Customer relationship management*). Gre za dolgoročni proces, kjer so celotne koristi vidne na dolgi rok (Mullin et al., 2007, str. 93-96).

Osebna prodaja je oblika trženjskega komuniciranja, kjer gre za neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim kupcem z namenom prepričati slednjega, da kupi izdelek. Prednost je večja prepričljivost od oglaševanja, saj gre za osebni stik, hkrati pa prodajalec dobiva takojšnjo povratno informacijo ter tako lahko sproti prilagaja sporočila glede na kupčevo zaznavanje in razumevanje informacij. Gre za večji strošek na enoto kot pri oglaševanju, saj en prodajalec lahko vrši komunikacijo le z manjšim številom kupcev (Kotler, 2003, str. 653-661).

Odnosi z javnostmi so definirani kot interaktivna strategija trženjskega komuniciranja, katere cilj je ustvarjati raznolikost medijev, oblikovanih za posredovanje organizacijske filozofije, namenov in ciljev podjetja določenim ciljnim skupinam. Namen je vzpostavljanje razmerja, ki bo temeljil na razumevanju, interesih in podpori s strani ciljne skupine (Mullin et al., 2007, str. 385). Odnosi z javnostmi so neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic (Potočnik, 2002, str. 305). S to obliko trženjskega komuniciranja podjetje

preko tretje osebe (preko različnih medijev) informira javno zainteresirane skupine ter tako poskuša oblikovati in ohranяти pozitivno podobo o podjetju. Gre za načrtovano trženjsko komuniciranje in se uporablja v kombinaciji z drugimi orodji. Klub neplačani obliki nastajajo določeni stroški s pisanjem sporočil in pripravo drugih gradiv za novinarsko javnost. Mulin et al. (2007, str. 148) navajajo odnose z javnostmi poleg osnovnih 4 spremenljivk trženjskega spleta (izdelek, cena, tržna pot, trženjsko komuniciranje) kot peto samostojno spremenljivko. Nekaj najpomembnejših orodij odnosov z javnostmi (Kotler, 2003, str. 616-620):

- plačane in neplačane reportaže in članki v časopisih in drugih medijih;
- publikacije, kot so letna poročila, razne predstavitvene brošure, itd.;
- dogodki, kot so tiskovne konference ali dnevi podjetja;
- sponzorstva športnih, kulturnih, znanstvenih in drugih prireditev ter projektov;
- nastopi vodilnih ljudi v podjetju, dejavnosti za javno dobro kot so denarni prispevki oz. donacije za dobrodelne namene ter lobiranja.

Pri trženju v športu in preko športa imajo odnosi z javnostmi zelo velik pomen kot orodje trženjskega komuniciranja. Prav skupaj s kombinacijo oglaševanja in sponzoriranja lahko dosežejo maksimalne trženjsko komunikacijske kot tudi prodajne učinke.

Pospeševanje prodaje (angl. *sales promotion*) je definirano kot aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločijo za nakup izdelka, ob nakupu pa imajo dodatno korist. Pospeševanje prodaje se običajno uporablja v kombinaciji z oglaševanjem in osebno prodajo. Mišljeno je kot dodatna aktivnost za povečanje učinkovitosti slednjih dveh. Oglaševanje poteka stalno ali ciklično, pospeševanje prodaje pa se uporablja občasno, nesistematično, po trenutni potrebi podjetja, da poveča takojšnjo prodajo, dobi denarne prilive, zmanjša trenutno zalogo ali zaradi podobnih ciljev. Pospeševanje prodaje delimo na posredno in neposredno. Pri posrednem načinu pospeševanja prodaje poskuša proizvajalec vplivati na posrednike pri prodaji, da prodajo več njihovih izdelkov. Predvsem se poskuša prepričati prodajalce, da imajo izdelke podjetja na policah, da imajo večje zaloge, da financirajo posebne akcije po znižanih cenah, da imajo tekmovanja za najboljšega trgovca, ipd. Pri neposrednem načinu pospeševanja prodaje pa poskuša proizvajalec vplivati neposredno na končnega porabnika, da se ta odloči za nakup. V tem primeru se potencialnim kupcem pošilja na dom vzorce, prospekte, kataloge, informira se jih o novitetah v prodajni ponudbi podjetja, organizira se nagradne igre za kupce, posebne akcijske ponudbe v obliki popustov ali dobropisov na kartice zvestobe, brezplačni preizkusi izdelkov, degustacije, ipd. (Kotler, 2003, str. 609-616). V primeru posrednega pospeševanja prodaje gre za t.i. strategijo potiska (angl. *push strategy*), v primeru neposrednega pospeševanja prodaje pa za t.i. strategijo vleke (angl. *pull strategy*).

Nekaj prednosti pospeševanja prodaje sem omenil že zgoraj. Predvsem hitro pridobivanje kupcev, povečanje zvestobe izdelku ali blagovni znamki, izboljša se tudi sodelovanje med

udeleženci na tržni poti. Slabost pa je v tem, da marsikateri kupec išče le trenutno korist in ko se ugodnosti iz pospeševanja prodaje ukinejo, se preusmeri k drugemu prodajalcu. Preveč vsiljivo pospeševanje prodaje lahko razvrednoti izdelek ali blagovno znamko (Potočnik, 2002, str. 343).

Sponzorstvo je tista oblika trženjskega komuniciranja, ki med starejšimi avtorji s področja trženja velja kot del odnosov z javnostmi. Šele kasneje jo nekateri avtorji s področja trženja v športu opredeljujejo kot samostojno obliko trženjskega komuniciranja. Mullin et al. (2007, str. 315) opredeljujejo sponzorstvo kot pridobitev pravic za povezavo ali neposredno združitev s športnim produktom ali dogodkom, in sicer z namenom pridobiti koristi v povezavi s to povezavo ali združitvijo. Sponzor potem uporablja to razmerje za doseganje njegovih trženjsko komunikacijskih ciljev ali pa da s tem omogoči lažjo pot oz. je to podpora pri doseganju širših trženjskih ciljev. Pravice, ki izhajajo iz tega razmerja lahko vključujejo prodajne možnosti, zakup medijskega prostora oz. časa, vključevanje imena sponzorja v ime dogodka, objekta, kluba, ipd. Sponzorske pogodbe naj bi vključevale sledeče določbe in koristi (Mullin et al., 2007, str. 315):

- pravica do uporabe logotipa, imena, blagovne znamke in grafičnih prikazov, ki kažejo na povezavo med sponzorjem in sponzoriranim subjektom. Omenjene pravice so lahko uporabljene v namene oglaševanja, promocije, publicitete ali druge trženjsko komunikacijske aktivnosti s strani kupca pravic (t.j. sponzor);
- pravica do ekskluzivne združitve znotraj kategorije izdelka ali storitve;
- pravica do poimenovanja dogodka ali objekta po sponzorju (angl. *entitlement*);
- pravica do uporabe različnih označb in fraz v povezavi s športnim produktom, dogodkom ali objektom kot so uradni sponzor, uradni dobavitelj, uradni izdelek, ipd.;
- pravica storitve (uporaba športnega produkta ali celo ekskluzivna uporaba športnega produkta) ali pravica, da se uporabljajo izdelki ali storitve sponzorja v povezavi z dogodkom ali športnim objektom;
- pravica za opravljanje določenih trženjsko komunikacijskih aktivnosti kot so nagradne igre, oglaševalske kampanje in druge prodajne aktivnosti v povezavi s sponzorsko pogodbo.

Sponzorski vložki podjetij v šport so danes zelo veliki. Pogodba sklenjena v letu 2012 med angleškim nogometnim klubom Manchester United FC in podjetjem Chevrolet za obdobje sedmih let je vredna kar 600 milijonov ameriških dolarjev, podjetja iz finančnega oz. bančnega sektorja kot so Barclays, BNP Paribas, Absa, RBS, MasterCard bodo v letih 2012-2016 namenili kar 450 milijonov dolarjev (Perendija, 2012, str. 36).

Zanimiva je raziskava trendov v sponzorstvih, ki jo je naredila s agencija za trženje v športu Sports Five in raziskovalna agencija Sport+Markt in vključuje 500 podjetij z največjim prihodkom v Veliki Britaniji, Nemčiji, Franciji, Španiji in Italiji. V tabeli 2 so predstavljeni rezultati raziskave, kjer je v prvem stolpcu navedena trženjsko

komunikacijska aktivnost podjetja in v drugem delež podjetij, ki to aktivnost tudi uporablja kot del svojega trženjskega komuniciranja. Rezultati kažejo, da kar 76% raziskovanih podjetij uporablja sponzorstvo kot del trženjskega komuniciranja. Od teh 76% podjetij, pa jih 86% sponzorira šport. Sponzoriranje je v velikem porastu in je po raziskavi takoj na drugem mestu za oglaševanjem.

Tabela 2: Trženjsko- komunikacijske aktivnosti podjetij

Aktivnost	Delež podjetij, ki aktivnost izvaja (v %)
Oglaševanje (tisk, oglasni panoji, TV, oglasi, kino)	88
Sponzoriranje	76
<i>Sponzorstva športa</i>	86
<i>Sponzorstva kulture</i>	50
<i>Sponzorstva dogodkov</i>	48
<i>Socialna sponzorstva</i>	41
<i>Sponzorstva medijskih vsebin/ TV prenosov</i>	35
<i>Sponzorstva znanosti</i>	17
<i>Ekološka sponzorstva</i>	11
Odnosi z javnostmi	75
Pospeševanje prodaje/ direktni marketing	62
Dogodki znotraj podjetja	54
Spletni marketing/ multimedijско e-oglaševanje	51
Donacije/ štipendije	31

Vir: D. Perendija, Evropski sponzorski trg, 2007, str. 28-29.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA HL TRGOVINA D.O.O.

2.1 Nastanek in razvoj podjetja

Podjetje HL TRGOVINA trgovina, posredništvo in proizvodnja d.o.o. je bilo ustanovljeno decembra 2003, ko se štirje prijatelji odločijo, da v novonastalem podjetju tržijo športno opremo za badminton, ostalo športno opremo in medicinsko opremo. Trije so bili močno vpleteni v badminton, saj so vsi bivši tekmovalci in člani slovenske A reprezentance, eden od ustanoviteljev pa v smučanje oz. deskanje na snegu, saj je učitelj tega športa. V tabeli 3 navajam lastnike, lastniške deleže, podatke o izobrazbi in zaposlitvah.

Tabela 3: Ustanovitelji podjetja

Priimek in ime	Lastniški delež (v %)	Izobrazba	Zaposlitev 2003	Zaposlitev 2015
Pohar Andrej	40	Pravnik	Sanolabor d.d.	Odvetniška družba Čeferin
Skerbiš Dušan	30 (40)	Ekonomist	še študent	Badmintonska zveza Slovenije
Šrekl Matevž	20	Obramboslovec	Carinska uprava RS	Finančna uprava RS
Kirm Boštjan	10 (0)	Organizator dela	JGZ »Pohorje« Dob	Op. izstopil iz podjetja 2006

Predvsem v badmintonu so videli tržno priložnost, saj na trgu takrat ni bilo prisotne veliko konkurence, prav tako pa ne močnih mednarodnih badmintonskih blagovnih znamk. Prodajne cene izdelkov na trgu so bile visoke, nabavne cene na kitajskem trgu pa zelo ugodne, tako je obstajala možnost visokih marž in dobičkov. Sprva je podjetje zastopalo blagovne znamke Tronex, HL in Fukuda, ki v Evropi in v Sloveniji niso bile poznane blagovne znamke, vendar je vseeno uspešno prodajalo izdelke zaradi ugodnega razmerja med ceno in kakovostjo. Kot je bilo načrtovano v samem začetku, je podjetje pričelo tržiti tudi hladilne pivoje Coldblue, vendar se je kmalu izkazalo, da izdelki niso najboljši in so cenovno neugodni na trgu, hkrati pa podjetje ni bilo dovolj veliko in finančno močno, da bi lahko konkuriralo na trgu z medicinsko športno opremo. S to poslovno potezo je bilo narejeno kar precej izgube podjetju. Prav tako je imelo podjetje težave s prodajo v trgovskem sistemu Sport 2000 d.o.o., ki ni bil najboljši plačnik in tako so terjatve do njih povzročale likvidnostne težave podjetja. Prav to je pripeljalo do odločitve za umik iz prodajnih sistemov in osredotočenje le na prodajo opreme za badminton klubom, trgovinam v komercialnih badmintonskih dvoranah, šolam in drugim organizacijam. Še vedno se podjetje drži strategije zapolnjevalca badmintonske tržne vrzeli, ker je bila odločitev takrat dobra in so bili doseženi pozitivni poslovni rezultati vse do predlanskega leta.

Leta 2005 sem na študiju na Danskem spoznal ljudi, ki so bili blizu vodilnim v podjetju Active Sportswear A/S, ki je lastnik blagovne znamke FZ Forza. FZ Forza je danska badmintonska blagovna znamka, ki je svetovno priznana in je bila poznana tudi v Sloveniji. FZ Forza ima zelo široko ponudbo izdelkov, ki so dobrega dizajna, prav tako pa so izdelki zelo dobre kakovosti. Zato sem že takrat pokazal veliko zanimanje za trženje te blagovne znamke v Sloveniji. Tako sem dobil ponudbo, da podjetje HL trgovina d.o.o. prevzame zastopstvo v Sloveniji, saj niso bili zadovoljni s prodajnimi rezultati tedanjega zastopnika. Že v treh mesecih je podjetje prodalo več kot je prejšnji zastopnik v zadnjem koledarskem letu. Tako je podjetje HL trgovina d.o.o. zelo uspešno začelo s prodajo FZ

Forza v Sloveniji in do danes je FZ Forza postala ena izmed vodilnih badmintonskih blagovnih znamk v Sloveniji.

Do aprila 2006 je bil direktor podjetja Boštjan Kirm, vendar je zaradi takratne selitve v tujino prepustil direktorsko mesto meni, prav tako pa sem od njega odkupil lastniški delež. Do danes smo v podjetju še vedno vpleteni preostali trije lastniki. Andrej Pohar je zadolžen za pravne zadeve, z Matevžem Šreklom pa aktivno vodiva podjetje. Podjetje nima nobenega zaposlenega, tako da za Matevžem opraviva vse delo z občasno pomočjo družinskih članov ali pa najamemo študentsko delovno silo.

Sedež podjetja je na naslovu hiše mojih staršev, kjer od začetka do danes garažo in spodnje prostore podjetje uporablja za skladišče, pisarno in razstavni prostor. Tako tudi s tem poskuša podjetje imeti stroške poslovanja na minimumu.

2.2 Poslanstvo in vizija podjetja

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Vizija predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegova razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Rozman et al., 1993, str. 92-93).

Vizija in poslanstvo podjetja HL trgovina, d.o.o. sta opredeljeni na spletni strani podjetja (HL trgovina, 2014).

»**Vizija** podjetja HL trgovina, d.o.o. je zastopati vrhunsko badmintonsko opremo. Sledili bomo svetovnim trendom na področju tehnološkega razvoja badmintonske opreme in tudi dizajna, saj se zavedamo mnogih izzivov, ki jih predstavljajo šolski, klubski in turnirski programi. Cilj nam zadovoljiti zahtevne kupce, zato bo v naši ponudbi kakovostna oprema za najboljšo možno ceno. Vizija nam je postati vodilni dobavitelj badmintonske opreme klubom in športnim prodajalnam.«

»**Poslanstvo** podjetja HL trgovina, d.o.o. je nuditi kakovostno badmintonsko opremo tako vrhunskim odraslim kot tudi mladim tekmovalcem ter vsem začetnikom, ki se želijo spoznati s tem športom, in rekreativnim igralcem. Oprema je na voljo po dostopnih cenah, tako pa pripomoremo k popularizaciji tega športa. Pri prepoznavanju potreb naših odjemalcev nam pomagajo bivši in aktualni vrhunski tekmovalci ter aktivni trenerji, ki sodelujejo v naši sponzorirani ekipi. Tako v svojo dejavnost vpletamo tudi družbeno odgovornost, saj tako sodelujemo z določenimi tekmovalci in slovenskimi badmintonskimi klubi ter tudi drugi javnimi zavodi (šolami, vrtci) v obliki sponzorja ali donatorja. To je le eden načinov, s katerim se trudimo razvijati vrhunski in rekreativni badminton ter popularizacijo. Seveda ob sem tem ne pozabljamo na ostale deležnike. »Zadovoljni kupci,

zaposleni in lastniki podjetja HL trgovina, d.o.o. so temelj našega delovanja.« (HL trgovina, 2014).

2.3 Prodajni program ter podatki o prodaji in poslovnem izidu

FZ Forza je edina blagovna znamka, ki jo trenutno trži podjetje HL trgovina d.o.o. To je priznana danska blagovna znamka, vse pa je izdelano v Aziji (Kitajska, Vietnam, Tajvan), kar ni nič nenavadnega za proizvodnjo športne opreme.

V grobem lahko razdelimo izdelke blagovne znamke FZ Forza na:

- loparje,
- žogice,
- oblačila,
- obutev,
- torbe,
- strune za loparje in dodatke.

Loparji FZ Forza so trenutno razdeljeni na štiri serije: Titanium, CNT oz. Kevlar, N-Forze in Fusion. Medtem ko gre pri prvih treh serijah za razpon loparjev od vrhunsko tekmovalnih do rekreativnih, ki so narejeni na grafitni osnovi s primesmi drugih kovin (titanij, kevlar), je Fusion serija namenjena popolnim začetnikom, izdelani pa so iz aluminija. Grafitni loparji ob udarcu napokajo oz. počijo, aluminijasti pa se le ukrivijo. Zato so slednji primernejši za majhne otroke in začetnike. Loparji izdelani iz grafita so tudi precej dražji od aluminijastih, prav tako pa se maloprodajne cene grafitnih loparjev gibljejo od 35 evrov do nekaj več kot 150 evrov. Žogice FZ Forza se delijo na peresne in na plastične. Peresne žogice so sestavljene iz plutaste kapice in gosjih ali račjih peres, medtem ko imajo plastične žogice namesto peres plastično košarico. Plastične žogice so cenejše in se maloprodajna cena giblje od 10 evrov do 15 evrov. Namenjene so začetnikom, saj so bolj vzdržljive od peres in se ne uničijo takoj ob prvih zgrešenih udarcih. Peresne žogice so namenjene zahtevnejšim rekreativcem in tekmovalcem. Maloprodajna cena peresnih žogic se giblje od 12 evrov pa do 28 evrov. Oblačila FZ Forza so kakovostne izdelave, funkcionalna in všečnega dizajna. Ponudba obsega različne majice, kratke hlače, ženska krila, trenirke, jakne, puloverje, spodnje perilo, nogavice, ipd. Večina slovenskih klubov kot svoja klubska oblačila uporablja FZ Forza, veliko povpraševanje pa je tudi s strani rekreativnih igralcev. Obutev FZ Forza so dvoranski copati za badminton. Od enostavnih športnih copat, ki so vstopni cenovni model do tistih najkakovostnejših, ki so namenjeni zahtevnim uporabnikom, predstavljajo ponudbo FZ Forza. Maloprodajne cene se gibljejo od 36 EUR do 120 EUR. Torbe FZ Forza so potovalne za prtljago, nahrbtniki ter torbe za loparje raznih velikosti. Odlikuje jih kakovostna izdelava, funkcionalnost ter dober dizajn. Strune za loparje so zelo potrošni material pri tekmovalcih, saj povprečni tekmovalec mesečno strga 3-5 loparjev. FZ Forza ima v ponudbi cenejše strune kot tudi najboljše

tekmovalne strune. Maloprodajna cena najbolj prodajane strune za 1 lopar znaša 5 evrov, debelina oziroma premer le te pa 0,70 milimetra. Med dodatke FZ Forza štejemo gripe oz. povoje za ročaje loparjev, znojnice, brisače, mreže za igrišča, ipd.

Ponudba FZ Forza je dovolj obširna, da lahko zadovolji potrebe tako začetnega rekreativnega igralca kot tudi zahtevnega tekmovalca. Celotna ponudba je predstavljena v aktualnih prodajnih katalogih oziroma spletni strani podjetja HL trgovina d.o.o. (HL trgovina, 2014) ali uradni spletni strani FZ Forza (FZ Forza, 2014).

Prihodki od prodaje so skozi leta počasi povečevali in se ustalili pri približno 70000 EUR, v letu 2013 pa je prodaja začela padati predvsem zaradi manjše kupne moči klubov. V tabeli 4 so predstavljeni prihodki od prodaje in tudi poslovni izid od leta 2004 do leta 2014.

Tabela 4: Finančni podatki 2004-2014

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prihodek v EUR	17639	52683	55046	60663	69552	65024	67889	68623	73233	62035	58429
Dobiček v EUR	-267	11355	-5263	3477	-2203	3066	-64	147	1523	-2255	2134
Indeks prodaje	-	298,67	104,49	110,20	114,65	93,49	104,4	101,08	106,7	84,71	94,19

Vir: HL trgovina, d.o.o., Letna poročila podjetja HL trgovina, d.o.o. 2003-2014, 2015.

2.4 Kratka predstavitev podjetja Active Sportswear Int. A/S

Active Sportswear Int. A/S je dansko podjetje, ki ima sedež na severu Jutlandije, v mestu Brønderslev. Podjetje ima poleg blagovne znamke FZ Forza v lasti ali zastopa tudi naslednje blagovne znamke:

- Color Kids – oblačila za otroke;
- Kilmanock – oblačila za šport in prosti čas;
- New Balance – tekaški copati in oprema, zastopniki za Skandinavijo;
- Babolat – teniška oprema, zastopniki za Skandinavijo;
- Warrior – oprema za nogomet, oprema za hokej na ledu, ipd., zastopniki za Skandinavijo;
- PF- Flyers – športna in modna obutev – zastopniki za Skandinavijo;
- H2O - oblačila za šport in prosti čas (prodali blagovno znamko leta 2012).

Podjetje ima še nekaj hčerinskih podjetij:

- Active Sportswear Sweden DK AB, Göteborg, Švedska;
- Active Sportswear Norge A/S, Kragerø, Norveška;
- FZ Forza Asia, Fuzhou, Kitajska.

Podjetje ima tudi predstavništvo v Københavnu za vse našete blagovne znamke.

Podjetje HL trgovina d.o.o. je uradni zastopnik oz. distributer blagovne znamke FZ Forza za Slovenijo. Zato ima ekskluzivno pravico trženja blagovne znamke FZ Forza v Sloveniji. Vse FZ Forza artikle se naroča iz centralnega skladišča na Danskem preko spletnega sistema naročanja, kjer ima podjetje ažurni pregled nad zalogami v centralnem skladišču na Danskem. Zato lahko podjetje HL trgovina d.o.o. svojim kupcem v najkrajšem možnem času (povprečno 6-10 dni) naročeno blago dostavi v Sloveniji. Približno 75% letno prodanega blaga pa podjetje naroči že v prednaročilih, saj je cena artiklov za prednaročila precej ugodnejša od naročil tekom prodajne sezone. Rok plačila za dobavljeno blago je 30 dni, limit odprtega dolga pa je 10.000 EUR, razen izjemoma po dogovoru tudi več. V primeru ko dolg preseže dogovorjeni limit, dobavitelj avtomatično blokira izdobavo blaga. Posebnost je pri artiklu peresne žogice, kjer je limit 15000 USD. Cene žogic so v ameriških dolarjih, zato vedno obstaja valutno tveganje. Vsa plačila se izvajajo na evro ali dolarski račun finančnega podjetja Nordea Finans A/S, ki opravlja finančne storitve za podjetje Active Sportswear Int. A/S.

Za vsako novo sezono (od septembra do septembra) Active Sportswear Int. A/S pripravi predstavitev nove kolekcije FZ Forza na Danskem že novembra prejšnjo sezono. Do konca decembra pošljejo nacionalnim distributerjem vzorce nove kolekcije in kataloge za prednaročila za kupce distributerjev, do sredine februarja pa je možnost prednaročanja. Vsako leto zastopniki za posamezne države dobijo tudi ciljne količine (v nabavni vrednosti sezonskih naročil) za njihove trge, posebej za peresne žogice in posebej za vse preostale artikle iz ponudbe. Cilj je določen glede na prodajo v preteklih letih in trenutno dogajanje na distributerjevem trgu in tudi širše. Glede na prodajne cilje in preteklo prodajo distributerjem podelijo tudi t.i. sponzorske kvote. To je vrednost blaga, ki ga Danci dajo brezplačno za sponzoriranje tekmovalcev, klubov, turnirjev, ipd. Prav tako priskrbijo brezplačno nekaj marketinškega materiala (katalogi, plakati, posterji, nalepke, zastave, ipd.) oz. ga je možno kupiti po ugodnih cenah. Večinoma komunikacija z zaposlenimi na Danskem poteka preko elektronske pošte, občasno tudi preko telefona in osebno na večjih dogodkih (veliki badmintonski turnirji, sejmi, ipd.).

3 ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI

V nadaljevanju predstavljam značilnosti badmintonskega trga v Sloveniji, analiziram konkurenco in predstavljam trženjsko raziskavo za blagovno znamko FZ Forza.

3.1 Značilnosti badmintonskega trga v Sloveniji

Badminton kot tekmovalni šport v Sloveniji še ni tako prepoznaven kot je rokomet, smučanje, nogomet, košarka, plavanje ali tenis, ki so se po raziskavi Mediane (izvedena julija 2012 za naročnika, ki sta bila Fundacija za šport in Olimpijski komite Slovenije) uvrstili na prvih šest mest po prepoznavnosti, je pa zasedel zelo dobro 23. mesto med 137 športi (Badmintonska zveza Slovenije, 2015).

V Sloveniji badminton postaja čedalje bolj priljubljen rekreativni šport, saj so že pred leti teniške dvorane množično preuredili v badmintonske dvorane in tako zadovoljili povpraševanje po igriščih za badminton. Veliki komercialni badmintonski centri so predvsem v Ljubljani (Bit center, Dolgi most, Konex center, Breskvar center) in Mariboru (Železničar, Branik). V nekaterih od teh centrov domujejo tudi nekateri slovenski badmintonski klubi, čeprav so zelo močni in številčni klubi nastali tudi v večjih ali manjših krajih po vsej Sloveniji (Lendava, Zgornja Kungota, Ptuj, Celje, Zagorje, Ravne na Koroškem, Mirna na Dolenjskem, Brežice, Kočevje, Medvode, itd.). Trenutno je v Badmintonsko zvezo Slovenije včlanjenih 27 klubov, registriranih pa 1400 članov. V tabeli 5 je predstavljenih največjih 10 badmintonskih klubov v Sloveniji. Ocena Badmintonske zveze Slovenije je, da v Sloveniji igra badminton približno 10000 oseb (Badmintonska zveza Slovenije, 2015).

Tabela 5: 10 največjih badmintonskih klubov v Sloveniji

Klub	Število registriranih članov
Badminton klub Medvode, 1215 Medvode	287
ŠD Badminton, 1000 Ljubljana	206
Badminton klub Ljubljana, 1000 Ljubljana	191
Badminton klub Kungota, 2201 Zgornja Kungota	127
Badmintonski klub Olimpija, 1000 Ljubljana	98
Badmintonski klub Mirna, 8233 Mirna	90
ŠRD Konex Club, 1000 Ljubljana	67
Badminton klub Ptuj, 2250 Ptuj	59
Badminton klub Branik, 2000 Maribor	57
BK Mladost, 9220 Lendava	45

Vir: Badmintonska zveza Slovenija, Letno poročilo badmintonske zveze Slovenije 2014, 2015.

V Sloveniji se igra badminton:

- organizirano v klubih in ostalih društvih;
- v komercialnih dvoranh, kjer posamezniki ali skupine zakupijo uro igrišča;
- v šolah, kjer je badminton del programa športne vzgoje.

V Sloveniji je veliko komercialnih badmintonskih dvoran, kjer je možno najeti igrišča. V tabeli 6 najdete 4 največje dvorane v Sloveniji, vključno s podatkom o številu igrišč in načinu prodaje badmintonske opreme v dvorani. Dvorane poleg najema igrišč ponujajo tudi gostinske storitve, večina izmed njih pa tudi prodaja badmintonsko športno opremo na recepciji, bifeju ali celo mini prodajalnah.

Tabela 6: Največje komercialne dvorane za badminton

Naziv športne dvorane	Število igrišč	Prodajalna badmintonske opreme
Dvorana BIT, Litijska cesta 27, 1000 Ljubljana	12	Prodajalna v sklopu recepcije
ŠC Dolgi most, Dolgi most 6a, 1000 Ljubljana	14	Prodajalna v sklopu recepcije
Konex center, Cesta na Brdo 109, 1000 Ljubljana	12	Prodajalna v sklopu recepcije
Dvorana Hlade , Plintovec 33/b, 2201 Zg. Kungota	8	Na recepciji za pultom

Badmintonsko opremo v Sloveniji kupujejo:

- badmintonski klubi in društva za potrebe svojih članov (tekmovalcev),
- šole za potrebe športne vzgoje,
- posamezniki.

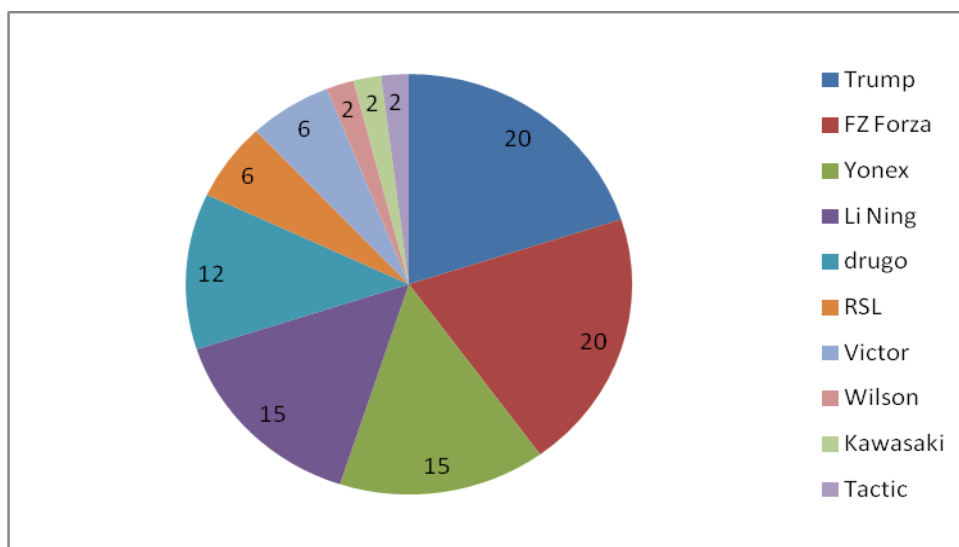
Na osnovi izkušenj ocenjujem, da se v Sloveniji največ badmintonske opreme proda neposredno klubom za potrebe tekmovalcev (peresne in plastične žogice, klubska oblačila, nagrade za tekmovalce, nagrade za dosežke tekmovalcev) in posameznikom preko klubov (loparji, copati, torbe, ipd.). Najpogosteje so prodajalci badmintonske opreme v klubih kar trenerji ali boljši igralci. Nekaj opreme se proda še neposredno šolam, ki kupujejo cenejše loparje in žogice za izvajanje badmintona v okviru rednih ur športne vzgoje ali interesne dejavnosti. Prav tako se cenejši loparji in nekaj preostale opreme proda v velikih trgovinah kot so Hervis, Intersport, ipd., ki so zelo slabo založeni z badmintonsko opremo. Omeniti moram t.i. »ballpool Badmintonske zveze Slovenije«, katerega letna cena za članstvo je približno 1500 EUR v peresnih žogicah. S članstvom v t.i. ballpoolu postanejo žogice

člana uradne za tekmovanja pod okriljem Badmintonske zveze Slovenije, prav tako imajo klubi možnost koristi nagradne nakupe Badmintonske zveze Slovenije le pri članih t.i. ballpoola. Člani ballpoola imajo možnost postavitve razstavno prodajnih prostorov na tekmovanjih pod okriljem Badmintonske zveze Slovenije. To je eden izmed zelo učinkovitih načinov prodaje, saj na turnirjih z veliko udeležbo je velika možnost uspešne prodaje. Ponudba opreme oz. blagovnih znamk na slovenskem trgu je zelo pestra, konkurenco pa predstavljam v nadaljevanju.

3.2 Analiza konkurence na slovenskem trgu

Konkurenca na slovenskem trgu je precej številčna in tudi močna. V nadaljevanju predstavljam konkurenčne blagovne znamke blagovni znamki FZ Forza v Sloveniji oz. njihove zastopnike v Sloveniji. Na sliki 6 pa prikazujem približne tržne deleže posameznih blagovnih znamk na slovenskem trgu. Ocena je bila narejena na primerjavi podatkov letnih poročil dostopnih na Ajpesu in internih podatkih o nakupih v slovenskih badmintonskih klubih.

Slika 6: Ocenjen tržni delež (v %) posameznih blagovnih znamk v Sloveniji



Yonex je najmočnejša in največja badmintonska blagovna znamka na svetu. V Sloveniji blagovno znamko Yonex zastopa podjetje Nadler golf & sport d.o.o. iz Trzina. Podjetje je zelo močno v prodaji golf in tenis opreme, ocenjeni tržni delež pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji pa je približno 15%. Konkurenčna prednost podjetja je poleg samega prestižnega ugleda blagovne znamke, katere prepoznavnost je tudi na slovenskem trgu zelo velika, prisotnost v vseh večjih športnih prodajalnah (Hervis, Intersport, SportsDirect.com) ter lastna prodajalna v Trzinu. Slabost podjetja pa je velika neaktivnost na badmintonskem trgu, saj tesneje ne sodelujejo z nobenim badmintonskim klubom. Edina trženjsko

komunikacijska aktivnost podjetja je mesečno pošiljanje ponudb na uradne elektronske naslove klubov, članov Badmintonske zveze Slovenije.

Li Ning je kitajska blagovna znamka in šele v zadnjih petih letih agresivno prodira na svetovni trg. V Sloveniji jo od konca leta 2011 zastopa podjetje Jaks d.o.o., ki je lastnik tudi največje badmintonske dvorane v Sloveniji. To je dvorana Dolgi most v Ljubljani, kjer domuje Badminton klub Ljubljana, eden največjih slovenskih badmintonskih klubov. Ocenjen tržni delež pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji je približno 15%. Prednost Li Ninga je kot pri Yonexu ugled blagovne znamke (skoraj vsi najboljši svetovni igralci so sponzorirani s strani Yonexa ali Li Ninga – slednji je sponzor vseh kitajskih igralcev). Druga prednost je dopolnjevanje dejavnosti podjetja Jaks d.o.o., ki je lastnik badmintonske dvorane, kjer vsak dan igra badminton 200 do 300 oseb, in je hkrati zastopnik badmintonske blagovne znamke Li Ning. Podjetje ima svojo prodajalno v sklopu dvorane in je tudi zelo agresivno pri trženju badmintonskim klubom in drugim organiziranim skupinam. Slabost je cenovno pozicioniranje blagovne znamke Li Ning, saj so cene pretirano visoke in tako odvrčajo kupce.

Victor je trenutno še vedno druga najmočnejša blagovna znamka na svetu. Korejsko podjetje je tudi uradni sponzor njihove reprezentance, ki je ena najboljših na svetu. V Sloveniji nima uradnega zastopnika. Trži jo nemško podjetje, ki je zastopnik za Victor za evropski trg. V Sloveniji se blagovna znamka Victor prodaja v specializirani prodajalni v dvorani Bit v Ljubljani in preko specializirane spletne trgovine za loparje in badmintonsko opremo loparji.si. Obe tržni poti predstavljata konkurenčno prednost podjetja. Slabost za znamko Victor na slovenskem trgu je seveda neosebni kontakt s slovenskimi klubi. Kljub temu ocenjujem tržni delež pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji na približno 6%.

RSL je blagovna znamka, ki v Sloveniji nima uradnega zastopnika in se prodaja preko zastopnika za Evropo, v Sloveniji pa neposredno od njega kupujejo trije večji klubi in nekaj manjših. Posredniške posle v Sloveniji vodi eden izmed trenerjev slovenskega kluba. Predvsem je blagovna znamka znana po kakovostnih in cenovno ugodnih pernatih žogicah za badminton, ponudba ostalih artiklov pa je zelo skromna. V Sloveniji RSL proda največ prav žogic, ocenjen tržni delež pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji pa je približno 6%. Prednost je torej v ugodni ceni žogic in osebnem odnosu s klubi, slabost pa v zelo skromni ponudbi izdelkov.

Blagovne znamke **Trump**, **Kawasaki** in **Tactic** zastopa podjetje Maestral d.o.o. iz Ljubljane, ocenjen tržni delež pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji pa je za vse 3 blagovne znamke približno 24%, kar postavlja podjetje Maestral d.o.o. za vodilno podjetje pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji. Vse tri blagovne znamke so precej manj prepoznavne kot preostale našete zgoraj, so pa vse tri cenovno ugodnejše od preostalih - seveda je tudi kakovost izdelkov nekoliko slabša. Prednost podjetja Maestral d.o.o. je v zelo osebnem odnosu z vsemi klubi, šolami in drugimi športnimi društvi (veliko izdelkov

prodajo tudi šolam in drugim organiziram rekreativnim skupinam). Slabost podjetja je v slabi podobi blagovnih znamk, ki jih trži.

Wilson je blagovna znamka, ki je bila še pred štirimi leti ena najmočnejših badmintonskih blagovnih znamk v Sloveniji, vendar je podjetje, ki je takrat zastopalo Wilson imelo težave in šlo v stečaj. Danes se blagovna znamka Wilson prebija nazaj na slovenski trg preko avstrijskega podjetja Amer Sports Austria GmbH, ki ima svojo zastopniško pisarno v Trzinu. Zaenkrat sodeluje z enim večjim slovenskim badmintonskim klubom, izdelke pa trži preko specializirane spletne strani loparji.si. Ocenjen tržni delež pri prodaji badmintonske opreme v Sloveniji je trenutno 2%. Prednost je v dobri podobi blagovne znamke Wilson, zelo močnem podjetju, ki jo trži, in seveda tržnih poteh, ki so zaradi tega dosegljive. Slabost je v premalo osebnem kontaktu s slovenskimi badmintonskimi klubi.

Babolat je priznana blagovna znamka poleg v tenisu tudi v badmintonu, ki je na slovenski badmintonski trg stopila šele v decembru 2014. Zato njen tržni delež pred sezono 2015/2016 še težko ocenim, prav tako natančen način trženja za to blagovno znamko. Sodeluje samo z enim badmintonskim klubom. Zastopnik je podjetje AP Šport d.o.o. iz Ljubljane, kjer so lastniki in zaposleni ljudje iz teniških krogov. V prihodnosti predstavlja Babolat resno konkurenco na slovenskem trgu.

Preostale blagovne znamke za badminton so še trgovska blagovna znamka Tecno pro športne verige Intersport ter nekaj precej nepoznanih blagovnih znamk, ki se sezonsko pojavljajo v velikih športnih prodajalnah kot je Hervis, SportsDirect.com, ipd. Seveda pa konkurenco predstavljajo vse športne blagovne znamke, ki imajo v ponudbi dvoransko športno obutev in oblačila za šport, vse teniške blagovne znamke z gripi in torbami za loparje, ipd., saj so izdelki lahko popolni substituti opremi za badminton.

3.3 Trženjska raziskava za blagovno znamko FZ Forza

Trženjska raziskava predstavlja empirični del magistrske naloge. Želel sem preučiti, kakšno mnenje imajo porabniki športne opreme FZ Forza o njej. Zanimala so me vprašanja glede samega izdelka, cene, tržnih poti in trženjskega komuniciranja. Zanimalo me je videnje ustreznosti trženjskega spleta za blagovno znamko FZ Forza s strani njenih porabnikov. Ker kot lokalni distributer nimamo velikega vpliva na izdelek kot spremenljivko trženjskega spleta, me je v raziskavi zanimala cenovna ustreznost izdelkov, primernost tržnih poti in učinkovitost trženjskega komuniciranja blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu.

3.3.1 Izhodišče in namen raziskave

V podjetju HL trgovina d.o.o. je mnenje kupca zelo pomembno, saj njegove pohvale kot seveda tudi kritike omogočajo izboljšanje trženjske strategije. Zadovoljen kupec pomeni najboljšo osnovo za trženjsko komuniciranje na badmintonskem trgu v Sloveniji. Namen raziskave je zbrati primarne podatke, na osnovi katerih lahko potrdim ali ovržem temeljne raziskovalne domneve. Hkrati pa mi bodo primarni podatki iz raziskave služili za analizo spremenljivk trženjskega spleta in njihovo ponovno oblikovanje.

V raziskavi ugotavljam, kaj menijo o samih izdelkih FZ Forza njeni uporabniki, ali se jim zdi cena primerna za to kar izdelki FZ Forza nudijo, ali jim je izdelke FZ Forza možno kupiti na njim enostaven in prijazen način ter tudi kakšno se jim zdi samo trženjsko komuniciranje blagovne znamke FZ Forza. Rezultate raziskave bom uporabil v zaključku magistrske naloge, kjer bom oblikoval trženjsko strategijo oz. trženjski splet za blagovno znamko FZ Forza za slovenski trg, le ta pa mi bo služila pri nadaljnjem poslovanju podjetja.

Predvsem na osnovi lastnih izkušenj pri trženju blagovne znamke FZ Forza in seveda tudi strokovne literature s področja trženja sem oblikoval raziskovalne domneve, ki sem jih preveril v raziskavi.

Temeljne raziskovalne domneve:

D1 - Blagovna znamka FZ Forza je ustrezno cenovno pozicionirana.

Pri tej domnevi sem predpostavljaj, da je cena izdelkov FZ Forza glede na kakovost v očeh porabnikov ustrezno oblikovana. Domnevo postavljam na podlagi povratnih informacij s trga ter lastnega poznavanja situacije na trgu. Cena izdelkov FZ Forza je nižja od konkurenčnih blagovnih znamk (Yonex, Li-Ning), ki ponujajo enako kakovostne izdelke kot FZ Forza. Pri preverjanju domneve sem ugotavljal, kako porabniki ocenjujejo kakovost izdelkov ter kako ocenjujejo razmerje med kakovostjo in ceno.

D2 – Porabniki menijo, da so tržne poti blagovne znamke FZ Forza ustrezne, vendar potrebujejo izboljšave.

Pri tej domnevi sem predpostavljaj, da tržna pot v primeru FZ Forza ni še ustrezno razvita, da bi bili lahko v podjetju zadovoljni. Ker podjetje deluje na specifičnem trgu in ker je podjetje majhno, so izoblikovali le del izmed možnih oblik tržnih poti, kjer pa tudi te še niso najbolj dodelane in učinkovite.

D3 – Porabniki menijo, da trženjsko komuniciranje blagovne znamke FZ Forza ni dovolj učinkovito.

Tudi pri tej domnevi sem predpostavljajal, da trženjsko komuniciranje za blagovno znamko ni dovolj obsežno in učinkovito. Podjetje ima seveda omejena sredstva, saj gre za majhno podjetje, in tako uporablja le določena orodja trženjskega komuniciranja. Ima pa seveda še veliko možnosti v sami kakovosti izvajanja trženjskega komuniciranja in tako tudi učinkovitosti v smislu prodajnih in tudi trženjsko komunikacijskih ciljev.

3.3.2 Metodologija raziskave

Raziskava o blagovni znamki FZ Forza temelji na anketnem vprašalniku, ki ugotavlja mnenje obstoječih porabnikov o kakovosti in zadovoljstvu z blagovno znamko FZ Forza na slovenskem trgu. Vprašanja se nanašajo na same izdelke (dizajn, kakovost, funkcionalnost), ceno izdelkov in vrednost glede na razmerje cena/lastnosti izdelkov, tržno pot oz. način prodaje kot tudi trženjsko komuniciranje samega izdelka.

Anketiranje je najpogosteje uporabljena raziskovalna metoda. Anketa mora biti zasnovana tako, da nam zagotovi odgovore na zastavljena vprašanja, kar je tudi bistvo ankete. Vprašanja pa morajo biti zato vsem razumljiva, sestavljena iz enostavnih besed, kratka in jedrnata (Kotler, 2003, str. 42).

Vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj, ki so različnega tipa. Uporabil sem 7-stopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico, kjer so anketiranci izrazili svoje strinjanje z napisanimi trditvami, prav tako sem uporabil dihotomna vprašanja, vprašanja z enim ali več možnimi odgovori ter tudi odprta vprašanja v smislu dodatnih komentarjev in predlogov za izboljšave, če jih je kdo izmed vprašanih želel izraziti. Poskušal sem postavljati kratka, enostavna in nedvoumna vprašanja. Na koncu vprašalnika sem zastavil še demografska vprašanja o anketirancu. Zanimal me je spol, starost, tip igralca (občasni ali redni rekreativni igralec, tekmovalec), ali je član kluba in katerega ter koliko let že igra badminton. Vprašalnik se nahaja v prilogi 1.

Ciljna populacija raziskave so kupci oz. porabniki blagovne znamke FZ Forza. Bodisi gre za rekreativne igralce, ki igrajo badminton le nekajkrat letno, bodisi za vrhunske tekmovalce, ki uporabljajo opremo na dnevni ravni. Uporabil sem priložnosti vzorec – to pomeni, da so v raziskavo vključeni anketiranci, ki so se v času izvedbe nahajali na mestu anketiranja.

Vprašalnik je bil tudi ustrezno dvakrat predhodno testiran na 10-12 osebah, ki so izpolnile vprašalnik na enak način kot je bilo izvedeno kasnejše anketiranje. Bilo je nekaj nejasnih vprašanj, nekaj pa jih je bilo potrebno ustrezno preoblikovati predvsem zato, ker so

vprašalnik izpolnjevali tudi mlajši otroci. Le tem so sprva pomagali starši, vendar sem vseeno želel, da mnenje iskreno podajo otroci, saj so oni največji uporabniki športne opreme FZ Forza in ne njihovi starši.

Populacijo za raziskavo predstavljajo uporabniki badmintonske opreme FZ Forza, ki so tekmovalni ali rekreativni igralci badmintona. Anketiranje je bilo izvedeno v času med 12.4.2014 in 11.5.2014, in sicer se je izvajalo na badmintonskih tekmovanjih pod okriljem Badmintonske zveze Slovenije (12.4. v Medvodah, 19.4. v Lendavi, 8.-11.5. v Medvodah) med tekmovalci kot tudi starši in gledalci, ki so uporabniki opreme FZ Forza. Z namenom, da dobim čim bolj iskrene odgovore, pri tem pa anketiranci ne bodo imeli težav, sam nisem pomagal pri izpolnjevanju vprašalnikov, temveč sem za pomoč usposobil nekaj tekmovalcev (študentov) iz različnih klubov, ki pa niso del sponzorirane ekipe FZ Forza. Tako sem dosegel še najboljšo možno kakovost odgovorov. Cilj je bil pridobiti vsaj 100 izpolnjenih vprašalnikov, kar mi je tudi uspelo. Za obdelavo podatkov sem uporabil statistični program IBM SPSS Statistics verzija 21.

3.3.3 Rezultati raziskave

Vzorec je vseboval 101 oseb, uporabnikov športne opreme FZ Forza. Med uporabnike štejem tiste, ki trenutno uporabljajo vsaj enega izmed izdelkov FZ Forza. Ker sem izvajal anketiranje na največjih badmintonskih turnirjih v Sloveniji, je tudi vzorec približek populaciji kupcev športne opreme FZ Forza. Gre za t.i. priložnostni vzorec. Od 101 anketiranih oseb jih je bilo 52 moškega in 49 ženskega spola. V vzorcu so zajete osebe od 11 let do 59 let starosti, aritmetična sredina je bila 22,94 let, mediana pa 18 let. 52 vprašanih je bilo starih 18 let ali mlajših oziroma kar 75 vseh vprašanih je bilo starih 30 let ali manj. 94 vprašanih oseb so člani enega izmed slovenskih klubov, 7 oseb pa je odgovorila, da ni član nobenega kluba in je navedlo le športne dvorane ali kraje, kjer igrajo badminton. 34 oseb so člani BK Medvode in 21 oseb so člani BK Mirna, ki sta bila v letu 2013 in 2014 dva največja kupca med klubi. Skupaj je to 55 od 101 oseb, kar je 54,5 odstotka vseh vprašanih. Približno 50 odstotkov celotne prodaje pa je tudi prodaja omenjenima kluboma. Od 101 anketirane osebe jih je 66 aktivnih tekmovalcev, 18 rekreativnih igralcev, ki igrajo rekreativno ligo ali tekmovanja, 17 pa le občasnih rekreativcev. Največji porabniki opreme FZ Forza so prav tekmovalci. Zanimalo me je, koliko časa že igrajo badminton. Najkrajše navedeno obdobje je bil odgovor 1 leto, največ pa 26 let. Aritmetična sredina je bila 8,06 let, mediana pa znaša 7 let. Zadnji podatek me je predvsem zanimal za del raziskovanja, ki ne bo del te magistrske naloge. Podrobni podatki o vzorcu so del priloge 2 samega magistrskega dela.

3.3.4 Analiza rezultatov

V nadaljevanju analiziram dobljene rezultate anketiranja, na podlagi katerih bom tudi potrdil ali ovrgel tri temeljne raziskovalne domneve magistrskega dela. Analiza bo tudi v

pomoč pri izdelavi trženjske strategije za blagovno znamko FZ Forza v zaključku magistrskega dela. Celoten izpis rezultatov iz statističnega programa IBM SPSS Statistics je v prilogi 2.

V nadaljevanju pod vsako točko analiziram le tiste rezultate odgovorov na vprašanja, ki se nanašajo na cenovno pozicioniranje, tržne poti in trženjsko komuniciranje blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu ter na koncu tudi nekatere druge zanimive rezultate raziskave.

▪ Cenovno pozicioniranje FZ Forza

Prvo vprašanje se je nanašalo na oceno posameznih skupin artiklov FZ Forza. Anketiranci so označili v tabeli ali so izdelki zelo dobri (1), dobri (2), zadovoljivi (3), slabi (4) ali zelo slabi (5). Če izdelka še ni preizkusil, je to napisal. V tabeli se število anketirancev, ki niso preizkusili izdelkov vidi v vrstici »Manjkajoče vrednosti«. Najbolj so zadovoljni z oblačili, kjer je povprečna ocena znašala 1,31, sledijo loparji (povprečna ocena 1,51), torbe (povprečna ocena 1,89) in gripi (povprečna ocena 1,96). Nekoliko manj so zadovoljni s kakovostjo pernatih žog (povprečna ocena 2,34), strun za loparje (povprečna ocena 2,38), najslabše ocenjeni pa so copati, kjer je povprečna ocena le 2,67. Kot razlog so v komentarjih nekajkrat napisani slaba vzdržljivost izdelkov, kljub temu da v praksi je vzdržljivost (op. z vzdržljivostjo mislimo, koliko časa je izdelek zaradi kakovosti še uporaben za igro oz. koliko hitro se uniči) precej dobra. Kakovost omenjenih izdelkov je bila problematična pred tremi leti, je pa percepcija uporabnikov o kakovosti omenjenih treh skupin izdelkov še vedno precej slaba. Pri plastičnih žogicah je le 28 od 101 vprašanih že uporabljalo plastične žogice FZ Forza. Razlog za to je predvsem to, da so plastične žogice alternativa pernatim žogicam, ki se uporabljajo pri tekmovalnem badmintonu in čedalje več tudi pri rekreativnem badmintonu. Povprečna ocena znaša 2,61. Rezultati so vidni v tabeli 7.

Tabela 7: Ocena kakovosti artiklov FZ Forza

	Ocena kakovosti loparjev	Ocena kakovosti copat	Ocena kakovosti torb	Ocena kakovosti oblačil	Ocena kakovosti pernatih žogic	Ocena kakovosti plastičnih žogic	Ocena kakovosti gripov	Ocena kakovosti strun
Število	93	94	91	98	97	28	92	80
Manjkajoče vrednosti	8	7	10	3	4	73	9	21
Povprečje	1,51	2,67	1,89	1,31	2,34	2,61	1,96	2,38
Mediana	1	3	2	1	2	3	2	2
Std. odklon	0,56	0,88	0,71	0,58	1,05	0,79	0,57	0,88
Variacijski razmik	2	4	4	4	4	4	2	4
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	3	5	5	5	5	5	3	5

Ugotavljam, da so uporabniki športne opreme FZ Forza v večini zadovoljni z njo in jo ocenjujejo kot kakovostno opremo.

Vprašanje številka 6 - kakšni se jim zdijo izdelki FZ Forza v primerjavi z ostalimi izdelki glede na kakovost, dizajn, funkcionalnost – je ponujalo odgovore na 7-stopenjski lestvici, kjer so izbirali med precej boljši (1) in precej slabši (7). Odgovor približno enaki predstavlja vrednost 4. Povprečna ocena je znašala 2,52, mediana pa 2. 87,1 odstotka vseh vprašanih je obkrožilo vrednosti od 1 do vključno 3, kar pomeni, da večina zaznava blagovno znamko FZ Forza kot boljšo v kakovosti, dizajnu in funkcionalnosti od preostalih blagovnih znamk.

Vprašanje številka 7 ugotavlja, kako uporabniki ocenjujejo razmerje med ceno in kakovostjo za blagovno znamko FZ Forza. Odgovori so bili ponujeni na 7 stopenjski lestvici, kjer vrednost 1 pomeni veliko vrednost za ceno, 4 pomeni nekaj srednjega in 7 majhno vrednost za ceno, ki jo plačajo. Povprečna ocena je znašala 2,38, mediana pa 2. 83,2 odstotka vseh vprašanih je obkrožilo vrednosti od 1 do vključno 3, kar pomeni, da večina zaznava blagovno znamko FZ Forza kot dobro vrednost za ceno, ki jo plačajo. Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko privzamem prvo raziskovalno domnevo ter sprejemem sklep, da je blagovna znamka FZ Forza ustrezno cenovno pozicionirana.

▪ **Tržna pot in trženjsko komuniciranje FZ Forza**

V vprašanju 11 me je zanimalo, kje so kupili izdelke FZ Forza. Možno je bilo obkrožiti več odgovorov. Kar 74 jih je kupilo izdelke FZ Forza v klubu, 46 jih je kupilo izdelke na prodajnem mestu, ki ga imamo na večjih turnirjih, 28 jih je nakup izvršilo na sedežu podjetja, 11 jih je kupilo izdelke FZ Forza preko prijateljev, možnost drugo pa ni obkrožil nihče.

V vprašanju 12 me je zanimalo, kje najraje kupujejo športno opremo za badminton. Možno je bilo obkrožiti le en odgovor. 63 vprašanih jih je odgovorilo, da najraje kupijo opremo v klubih pri trenerjih, 29 vprašanih na sedežu podjetja pri zastopnikih blagovnih znamk, 9 vprašanih pa v dvoranah za badminton. Nihče ni obkrožil možnosti velike športne prodajalne ali možnosti drugo.

Na vprašanje 17 jih je 57 vprašanih odgovorilo, da bi podjetje HL trgovina d.o.o. moralo imeti lastno prodajalno, preostalih 44 vprašanih pa jih ocenjuje, da je obstoječ način prodaje zadovoljiv.

Iz rezultatov vprašanja 11, 12 in 17 ugotavljam, da je zelo pomembna tržna pot preko trenerjev, ki jo podjetje že ima izoblikovano. Prav tako obstaja možnost nakupa opreme na sedežu podjetja, kjer pa v času do anketiranja še ni bilo razstavnega prostora, ampak samo skladiščni prostori. Več kot polovica vseh ocenjuje, da bi morale podjetje imeti tudi lastno

prodajalno. Ima pa podjetje postavljen razstavno prodajni prostor na vseh večjih turnirjih, kar ocenjujem za ustrezno, saj skoraj tretjina najraje nakupuje pri zastopnikih blagovnih znamk. V dvoranah za badminton v času anketiranja podjetje še ni prodajalo FZ Forza opreme, kljub temu da 8,9 odstotka od vseh vprašanih tam najraje kupuje.

V vprašanju 13 me je zanimalo, kaj jim je pomembno pri izbiri mesta nakupovanja oz. same prodajalne. Možno je bilo obkrožiti več odgovorov. 77 vprašanim je najpomembnejša sama blagovna znamka, ko se odločajo za mesto nakupa. 56 vprašanim je pomembno dobro svetovanje prodajalca, 44 vprašanim tudi pestrost ponudbe, le 18 urejenost prodajalne in le 14 lokacija prodajalne, 1 oseba je obkrožila drugo in dopisala kakovost, kar lahko štejem pod samo blagovno znamko. Z lastno prodajalno oz. razstavnim prostorom FZ Forza podjetje zadosti vsem pomembnim dejavnikom za izbiro prodajalne anketirancev, zato je takoj bilo potrebno razmisliti o njeni ureditvi na sedežu podjetja. Ker je pomembno dobro svetovanje prodajalca, so trenerji najbolj kompetentni prodajalci, ki jih ima podjetje HL trgovina d.o.o.

V vprašanju 14 me je zanimalo, ali so že obiskali spletno stran za izdelke FZ Forza. 65 vprašanih jih je obiskalo spletno stran, 36 vprašanih pa ne. V vprašanju 15 me je zanimalo, s kakšnim namenom so obiskali spletno stran. Možno je bilo več odgovorov. Iz radovednosti o ponudbi jih je obiskalo spletno stran 46 vprašanih, prav za določen izdelek se jih je zanimalo 40 vprašanih. 13 vprašanih jih je primerjalo cene, nihče pa ni nakupoval preko spletne strani. Prav tako ni nihče obkrožil možnosti drugo.

Spletna stran ni dovolj obiskana glede na to, da so anketiranci večinoma stalni uporabniki FZ Forza opreme. Glede na to, da do časa izvedbe anketiranja tudi v praksi ni bil izvršen noben nakup preko spletne trgovine, jih pa precej obišče stran iz radovednosti in tudi primerja cene, je očitno spletna stran orodje t.i. hibridnega trženja, kjer si kupci zadeve ogledajo na internetu, primerjajo cene, nakup pa izvršijo preko neke druge tržne poti izdelkov FZ Forza.

Oblike tržnih poti pri trženju FZ Forza na badmintonskem trgu v Sloveniji so ustrezne, saj podjetje trži opremo v klubih preko trenerjev ter ima prodajno razstavne prostore na vseh večjih turnirjih v Sloveniji. Na osnovi raziskave pa ugotavljam, da je potrebno vzpostaviti lastno prodajalno (ali vsaj urejen razstavni prostor) ter biti prisoten tudi v prodajalnah dvoran za badminton. Prav tako so možne izboljšave pri trženju preko trenerjev ter tudi pri prodaji na turnirjih. Na podlagi rezultatov vprašanj 11, 12, 13, 14 in 17 lahko privzamemo drugo raziskovalno domnevo, da so oblike tržnih poti ustrezne, vendar potrebne izboljšav.

V vprašanju 10 me je zanimalo, kje so izvedeli za izdelke FZ Forza. Možno je bilo obkrožiti več odgovorov. 95 vprašanih jih je izvedelo v klubu, 28 od prijateljev, 13 na spletni strani podjetja, 3 so odgovorili drugo (sestra, drugi klub, na turnirjih). Glede na to, da je trženjsko komuniciranje podjetja usmerjeno na klube, so rezultati pričakovani.

Vprašanje 16 pa je spraševalo po oceni spletne strani med tistimi, ki so spletno stran podjetja obiskali. Ocene so bile od 1 (odlična) do 7 (zelo slaba). Povprečna ocena je bila 2,57, mediana pa je znašala 3. Spletna stran je ocenjena slabše kot sem pričakoval. Pod komentarji je bilo dopisano, da je ponudba izdelkov v spletni trgovini premajhna ter da stran ni najlepše oblikovana. Spletna stran je potrebna izboljšav.

Ugotavljam, da je trženjsko komuniciranje ustrezno usmerjeno na klube, saj je večina vprašanih tam izvedela za izdelke FZ Forza. Spletna stran predstavlja enega izmed problemov trženjskega komuniciranja, ki ga je potrebno izboljšati. Veliko pa bo potrebno narediti s trženjskim komuniciranjem glede prepričevanja porabnikov o kakovosti izdelkov FZ Forza. Uporabniki so veliko slabše ocenili kakovost copat, strun in žogic (vprašanje 1) kot je pa dejanska. Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko privzamemo tretjo raziskovalno domnevo, da porabniki menijo, da trženjsko komuniciranje blagovne znamke FZ Forza ni dovolj učinkovito. Trženjsko komuniciranje blagovne znamke FZ Forza potrebuje izboljšave.

▪ **Preference blagovne znamke FZ Forza v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami in zvestoba blagovni znamki FZ Forza**

Vprašanja številka 3, 4 in 5 so spraševala po preferencah oz. vrednosti blagovne znamke v očeh porabnika glede na konkretne blagovne znamke – Yonex in Li- Ning, ki sta pozicionirani kot premium blagovni znamki ter Trump, ki je pozicioniran kot blagovna znamka srednje kakovosti za srednje visoko ceno. Vprašanje je bilo definirano kot trditev, da kupim izdelek FZ Forza, če mi prodajalec ponuja konkurenčno blagovno znamko enake kakovosti in lastnosti za enako ceno. Odgovor 1 je pomenilo, da se močno strinja s trditvijo, odgovor 7, da se popolnoma ne strinja, 4 pa da se ne ve odločiti. V tabeli 8 so rezultati, ki smo jih dobili z obdelavo odgovorov na vprašanja 3, 4 in 5. Iz rezultatov lahko ugotovim, da uporabniki FZ Forza skoraj zagotovo ne bi kupili opreme Trump (povprečna ocena 1,51; mediana 1), zelo majhna verjetnost pa je, da bi kupili Li Ning (povprečna ocena 2,17; mediana 2). Je pa nekoliko večja verjetnost, da bi kupili Yonex (povprečna ocena 3,31; mediana 3). Ker je Yonex premium blagovna znamka, je rezultat za FZ Forza še vedno zelo zadovoljiv, saj uporabniki FZ Forza ne zaznavajo Yonex kot več vredne blagovne znamke. Presenetljivo je, da Li- Ning med anketirani osebami velja za manj vredno blagovno znamko kot FZ Forza. Pričakovano pa je blagovna znamka Trump najmanj preferirana blagovna znamka v očeh anketiranih oseb.

Tabela 8: Preference do blagovne znamke FZ Forza v očeh porabnika v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami

	Vprašanje3 (Yonex)	Vprašanje4 (LiNing)	Vprašanje5 (Trump)
Število	101	101	101
Manjkajoče vrednosti	0	0	0
Povprečje	3,31	2,17	1,51
Mediana	3	2	1
Std. odklon	1,64	1,36	1,14
Variacijski razmik	6	5	6
Minimum	1	1	1
Maksimum	7	6	7

Na podlagi vprašanj 2, 8 in 9 sem preverjal še zvestobo blagovni znamki. Vprašanje 2 je bila trditev, da če imam možnost kupiti FZ Forza, ne kupim druge blagovne znamke. Na Likertovi lestvici predstavlja vrednost 1 popolnoma se strinjam, 7 pa popolnoma se ne strinjam. Povprečna ocena je 3,14, mediana pa 3. Na vprašanje številka 8 o ponovnem nakupu (1 predstavlja na Likertovi lestvici zagotovo da, 7 pa zagotovo ne) je bila povprečna ocena 1,67, mediana pa 1. Na vprašanje številka 9 o priporočilu prijateljem nakupu (1 predstavlja na Likertovi lestvici zagotovo da, 7 pa zagotovo ne) je bila povprečna ocena 1,98, mediana pa 2. Ugotavljam, da so uporabniki blagovne znamke FZ Forza zelo zvesti blagovni znamki, da bodo ponovili nakupe in tudi priporočili izdelke FZ Forza prijateljem in znancem. Podjetje ima zveste kupce, zato mora še naprej graditi na pozitivnem ugledu blagovne znamke.

3.4 SWOT analiza za blagovno znamko FZ Forza za slovenski trg

V tej točki analiziram prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti pri trženju blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu. Zaradi preglednosti so našteje v tabeli 9. SWOT analizo upoštevam pri načrtovanju trženja v nadaljevanju magistrskega dela. Pri izdelavi trženske strategije za blagovno znamko FZ Forza se je potrebno zavedati prednosti in slabosti podjetja ter s pravilno strategijo izkoristiti ponujene priložnosti podjetja in se izogniti nevarnostim, ki podjetju pretijo. Kot je razvidno iz tabele ima podjetje kar nekaj prednosti prav tako pa tudi slabosti. Kot največjo prednost lahko štejemo vpletenost lastnikov v badminton, seveda pa tudi dobra blagovna znamka je zelo pomembna konkurenčna prednost. Podjetje mora paziti na agresivnejši pristop konkurentov na trgu, priložnost podjetja pa vidim v širjenju na nove večje odjemalce kot so npr. rekreativni klubi.

Tabela 9: SWOT analiza za blagovno znamko FZ Forza

Prednosti: Ugledna blagovna znamka (sinonim za zelo dobro kakovost za ugodno ceno). Ugodne nabavne cene in odličen odnos z dobaviteljem. Poznavanje športa in trga s strani lastnikov.	Slabosti: HL trgovina d.o.o. je majhno podjetje s slabim finančnim zaledjem FZ Forza je blagovna znamka le za badminton, med tem ko so nekateri konkurenti zelo široko usmerjeni na ostale športe (Li Ning, Yonex, Wilson, Babolat). Ni tesne povezave z lastniki dvoran (zastopniki nekaterih konkurenčnih blagovnih znamk so tudi lastniki dvoran ali so v tesni povezavi z njimi).
Priložnosti: Širitev na nove klube ter na rekreativce, kjer je število v porastu. Pridobitev kupcev s Hrvaške (od 1.7.2013 ni več carine). Z večanjem prodaje še ugodnejši nabavni pogoji s strani dobavitelja in še bolj ugodne cene za kupce (večanje prodaje in tržnega deleža) ali večji dobiček za podjetje.	Nevarnosti: Agresiven pristop konkurence, ki s svojimi trženjskimi aktivnostmi (predvsem sponzorstva, ekskluzivne pogodbe o uradnem opremljevalcu in/ali nižjimi cenami) poskuša prevzeti tržni delež FZ Forza. Konkurenca lahko podjetju onemogoči prodajo v velikih športnih dvoranah, kjer je potencialnih kupcev največ.

4 TRŽENJSKA STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE FZ FORZA

Vizija in poslanstvo podjetja sta že predstavljena v predstavitvi podjetja pod točko 2.2. Ker se mi zdita še vedno ustrezni, jih ni potrebo spreminjati. Tako v alinejah navajam le glavne **trženjske cilje** podjetja HL trgovina d.o.o.:

- v letu 2015 doseči enake prihodke od prodaje kot v letu 2013 in 2014 ter poslovati pozitivno (z dobičkom);
- v naslednjih letih povečati prodajo povprečno za 5% letno
- obdržati isto raven marž kot do sedaj in tako poslovati z dobičkom;
- razširiti prodajno mrežo (badmintonska dvorana v Ljubljani, novi klubi, spletna trgovina, ipd.);
- še povečati prepoznavnost in ugled blagovne znamke FZ Forza z intenzivnejšim in učinkovitejšim trženjskim komuniciranjem;
- obdržati obstoječi konkurenčni položaj podjetja na badmintonskem trgu v Sloveniji.

4.1 Segmentiranje trga

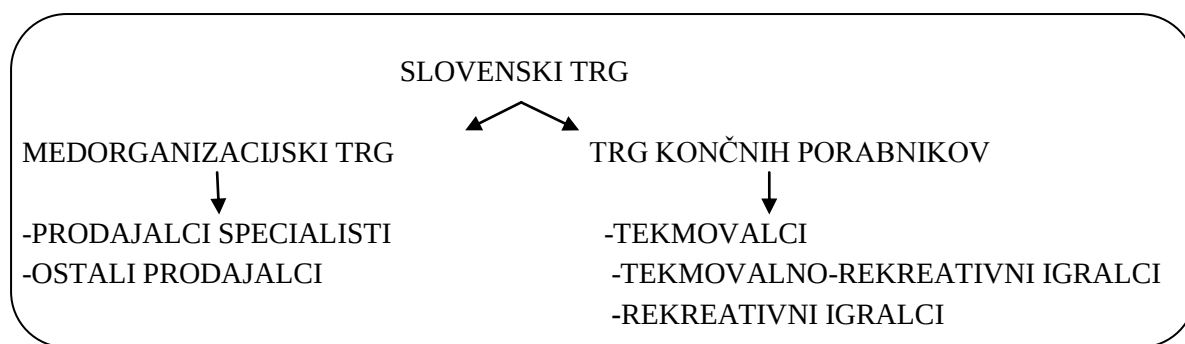
Segmentiranje trga je »proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjstev ali organizacij s približno enakimi značilnostmi glede porabe izdelkov.« (Potočnik, 2002, str. 154).

Podjetje HL trgovina d.o.o. je majhno podjetje. Kljub temu, da Slovenija ni velik trg, na osnovi segmentacije podjetje lažje ugotovi in kasneje zadovolji potrebe vseh porabnikov. Zato je smiselno slovenski trg segmentirati, in sicer mora segmentirati medorganizacijski trg ter tudi trg končnih porabnikov. Medorganizacijski trg predstavljajo kupci oz. odjemalci podjetja, ki opremo FZ Forza prodajajo končnim kupcem. To so prodajalne kot tudi klubi, ki nastopajo velikokrat v vlogi končnega porabnika (kot primer nakup žogic za treninge, kjer je kupec klub, porabniki pa člani kluba).

Trg končnih porabnikov je smiselno **razdeliti na segmente na osnovi porabe izdelka** oz. glede na to, kakšne potrebe po badmintonski opremi imajo posamezniki, na to pa kaže kolikokrat tedensko se ukvarjajo porabniki z badmintonom oz. kakšen tip igralca so. Zato jih razdelim na **tekmovalce, tekmovalno-rekreativne igralce in rekreativne igralce**. Prvi so količinsko veliki porabniki, ki zahtevajo zelo kakovostno opremo za relativno ugodno ceno. Ker so vrhunski igralci badmintona, znajo kakovost izdelkov preko uporabniške izkušnje zelo dobro oceniti. Če je le ta dobra, bodo blagovni znamki zvesti na daljši rok, hkrati pa bodo tudi odlični mnenjski voditelji. Druga skupina so tekmovalno-rekreativni igralci, ki običajno nimajo veliko tehničnega znanja, zato kakovost in druge lastnosti izdelkov ocenjujejo največkrat na osnovi mnenj drugih, podobo o blagovni znamki si velikokrat pridobijo preko tržnih aktivnosti prodajalca oz. proizvajalca. Količinsko so srednje veliki porabniki, so pa zelo zahtevni kupci, vendar prav tako zvesti blagovni znamki na daljši rok. Rekreativni igralci kupijo malo, je pa rekreativnih igralcev relativno največ v Sloveniji. Podobo o blagovni znamki si ustvarijo preko mnenjskih voditeljev ali preko tržnih aktivnosti prodajalca. Največkrat pa pri odločitvi o nakupu odloča cena, saj so večinoma zelo preudarni kupci in ne pretiravajo s predragimi nakupi.

Medorganizacijski trg pa razdelim na prodajalce specialiste badmintonske opreme (klubi in športne dvorane za badminton) ter ostale prodajalce, kjer so zajeti tako veliki trgovski športni sistemi (Hervis, Intersport, ipd.) kot tudi ostali prodajalci (npr. Caravan d.o.o., ki prodaja opremo za kampsiranje). Prodajalci specialisti prodajajo večje količine izdelkov, saj prodajajo vsem trem tipom igralcev naštetih zgoraj, medtem ko pri ostalih prodajalcih kupujejo v veliki večini le rekreativni igralci.

Slika 7: Segmentiranje trga v Sloveniji



4.2 Ciljanje in pozicioniranje blagovne znamke FZ Forza

Ciljanje in pozicioniranje sledi potem, ko imamo določene tržne segmente. Potrebno se je odločiti, kam bomo ciljali s ponudbo in kako bomo pozicionirali ponudbo na ciljnem trgu. Po Potočniku (2002, str. 162-164) je izbor ciljnega trga odvisen od velikosti ciljnega trga in njegove rasti, privlačnosti z vidika konkurenčne strukture, ciljev in virov podjetja. Praviloma naj bi stopili le na tiste ciljne trge, kjer lahko ponudimo več kot konkurenti. Velika podjetja vstopajo na ciljni trg na tri možne načine: z usmeritvijo na celotni trg (nediferencirano trženje), s koncentriranim pristopom (koncentrirano trženje) ali z večsegmentnim pristopom (diferencirano trženje).

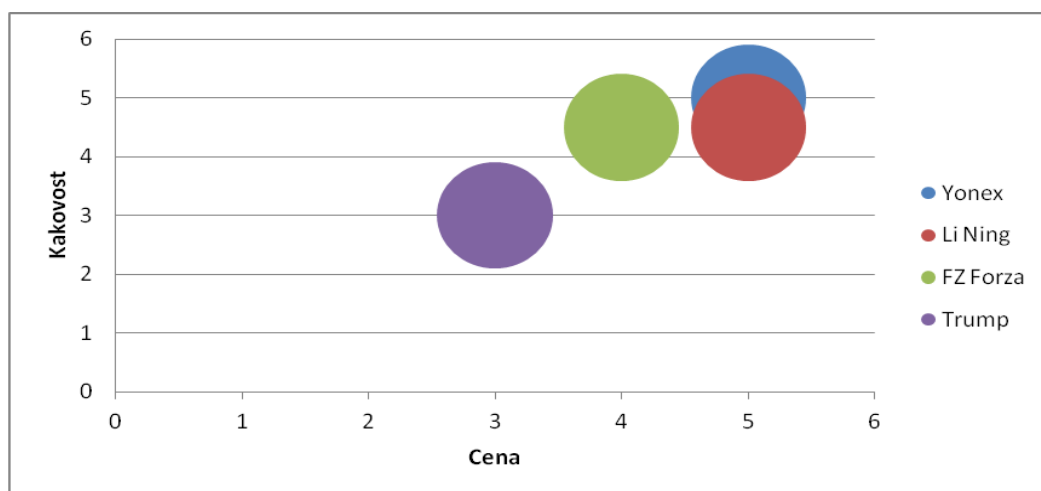
HL trgovina d.o.o. ni veliko podjetje, zato je omejeno v virih. Slovenski trg pa je tako majhen, da vsi segmenti, ki sem jih določil v predhodni točki, skupaj predstavljajo komaj zadostno velik trg, da lahko podjetje preživi. Zato bo potrebno uporabiti koncentrirani pristop v kombinaciji z večsegmentnim na celotnem področju Slovenije. Pri oblikovanju trženjskega spleta se bo podjetje usmerilo predvsem na segment tekmovalcev, saj je to segment, kjer se količinsko proda največ in je tudi pomemben v promocijskem smislu. Če bodo tekmovalci uporabljali FZ Forza, ga je lažje tržiti preostalima dvema segmentoma. Na medorganizacijskem trgu se bo podjetje usmerilo na prodajalce specialiste za badminton, kjer pa se bo s posameznimi trženjskimi aktivnostmi usmerilo tudi na druge tržne segmente (tekmovalno- rekreativni in rekreativni igralci).

Razlikovanje ponudbe in pozicioniranje je odvisno od konkurenčnega položaja in moči podjetja. Na slovenskem badmintonskem trgu ima prevladujoč položaj podjetje Maestral d.o.o., ki trži kar tri blagovne znamke za badminton (Trump, Tactic, Kawasaki). Podjetje HL trgovina d.o.o. pa ima močan tržni položaj, saj se lahko uspešno odziva na trženjske akcije vseh konkurentov. Razlikovanje ponudbe oz. diferenciacijo izvedemo s pomočjo različnih trženjskih spletov- cene, distribucije in promocije. Pri trženju blagovne znamke FZ Forza je smiselna diferenciacija na osnovi razlikovanja izdelkov, saj FZ Forza kupci zaznavajo kot izdelke, kjer je najboljše razmerje med ceno in kakovostjo. Druga možnost

je razlikovanje na osnovi prodajnega osebja. Izdelke FZ Forza prodajajo le izbrani najboljši trenerji in poznavalci badmintona, kar predstavlja dodano vrednost nakupa, saj ti svetujejo najboljši. Najbolj smiselno je, da podjetje uporabi kar obe razlikovalni značilnosti za pozicioniranje ponudbe, s tem da je osnovna strategija pozicioniranje na osnovi razmerja cena in kakovost.

Na osnovi rezultatov raziskave ugotavljam, da so izdelki v očeh porabnikov FZ Forza kakovostni in da porabniki blagovne znamke FZ Forza ocenjujejo kot velika vrednost za ceno, ki jo plačajo. Cena je za približno 20-30 odstotkov nižja od Yonexa in Li-Ninga in le 10-20 odstotkov višja od Trumpa. Na osnovi raziskave, ki je tudi potrdila raziskovalno domnevo o ustreznosti cenovnega pozicioniranja blagovne znamke FZ Forza, cen konkurenčnih blagovnih znamk na trgu in lastne ocene sem naredil percepcijski diagram (slika 8), ki prikazuje cenovno pozicioniranje blagovne znamke FZ Forza, Yonex, Li Ning in Trump.

Slika 8: Percepcijski diagram cena-kakovost



V nadaljevanju predstavljam trženjski splet za blagovno znamko FZ Forza za slovenski trg, trženjske aktivnosti pa se bodo začele izvajati v začetku tekmovalne sezone 2015/2016, ki se prične s 1.8.2015.

4.3 Trženjski splet FZ Forza

Na osnovi predhodnih ugotovitev v analizi in lastni raziskavi v tem poglavju oblikujem izboljššan trženjski splet za blagovno znamko FZ Forza na slovenskem trgu. Največji poudarek je na preoblikovanju spremenljivk tržne poti in trženjskega komuniciranja, za katera je bilo v raziskavi ugotovljeno, da potrebuje izboljšave.

4.3.1 Izdelek

Blagovna znamka FZ Forza in izdelčne skupine so predstavljene pod točko 2.3. V raziskavi smo ugotovili, da so porabniki zadovoljni s kakovostjo in dizajnom opreme FZ Forza. Ker smo distributer za zelo majhno geografsko področje, nimamo velikega neposrednega vpliva pri proizvajalcu na lastnosti izdelkov blagovne znamke FZ Forza. Svoje mnenje glede izdelkov podjetje posreduje na sestankih in v pisni komunikaciji z dobaviteljem. Svoje poglede, predloge in kritike podjetje HL trgovina d.o.o. izrazi tudi na letnem sestanku distributerjev blagovne znamke FZ Forza, kjer je predstavljena kolekcija prihajajoče sezone. Seveda podjetje tudi s svojimi nakupi oz. nenakupi daje signal dobavitelju, kaj je primerno za slovenski trg in kaj ne. V ponudbi podjetja je cilj imeti vse izdelke FZ Forza iz sezonskega kataloga. Zato mora pritiskati na dobavitelja, da še nekoliko izboljša kakovost športnih copat, žogic in strun za loparje.

V prihodnje na slovenskem trgu vse tekmovalne loparje FZ Forza podjetje prodaja s t.i. »full cover« ovitki, ki so za lopar boljša zaščita, hkrati pa daje loparju videz premium kakovosti in blagovne znamke. Strošek je za podjetje zanemarljiv (1,5 EUR na lopar). Od dobavitelja mora podjetje zahtevati, da tudi druga embalaža še naprej ostane funkcionalna in kakovostna v smislu zaščite ter usklajenega dizajna s celotno grafično podobo FZ Forza.

Garancija za izdelke FZ Forza veljajo v skladu z Zakonom o varovanju potrošnikov. V preteklosti je imelo podjetje večinoma reklamacije za loparje in copate, ki pa so v zadnjih treh sezonah (2012/2015) večinoma zanemarljive (manj kot 3 odstotka vseh prodanih loparjev; manj kot 2 odstotke vseh prodanih copat). V preteklosti je bilo v podjetju rešenih tudi kar nekaj neupravičenih reklamacij (op. loparji zlomljeni po krivdi igralca; copati, ki so bili stari že 1 leto, ipd.), zato mora podjetje v prihodnosti upoštevati zakonsko podlago za uveljavljanje garancij. Seveda pa mora biti cilj podjetja še naprej imeti zanemarljivo število reklamacij, le te je potrebno uspešno rešiti v najkrajšem možnem času. Vsako upravičeno reklamacijo mora podjetje poskusiti rešiti takoj z menjavo reklamiranega izdelka za novega.

4.3.2 Cena

Na osnovi raziskave sklepam, da je **cenovno pozicioniranje** FZ Forza na slovenskem trgu ustrezno. Dobra kakovost za srednje visoko ceno kot jo zaznavajo tudi porabniki je strategija podjetja HL trgovina d.o.o. in tudi dobavitelja že nekaj let. Zato mora s tako strategijo podjetje nadaljevati tudi v prihodnje. Postopoma lahko podjetje poskusi zvišati ceno nekaterimi izdelkom predvsem na račun kakovosti (npr. najboljši športni copati v ponudbi FZ Forza) in jih pozicionirati kot premium izdelke znotraj blagovne znamke FZ

Forza. Za doseg tega cilja pa bo potrebna izboljšava tržnih poti in izoblikovati ustrezno strategijo trženjskega komuniciranja.

Oblikovanje cen izdelkov FZ Forza za sezono 2015/2016 (v prilogi 3 sta maloprodajni cenik in veleprodajni cenik) bo podjetje naredilo po kombinirani metodi, ki v osnovi ceno določa na podlagi stroškov, višina pribitka pa je odvisna od cen konkurence ter tudi predvidenega povpraševanja. Ker trenutno v podjetju HL trgovina d.o.o. precej dobro poznajo nabavne cene konkurence in tudi trg oz. porabnika, ima podjetje to prednost, da izoblikuje prave cene, ki ne odvrčajo kupcev, hkrati pa podjetju omogočajo dosegati ciljno prodajo in dobiček. Nekatere cene FZ Forza izdelkov v podjetju določijo tudi na osnovi psiholoških dejavnikov (premium cene za določene izdelke, predvsem izdelke novih kolekcij). Kot je razvidno iz cenikov, dobavitelj z Danske postavi priporočene maloprodajne cene. Veleprodajni cenik je namenjen lokalnim distributerjem (trenerji, prodajalne v športnih dvoranah, drugi kupci za nadaljnjo prodajo) ter klubom za količinske nabave in klubom z letnimi pogodbami o sodelovanju.

Osnova kalkulacija cene FZ Forza izdelkov je nabavna cena plus minimalno 25 odstotni pribitek, s katerim podjetje pokrije vse stroške poslovanja podjetja ob doseganju ciljne letne prodaje. Nabavna cena in višina posameznih pribitkov je poslovna skrivnost podjetja. S prodajno ceno mora podjetje pokriti vse nabavne stroške izdelka in prevoz izdelka od dobavitelja do skladišča v Sloveniji ter še ostale stroške poslovanja vključno z relativno visokimi stroški trženjskega komuniciranja ter dosegati ciljni dobiček podjetja.

4.3.3 Strategija tržnih poti FZ Forza v Sloveniji

Podjetje HL trgovina d.o.o. pri trženju blagovne znamke FZ Forza trenutno **uporablja dve obliki neposrednih tržnih poti** – prodajalna/pisarna na sedežu podjetja, ki je namenjena predvsem večjim odjemalcem kot so klubi, ter spletna prodaja, ki je namenjena končnim porabnikom. Od posrednih tržnih poti se trenutno uporablja le prodaja preko trenerjev, ki so pravne osebe ali vršijo preprodajo preko kluba. Rezultati raziskave so pokazali, da je potrebno tržne poti izboljšati.

V prihodnje mora podjetje **urediti lastno prodajalno** na sedežu podjetja, ki bo urejen razstavno prodajni prostor s popolno ponudbo izdelkov FZ Forza. Na začetku ima lahko podjetje omejen delovni čas na 2 delovna dneva v tednu, v primeru večjega zanimanja pa se lahko delovni čas podaljša na več dni v tednu. Lahko pa podjetje sprejema le naročene obiske v razstavno prodajnem salonu. Podjetje mora tudi **izboljšati prodajo preko spletne strani**. V najkrajšem možnem času je potrebno dopolniti ponudbo spletne trgovine, hkrati pa tudi narediti kozmetične popravke same spletne strani oz. spletne trgovine. Potrebno je boljše slikovno gradivo in predvsem opisi ter potrebni tehnični podatki vsakega posameznega izdelka v spletni trgovini.

Obe obliki neposrednih tržnih poti bodo v prihodnje zelo pomembni za podjetje pri trženju blagovne znamke FZ Forza, saj bodo skupaj s posrednimi tržnimi poti poskušale najti več kupcev.

Pri posrednih tržnih poteh mora podjetje HL trgovina d.o.o. izboljšati prodajo preko trenerjev, ki je glede na rezultate raziskave najbolj priljubljena oblika nakupovanja pri tekmovalcih ter tudi rekreativnih igralcih v klubih. Cilj podjetja je **pridobiti nove trenerje oz. klube**, kjer se bo prodajala oprema FZ Forza. Seveda mora podjetje stremeti tudi k temu, da se klubi odločijo tudi za večje nakupe neposredno, torej direktno od podjetja brez posrednikov (predvsem so to nakupi klubskih oblačil in žogic, kjer jih za igralce kupujejo klubi). Trenutno podjetje neposredno prodaja večje količine opreme FZ Forza 6 klubom od 27 v Sloveniji, od tega največjemu klubu BK Medvode, ki je daleč največji porabnik opreme v Sloveniji. V teh klubih podjetje tudi sodeluje s trenerji, ki prodajajo badmintonsko opremo FZ Forza naprej ostalim članom v klubu. Ali gre prodaja preko kluba ali preko trenerja kot pravne osebe, je stvar dogovora med njimi. Podjetje ima še 5 drugih trenerjev, ki prodajajo opremo FZ Forza po klubih. Skupaj tako FZ Forza pokriva 13 od 27 registriranih klubov. Cilj podjetja mora biti, da pokrije vsaj še 2 kluba v naslednji sezoni, hkrati pa obdrži prodajo v omenjenih 13 klubih. Tržne poti preko trenerjev in klubov so za podjetje ključne, zato je potrebno še izboljšati to obliko tržnih poti.

Druga posredna oblika, ki jo moramo vzpostaviti, je **prodaja v komercialnih badmintonskih dvoranh**. Do konca leta 2015 mora imeti vsaj ena komercialna badmintonska dvorana v Ljubljani v ponudbi izdelke FZ Forza. Možnost je dvorana Konex ali/in dvorana BIT, saj imajo zastopniki konkurenčnih blagovnih znamk zelo močne povezave v preostalih badmintonskih dvoranh. V komercialnih badmintonskih dvoranh v zimskem času dnevno igra tudi do 300 različnih oseb oz. po oceni približno 500-700 različnih oseb v enem mesecu. Poleg tega so v komercialnih dvoranh tudi večji in manjši badmintonski turnirji, kamor pa pridejo tekmovati tudi igralci badmintona iz preostalih dvoran v Ljubljani in vseh klubov iz Slovenije. Prodaja v velikih športnih prodajalnah kot sta Hervis ali Intersport trenutno ni naš cilj, saj imamo zanesljive informacije, da se v njih proda zelo malo tekmovalne badmintonske opreme. Strošek vstopa na njihove prodajne police pa je trenutno tudi previsok za nas.

4.3.4 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje FZ Forza je večinoma v obliki sponzoriranja klubov, igralcev ali badmintonskih dogodkov. Podjetje je oglaševanje uporabljalo v kombinaciji s sponzoriranjem oz. so ga izvedli sponzorirani subjekti v skladu s pogodbo (oglaševanje na panojih v dvoranh, na biltenih, ipd.), posamezni oglasi so bili objavljeni tudi na spletnih straneh (Badmintonska zveza Slovenije, klubi) in tudi revijah namenjenih specifični skupini (npr. oglas za šolske loparje v Informatorju šolskih športnih tekmovanj za športne

pedagoge slovenskih šol). Nekaj malega podjetje uporablja tudi pospeševanja prodaje, zelo malo pa orodje odnosov z javnostmi ter neposrednega trženja (razen spletne strani). Premalo je podjetje naredilo tudi na osebni prodaji, kjer cilja predvsem na klube kot večje potencialne odjemalce.

Rezultati raziskave kažejo na to, da imajo porabniki FZ Forza včasih nepravilno percepcijo o določenih izdelkih (v raziskavi rezultati kažejo slabše mnenje o kakovosti določenih izdelkov kot so le ti dejansko). Rezultati raziskave kažejo tudi na to, da je potrebno izboljšati spletno stran kot neposredno trženje. Trženjsko komuniciranje Fz Forza potrebuje izboljšave, zato v nadaljevanju na kratko predstavljam strategijo posameznih orodij trženjskega komuniciranja v primeru blagovne znamke FZ Forza.

Sponzoriranje je tisto orodje trženjskega komuniciranja, ki je ključno za podjetje HL trgovina d.o.o.. Sponzoriranje klubov, posameznikov in dogodkov je nujno v primeru trženja badmintonske športne opreme v Sloveniji. Je tudi zelo učinkovito orodje, če je usmerjeno v pravilno izbrane subjekte sponzoriranja in se tudi pravilno izvaja. Tudi v prihodnje mora podjetje HL trgovina d.o.o. sponzorirati največji in najmočnejši klub v Sloveniji (BK Medvode), ki je hkrati tudi največji kupec. Vse pravice in obveznosti iz sponzorstva se določijo v pogodbi o letnem sodelovanju, kjer je naveden tudi ciljni letni nakup posameznega kluba. Še naprej bo strategija podjetja sponzorirati mlade talentirane tekmovalce, saj je bil v letu 2013 oblikovan t.i. FZ Forza team Slovenia, ki se zelo obnese v promocijskem smislu. FZ Forza ima skupno največ naslovov državnih prvakov in dobitnikov medalj v sezoni 2014/2015. Vsi člani so zadovoljni z uporabljano opremo FZ Forza in kažejo veliko pripadnosti ekipi in blagovni znamki FZ Forza. Podjetje mora v prihodnje poleg športne opreme poskušati članom sponzorirane ekipe skupaj z dobaviteljem ponuditi nekaj več v obliki ekskluzivnih trening kampov za vse evropske sponzorirane igralce FZ Forza. Slovenskim igralcem pa mora podjetje že sedaj za simbolično ceno ali celo brezplačno ponuditi treninge in svetovanja s strani trenerjev, ki so prav tako del sponzorirane ekipe. Še naprej mora podjetje sponzorirati vsaj eno izmed mednarodnih prvenstev Slovenije (člansko ali mladinsko), veliki tradicionalni mednarodni turnir FZ Forza Medvode Cup ter nekatere druge domače turnirje v različnih starostnih skupinah in tudi rekreativne dogodke. V zadnjih dveh poslovnih letih so izdatki za sponzorstva znašali približno 12-15 odstotkov letne prodaje, predvidoma pa lahko izdatki ostanejo na približno enaki ravni tudi v prihodnjem letu, saj bo pri sponzorski opremi za tekmovalce pomagal dobavitelj, ki bo zagotovil opremo v nabavni vrednosti cca 6000 EUR. Skupaj se lahko za sponzoriranje nameni še približno 6000 EUR, kar skupaj znaša 12.000 EUR.

Oglaševanje bo še naprej del pogodbenih obveznosti sponzorirancev pri sponzorstvih dogodkov ali klubov. Objava logotipov in oglasov na spletnih straneh klubov, izobešanje promocijskega materiala FZ Forza (transparenti, A table, promo koši, zastave, ipd.) na turnirjih in drugih dogodkih, tisk velikega logotipa FZ na majice sponzorirancev mora biti

zahteva podjetja HL trgovina d.o.o. v pogodbi, mora pa se nadzorovati realizacijo tega. Hkrati naj podjetje nekoliko več oglašuje na spletnih straneh za badminton, nekaj pa tudi priložnostno kot do sedaj (oglasi za šolske komplete, ipd.). V začetku jeseni se aktivira tudi oglaševanje spletne trgovine FZ Forza z Google Adwords, ki se je že izkazalo za zelo učinkovitega pri povečanju prodaje v spletni trgovini. Izdatki za oglaševanje še vedno predstavljajo majhen odstotek celotnih izdatkov za trženjsko komuniciranje.

Odnosi z javnostmi se bodo uporabljali v kombinaciji s sponzorstvi in oglaševanjem. Ime FZ Forza se pojavlja v večini sponzoriranih dogodkov, zato je zelo pomembno poročanje medijev o dogodkih, kjer je FZ Forza glavni ali večji sponzor. Sporočila za javnosti piše organizator oz. ima zadolženo osebo, ki je usposobljena za to. Zato mora podjetje pogodbeno zahtevati in seveda nadzorovati, da se odnosi z javnostmi izvajajo. Prav tako je pomembno, da se poroča o uspehih FZ Forza sponzoriranih tekmovalcev, kjer se pojavlja slikovno gradivo z razvidnimi logotipi FZ Forza. Od medijev je najpomembnejša spletna stran Badmintonske zveze Slovenije ter od družbenih omrežij Facebook (skupina Badmintonske zveze Slovenije), prav tako so pomembne klubske spletne strani in njihove Facebook strani ali skupine. FZ Forza Slovenia ima tudi svojo skupino in stran na Facebooku, kjer pa se morajo v prihodnje bolj aktivirati s svojimi objavami sponzorirani igralci in trenerji. V skupini bo podjetje objavljalo novice o uspehih in aktivnostih članov sponzorirane ekipe, napovedovalo novosti v ponudbi, objavljalo ekskluzivne ponudbe za člane skupine, ipd. V primeru, da se slovenska badmintonska javnost množično aktivira na drugem socialnem omrežju kot je npr. Twitter, jo bo potrebno slediti tudi na tem mediju.

Pospeševanje prodaje kot t.i. strategija potiska se bo v prihodnje uporabljalo v kombinaciji z osebno prodajo pri prodajalcih FZ Forza - trenerjih, kjer je potrebno večjo prodajo nagraditi z darilnimi izdelki FZ Forza ob realizaciji ciljne prodaje. Prav tako bo podjetje ob posebnih prodajnih akcijah kupcem ob nakupu izdelkov dalo brezplačne izdelke (npr. ob nakupu loparjev brezplačni paket gripov; ob nakupu copat za badminton brezplačni par nogavic). T.i. strategija vleke se bo uporabljala v kombinaciji z oglaševanjem na spletnih straneh. Z orodjem pospeševanja prodaje se ne bo pretiravalo, saj stalno dajanje brezplačnih izdelkov lahko postalo preveč pričakovano s strani prodajalcev in seveda kupcev, s tem pa bi pospeševanje prodaje postalo popolnoma neučinkovito.

Elektronsko trženje kot sodobna pot **neposrednega trženja** bo v prihodnje intenzivnejše kot je bilo do sedaj. Na listo elektronskih naslovov klubov bo podjetje redno pošiljalo aktualne ponudbe opreme FZ Forza. Na spletni strani podjetja se bodo lahko obiskovalci naročili na prejemanje elektronske pošte z aktualno ponudbo FZ Forza in novicami o uspehih in aktivnostih FZ Forza teama Slovenia. Tako bo podjetje gradilo tudi bazo podatkov individualnih kupcev FZ Forza.

Do sedaj se **osebna prodaja** klubom ni izvajala dovolj intenzivno. V prihodnje mora podjetje vzpostaviti intenzivnejši osebni stik z vsemi klubi v Sloveniji, saj je to najhitrejša

in v tem primeru tudi najcenejša možnost povečanja prodaje. Cilj je vzpostaviti osebni stik z vsemi klubi v Sloveniji, predvsem tistimi rekreativnimi, kjer nihče od lastnikov HL trgovina d.o.o. nima redne komunikacije na osnovi zadev Badmintonske zveze Slovenije.

Večina orodij trženjskega komuniciranja se je v podjetju HL trgovina d.o.o. v preteklosti izvajala, vendar ne dovolj agresivno. Zato bo potrebno v prihodnje trženjsko komuniciranje izboljšati kot je navedeno zgoraj, seveda pa bo potrebno izvajanje nadzirati in po potrebi tudi še prilagoditi.

4.4 Akcijski načrt

Za zaključek še povzetek ključnih nalog, ki so opredeljene tudi v trženjskem spletu za blagovno znamko FZ Forza. V tabeli 10 sledi akcijski načrt za trženje blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu. Poleg naloge je določena tudi odgovorna oseba in rok izvedbe ter tudi ocenjena višina finančnih sredstev, ki so vezana izključno za realizacijo naloge.

Tabela 10: Akcijski načrt za trženje blagovne znamke FZ Forza

Naloga	Odgovorna oseba v podjetju	Rok izvedbe	Ocenjena višina sredstev za TK
Urediti lastno prodajalno oz. razstavni prostor	Dušan	1.8.2015	2000 EUR
Dogovoriti se za prodajo v vsaj eni športni dvorani v Ljubljani	Dušan, Matevž	1.10.2015	-
Obnoviti dogovore o nakupih/prodaji z vsemi klubi in trenerji, ki sodelujejo s podjetjem	Dušan	1.10.2015	-
Opraviti razgovore o nakupih/prodaji z novimi klubi in novim trenerji	Dušan, Matevž	1.9.2015	-
Obnoviti sponzorske pogodbe in se dogovoriti za morebitne nove - že za sezono 2015/2016	Dušan	1.8.2015	6000 EUR + 6000 EUR
Popravki na spletni strani	Dušan, Matevž	1.9.2015	-
Razširiti ponudbo na spletni strani, posodabljanje spletne strani	Dušan	1.9.2015/sproti	-
Oglaševanje spletne trgovine FZ Forza (Google Adwords, ipd.)	Dušan	Po potrebi	1500 EUR

SKLEP

Trenutna situacija v gospodarstvu predstavlja velik izziv za vsako podjetje, ki je uspelo preživeti v teh težkih razmerah do danes in želi preživeti tudi v prihodnje. Še posebej velik izziv pa je, da podjetje raste in dela z dobičkom. Zato je potrebno veliko znanja, izkušenj, poguma in tudi nekoliko sreče. Na slednjo se ni vedno zanašati, zato je bolje naše poslovanje premišljeno načrtovati kot ga prepustiti naključnim sprotnim odločitvam.

Magistrska naloga obsega teorijo strateškega trženja, trženja v majhnih podjetjih in trženja v športu. Podjetje HL trgovina d.o.o. je majhno podjetje, trži športno opremo in za svoje uspešno poslovanje potrebuje strateško načrtovanje trženja, čeprav je to uporabljeno v precej poenostavljeni obliki. Razlog za to so posebnosti v trženju v majhnem podjetju, nekaj razlogov pa je seveda tudi zaradi posebnosti trženja v športu oz. preko športa. Strateško načrtovanje trženja v majhnem podjetju, ki trži športno opremo, kljub temu zahteva vse korake v procesu načrtovanja strateškega trženja kot v velikih podjetjih - analiziranje stanja v podjetju in poslovnem okolju, določanje ciljev, določanje poti do ciljev in nadziranje vseh predhodnih korakov.

Poznavanje teorije strateškega načrtovanja trženja v majhnem podjetju je izhodišče za praktični del magistrskega dela, kjer sem v empiričnem delu izvedel raziskavo o blagovni znamki FZ Forza. Preverjal sem tri raziskovalne domneve, ki so mi služile pri izdelavi trženjskega načrta za blagovno znamko FZ Forza na slovenskem trgu. Rezultati raziskave so potrdili vse tri raziskovalne domneve. Izdelki FZ Forza so ustrezno cenovno pozicionirani. Tržne poti blagovne znamke FZ Forza so ustrezne, vendar porabniki menijo, da potrebujejo izboljšave. Porabniki menijo, da trženjsko komuniciranje blagovne znamke FZ Forza ni dovolj učinkovito .

Podatki pridobljeni z raziskavo so mi omogočili boljšo sliko glede percepcije uporabnikov o blagovni znamki FZ Forza in njenem trženjskem spletu. Skupaj z vsemi izvedenimi analizami so mi omogočil dobro odločitveno podlago za izdelavo strateškega trženjskega načrta, ki sem ga predstavil v zaključku magistrskega dela.

FZ Forza je kakovostna blagovna znamka, ki izstopa tudi po zelo dobrem dizajnu in funkcionalnosti. Poleg tega so cene relativno ugodnejše od konkurence, tega pa se zavedajo tudi naši kupci. Še naprej se bo podjetje HL trgovina d.o.o. morala dobro pogajati z dobaviteljem za dobre nabavne cene, hkrati pa vztrajati pri istem nivoju glede kakovosti in drugih lastnosti. Tako bo lahko tudi naprej ustrezno cenovno pozicioniralo blagovno znamko FZ Forza.

Obstoječe tržne poti so ustrezne, jih je pa potrebno ohranjati in še izboljšati, saj je prodajni potencial podjetja še neizkoriščen. Dobro poznavanje vseh klubov in njihov potreb se mora izkoristiti v prid podjetja. Ureditev razstavno prodajnega prostora na sedežu podjetja je že

realizirana konec maja 2015 tekom pisanja magistrskega dela, prav tako v septembru 2015 tudi dogovor o prodaji športne opreme FZ Forza v dvorani Konex v Ljubljani.

S kombinacijo orodij trženjskega komuniciranja je potrebno še izboljšati mnenje o kakovosti izdelkov FZ Forza. Pri tem bodo imeli veliko vlogo tudi mnenjski voditelji. Pozitivno podobo bodo morali ustvarjati sponzorirani igralci in trenerji, s katerimi bo podjetje sodelovalo v prihodnosti. Izbira pravih oseb v sponzorirano ekipo FZ Forza je zelo pomembna za nadaljnje izoblikovanje pozitivne podobe blagovne znamke FZ Forza v očeh porabnikov in ostalih potencialnih kupcev. Prav tako bo potrebno ponudbo podjetja še boljše predstaviti na spletni strani oz. v spletni trgovini, več pa bo potrebno oglaševati tudi spletno trgovino FZ Forza.

V podjetju je nujno dobro opraviti vse zastavljene naloge v akcijskem načrtu, da se doseže načrtovane cilje ter tako še naprej uspešno trži blagovno znamko FZ Forza na slovenskem trgu. Trženjski načrt bo podjetju koristil kot strateški dokument, je pa velika verjetnost, da bo potrebno v roku par let ali celo že prej ponovno premisliti o ustreznosti trženjske strategije. Spremembe na trgu se odvijajo zelo hitro in na to mora biti podjetje pripravljeno, da se ustrezno in hitro odzove.

Glede na vse predhodno zapisano je tako potrjena tudi temeljna raziskovalna teza, da je podjetje HL trgovina d.o.o. je sposobno ustvariti trženjsko uspešno in prepoznavno umeščanje blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu. V ta namen mora v prihodnje pri trženju blagovne znamke FZ Forza na slovenskem trgu pristopiti agresivneje.

LITERATURA IN VIRI

1. *Active Sportswear Organisation*. Najdeno 24. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.activesportswear.eu/ActiveSportswear-EN/Organisation.aspx>
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2015). Poslovni register Slovenije. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=310270&id_sklopa=1
3. American Marketing Association. (2015). Definition of Marketing. Najdeno 16. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
4. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. *Babolat*. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.babolat.si/>
6. Badmintonska zveza Slovenije. (2015). Letno poročilo badmintonske zveze Slovenije 2014. Medvode: Badmintonska zveza Slovenije.
7. Baker, M. (2003). *The Marketing Manual*. Butterworth: Heinemann.
8. Bratanič, J. (2012, 8. november). Športna industrija se ne ozira na krizo. *Dnevnik*. Najdeno 13. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/poslovni-dnevnik/poslovni/novice/sportna-industrija-se-ne-ozira-na-krizo>
9. Brooksbank, R. (1999). The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 78-90.
10. Burgess, F. J., & Steinhoff, D. (1993). *Small Business Management Fundamentals*. Singapore: McGraw-Hill.
11. Burns, P., & Dewhurst, J. (1996). *Small Business and Entrepreneurship*. London: Macmillan Press Ltd.
12. Bwfbadminton. Najdeno 2. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.bwfbadminton.org>
13. Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 297-306.
14. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
15. Chaffey, D., & Ellis Chadwick, F. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
16. Chaston, I., & Mangles, T. (2002). *Small business marketing management*. Hampshire: Palgrave.
17. Cohen, W. A. (1995). *The Marketing plan*. New York: John Wiley & Sons.
18. Coughlan, A. T. (2001). *Marketing Channels* (6th ed.). New Jersey: The Prentice Hall.
19. Devetak, G. (1995). *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Doler, J. (2008). S sponzorstvom športa želimo ujeti družabne trenutke. *SPORTO magazin*, 8, 38-39.
21. Doler, J. (2011). Dober športni marketing pomeni biti usmerjen k trgu in potrošnikom. *SPORTO magazin*, 11, 32-33.

22. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall Europe.
23. Drnovšek, M. (2006). *Teorija podjetništva – gradivo za predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. *Evropska badmintonska zveza*. Najdeno 2. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.badmintoneurope.com>
25. *FZ Forza*. Najdeno 2. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.fz-forza.dk>
26. Gladden, J.M., & Sutton, A.W. (1998). *Marketing Principles Applied to Sport Management*. V Masteralexis, L. P., Barr, C. A. & Hums, M.A (2005). *Principles and Practice of Sport Management* (str. 39-61). Gaithersburg, Maryland: An Aspen Publication.
27. Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
28. Goljevšček, K. (2004). Zakaj lebdeti, če lahko letiš? *Manager*, 9, 54-55.
29. Hiebing R. G., & Cooper S. W. (2003). *The Successful Marketing Plan: A disciplined and comprehensive approach* (3rd ed.). New York: Mcgraw-Hill.
30. HL trgovina, d.o.o. (2015). Letna poročila podjetja HL trgovina, d.o.o. 2003-2014. Mirna: HL trgovina, d.o.o.
31. *HL trgovina*. Najdeno 2. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.hl-trgovina.si>
32. Hogarth – Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small business have to practise marketing to survive and grow?. *Marketing Intelligence & Planning*, 14, 6-18.
33. Hultman, M.C. (1999). Nordic perspectives on marketing and research in the marketing/ entrepreneurship interface. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, (1), 54-71.
34. Ivanko, Š., & Bergant, B. (1999). *Poslovanje podjetja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
35. *Li-Ning*. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.li-ning.si/>
36. Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
37. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J.A., & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
38. Lancaster, G., & Waddelow, I. (1998). An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals towards a new Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 853-878.
39. *Maestral-badminton*. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.maestral-badminton.com/>
40. Makovec Brenčič, M. (2006a). Blagovne znamke v športu ali šport kot blagovna znamka? *SPORTO magazin*, (1), 49-50.
41. Makovec Brenčič, M. (2006b). *Osnove trženja in trženje v športu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
43. McDonald, M., & Morris, P. (2000). *The marketing plan in colour: a pictorial guide for managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

44. Moriarty, R.T., & Moran U. (1990). Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*. Najdeno 28. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems>
45. Mullin, J. B., Hardy, S., & Sutton, A.W. (2007). *Sport Marketing* (2nd ed.). United States: Human Kinetics.
46. Nadlersport. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.nadlersport.si>
47. Palmer, A. (2004). *Introduction to Marketing: Theory and Practice*. New York, Oxford: Oxford University Press.
48. Perendija, D. (2007). Evropski sponzorski trg. *SPORTO magazin*, (3), 28-29.
49. Perendija D. (2012). Največ sponzorskega denarja v nogometu. *SPORTO magazin*, (13), 36.
50. Pitts, B.G., & Stotlar, D.K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing* (3rd ed.). Morgantown: West Virginia University.
51. Polet. Najdeno 4. Septembra 2015 na spletnem naslovu <http://oglasidelo.si/polet>
52. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
53. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta.
54. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Rice, A. (2006). Pred Sportbusinessom je bila industrija športa je le ohlapno povezana zbirka poslovnih enot. *SPORTO magazin*, (1), 10-12.
56. Rozman, R., Kovač J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Loparji.si. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu www.loparji.si
58. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
59. Shank, M.D. (1999). *Sports Marketing: a Strategic Perspective*. Upper Sadle River (NY): Prentice Hall.
60. Shank, M.D. (2004). *Sports Marketing: a Strategic Perspective* (3rd ed.). Upper Sadle River (NY): Prentice Hall.
61. Siu, W., & Kirby, D.A. (1998). Approaches to small firm marketing: a critique. *European journal of marketing*, 32(1/2), 40-60.
62. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Porabljeni denarna sredstva za življenjske potrebe, Slovenija, za leto 2012 Slovenija. Najdeno 27. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?id=77&headerbar=8>
63. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikostnih razredih, podrobni podatki, Slovenija, za leto 2013. Najdeno 3. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?id=103&headerbar=14>
64. Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing&Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.

65. Timmons, J.A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover Massachusetts: Brick House.
66. Vahčić, A. (2000). Stanje podjetništva v Sloveniji: Slovensko podjetje v devetdesetih. *Economic and Business review*, 2(2), 45-59.
67. Virvilaite, R., & Sliburyte, L. (2001). Preparation of a Marketing Strategy in an Industrial Company. *Marketing strategies for Central and Eastern European Countries*, vol(1) 289-306.
68. Vyakarnam, S., & Leppard, J.W. (1995). *A marketing action plan for the growing business*. London: Kogan Page.
69. Walker, O.C., Mullins, J., & Lareche, J.C. (2008). *Marketing strategy: a decision-focused approach* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
70. Weinrauch, J.D. (1991). Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business. *Journal of small business management*, 29(4), 44-54.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati raziskave (iz SPSS).....	4

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Raziskava o blagovni znamki FZ Forza

Spoštovani kupec,

Zahvaljujemo se za nakup našega izdelka. Ker želimo sodelovanje z vami še izboljšati, vas prosimo, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite vprašalnik, ki je pred vami.

Za vse vaše odgovore se vam že vnaprej iskreno zahvaljujemo in se veselimo nadaljnjega sodelovanja z vami.

Z najlepšimi pozdravi,

direktor HL trgovina d.o.o. Dušan Skerbiš ml., univ.dipl.ekon.

1. Prosimo označite (z X v izbrano okence), kakšno je vaše mnenje glede kakovosti izdelkov FZ Forza.

	Zelo dobri	Dobri	Zadovoljivi	Slabi	Zelo slabi	Nisem še preizkusil izdelka
Loparji						
Copati						
Torbe						
Oblačila						
Pernate žogice						
Plastične žogice						
Gripi						
Strune						

2. Če imam možnost kupiti izdelke FZ Forza, ne kupim izdelkov druge badmintonske blagovne znamke. (obkroži).

Zelo močno se strinjam	ne vem			zelo močno se NE strinjam		
1	2	3	4	5	6	7

3. Prodajalec ponuja izdelek FZ Forza enakih lastnosti, cene in kakovosti kot jih ima blagovna znamka Yonex. V tem primeru bi kupil FZ Forza. (obkroži)

Zelo močno se strinjam	ne vem			zelo močno se NE strinjam		
1	2	3	4	5	6	7

4. Prodajalec ponuja izdelek FZ Forza enakih lastnosti, cene in kakovosti kot jih ima blagovna znamka Li Ning. V tem primeru bi kupil FZ Forza. (obkroži številko)

Zelo močno se strinjam	ne vem			zelo močno se NE strinjam		
1	2	3	4	5	6	7

5. Prodajalec ponuja izdelek FZ Forza enakih lastnosti, cene in kakovosti kot jih ima blagovna znamka Trump. V tem primeru bi kupil FZ Forza. (obkroži)

Zelo močno se strinjam	ne vem			zelo močno se NE strinjam		
1	2	3	4	5	6	7

6. V primerjavi z drugimi podobnimi izdelki drugih badmintonskih blagovnih znamk je FZ Forza izdelek v kakovosti, dizajnu in funkcionalnosti... (obkroži)

Precej boljši	približno enaki			precej slabši		
1	2	3	4	5	6	7

7. Izdelki FZ Forza so (obkroži):

Zelo velike vrednosti za ceno, ki jo plačam (ugodna cena za to kakovost)	nekaj srednjega			zelo majhne vrednosti za ceno, ki plačam (previsoka cena za to kakovost)		
1	2	3	4	5	6	7

8. Ali boste izdelke FZ Forza ponovno uporabili/kupili? (obkroži)

Zagotovo da			ne vem			zagotovo ne
1	2	3	4	5	6	7

9. Ali boste izdelke FZ Forza priporočili svojim prijateljem? (obkroži)

Zagotovo da			ne vem			zagotovo ne
1	2	3	4	5	6	7

10. Kje ste izvedeli za izdelke FZ Forza (lahko obkrožite več možnosti)?

- V klubu (trener, tekmovalci)
- Preko prijateljev
- Na spletni strani
- Drugo_____

11. Kje ste kupili izdelek FZ Forza (lahko obkrožite več možnosti)?

- Neposredno na sedežu podjetja HL trgovina d.o.o. na Mirni
- Na turnirju na prodajnem mestu FZ Forza
- V klubu (trener, tekmovalci)
- Preko prijateljev
- Drugo_____

12. Kako najraje kupite opremo za badminton (obkrožite eno možnost)?

- V velikih prodajalnah s športno opremo (npr. Hervis, Intersport)
- V dvoranh za badminton
- Pri zastopnikih blagovnih znamk za badminton
- V klubu pri trenerjih
- Drugo_____

13. Kaj vam je pomembno pri odločitvi za izbiro mesta nakupovanja (lahko obkrožite več možnosti)?

- Sama blagovna znamka (lastnosti, kakovost, vrednost izdelka)
- Pestrost ponudbe
- Lokacija prodajalne
- Urejenost prodajalne
- Dobro svetovanje prodajalca
- Drugo_____

14. Ste že obiskali spletno stran FZ Forza (www.hl-trgovina) (obkroži)?

- DA
- NE

15. S kakšnim namenom ste obiskali našo spletno stran (lahko obkrožite več možnosti; če niste obiskali spletne strani, ne odgovarjajte)?

- Iz radovednosti glede ponudbe
- Zanimal sem se za določen artikel
- Primerjal sem cene
- Nakupoval sem preko spletne trgovine
- Drugo:_____

16. Kakšna se vam zdi spletna stran (obkrožite; če niste obiskali spletne strani, ne odgovarjate) ?

Odlična			nekaj srednjega			zelo slaba
1	2	3	4	5	6	7

Dodatni komentar (predlogi izboljšave):

17. Menite, da bi podjetje moralo imeti trgovino – prodajni prostor, kjer bi se dalo kupiti izdelke ali se vam zdi dovolj spletna prodaja / prodajni prostori na tekmovanjih / prodaja preko trenerjev oz. predstavnikov v klubih?

- Bi moralo imeti tudi lastno prodajalno
- Obstoječ način prodaje preko klubov, na turnirjih in preko spletne trgovine se mi zdi dober
- Drugo_____

Če bi želeli glede izdelkov FZ Forza, ki ste jih kupili, še kaj dodati, lahko svoje komentarje vpišete v spodnji prostor.

Vaši podatki (prosim obkrožite oz. dopolnite):

Spol: a) Moški b) Ženska

Starost: _____

Tip igralca: a) občasni rekreativec b) redni rekreativec (igram rekreativno ligo) c) tekmovalec

Član badmintonskega kluba: a) DA b) NE

Kje igrate (napišite klub ali dvorano, kjer igrate)? _____

Koliko časa že igrate badminton (napišite število let ukvarjanja z badmintonom)? _____

Hvala za sodelovanje v anketi in vaša mnenja! Potrudili se bomo, da bomo z njimi povečali zadovoljstvo z znamko FZ FORZA.

Priloga 2: Rezultati raziskave (iz SPSS)

Rezultati raziskave o badmintonski opremi FZ Forza

Vprašanje 1: Ocena kakovosti izdelkov FZ FORZA

Tabela 1: Ocena kakovosti izdelkov FZ Forza

	Ocena kakovosti loparjev	Ocena kakovosti copat	Ocena kakovosti torb	Ocena kakovosti oblačil	Ocena kakovosti pernatih žogic	Ocena kakovosti plastičnih žogic	Ocena kakovosti gripov	Ocena kakovosti strun
Število	93	94	91	98	97	28	92	80
Manjkajoče vrednosti	8	7	10	3	4	73	9	21
Povprečje	1,51	2,67	1,89	1,31	2,34	2,61	1,96	2,38
Mediana	1	3	2	1	2	3	2	2
Std. odklon	0,56	0,88	0,71	0,58	1,05	0,79	0,57	0,88
Variacijski razmik	2	4	4	4	4	4	2	4
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	3	5	5	5	5	5	3	5

Tabela 2: Ocena kakovosti loparjev

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	49,0	48,5	52,7	52,7
2	41	40,6	44,1	96,8
3	3	3	3,2	100
	93	92,1	100	
Manjkajoče vrednosti	8	7,9		
Skupaj	101	100		

Tabela 3: Ocena kakovosti copat

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	5	5	5,3	5,3
2	39	38,6	41,5	46,8
3	35	34,7	37,2	84
4	12	11,9	12,8	96,8
5	3	3	3,2	100
	94	93,1	100	
Manjkajoče vrednosti	7	6,9		
Skupaj	101	100		

Tabela 3: Ocena kakovosti torb

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	25	24,8	27,5	27,5
2	53	52,5	58,2	85,7
3	12	11,9	13,2	98,9
5	1	1	1,1	100
	91	90,1	100	
Manjkajoče vrednosti	10	9,9		
Skupaj	101	100		

Tabela 4: Ocena kakovosti oblačil

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	71	70,3	72,4	72,4
2	26	25,7	26,5	99
5	1	1	1	100
	98	97	100	
Manjkajoče vrednosti	3	3		
Skupaj	101	100		

Tabela 5: Ocena kakovosti pernatih žogic

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	22	21,8	22,7	22,7
2	36	35,6	37,1	59,8
3	27	26,7	27,8	87,6
4	8	7,9	8,2	95,9
5	4	4	4,1	100
	97	96	100	
Manjkajoče vrednosti	4	4		
Skupaj	101	100		

Tabela 6: Ocena kakovosti plastičnih žogic

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	1	1	3,6	3,6
2	12	11,9	42,9	46,4
3	13	12,9	46,4	92,9
4	1	1	3,6	96,4
5	1	1	3,6	100
	28	27,7	100	
Manjkajoče vrednosti	73	72,3		
Skupaj	101	100		

Tabela 7: Ocena kakovosti gripov

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	17	16,8	18,5	18,5
2	62	61,4	67,4	85,9
3	13	12,9	14,1	100
	92	91,1	100	
Manjkajoče vrednosti	9	8,9		
Skupaj	101	100		

Tabela 8: Ocena kakovosti strun

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	11	10,9	13,8	13,8
2	37	36,6	46,3	60
3	24	23,8	30	90
4	7	6,9	8,8	98,8
5	1	1	1,3	100
	80	79,2	100	
Manjkajoče vrednosti	21	20,8		
Skupaj	101	100		

Vprašanje 2: Če imam možnost kupiti izdelke FZ Forza, ne kupim izdelkov druge badmintonske blagovne znamke.

1= zelo močno se strinjam

7= zelo močno se ne strinjam

Tabela 9: Rezultati iz SPSS za vprašanje 2

Število	101
Manjkajoče vrednosti	0
Povprečje	3,14
Mediana	3
Std. odklon	1,56
Variacijski razmik	6
Minimum	1
Maksimum	7

Tabela 10: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 2

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	15	14,9	14,9	14,9
2	27	26,7	26,7	41,6
3	19	18,8	18,8	60,4
4	19	18,8	18,8	79,2
5	14	13,9	13,9	93,1
6	4	4	4	97
7	3	3	3	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 3, 4 in 5: Cenovno pozicioniranje glede na Yonex, Li Ning in Trump

Tabela 11: Rezultati iz SPSS za vprašanja 3, 4 in 5

	Vprasanje3 (Yonex)	Vprasanje4 (LiNing)	Vprasanje5 (Trump)
Število	101	101	101
Manjkajoče vrednosti	0	0	0
Povprečje	3,31	2,17	1,51
Mediana	3	2	1
Std. odklon	1,64	1,36	1,14
Variacijski razmik	6	5	6
Minimum	1	1	1
Maksimum	7	6	7

Tabela 12: Rezultati iz SPSS za vprašanje 3 (Yonex)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	16	15,8	15,8	15,8
2	22	21,8	21,8	37,6
3	16	15,8	15,8	53,5
4	21	20,8	20,8	74,3
5	17	16,8	16,8	91,1
6	6	5,9	5,9	97
7	3	3	3	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 13: Rezultati iz SPSS za vprašanje 4 (Li-Ning)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	45	44,6	44,6	44,6
2	24	23,8	23,8	68,3
3	12	11,9	11,9	80,2
4	11	10,9	10,9	91,1
5	8	7,9	7,9	99
6	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 14: Rezultati iz SPSS za vprašanje 4 (Li-Ning)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	77	76,2	76,2	76,2
2	10	9,9	9,9	86,1
3	7	6,9	6,9	93,1
4	5	5	5	98
7	2	2	2	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 6: V primerjavi z drugimi podobnimi izdelki drugih badmintonskih blagovnih znamk je FZ Forza izdelek v kakovosti, dizajnu in funkcionalnosti...

1= precej boljši

7= precej slabši

Tabela 15: Rezultati iz SPSS za vprašanje 6

Število	101
Manjkajoče vrednosti	0
Povprečje	2,52
Mediana	2
Std. odklon	0,90
Variacijski razmik	5
Minimum	1
Maksimum	6

Tabela 16: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 6

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	6	5,9	5,9	5,9
2	53	52,5	52,5	58,4
3	29	28,7	28,7	87,1
4	10	9,9	9,9	97
5	2	2	2	99
6	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 7: Izdelki FZ Forza so...

1 = Zelo velike vrednosti za ceno, ki jo plačam (ugodna cena za to kakovost)

7 = zelo slabe vrednosti za ceno, ki plačam (visoka cena za to kakovost)

Tabela 17: Rezultati iz SPSS za vprašanje 7

Število	101
Manjkajoče vrednosti	0
Povprečje	2,38
Mediana	2
Std. odklon	1,09
Variacijski razmik	6
Minimum	1
Maksimum	7

Tabela 18: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 7

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	16	15,8	15,8	15,8
2	54	53,5	53,5	69,3
3	14	13,9	13,9	83,2
4	13	12,9	12,9	96
5	3	3	3	99
7	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 8: Ali boste izdelke FZ Forza ponovno uporabili/kupili?

1= zagotovo da

7= zagotovo ne

Tabela 19: Rezultati iz SPSS za vprašanje 8

Število	101
Manjkajoče vrednosti	0
Povprečje	1,67
Mediana	1
Std. odklon	1,00
Variacijski razmik	4
Minimum	1
Maksimum	5

Tabela 20: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 8

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	61	60,4	60,4	60,4
2	22	21,8	21,8	82,2
3	9	8,9	8,9	91,1
4	8	7,9	7,9	99
5	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 9: Ali boste izdelke FZ Forza priporočili svojim prijateljem?

1= zagotovo da

7= zagotovo ne

Tabela 21: Rezultati iz SPSS za vprašanje 9

Število	101
Manjkajoče vrednosti	0
Povprečje	1,98
Mediana	2
Std. odklon	1,15
Variacijski razmik	5
Minimum	1
Maksimum	6

Tabela 22: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 9

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	45	44,6	44,6	44,6
2	29	28,7	28,7	73,3
3	16	15,8	15,8	89,1
4	7	6,9	6,9	96
5	3	3	3	99
6	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 10: Kje ste izvedeli za izdelke FZ Forza (lahko obkrožite več možnosti)?

a= klub

b= preko prijateljev

c= spletna stran

d= drugo

Tabela 23: Rezultati iz SPSS za vprašanja 10

	Vprasanje10a	Vprasanje10b	Vprasanje10c	Vprasanje10d
Število	101	101	101	100
Manjkajoče vrednosti	0	0	0	1
Modus	1	0	0	0
Variacijski razmik	1	1	1	1
Minimum	0	0	0	0
Maksimum	1	1	1	1

Tabela 24: Rezultati iz SPSS za vprašanje 10 (klub)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	6	5,9	5,9	5,9
	DA	95	94,1	94,1	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 25: Rezultati iz SPSS za vprašanje 10 (prijatelji)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	73	72,3	72,3	72,3
	DA	28	27,7	27,7	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 26: Rezultati iz SPSS za vprašanje 10 (spletna stran)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	88	87,1	87,1	87,1
	DA	13	12,9	12,9	100,0
	Skupaj	101	100,0	100,0	

Tabela 27: Rezultati iz SPSS za vprašanje 10 (drugo)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	97	96	97	97
DA	3	3	3	100
Skupaj	100	99	100	
Manjkajoče vrednosti	1	1		
Skupaj	101	100		

Tabela 28: Rezultati iz SPSS za vprašanje 10 (kaj drugo)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število		98	97	97	97
	Drugi klub	1	1	1	98
	Sestra	1	1	1	99
	Turnirji	1	1	1	100
	Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 11: Kje ste kupili izdelek FZ Forza (lahko obkrožite več možnosti)?

a= neposredno na sedežu podjetja HL trgovina d.o.o. na Mirni

b= na turnirju na prodajnem mestu FZ Forza

c= v klubu (trener, tekmovalci)

d= preko prijateljev

e= drugo

Tabela 29: Rezultati iz SPSS za vprašanje 11

	Vprasanje11a	Vprasanje11b	Vprasanje11c	Vprasanje11d	Vprasanje11e
Število	101	101	101	101	101
Manjkajoče vrednosti	0	0	0	0	0
Modus	0	0	1	0	0
Variacijski razmik	1	1	1	1	0
Minimum	0	0	0	0	0
Maksimum	1	1	1	1	0

Tabela 30: Rezultati iz SPSS za vprašanje 11 (sedež podjetja)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	73	72,3	72,3	72,3
	DA	28	27,7	27,7	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 31: Rezultati iz SPSS za vprašanje 11 (na turnirju na FZ Forza prodajnem mestu)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	55	54,5	54,5	54,5
	DA	46	45,5	45,5	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 32: Rezultati iz SPSS za vprašanje 11 (v klubu)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	27	26,7	26,7	26,7
	DA	74	73,3	73,3	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 33: Rezultati iz SPSS za vprašanje 11 (preko prijateljev)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	90	89,1	89,1	89,1
	DA	11	10,9	10,9	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 34: Rezultati iz SPSS za vprašanje 11 (drugo)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	101	100	100	100

Vprašanje 12: Kako najraje kupite opremo za badminton (obkrožite eno možnost)?

a= v velikih prodajalnah s športno opremo (npr. Hervis, Intersport)

b= v dvoranah za badminton

c= pri zastopnikih blagovnih znamk za badminton

d= v klubu pri trenerjih

e= drugo

Tabela 35: Rezultati iz SPSS za vprašanje 12

Število	101
Manjkajoče vrednosti	0
Modus	4
Variacijski razmik	2
Minimum	2
Maksimum	4

Tabela 36: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 12

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Dvorane za badminton	9	8,9	8,9	8,9
Zastopniki blagovnih znamk za badminton	29	28,7	28,7	37,6
V klubu pri trenerjih	63	62,4	62,4	100
Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 13: Kaj vam je pomembno pri odločitvi za izbiro mesta nakupovanja (lahko obkrožite več možnosti)?

a = sama blagovna znamka (lastnosti, kakovost, vrednost izdelka)

b = pestrost ponudbe

c = lokacija prodajalne

d = urejenost prodajalne

e = dobro svetovanje prodajalca

f = drugo

Tabela 37: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13

	Vprasanje13a	Vprasanje13b	Vprasanje13c	Vprasanje13d	Vprasanje13e	Vprasanje13f
Število	101	101	101	101	101	101
Manjkajoče vrednosti	0	0	0	0	0	0
Modus	1	0	0	0	1	0
Variacijski razmik	1	1	1	1	1	1
Minimum	0	0	0	0	0	0
Maksimum	1	1	1	1	1	1

Tabela 38: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13 (sama blagovna znamka)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	24	23,8	23,8	23,8
	DA	77	76,2	76,2	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 39: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13 (pestrost ponudbe)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	57	56,4	56,4	56,4
	DA	44	43,6	43,6	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 40: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13 (lokacija prodajalne)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	87	86,1	86,1	86,1
	DA	14	13,9	13,9	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 41: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13 (urejenost prodajalne)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	83	82,2	82,2	82,2
	DA	18	17,8	17,8	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 42: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13 (dobro svetovanje prodajalca)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	45	44,6	44,6	44,6
	DA	56	55,4	55,4	100
	Skupaj	101	100	100	

Tabela 43: Rezultati iz SPSS za vprašanje 13 (drugo)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	100	99	99	99
	DA	1	1	1	100
	Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 14: Ste že obiskali spletno stran FZ Forza (www.hl-trgovina) (obkroži)? DA / NE

Tabela 44: Rezultati iz SPSS za vprašanje 14

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Število	NE	36	35,6	35,6	35,6
	DA	65	64,4	64,4	100
	Skupaj	101	100	100	

Vprašanje 15: S kakšnim namenom ste obiskali našo spletno stran (lahko obkrožite več možnosti; če niste obiskali spletne strani, ne odgovarjajte)?

a = iz radovednosti glede ponudbe

b = zanimal sem se za določen artikel

c = primerjal sem cene

d = nakupoval sem preko spletne trgovine

e = drugo

Tabela 45: Rezultati iz SPSS za vprašanje 15

	Vprasanje15a	Vprasanje15b	Vprasanje15c	Vprasanje15d	Vprasanje15e
Število	65	65	65	65	65
Manjkajoče vrednosti	36	36	36	36	36
Modus	1	1	0	0	0
Variacijski razmik	1	1	1	0	0
Minimum	0	0	0	0	0
Maksimum	1	1	1	0	0

Tabela 46: Rezultati iz SPSS za vprašanje 15 (iz radovednosti glede ponudbe)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	19	18,8	29,2	29,2
DA	46	45,5	70,8	100
Skupaj	65	64,4	100	
Manjkajoče vrednosti	36	35,6		
Skupaj	101	100		

Tabela 47: Rezultati iz SPSS za vprašanje 15 (zanimal sem se za določen artikel)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	25	24,8	38,5	38,5
DA	40	39,6	61,5	100
Skupaj	65	64,4	100	
Manjkajoče vrednosti	36	35,6		
Skupaj	101	100		

Tabela 48: Rezultati iz SPSS za vprašanje 15 (primerjal sem cene)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	52	51,5	80	80
DA	13	12,9	20	100
Skupaj	65	64,4	100	
Manjkajoče vrednosti	36	35,6		
Skupaj	101	100		

Tabela 49: Rezultati iz SPSS za vprašanje 15 (nakupoval sem preko spletne trgovine)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	65	64,4	100	100
Manjkajoče vrednosti	36	35,6		
Skupaj	101	100		

Tabela 50: Rezultati iz SPSS za vprašanje 15 (drugo)

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	65	64,4	100	100
Manjkajoče vrednosti	36	35,6		
Skupaj	101	100		

Vprašanje 16: Kakšna se vam zdi spletna stran (obkrožite; če niste obiskali spletne strani, ne odgovarjate) ?

1 = odlična

7= zelo slaba

Tabela 51: Rezultati iz SPSS za vprašanje 16

Število	65
Manjkajoče vrednosti	36
Povprečje	2,57
Mediana	3
Std. odklon	1,12
Variacijski razmik	4
Minimum	1
Maksimum	5

Tabela 52: Podrobni rezultati iz SPSS za vprašanje 16

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	12	11,9	18,5	18,5
2	20	19,8	30,8	49,2
3	21	20,8	32,3	81,5
4	8	7,9	12,3	93,8
5	4	4	6,2	100
Skupaj	65	64,4	100	
Manjkajoče vrednosti	36	35,6		
Skupaj	101	100		

Vprašanje 17: Menite, da bi podjetje moralo imeti trgovino – prodajni prostor, kjer bi se dalo kupiti izdelke ali se vam zdi dovolj spletna prodaja / prodajni prostori na tekmovanjih / prodaja preko trenerjev oz. predstavnikov v klubih?

- Bi moralo imeti tudi lastno prodajalno
- Obstoječ način prodaje preko klubov, na turnirjih in preko spletne trgovine se mi zdi uredu
- Drugo

Tabela 53: Rezultati iz SPSS za vprašanje 17

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Lastna prodajalna	57	56,4	56,4	56,4
Obstoječ način prodaje	44	43,6	43,6	100
Skupaj	101	100	100	

PODATKI O VZORCU

Tabela 54: Podatki o vzorcu – spol

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Moski	52	51,5	51,5	51,5
Ženski	49	48,5	48,5	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 55: Podatki o vzorcu – starost in koliko časa igrajo badminton

	Starost	Koliko časa_igrate
Število	101	101
Manjkajoče vrednosti	0	0
Povprečje	22,94	8,07
Mediana	18	7
Std. odklon	11,27	4,90
Variacijski razmik	48	25
Minimum	11	1
Maksimum	59	26

Tabela 56: Podrobni podatki o vzorcu – starost

Starost	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
11	5	5	5	5
12	9	8,9	8,9	13,9
13	6	5,9	5,9	19,8
14	7	6,9	6,9	26,7
15	6	5,9	5,9	32,7
16	10	9,9	9,9	42,6
17	7	6,9	6,9	49,5
18	2	2	2	51,5
19	3	3	3	54,5
20	2	2	2	56,4
21	4	4	4	60,4
22	1	1	1	61,4
23	2	2	2	63,4
24	2	2	2	65,3
25	2	2	2	67,3
26	1	1	1	68,3
28	1	1	1	69,3
29	2	2	2	71,3
30	3	3	3	74,3
31	2	2	2	76,2
32	3	3	3	79,2
33	1	1	1	80,2
34	1	1	1	81,2
35	1	1	1	82,2
36	1	1	1	83,2
37	3	3	3	86,1
38	1	1	1	87,1
39	2	2	2	89,1
40	1	1	1	90,1
41	1	1	1	91,1
42	2	2	2	93,1
43	2	2	2	95
44	1	1	1	96
45	1	1	1	97
46	1	1	1	98
56	1	1	1	99
59	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 57: Podrobni podatki o vzorcu – koliko časa igrate badminton

Koliko časa igrate (v letih)	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1	1	1	1	1
2	3	3	3	4
3	8	7,9	7,9	11,9
4	11	10,9	10,9	22,8
5	12	11,9	11,9	34,7
6	13	12,9	12,9	47,5
7	7	6,9	6,9	54,5
8	10	9,9	9,9	64,4
9	4	4	4	68,3
10	10	9,9	9,9	78,2
11	4	4	4	82,2
12	4	4	4	86,1
13	2	2	2	88,1
14	4	4	4	92,1
15	1	1	1	93,1
16	1	1	1	94,1
18	2	2	2	96
20	1	1	1	97
25	2	2	2	99
26	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 58: Podatki o vzorcu – tip igralca

Tip igralca	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Občasni rekreativec	17	16,8	16,8	16,8
Igra rekreativno ligo	18	17,8	17,8	34,7
Tekmovalec	66	65,3	65,3	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 59: Podatki o vzorcu – ali je član kluba

Član kluba	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
NE	7	6,9	6,9	6,9
DA	94	93,1	93,1	100
Skupaj	101	100	100	

Tabela 60: Podatki o vzorcu – v katerem klubu igrajo

Kje igrate	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
BIT	7	6,9	6,9	6,9
Branik	8	7,9	7,9	14,9
Grosuplje	1	1	1	15,8
Karizma	1	1	1	16,8
Kočevje	4	4	4	20,8
Konex	4	4	4	24,8
Koroška	1	1	1	25,7
Kranj	2	2	2	27,7
Kungota	6	5,9	5,9	33,7
Ljubljana	3	3	3	36,6
Medvode	34	33,7	33,7	70,3
Mirna	21	20,8	20,8	91,1
Mladost	1	1	1	92,1
Mladost Lendava	3	3	3	95
Olimpija	3	3	3	98
Prevalje	1	1	1	99
Slovenj Gradec	1	1	1	100
Skupaj	101	100	100	