

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**UPORABA FINANČNIH MERIL PRI MERJENJU USPEŠNOSTI  
TRŽENJA NA MEDORGANIZACISKIH TRGIH  
INVESTICIJSKIH IZDELKOV**

Ljubljana, avgust 2010

LUDVIK UHAN

## IZJAVA

Študent Ludvik Uhan izjavljam, da sem avtor magistrskega dela, ki sem ga napisal s svetovalko prof. dr. Vesno Žabkar in sosvetovalko doc. dr. Sergejo Slapničar, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. avgusta 2010

Podpis:





# KAZALO

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1. TRŽENJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH INVESTICIJSKIH IZDELKOV</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Značilnosti medorganizacijskega trga investicijskih izdelkov</b>	<b>5</b>
1.1.1. Značilnosti delovanja na medorganizacijskem trgu	6
1.1.2. Značilnosti trženja investicijskih izdelkov	7
<b>1.2. Trženje telekomunikacijskih izdelkov</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Trženjska praksa in praksa merjenja uspešnosti trženja</b>	<b>13</b>
<b>2. TEORETIČNI OKVIR MERJENJA USPEŠNOSTI TRŽENJA</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Potreba po merjenju uspešnosti trženja</b>	<b>17</b>
2.1.1. »Naivnost« oddelka trženja	18
2.1.2. Konflikt med prodajo in trženjem	20
2.1.3. Konflikt med kratkoročnim in dolgoročnim pogledom na trženje	23
2.1.4. Poslovni (poslovodni) pogled na trženje	24
2.1.5. Naložbeni ali stroškovni pogled na trženje	26
<b>2.2. Finančna merila pri merjenju uspešnosti trženja</b>	<b>28</b>
2.2.1. Donos naložbe v trženje	31
2.2.1.1. Uspešnost trženja in/ali učinkovitost trženja	34
2.2.1.2. Izzivi pri merjenju donosa naložbe v trženje	35
2.2.2. Merjenje uspešnosti trženja skozi daljše časovno obdobje	38
2.2.2.1. Neto sedanja vrednost naložbe v trženje	39
2.2.2.2. Doba povračila naložbe v trženje	40
2.2.2.3. Notranja stopnja donosnosti naložbe v trženje	41
2.2.2.4. Analiza finančnih tveganj pri izvedbi trženjskih aktivnosti	41
2.2.2.5. Pregled uporabe merjenja uspešnosti trženja	43
2.2.3. Merjenje vrednosti neopredmetenih sredstev	45
2.2.3.1. Merjenje vrednosti blagovne znamke in odnosov s kupci	48
2.2.4. Življenjska vrednost uporabnika	52
2.2.5. Ekonomska dodana vrednost	53
2.2.6. Spremljanje trženjskih aktivnosti	54
2.2.7. Spremljanje meril uspešnosti naložb v trženje	55
<b>2.3. Pregled nefinančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja</b>	<b>57</b>
<b>3. PRODAJNI PROCES</b>	<b>59</b>
<b>3.1. Prodajna platforma</b>	<b>60</b>
3.1.1. Kupna platforma	61
3.1.2. Delovna platforma	62
3.1.3. Tržna platforma	62
3.1.4. Informacijska platforma	62
<b>3.2. Strategija managementa prodajne platforme</b>	<b>63</b>
3.2.1. Vloga trženja v prodajnih procesih	63
3.2.2. Spremljanje dogajanja v prodajni platformi	64

<b>4. PRAKTIČNA IZVEDBA MERJENJA USPEŠNOSTI TRŽENJA</b>	<b>65</b>
4.1. Vloga managementa odnosov s kupci (CRM)	66
4.2. Vloga prodajnega lijaka	67
4.3. Postavitev in zagon sistema za merjenje uspešnosti trženja	68
4.4. Vpliv orodij trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja	70
4.5. Vpliv celovitega trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja	72
4.6. Težave pri merjenju uspešnosti trženja	76
4.7. Priporočila pri izvedbi merjenja uspešnosti trženja	78
<b>SKLEP</b>	<b>81</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>88</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Vpliv življenjskih ciklov tehnologij na dinamiko RR aktivnosti	10
Slika 2: Primer tipičnega dogajanja na trgu telekomunikacij	11
Slika 3: Tipična dinamika razvoja povpraševanja na trgu	12
Slika 4: Struktura trženjskega predračuna	14
Slika 5: Osnovni motiv upravljanja uspešnosti trženja	17
Slika 6: Sistematičnost uporabe procesov v trženju	18
Slika 7: Kompas (oddelka) trženja	19
Slika 8: Prodajno-nakupni lijak	21
Slika 9: Vrednost, ki jo ustvarja trženje	24
Slika 10: Proces trženja	25
Slika 11: Tipi negotovosti	27
Slika 12: Tveganost naložb	28
Slika 13: Veriga učinkov trženja	29
Slika 14: Hierarhija odgovornosti za denarni tok	30
Slika 15: Odnosi med prihodkom, kosmatim dobičkom in donosom	31
Slika 16: Prikaz merjenja merila ROMI	32
Slika 17: Vloga uspešnosti in učinkovitosti trženja v določitvi ROMI	34
Slika 18: Tržno prodajni predračun podjetja	38
Slika 19: Okvir finančne analize merjenja uspešnosti trženja	39
Slika 20: Analiza vpliva spremembe več dejavnikov na uspešnost trženja	42
Slika 21: Analiza vpliva spremembe enega dejavnika na uspešnost trženja	43
Slika 22: Analiza vpliva spremembe dveh dejavnikov na uspešnost trženja	43
Slika 23: Tipičen rezultat projekcije uspešnosti trženja	45
Slika 24: Pomen blagovne znamke v vrednosti premoženja delničarjev	48
Slika 25: Ključne koristi managementa učinkov trženja	56
Slika 26: Model na osnovi nefinančnih meril	58
Slika 27: Glavni prodajni procesi	60
Slika 28: Vloga trženja v prodajnih procesih	64
Slika 29: Postopek načrtovanja s pomočjo prodajnega lijaka	68
Slika 30: Načrtovanje celovitega trženjskega komuniciranja	74
Slika 31: Izgradnja učinkovitega celovitega trženjskega komuniciranja	76

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Mandat vodje trženja in direktorja podjetja	23
Tabela 2: Izračun stopnje prispevka posameznih neopredmetenih sredstev	50
Tabela 3: Priporočene diskontne mere	50
Tabela 4: Pregled meril trženja	59





## UVOD

### Opredelitev področja preučevanja

Kar nekaj je problemov, ki so v današnjem, hitro spreminjajočem poslovnem okolju, povezani s trženjem. Različni avtorji s področja managementa trženja navajajo konflikte med trženjem in prodajo (Kotler, Neil in Krishnaswamy, 2006), med razvojem in trženjem (Levit, 1960; Mohr, 2001), med kratkoročnimi in dolgoročnimi učinki trženjskih aktivnosti (Young, Weiss in Stewart, 2006), med strateško in operativno vlogo trženja v podjetju (Kumar, 2004; Lambin, 2000), neskladnostjo med managementom podjetja in managementom trženja (Ambler, 2004), itd. Ko se trženje najde v takšnem, navzkrižnem ognju pogledov in interesov in ko ni razumevanja in aktivnega reševanja konfliktov (Weiss in Hughes, 2005), se povečujejo dvomi o smiselnosti in upravičenosti porabe denarja, namenjenega izvedbi trženjskih aktivnosti. Še deset let nazaj je management podjetja od tržnikov zahteval kreativnost in vtis, danes zahteva odgovornost (Wreden, 2006) – predvsem pri trošenju denarja.

Proces trženja investicijskih izdelkov in storitev se razlikuje od procesa trženja izdelkov vsakdanje rabe. Zaradi strateškega pomena investicijskih izdelkov za kupca, je čas, od vzpostavitve prve komunikacije s kupcem, do prvega nakupa, občutno daljši kot na trgu izdelkov vsakdanje rabe, saj je proces nakupne odločitve zaradi raznih dejavnikov dolgotrajen (Webster, 1995). V določenih industrijskih panogah, kot je to npr. telekomunikacijska oprema za ponudnike telekomunikacijskih storitev, lahko nekateri osnovni prodajni procesi trajajo več let (Day, 1999). Toliko let, da tisti, ki so sodelovali pri podpisu pogodbe za prodajo investicijskih izdelkov, skoraj brez izjeme, pozabijo, kdo vse je bil zaslužen, da je do podpisa pogodbe sploh prišlo, kaj šele, da bi se spomnili na vlogo trženja v procesu iskanja potencialnih kupcev, navezave prvih kontaktov s potencialnimi kupci, kreiranju zavedanja o tem, kakšne investicijske izdelke podjetje ponuja, vloge pri povečevanju rabe in povečevanju deleža, itd.

Med izrazoslovjem glede merjenja uspešnosti trženja spadajo merila kot: stopnja zavedanja, prepoznavanje, priklíc, stopnja zadovoljstva, stopnja pričakovanja, stopnja zvestobe, itd. Praksa pa žal kaže, da se z uporabo samo teh meril še povečuje vrzel med trženjem na eni strani in ostalimi organizacijskimi funkcijami podjetja na drugi strani (McGovern in Quelch, 2004), zato se od trženja pričakuje, da se premakne iz svojega zavetišča v resnični, poslovni svet. Glede na vse večje pričakovanje, da mora tržnik govoriti poslovni jezik in ne samo jezika trženja, in to na večini področij trženja, se je seveda potrebno naučiti poslovnega jezika tudi na področju merjenja uspešnosti trženja. Področje merjenja uspešnosti trženja je zelo široko (Rust et al., 2004), s zelo neenotnimi spoznanji. Kljub temu pa poslovodne funkcije vodstva podjetja pričakujejo uporabo meril, ki so pomembne in razumljive njim – uporabo finančnih meril. Praksa in teorija finančnih meril na področju trženja navaja: stopnjo donosnosti naložb v trženje (Lenskold, 2003), neto sedanja vrednost trženja (MarketingNPV, 2006), dobo povračila naložb v aktivnosti trženja (Shaw in Merrick, 2005), stopnjo donosnosti ciljev trženja (Exhibit Survey, 2007), ekonomsko dodano vrednost, vrednost

premoženja delničarjev (Davis, 2006), itd. Poleg vseh teh meril poslovodne funkcije pričakujejo tudi analizo tveganj pri izvedbi aktivnosti trženja, management trženja pa tudi spremljanje meril naložb v trženje. Na kratko, na trženje želijo gledati kot na naložbo in ne kot na »stroškovni center« in na tržniku samem stoji odločitev, ali bo izkoristil priložnost, ki mu jo vodstvo podjetja nudi.

Če se zavedamo prvega (Lenskold Group in MarketingProfs, 2006) izmed največjih pričakovanj do trženja, in sicer da proces trženja znotraj poslovnega modela podjetja ustvarja nove, potencialne kupce oziroma nove poslovne priložnosti, se je potrebno zavedati, da se od trženja pričakuje vpliv na povečevanje prodajnega uspeha podjetja. Za doseg tega cilja je potrebna močna usklajenost in jasna določitev vloge trženja v osnovnih prodajnih procesih podjetja, med katere sodijo (Thomson, 2004): ohranjanje kupcev in ponovni nakupi, povečanje rabe, povečanje deleža, navzkrižna prodaja, pridobivanje novih kupcev in vpeljava (novega) izdelka.

Za uspešno delovanje mehanizma managementa potencialnih in obstoječih kupcev mora imeti podjetje aktivno strategijo managementa odnosov s kupci (Gordon, 1998; Turchan & Mateus, 2001; Sewell & Brown, 2002; Rigby & Ledingham, 2004; Zoltners & Sinha, 2006), v kateri je ključnega pomena management prodajne platforme (Mercury International, 2006) kot osnovni inštrument funkcije trženja. Prodajna platforma je sestavljena iz: informacijske platforme, tržne platforme, promocijske platforme, delovne platforme in kupne platforme. Vse poslovne aktivnosti podjetja vplivajo na premikanje v prodajni platformi, tako tudi aktivnosti trženja vplivajo na premikanje v prodajni platformi. Seveda je določeno premikanje v prodajni platformi težko povezati z določenimi poslovnimi aktivnosti podjetja, pa vendar je spremljanje dogajanja v prodajni platformi osnova za merjenje uspešnosti trženja v prodajnem procesu.

## **Namen magistrskega dela**

V magistrskem delu želim povezati problematiko merjenja uspešnosti trženja z osnovnimi prodajnimi procesi podjetja, in to v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov. Glede na to je osnovni namen magistrskega dela preučiti dejavnike, ki vplivajo na potrebo po merjenju uspešnosti trženja in dejavnike, ki vplivajo na potrebo po uporabi finančnih meril pri merjenju. Osnovni namen bom vpel v specifičnost medorganizacijskega trga investicijskih izdelkov. Temeljni raziskovalni dilemi tega dela sta dve, in sicer:

- brez močne vpetosti trženja v osnovni prodajni proces ni možno uporabljati finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja, kajti le s spremljanjem spremembe prodajnega in drugih<sup>1</sup> rezultatov trženjskih aktivnosti lahko izvedemo finančno merjenje uspešnosti katerekoli uporabljene trženjske aktivnosti,

---

<sup>1</sup> stroškov, naložb, donosov, itd.

- časovni vidik ključno vpliva na uporabo finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov, saj se prodajni rezultati trženjskih aktivnosti navadno<sup>2</sup> kažejo šele po nekaj letih od izvedbe prve trženjske aktivnosti.

Namen magistrskega dela se razlikuje od aktualnega, celovitega pregleda merjenja dolgoročne uspešnosti trženja v slovenskem prostoru (Stanič, 2006), saj je glavni poudarek mojega magistrskega dela na praktični, vsakodnevni uporabi finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja, za specifično področje medorganizacijskega trga investicijskih izdelkov.

## **Cilj magistrskega dela**

Cilji magistrskega dela so:

- utemeljiti potrebo po uporabi finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja in vlogo meril pri reševanju nekaterih perečih problematik trženja,
- pomagati tržnikom, da se lažje spopadajo s pričakovanji managementa podjetja glede uporabe poslovnega jezika pri merjenju uspešnosti trženja in s tem omiliti opisane konflikte,
- prispevati k najširši uporabi finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja v slovenski strokovni in poslovni javnosti ter posredno prispevati k večanju verodostojnosti funkcije trženja pri nas,
- prispevati k razumevanju težavnosti merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov s strani prodajne funkcije in s tem prispevati k usklajenemu, medsebojnemu delu trženja in prodaje in intenzivnejšem vključevanju trženja v osnovne prodajne procese,
- izdelava priporočil za vpeljavo parametrov, potrebnih za merjenje uspešnosti trženja v procesu managementa odnosov s kupci,
- izdelava metodološkega okvirja uporabe finančnih meril za spremljavo uspešnosti trženja v osnovnem prodajnem procesu in to podpreti s prikazom praktičnega primera uporabe.

## **Metode preučevanja**

Delo je poskus analitičnega pristopa k izdelavi predlogov spremljanja finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov in je lahko namenjeno v pomoč trženju pri zagovarjanju porabe predračuna, namenjenega trženju.

Osnova za izdelavo tega dela so teoretična spoznanja na področju merjenja uspešnosti trženja s poudarkom na finančnih merilih. Viri teoretičnih spoznanj so knjige in članki tujih in tudi domačih avtorjev, ki obravnavajo tematiko merjenja uspešnosti trženja, prodajnega procesa in procesa managementa ravnanja s kupci. Poleg teoretičnih spoznanj so v delo vključena tudi lastna spoznanja, praktična znanja in viri s področja obravnavane panoge in viri, ki obravnavajo podjetje Iskratel s stališča strategije podjetja, managementa trženja, strategije

---

<sup>2</sup> odvisno od dolžine nakupnega cikla pri povprečnem kupcu

povezanega trženjskega komuniciranja, managementa prodajnega procesa in managementa odnosov s kupci.

Glede na izbrano tematsko področje in namen, ki ga želim z delom doseči, v delu uporabljam naslednje metodološke prijeme:

- metode kompilacije, ko bom povzemal oziroma raziskoval teoretične podlage o merjenju uspešnosti trženja, konfliktih med funkcijo trženja in ostalimi organizacijskimi funkcijami v podjetju, dogajanju na trgu investicijskih izdelkov, osnovnih prodajnih procesih,
- metode opazovanja, ko bom povzemal izkušnje, opažanja in delovanja, ki sem si jih pridobil v podjetju, ki deluje na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov in s svojim desetletnim delom na različnih področjih trženja v tem podjetju,
- metode primerjanja in metode sinteze, ko bom med sabo primerjal (in kasneje tudi smiselno povezoval) finančna merila pri merjenju uspešnosti trženja,
- metode sinteze, ko bom povezoval prodajni proces in proces trženja na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov in merjenje uspešnosti trženja.

### **Zasnova dela**

Delo je razdeljeno v več poglavij. Po uvodu so predstavljene glavne značilnosti medorganizacijskega trga investicijskih izdelkov s poudarkom na specifičnosti trženja telekomunikacijskih izdelkov in s predstavitvijo te specifičnosti na nekaterih primerih v poslovni praksi podjetja Iskratel. Sledi predstavitev teoretičnega ozadja, ki botruje potrebi po merjenju uspešnosti trženja, še posebno njenih finančnih meril. Delo se nadaljuje v obširni pregled možnih finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja s pregledom specifičnosti uporabe na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov. Sklop se zaključuje s hitrim pregledom ostalih (nefinančnih) meril pri merjenju uspešnosti trženja.

V naslednjem poglavju so sistematično predstavljeni vsi osnovni prodajni procesi v podjetju ter vloga trženja v prodajnih procesih. Predstavljena pa je tudi prodajna platforma ter strateške izbire managementa prodajne platforme, kar se zaključuje s prikazom spremljanja dogajanja v prodajni platformi kot osnovi za merjenje uspešnosti trženja. Sklop, ki sledi, navaja dejavnike, ki vplivajo na praktično izvedbo merjenja uspešnosti trženja, kot tudi njihova vloga v celotnem procesu merjenja. Sledi opredelitev vplivov in uporabnosti različnih komunikacijskih orodij na uspešnost trženja. Pred zaključkom pregledam tudi vpliv povezanega trženjskega komuniciranja na sam proces merjenja uspešnosti trženja, kot tudi na rezultate uspešnosti trženja.

V zaključku dela navajam tudi težave, ki jih vidim pri praktični in teoretični uporabi merjenja uspešnosti trženja in moj pogled na načine, kako se tem težavam izogniti ali jih omiliti. Po navedbi uporabljene literature in virov se na koncu dela nahajajo priloge s predstavljenimi primeri merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskem trgu telekomunikacijske opreme

za ponudnike javnih telekomunikacijskih storitev kot tipičnem predstavniku trga investicijskih izdelkov.

## **1. TRŽENJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH INVESTICIJSKIH IZDELKOV**

Proces trženja na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov je bolj podoben neposrednemu trženju kot tipičnemu množičnemu trženju ali izdelčnem trženju (Pejovnik, 2007), kjer:

- tržni in prodajni načrti temeljijo na analizah ter znanju o kupcu,
- so trženjski načrti in aktivnosti napisani in usmerjeni na specifičnega kupca,
- je trženjsko gradivo izdelano oziroma prirejeno za posamezno stranko,
- se rezultati trženjske aktivnosti beležijo in vplivajo na prodajne in tržne načrte,
- je dialog s stranko ključnega pomena,
- je glavni tržno-prodajni cilj podjetja pridobiti večji delež predračuna kupca,
- je prodajalec pripravljen sodelovati s tržnikom, itd.

Pri trženju na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov lahko v določenih panogah, kot je to npr. telekomunikacijska oprema za ponudnike telekomunikacijskih storitev, nekateri osnovni prodajni procesi trajajo več let (Day, 1999). Toliko let, da tisti, ki so sodelovali pri podpisu pogodbe za prodajo investicijskih izdelkov, skoraj brez izjeme, pozabijo, kdo vse je bil zaslužen, da je do podpisa pogodbe sploh prišlo, kaj šele, da bi se spomnili na vlogo trženja v procesu iskanja potencialnih kupcev, navezave prvih kontaktov s potencialnimi kupci, kreiranju zavedanja o tem, kakšne investicijske izdelke podjetje ponuja, vloge pri povečevanju rabe in povečevanju deleža, itd.

### **1.1. Značilnosti medorganizacijskega trga investicijskih izdelkov**

Medorganizacijski trgi investicijskih izdelkov in trženje investicijskih izdelkov imajo nekaj značilnosti in posledic. V trženjskih strategijah (Adcock, 2001) in posameznih trženjskih aktivnostih se kaže razumevanje značilnosti, kot so:

- tako na strategijo kupca, kot na strategijo ponudnika investicijskih izdelkov ima trženjski nastop zelo močan vpliv,
- ponudniku investicijskih izdelkov je brez poznavanja trga, poznavanja potreb vsakega posameznega kupca in celo poznavanja potreb končnega uporabnika uspeh na trgu praktično onemogočen,
- izdelki in storitve, ki so predmet prodajno-nakupnih procesov na trgu, so zelo kompleksni, kar zahteva znatne napore vseh vpletenih v nakupno-prodajnem procesu,
- dolgemu in kompleksnemu nabavnemu procesu navadno sledi dolgoročno, partnersko sodelovanje med ponudnikom in kupcem, ki ga ponudnik želi še poglobiti (ponovni nakupi, vzdrževanje, nadgradnje, itd.) in kljub pohodu disruptivnih tehnologij

(Christensen et al., 2005) podaljševati, ustvariti ovire proti vstopu alternativnih ponudnikov,

- kupec si želi tako poglobljenega sodelovanja s prodajalcem v smeri partnerskega odnosa, po drugi strani pa se tudi ne želi vezati popolnoma na enega ponudnika.

### **1.1.1. Značilnosti delovanja na medorganizacijskem trgu**

Medorganizacijski trg je del celotnega trga, ki ga sestavljajo posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali poslovno uporabo (Kotler, 2004, str. 216).

Menjava med podjetji se razlikuje od menjave med podjetji in porabniki. Medorganizacijski trgi se razlikujejo od trgov izdelkov vsakdanje rabe bolj po naravi uporabnikov kot po naravi samih izdelkov (Webster, 1995, str. 9). Na medorganizacijskih trgih podjetja nabavljajo material in storitve za svoje poslovanje (predelavo, nadaljnjo prodajo), na trgih potrošnih dobrin pa prodajajo svoje izdelke in storitve za končno porabo posameznikov in gospodinjstev, zato se nakupno vedenje podjetij bistveno razlikuje od nakupnega vedenja končnih porabnikov (Potočnik, 2002, str. 121). Medorganizacijski trg loči:

- industrijski trg sestavljajo ga podjetja in posamezniki, ki izdelke in storitve nabavljajo za nadaljnjo predelavo;
- trg posrednikov je sestavljen iz posameznikov in podjetij, ki nabavljajo izdelke zaradi preprodaje;
- trg javnih nakupov je sestavljen iz javnih institucij (šolstvo, zdravstvo, policija, itd.), vladnih institucij, državne uprave, občinske uprave, ki nabavljajo izdelke za svoje potrebe in za potrebe državljanov ter občanov;
- trg neprofitnih organizacij sestavljajo ga organizacije, kjer rezultate ne moremo meriti z ekonomskimi merili (dobičkom) in se praviloma financirajo iz javnih sredstev.

Medorganizacijski trg je precej večji od trga končnih uporabnikov. Pogajanja med kupci in dobavitelji so običajno kompleksna, kar dokazuje zapletenost medorganizacijskega trga. Izdelki morajo biti prilagojeni specifikacijam kupcev, dodatne aktivnosti (servisiranje, montaža, tehnična pomoč in rezervni deli) pa so pogosto odločujoče za sklenitev posla. Zato je osebna prodaja in z njo povezano ustvarjanje medsebojnega zaupanja najpomembnejša sestavina trženjskega komuniciranja med podjetji (Potočnik, 2002, str. 127).

Medorganizacijsko nakupno vedenje obsega aktivnosti in odločitvene procese proizvajalcev, preprodajalcev in državnih institucij, katere izdelke bodo kupili. V večini podjetij sprejema nabavne odločitve nakupno središče, ki ga sestavljajo vsi, ki so posredno ali neposredno povezani z nabavnim procesom in delijo skupne cilje in tveganja, ki izhajajo iz odločitev (Kotler, 2004, str. 220–234). Uporabniki izdelka in/ali storitve in/ali materiala navadno sprožijo nabavni proces, oblikujejo kriterije, standarde ali specifikacije ter ocenjujejo

ustreznost ponudbe. Vplivneži pomagajo pri oblikovanju tehničnih specifikacij in ocenjevanju alternativ. Odločevalci dejansko izberejo material in dobavitelje (v primeru rutinske nabave so odločevalci in nabavni referenti v isti osebi). Nabavni referenti izvedejo nabavo, se pogajajo o cenah in drugih nabavnih pogojih. Vratarji ali čuvaji pa nadzirajo pretok informacij v nabavno središče (Potočnik, 2002. str. 127), kjer običajno sodeluje od tri do pet ljudi (Kotler, 2004, str. 227). Na medorganizacijskih trgih je pomembno določiti vlogo članov nakupnega središča v podjetju, naziv, zmožnost odločanja in odgovornost. Odloča ponavadi ena sama oseba, vendar predstavitev ne sme biti usmerjena le nanj, pač pa na vse člane, saj ti vplivajo nanj (Kitcho, 1998, str. 47).

Druga značilnost medorganizacijskega nakupnega vedenja je nabavno odločanje, ki ga lahko razdelimo na:

- novo nabavljanje prvi nakup materiala ali rešitve zahteva specifikacijo izdelka in oblikovanje postopkov za nadaljnji nabavni proces;
- prilagojen ponovni nakup podjetje prilagodi novo nabavljanje (spremeni zahteve rutinskega nabavljanja);
- rutinsko nabavljanje ponavljajoče nabavljanje istovrstnih izdelkov po približno enakih nabavnih pogojih (Kotler, 2004, str. 228).

### **1.1.2. Značilnosti trženja investicijskih izdelkov**

Trg investicijskih izdelkov je podskupina industrijskih trgov, ki se v grobem deli na: gradnjo, (težko) strojno opremo, lahko opremo, komponente, surovine, polizdelke, vzdrževanje, popravila, obratovanje in ostale storitve (Webster, 1995, str. 6–8).

Kljub temu da na nakupno odločanje na medorganizacijskih trgih vplivajo enaki dejavniki (npr. politični vpliv, ekonomska situacija, stopnja povpraševanja, konkurenca in tehnološki napredek, itd.) kot na porabniških, se proces trženja investicijskih izdelkov in storitev razlikuje od procesa trženja izdelkov vsakdanje rabe. Zaradi strateškega pomena investicijskih izdelkov za kupca je čas od vzpostavitve prve komunikacije s kupcem do prvega nakupa občutno daljši kot na trgu izdelkov vsakdanje rabe, saj je proces nakupne odločitve zaradi raznih dejavnikov dolgotrajen (Webster, 1995). Med glavne značilnosti trženja investicijskih izdelkov tako štejemo: funkcijsko medsebojno odvisnost, kompleksnost izdelka, medsebojno odvisnost kupca in ponudnika opreme oziroma izdelka, kompleksnost nakupnega procesa, itd.

- Funkcijska medsebojna odvisnost

Izkaže se, da ima tako na strategijo kupca, kot na strategijo ponudnika investicijskih izdelkov trženjski nastop zelo močan vpliv. Ker podjetja kupujejo investicijske izdelke zato, da bi zadovoljila povpraševanja končnih uporabnikov, je ponudniku investicijskih izdelkov brez poznavanje trga, poznavanje potreb vsakega posameznega kupca in celo poznavanju potreb

končnega uporabnika uspeh na trgu praktično nedosegljiv. Močna orientacija na trg in še močnejša orientacija v posameznega kupca je ključnega pomena za uspeh ponudnika.

- Kompleksnost izdelka

Določeni investicijski izdelki so lahko zelo kompleksni, saj je za zasnovo, razvoj, trženje, prodajo, montažo, zagon, delovanje in vzdrževanje potrebno izredno široko poznavanje kupca oziroma okolja, v katerem bo ta izdelek deloval. Tudi to je en izmed razlogov, da se tako na strani ponudnika, kot tudi na strani kupca zahteva izjemne napore: tehnološke, organizacijske, nakupno-prodajne, procesne, itd. Vse te aktivnosti pa privedejo v izjemno dolgotrajen proces od zasnove, preko nakupa, pa vse do vzdrževanja investicijskih izdelkov.

Večkrat pa se dogodi, da zaradi kompleksnosti izdelka(ov) pri ponudniku izdelka, kot tudi pri kupcu izdelka prihaja do prevlade tipične inženirske, tehnične struje. V takšnem slučaju lahko pride do tveganja, da ima ponudnik bolj rad svoj izdelek kot kupca. Posledično poskuša spremeniti kupca, da bi ga uskladil na izdelek in ne obratno. Ta fenomen pripelje do tega, da prioriteto ponudnika preusmeri od zadovoljevanja končnega uporabnika na »občudovanje« svojega izdelka.

Prodaja enega izdelka je večkrat odvisna od prodaje drugega izdelka. Ko podjetje začne pri dobavitelju nabavljati material, katerega uporaba je vezana, ima dobavitelj enkratno priložnost, da odjemalcu proda tudi druge vezane sestavne dele, tudi če jih sam ne prodaja. Zaradi kompleksnosti izdelka, oziroma razširjenega izdelka, se je potrebno zavedati, da izdelek predstavlja vrsto ekonomskih, tehničnih in osebnih odnosov med kupcem in ponudnikom, kar pripelje do njune medsebojne odvisnosti.

- Medsebojna odvisnost kupca in ponudnika opreme

Medsebojna odvisnost kupca in ponudnika opreme je znamenje trženja industrijskih izdelkov – t.i. trženja na podlagi odnosov. Trženje na podlagi odnosov je trženjski koncept, ki zagotavlja dolgoročno partnerstvo s kupci in ponovno določi vlogo kupca in prodajalca v poslu. Pri tem mora dobavitelj popolnoma spremeniti razmišljanje, managerski stil in metode odzivanja na želje in standarde uporabnika. Osnova je zadovoljstvo kupca, ki temelji na zaupanju. Trženje na podlagi odnosov poudarja kakovost, hitrost, stroškovno učinkovitost in nove tehnike načrtovanja (Lamb et al., 1998, str. 186). Trženje na podlagi odnosov se nanaša na izgradnjo bližnjega, dolgoročnega odnosa s kupcem s ciljem obojestranskih koristi. Gradi na duhu zvestobe, zaupanja, predanosti in neodvisnosti.

Ker tako kupec kot tudi ponudnik opreme večkrat postaneta kritično povezana, pogosto med njima pride do (formalnega ali neformalnega) strateškega partnerstva.

Strateško partnerstvo je sodelovalni sporazum med podjetji glede licenciranja, tržnih poti, raziskav, razvoja in partnerstva (Lamb et al., 1998, str. 187) in se lahko sklene med proizvajalci in kupci, proizvajalci in dobavitelji in proizvajalci in tržnimi posredniki. Obstaja



več oblik in motivov strateškega partnerstva. Na račun deljenja strateških informacij, medsebojnega prevzemanja tveganj, deljenja znanj, partnerji pridejo do (Lamb et al., 1998, str. 186–188): zmanjševanja tveganja in stroškov vstopa na nove trge, zapolnitve vrzeli in trenutnih tržnih in tehnoloških baz, spreminjanja presežnih kapacitet v dobiček, zmanjšanja stroškov pri opuščanju operacij, ekonomij obsega.

- Kompleksnost nakupnega procesa

Pri izdelkih, ki zahtevajo visoko stopnjo zanimanja in osebne vpletenosti (če je tveganje veliko, če izdelek zagotavlja posebno zadovoljstvo ali družbeno uveljavitev), je pogosto premišljeno sprejemanje odločitev (Potočnik, 2002, str. 111). Zato na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov pri nakupnem odločanju sodeluje več ljudi, katerega število je odvisno od vrednosti naročila (Viardot, 1998, str. 68–72). Tudi organizacijski faktorji v podjetju kupca (organizacijska struktura kupca, procesi, cilji, politika) vplivajo na nakupno odločanje. Na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov je izredno pomemben tudi ponudbeni proces. Na odločitev o nakupu investicijskega izdelka imajo vpliv na nakupno odločanje tudi osebni faktorji - zanesljivost dobavitelja, storitve, dolgoročna zavezanost za vzdrževanje izdelka so bolj pomembni kot delovanje sistema (Viardot, 1998, str. 68–72).

Nakupni centri, posebno pri novih nakupih, uporabljajo sistem ocenjevanja dobaviteljev (Kotler, 2004, str. 232). Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Kupec želi ugotoviti, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe njegovega podjetja (Potočnik, 2002, str. 134). Navadno se ocenjuje značilnosti dobavitelja glede na razvoj trga ter odnose z dobavitelji in njihovo sposobnost iskanja rešitev vsakdanjih problemov ter posledično tveganje, ki so mu izpostavljeni. Po Potočniku (2002, str. 134) ocenjevanje dobaviteljev poteka na štirih ravneh, čeprav je v praksi omejeno na prvi dve ravni: raven materiala (stopnja kakovostne ustreznosti), procesna raven (kakovost dobaviteljevega proizvodnega procesa), raven sistema za zagotavljanje kakovosti (organizacija kakovosti), raven podjetja (finančni vidiki, usposobljenost vodstva, itd.).

Uspešno medorganizacijsko poslovanje temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanja potreb po materialu, ki se odraža v bolj ekonomičnem poslovanju in zmanjševanju poslovnega tveganja v nabavi. Praksa pa pogosto prinaša protislovja, zato mora nabavna služba poleg kakovosti, cene, količine in drugih nabavnih pogojev upoštevati še: zagotoviti stalnost dobav za zadovoljitev potreb proizvodnje, nabaviti material po minimalnih stroških in zahtevanih standardih glede na kakovost in dostavo na enoto materiala, pridobiti naklonjenost dobaviteljev s korektnim poslovanjem, točnimi plačili, nudenjem pomoči, sorazmerno delitvijo dobička, itd.

Za uresničitev teh ciljev se vedno bolj uveljavlja trženje v obratni smeri (iniciativa je na strani kupca), ki je nov in iznajdljiv pristop za doseganje nabavnih ciljev. Torej kupec prepričuje proizvajalca, kaj potrebuje in kaj naj mu ta preskrbi. Koristi pa imata oba, saj prihranita stroške, zmanjšujeta zalogo, itd.

## 1.2. Trženje telekomunikacijskih izdelkov

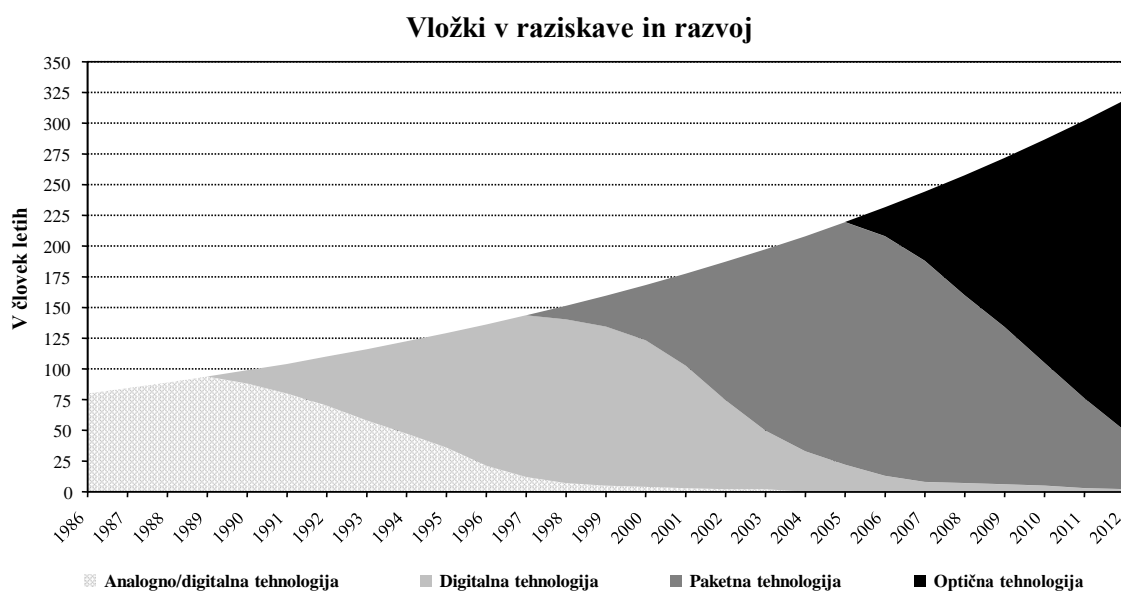
Poleg značilnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov je potrebno upoštevati in še enkrat poudariti določene specifične telekomunikacijskega trga ponudnikov javnih telekomunikacijskih storitev, ki vplivajo na ponudnike telekomunikacijske opreme.

Za ponudnike javnih telekomunikacijskih storitev so značilni dolgi cikli tehnološkega razvoja telekomunikacijskega omrežja. Poleg procesno organizacijskih razlogov samega operaterja telekomunikacijskih storitev razlogi tičijo tudi v:

- geografski<sup>3</sup> razprostranosti telekomunikacijskega omrežja,
- tehnološki<sup>4</sup> nehomogenosti telekomunikacijskega omrežja.

Ponudniki telekomunikacijske opreme lahko na takšen izziv odgovarjajo le z neprestanim vlaganjem v tehnološki razvoj in z zagotavljanjem podpore starejšim tehnologijam, kar prikazuje Slika 1.

Slika 1: Vpliv življenjskih ciklov tehnologij na dinamiko RR aktivnosti



Vir: Iskratel, Strateški načrt 2006–2011, 2007.

V zadnjih dveh desetletjih se je na področju telekomunikacij dogodilo veliko sprememb. S pojavom mobilnih operaterjev telekomunikacij so se na trgu telekomunikacij začeli dogajati večji strukturni premiki. Prihodek iz naslova najbolj donosne storitve fiksnih operaterjev, govorne telefonije, se je začel seliti mobilnim operaterjem telekomunikacij. To se je dogodilo in se še vedno dogaja zaradi prehajanja<sup>5</sup> govornega prometa iz omrežij fiksnih v omrežja

<sup>3</sup> omrežje nacionalnega operaterja telekomunikacij mora (zakonsko določilo) biti razširjeno po vsej državi, do skoraj vseh uporabnikov in na ta način zagotavljati univerzalno storitev

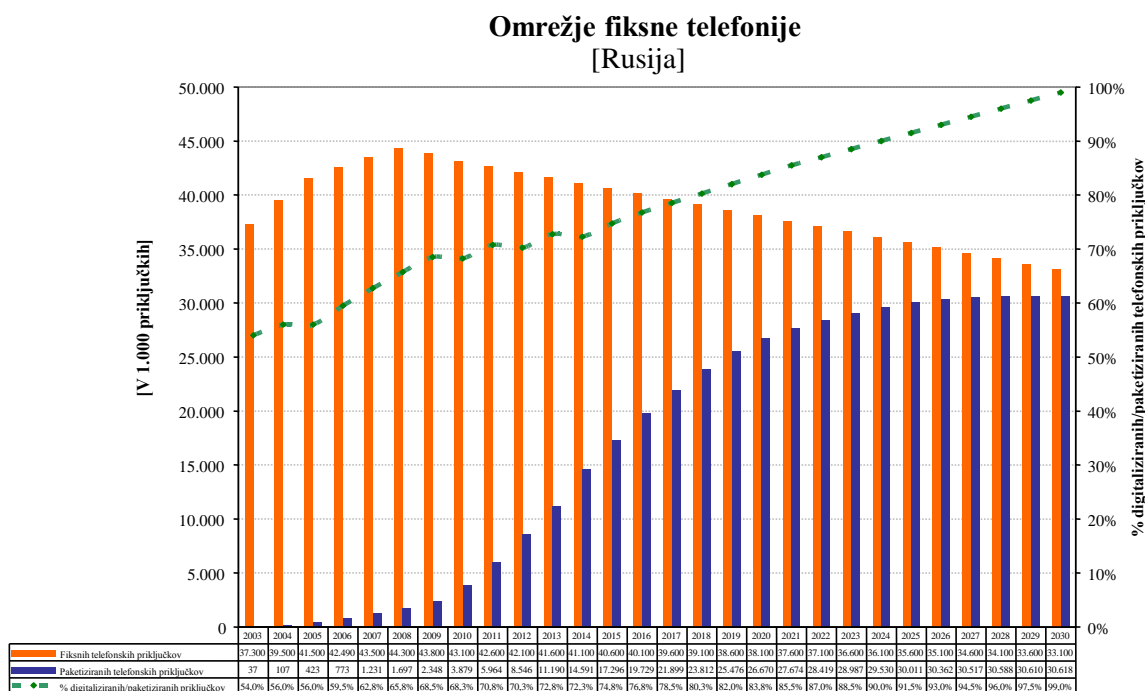
<sup>4</sup> nove tehnološke rešitve morajo zagotavljati popolno medsebojno delovanje ne samo z izdelki konkurenčnih proizvajalcev, ampak tudi s starejšimi tehnologijami

<sup>5</sup> fiksno-mobilna substitucija (ang. *Fixed-Mobile Substitution*)

mobilnih operaterjev telekomunikacij, kot tudi zaradi prehajanje (in posledično zmanjševanja) naročniških razmerij od fiksnih k mobilnim operaterjem.

Poleg nastopa mobilnih operaterjev telekomunikacij se po celotnem svetu začelo s vzporednim procesom privatizacije nacionalnih operaterjev telekomunikacij in deregulacije trga fiksnih telekomunikacij. Pojavili so se novi, alternativni operaterji telekomunikacij, ki svoje trženjske strategije usmerijo v tržne segmente, ki so nacionalnim operaterjem telekomunikacij dolga leta prinašale najvišje donose. Zaradi tehnološke neobremenjenosti<sup>6</sup> lahko novi, alternativni operaterji uporabljajo najmodernejše, disruptivne tehnologije, ki jim na dolgi rok narekujejo stroškovno optimizacijo omrežij, procesov in organizacijskega ustroja, in s tem branljivo konkurenčno prednost. To sili nacionalne operaterje v hitrejše posodabljanje omrežja (zamenjati stare tehnologije z novimi tehnologijami), kar pa je zaradi razprostranosti telekomunikacijskega omrežja in obsega potrebnih investicijskih sredstev izjemno dolgotrajen postopek, ki lahko v določenih državah traja desetletja. Dinamiko procesa prikazuje Slika 2.

Slika 2: Primer tipičnega dogajanja na trgu telekomunikacij



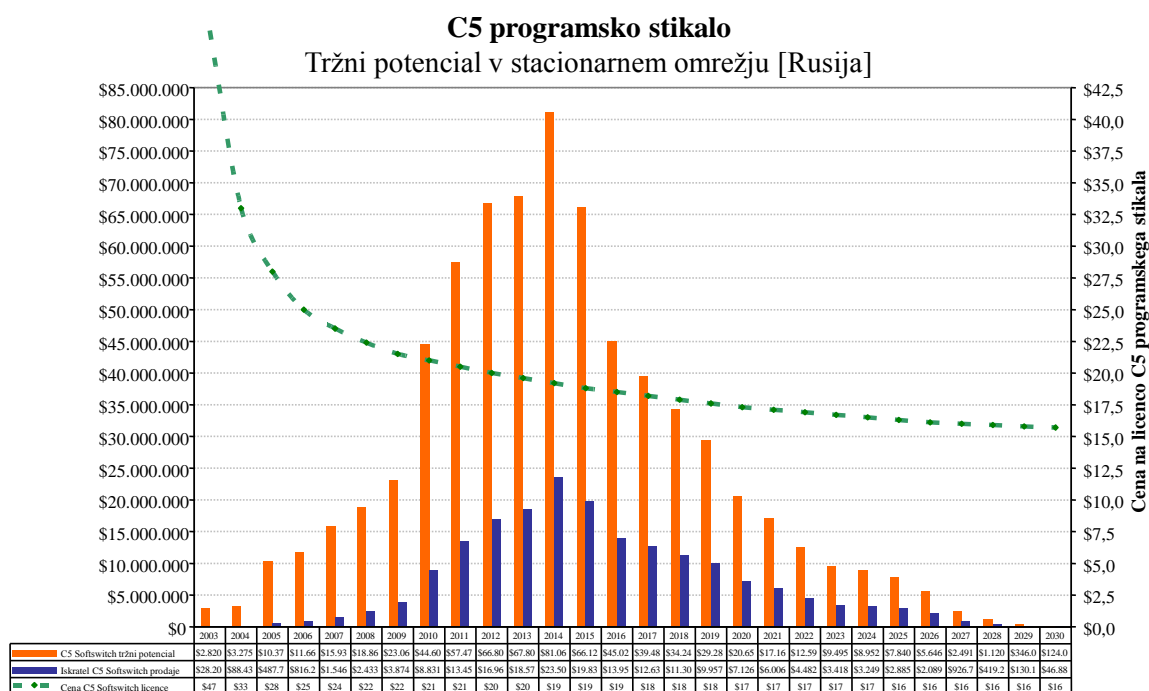
Vir: Iskratel, Strateški načrt 2006-2011, 2007.

To zelo vpliva na proces trženja telekomunikacijskih izdelkov operaterjem telekomunikacijskih storitev, ki se v dolgotrajnem procesu izbora dobavitelja želijo natančno prepričati o:

<sup>6</sup> tehnološka zapuščina oziroma zatečeno tehnološko stanje nacionalnih operaterjev telekomunikacij le-te zato večkrat tudi omejuje

- ponudniku telekomunikacijskih izdelkov glede tehnoloških<sup>7</sup> in poslovnih<sup>8</sup> zmožnostih,
- poslovnih učinkih vpeljave izdelka v telekomunikacijsko omrežje operaterja,
- dolgoročnem cenovnem<sup>9</sup> dogajanju na trgu,
- pričakovanju tehnološkega razvoja in dinamike razvoja povpraševanja v prihodnosti, kar poskuša prikazati Slika 3,
- zrelosti prvih tehnoloških izdelkov na trgu, itd.

Slika 3: Tipična dinamika razvoja povpraševanja na trgu



Vir: Iskratel, Strateški načrt 2006–2011, 2007.

Proces izbora dobavitelja telekomunikacijske opreme je dolgotrajen tudi zaradi dejstva, da se:

- operaterji telekomunikacijskih storitev navadno odločajo za strategijo (vsaj) dveh dobaviteljev telekomunikacijske opreme za vsak segment telekomunikacijske opreme, saj poskušajo na ta način zmanjšati poslovna tveganja,
- v procesu odločanja o izboru ponudnika telekomunikacijske opreme pojavijo močni politični (nemalokrat na najvišjih, nacionalnih nivojih) pritiski, kar je še posebno izrazito pri nacionalnih operaterjih telekomunikacij, vse bolj pogosto pa tudi pri novi, alternativnih ponudnikih telekomunikacijskih storitev.

<sup>7</sup> sledenje standardom, tehnološka inovativnost, lastništvo patentov, ki prinašajo konkurenčno prednost, zmožnosti odgovaranja na disruptivne tehnologije, združljivost tehnološkega portfelja s telekomunikacijskim omrežjem, ponudba profesionalnih storitev za podporo telekomunikacijskim izdelkom, itd.

<sup>8</sup> razumevanje telekomunikacijskih trendov, razumevanje poslovnih izzivov operaterjev telekomunikacij, zmožnost prevzemanja tveganja, finančna stabilnost ponudnika, dolgoročno preživetje ponudnika, itd.

<sup>9</sup> ponudniki inovativnih telekomunikacijskih izdelkov ali disruptivnih tehnologij za svoje tehnološko vodstvo pričakujejo cenovne premije od operaterjev telekomunikacij, ki hočejo čim hitreje vstopiti na trg

### 1.3. Trženjska praksa in praksa merjenja uspešnosti trženja

Oddelek trženja se v podjetju Iskratel<sup>10</sup> nahaja v funkcijskem področju »Prodaja in marketing<sup>11</sup>«. Vodja oddelka trženja se nahaja v ožjem managementu tega področja. Oddelek trženja ima aktivno vlogo pri razumevanju dogajanja na trgu, pri kupcih, pri končnih uporabnikih, razumevanju in analiziranju trendov na trgu, zagovarjanju vrednosti za uporabnika in s tem tudi sodeluje pri nastanku strategije podjetja, vendar raziskovanje tega področja ne sodi v sklop tega magistrskega dela.

Predračun trženja se v podjetju določa enkrat letno. Začetek postopka načrtovanja predračuna je nekaj mesecev pred koncem tekočega finančnega oziroma poslovnega leta. Zaradi nepredvidenih dogajanj na trgu ali znotraj podjetja je del predračuna nerazporejen<sup>12</sup>. Predračun trženja potrди vodstvo podjetja. Glede na dinamiko dogajanja na trgu oziroma doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov podjetja se lahko zgodi, da je potrebno izdelati rebalans predračuna trženja.

Predračun trženja skupine Iskratel je okoli 1,5 % obsega konsolidiranega prihodka. Okoli 70 % trženjskega predračuna neposredno upravlja materinsko podjetje. Ves trženjski predračun je načrtovan v materinskem podjetju.

Slika 4 prikazuje, da je glavnina aktivnega (brez stroškov zaposlenih) trženjskega predračuna (Uhan, 2007) podjetja, ki je namenjen trženjskemu komuniciranju, namenjeno sejmskim in konferenčnim aktivnostim, oglaševanju in elektronskemu trženju<sup>13</sup>. Manjšina aktivnega trženjskega predračuna podjetja, ki je namenjen trženjskemu komuniciranju, je namenjeno odnosom z javnostmi<sup>14</sup>, neposrednemu trženju, poslovnim darilom<sup>15</sup>, tiskanemu gradivu in ostalim delom trženjskega komuniciranja.

---

<sup>10</sup> priloga 1 na kratko opisuje glavne strateške smernice podjetja

<sup>11</sup> zakaj uporaba izraza »Marketing« namesto »Trženje« ni natančno znano (takšna uporaba je sicer precej razširjena med slovenskimi podjetji)

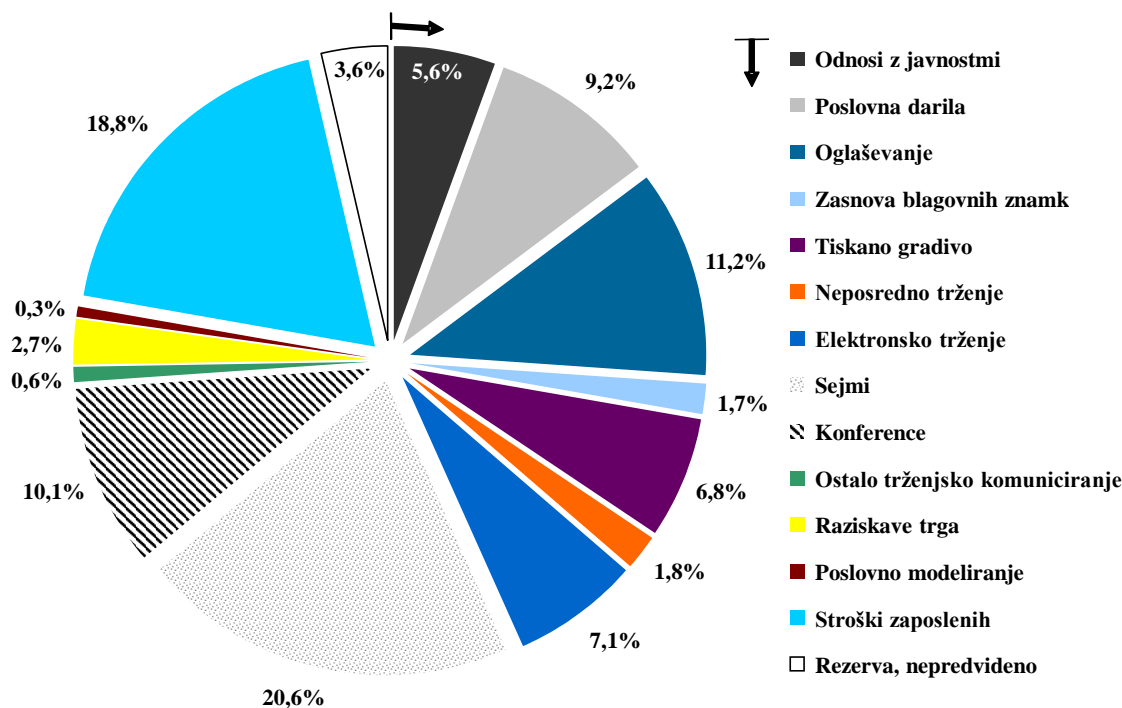
<sup>12</sup> Slika 4 to označuje kot »rezerva, nepredvideno«

<sup>13</sup> področje elektronskega trženja je (zaradi specifičnega znanja) odgovorno za vso elektronsko komunikacijo (internet, intranet, ektranet, elektronske novice, CRM, elektronska podpora servisnemu oddelku, podpora partnerskim podjetjem, itd.) novicam skupine Iskratel, vendar predračun ne vsebuje sredstev, potrebnih za sistemske rešitve na področju informacijske tehnologije

<sup>14</sup> odnosi z javnostmi se v podjetju organizacijsko nahajajo v oddelku trženja, vendar se v tem sklopu izvaja tako trženjske aktivnosti, kot korporativne (na nivoju podjetja) aktivnosti

<sup>15</sup> področje poslovnih daril se v podjetju organizacijsko nahajajo v oddelku trženja, vendar je predračun za poslovna darila namenjen potrebam vseh funkcijskih področij podjetja

Slika 4: Struktura trženjskega predračuna



Vir: L. Uhan: Trženjski predračun skupine Iskratel, 2007.

V podjetju do nedavnega ni bilo prakse celovitega trženjskega komuniciranja (ta tematika je opisana v poglavju 4.5), zato trženjska praksa v podjetju kaže naslednjo uporabo oziroma sodelovanje trženjskih aktivnosti<sup>16</sup> v prodajnem procesu podjetja:

- sejmi ohranjanje obstoječih kupcev v državi sejma, ponovni nakupi obstoječih kupcev v državi sejma, povečanje uporabe pri obstoječih kupcih v državi sejma, povečanje deleža pri obstoječih kupcih v državi sejma, uvajanje (na trg) novih izdelkov v državi sejma, navzkrižna prodaja pri obstoječih kupcih v državi sejma, pridobivanje novih kupcev v državi sejma,
- konference uvajanje (na trg) novih izdelkov, navzkrižna prodaja pri obstoječih kupcih, povečanje uporabe pri obstoječih kupcih, pridobivanje novih kupcev,
- elektronsko trženje navzkrižna prodaja pri obstoječih kupcih, uvajanje (na trg) novih izdelkov, pridobivanje novih kupcev, ohranjanje obstoječih kupcev, ponovni nakupi obstoječih kupcev, povečanje uporabe pri obstoječih kupcih, povečanje deleža pri obstoječih kupcih,

<sup>16</sup> navedba po prioritetah, od najvišje prioritete navzdol

- oglaševanje navzkrižna prodaja pri obstoječih kupcih, uvajanje (na trg) novih izdelkov, pridobivanje novih kupcev,
- neposredno trženje uvajanje (na trg) novih izdelkov, pridobivanje novih kupcev, navzkrižna prodaja pri obstoječih kupcih, povečanje uporabe pri obstoječih kupcih.

V praksi oddelek trženja izvajalo tudi menedžment povečevanja učinkovitosti<sup>17</sup> trženja. Le-ta se izvaja v tesnem sodelovanju s funkcijskim področjem »kontroling« in s funkcijskim področjem »nabava«.

Oddelek trženja za večino trženjskih aktivnosti izvaja merjenje in poročanje uspešnosti, vendar do pred kratkim ni izvajal merjenja finančne uspešnosti svojih aktivnosti. Praksa merjenja uspešnosti trženja kaže naslednjo uporabo merjenja:

- sejmi, konference število obiskov na stojnici, struktura<sup>18</sup> obiskov na stojnici, strošek dogodka na obisk, število predstavitev na stojnici, število slušateljev na predstavitvah na stojnici, število razdanega trženjskega gradiva, število intervjujev z mediji, število sklenjenih poslov<sup>19</sup>,
- elektronsko trženje število obiskov na spletni strani, število novih obiskov na spletni strani, število ponavljajočih<sup>20</sup> obiskovalcev na spletni strani, struktura obiskov na spletni strani, čas nahajanja obiskovalca na spletni strani, število in struktura dokumentov, ki so jih obiskovalci prebrali in prenesli na svoj računalnik, število prejemnikov elektronskih sporočil, število klikov na povezave v elektronskih sporočilih, število in struktura elektronskih povpraševanj,
- oglaševanje število oglasov v specializiranih revijah, število strokovnih objav v specializiranih revijah, število prikazov pasice na spletnem iskalniku, število klikov na prikaz spletne pasice,

<sup>17</sup> razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo je opisana v poglavju 2.2.1.1

<sup>18</sup> obstoječi in novi (potencialni kupci), struktura obiska (odločevalci ali strokovnjaki), zanimanje za stare in nove izdelke itd.

<sup>19</sup> v praksi je takšnih primerov zanemarljivo malo

<sup>20</sup> obiskovalci se namreč lahko registrirajo

- neposredno trženje
  - strošek na klik,
  - strošek klika na zakupljeno ključno besedo,
  - strošek novo pridobljenega registriranega uporabnika,
  - število izvedenih klicev,
  - stopnja odziva in zavrnitve,
  - število sprejetih povabil/povabljenih na dogodek,
  - število prispelih na dogodek,
  - strošek neposrednega trženja na sprejeto povabilo.

Kljub temu da se je merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti izvajalo, v praksi ni bilo kontinuiranega menedžmenta uspešnosti trženja ampak samo občasno<sup>21</sup> merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti.

Za izvedbo merjenja finančne uspešnosti trženjskih aktivnosti je oddelek trženja v povezavi s oddelkom prodaje izvedel<sup>22</sup> (in še izvaja<sup>23</sup>) veliko aktivnosti in organizacijskih premikov, brez katerih je merjenje finančne uspešnosti v podjetju Iskratel praktično nemogoče. Le-ti so navedeni v tem magistrskem delu, najpomembnejši pa so:

- izvedba širšega izobraževanja kompleksnosti merjenja (finančne) uspešnosti trženja,
- postavitve koncepta celovitega trženjskega komuniciranja,
- izvedba širšega izobraževanja na temo osnovnih prodajnih procesov in vloge trženja v teh procesih,
- oživitve prodajnega lijaka,
- postavitve funkcije analize (obstoječih in potencialnih) kupcev,
- postavitve koncepta prodajne platforme,
- postavitve koncepta in skrbnika managementa odnosov s kupci (CRM),
- razumevanje vpliva orodij trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja,
- povezava rezultatov trženjskega komuniciranja v prodajni lijak, prodajno platformo in v management odnosov s kupci,
- standardizacija merjenja finančne uspešnosti trženja, itd.

## 2. TEORETIČNI OKVIR MERJENJA USPEŠNOSTI TRŽENJA

Konflikti, ki jih v današnjem, hitro spreminjajočem poslovnem okolju, navajajo raziskovalci s področja trženja in ki se še kako odražajo v praktičnem življenju in postavljajo pred trženje mnogo izzivov. Poleg tega, da se od trženja zahteva odgovornost pri trošenju denarja, je trženje pred dilemo, ali bo prevzelo tveganje za (Young et al., 2006) prepoznavanje virov denarnega toka in ustvarjanje denarnega toka in s tem pridobilo verodostojnost, status in položaj v podjetju ali pa bo še naprej stroškovni center, kot se najpogosteje domneva o trženju. Trženje je pred zahtevo, da razume vzročno-posledične povezave med vrednostjo za

<sup>21</sup> razlogov je več, na dolgo in široko so opisani v 2. poglavju tega magistrskega dela

<sup>22</sup> nekaj glavnih je opisanih v tem magistrskem delu

<sup>23</sup> veliko aktivnosti še vedno ni popolnoma usklajeno in se še vedno izvaja

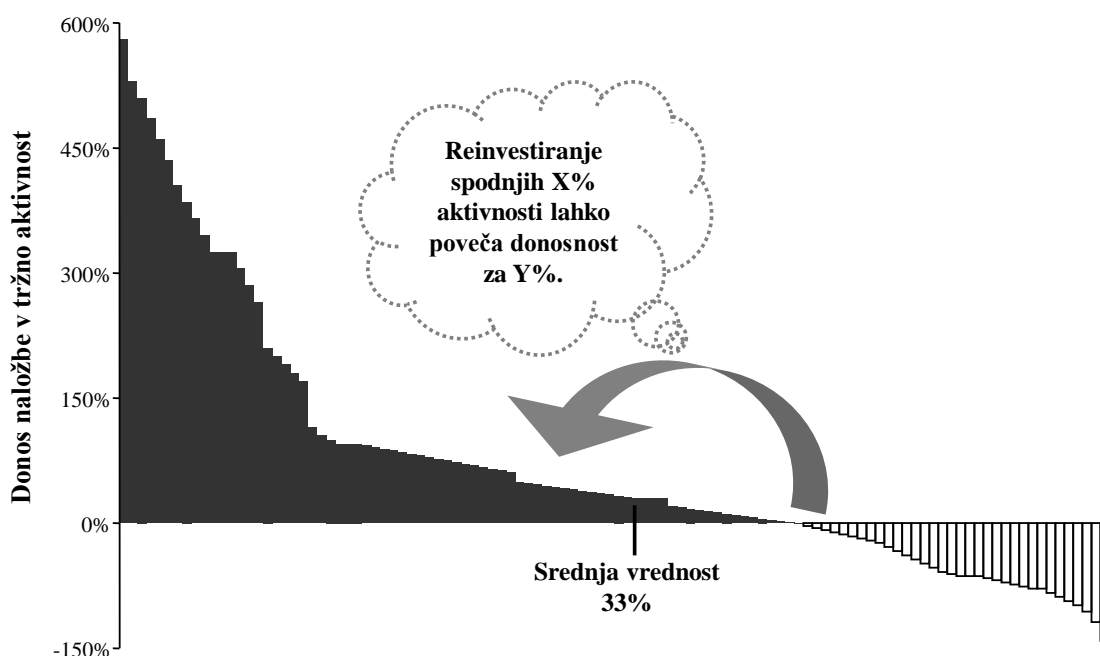


kupca in vrednostjo za lastnika (Australian Marketing Institute, 2004), ki ju s svojimi trženjskimi aktivnostmi spreminja. Brez merjenja uspešnosti svojih trženjskih aktivnosti bo trženje ostalo brez orodja, ki mu omogoča verodostojno zagovarjanje svojih stališč in s tem uspešnega spopada z modernimi izzivi trženja.

## 2.1. Potreba po merjenju uspešnosti trženja

Osnovna ideja oziroma motiv merjenja uspešnosti trženja, ki omogoča upravljanje (in povečevanje) uspešnosti trženja, je preprost; zavreči tržne aktivnosti, ki prinašajo majhne donose in jih nadomestiti z tržnimi aktivnostmi, ki prinašajo visoke donose. Motiv, ki ga poskuša prikazati Slika 5.

Slika 5: Osnovni motiv upravljanja uspešnosti trženja



Vir: E. Landry, A. Tipping: *CMO Thought Leaders: The Rise of the Strategic Marketer*, 2007.

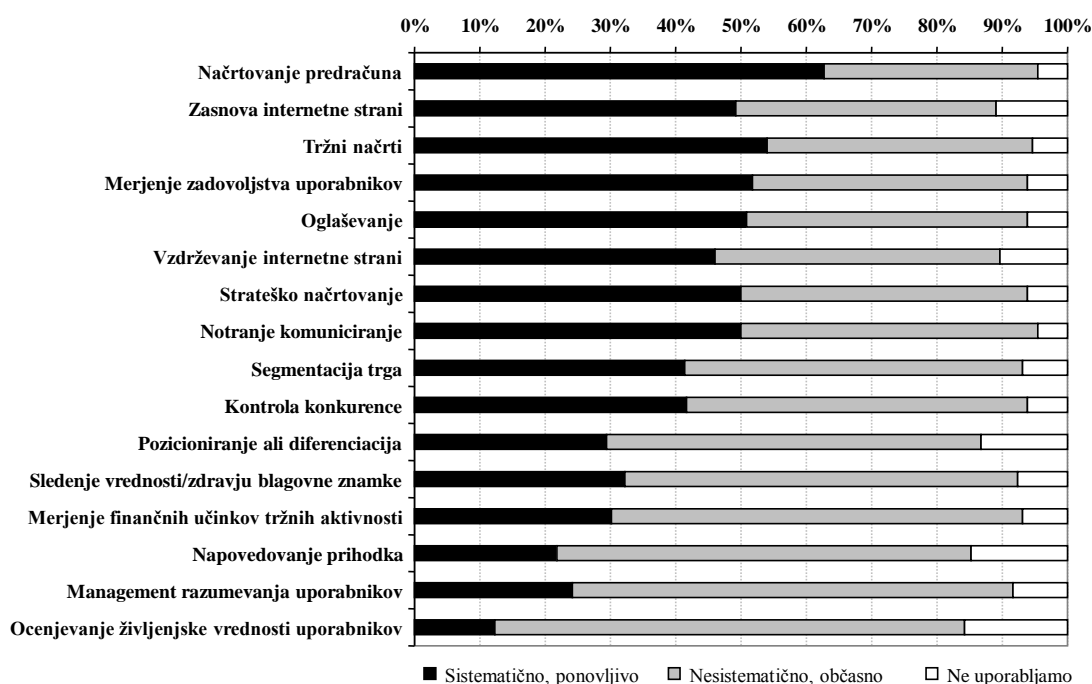
Seveda pa se pri merjenju uspešnosti trženja pojavljajo izzivi, ki so povezani z izvedbo merjenja, in sicer:

- »Kako meriti?« V praksi se izkaže, da ni preprostega in neposrednega merjenja, saj večkrat manjkajo celo podatki o vzroku.
- »Kako primerjati?« V praksi so namreč cilji različnih tržnih aktivnosti večino različni.
- »Kako ločiti vplive?« V praksi pogosto večje število aktivnosti vpliva na promet oziroma prihodek podjetje – trženje je samo eno izmed teh aktivnosti.

### 2.1.1. »Naivnost« oddelka trženja

Young et al. (2006, str. 33) v svoji knjigi povzemajo tržno analizo, narejeno pri strokovnjakih s področja trženja v podjetjih z več kot 1.000 zaposlenimi. Ugotavljajo, da se večino oddelkov trženja sistematično in, povečini, tudi ponovljivo ukvarja s procesi, ki so specifični za področje trženja, kot npr.: načrtovanje predračuna trženja, zasnovo in vzdrževanje internetnih strani, izdelavo tržnih načrtov, merjenje zadovoljstva uporabnikov, itd. Vendar je Slika popolnoma drugačna na področjih merjenja uspešnosti in učinkovitosti trženja. Nesistematičnost, celo neodgovornost strokovnjakov s področja trženja pri ukvarjanju z različnimi metodami merjenja uspešnosti in učinkovitosti trženja, prikazuje Slika 6.

Slika 6: Sistematičnost uporabe procesov v trženju



Vir: R. A. Young, A. M. Weiss, D. W. Stewart: *Marketing Champions*, 2006.

Podobno v svoji analizi tržnih ciljev Effie nagrajencev ugotavlja tudi Žabkarjeva (2007), kjer le-ti navajajo veliko tržnih ciljev<sup>24</sup>, vendar ni niti en povezan z merjenjem uspešnosti trženja oziroma merjenja donosa naložbe v trženje.

Praksa<sup>25</sup> v podjetjih kaže, da tržniki vse preveč svoje energije usmerijo v iskanje in izdelavo kreativne rešitve. Kreativnost jim pomeni cilj njihovega delovanja. Potem, ko izdelajo »genialno« kreativno rešitev se za njih problem konča, oziroma breme uspeha (ali neuspeha) na trgu prenesejo na preostanek podjetja. Praksa pa seveda kaže, da ima takšen pristop veliko pomanjkljivosti in povzroči mnogo konfliktov:

<sup>24</sup> tržni delež, obseg prodaje, uvajanje izdelkov na trg, status tržnega vodja, dolgoročna rast prodaje, zadrževanje obstoječih kupcev, doseganje cenovnih premij, pridobivanje kupcev konkurentov, itd.

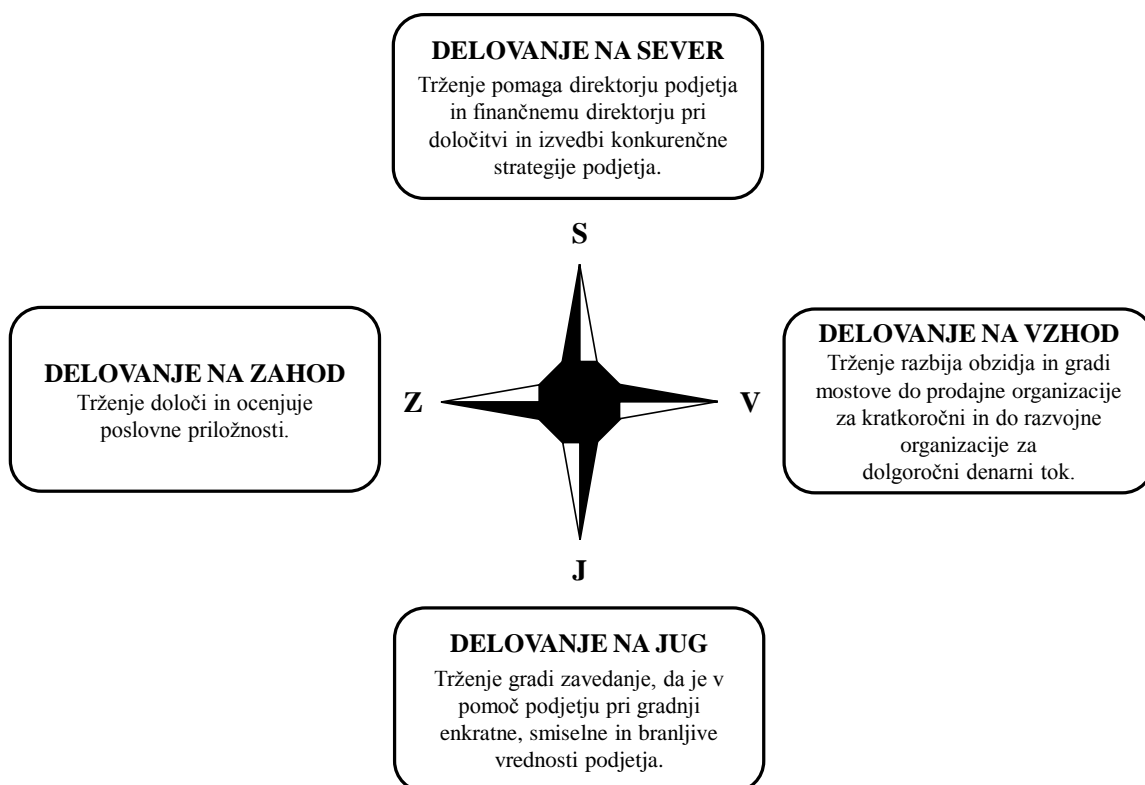
<sup>25</sup> moja subjektivna (na podlagi opazovanja prakse v podjetjih) ocena

- na tržnike se v podjetju pogosto gleda kot na umetnike, na neodgovorne starše njihove »genialne« kreativne rešitve oziroma na skupino, ki je ne zanima tržna oziroma poslovna usoda izdelka ali storitve za, katero so izdelali kreativno rešitev,
- kljub temu da je uspeh na trgu lahko celo posledica njihove kreativne rešitve, tega nihče ni pripravljen priznati, še več – večkrat o tem celo tržnik ne ve oziroma ne more biti prepričan, saj je usodo poslovnega uspeha prepustil drugim,
- takšen tržnik je brez predračuna (ki mu ga dodelijo drugi) popolnoma nebogljen,
- če v oddelku trženja prevladuje pogled na trženje kot na umetnost, lahko pride do organizacijskih nesporazumov s tistimi, ki gledajo na izdelek kot na sredstvo za doseganje poslovnega cilja, itd.

V svojem predlogu za praktične strategije povečanja moči in vpliva ter izboljšanja poslovnih učinkov trženja se Young et al. (2006) sistematično in celovito dotikajo področij delovanja (oddelka) trženja za doseganje svojih ciljev. Slika 7 povzema njihov predlog, da mora oddelek trženja s svojim delovanjem na:

- zahod prevzeti svojo odgovornosti za denarni tok,
- sever pomagati vodstvu podjetja pri določitvi in izvedbi branljive konkurenčne strategije podjetja,
- vzhod graditi mostove znotraj organizacije za doseganje kratkoročnega in dolgoročnega denarnega toka,
- jug graditi zavedanja o pomenu trženja za podjetje znotraj organizacije.

*Slika 7: Kompas (oddelka) trženja*



Vir: R. A. Young, A. M. Weiss, D. W. Stewart: *Marketing Champions*, 2006, str. 15.

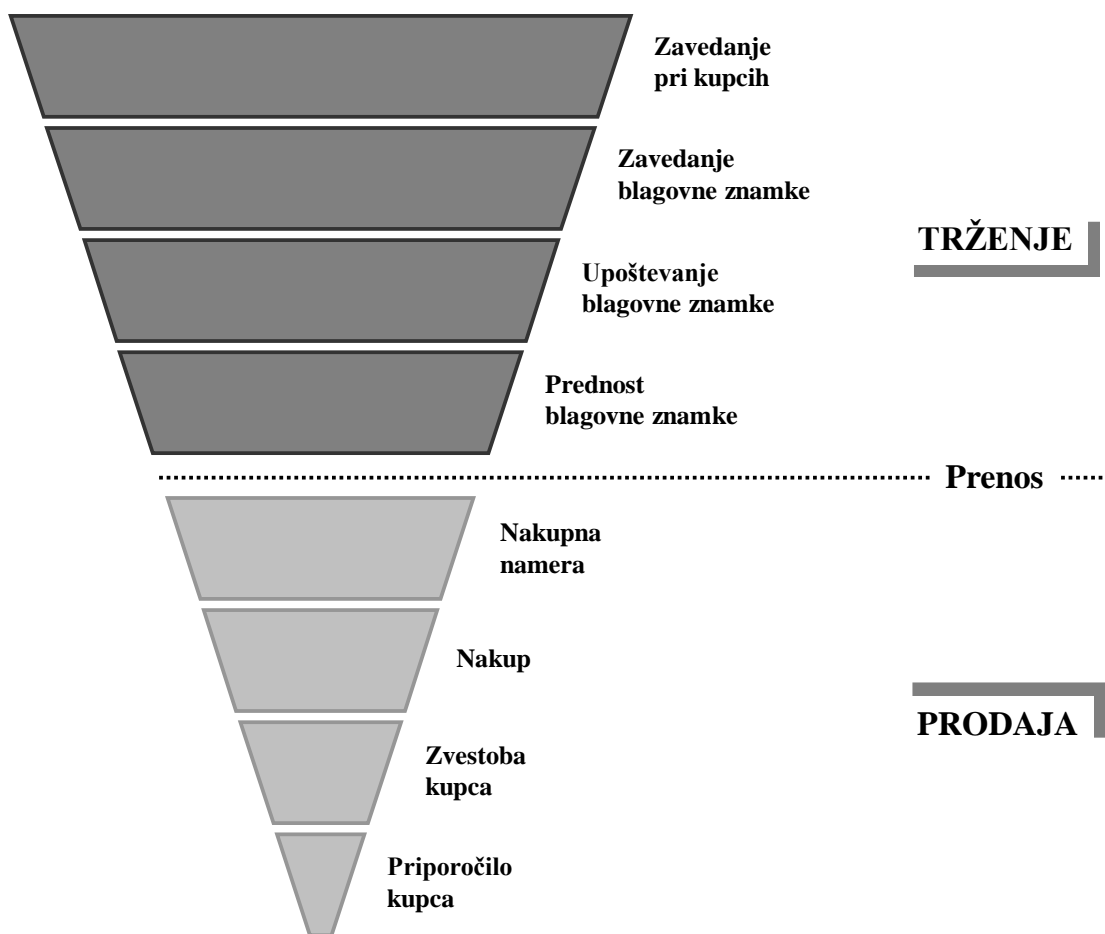
### 2.1.2. Konflikt med prodajo in trženjem

Kdorkoli je kadarkoli delal v kakšnem podjetju, ve, da konflikti med prodajo in trženjem obstajajo. Še posebno v podjetju, ki dela na medorganizacijskem trgu, je izid konflikta med trženjem in prodajo jasen, kajti »Brez prodaje nihče v podjetju ne dobi plače« (Young et al., 2006, str. 13). Tega se v prodaji zelo močno zavedajo, tako da se merjenje učinka prodaje najlažje izvede kar po obsegu hrupa, ki ga delajo prodajalci ob podpisani pogodbi. Dodatna težava pri razumevanju rezultata konflikta med prodajo in trženjem je dejstvo, da o zmožnostih (oddelka) trženja obstajajo izkrivljeni pogledi, ki onemogočajo ostale dele podjetja, da bi sprevideli in razumeli pravi potencial (oddelka) trženja. Tipični stereotipi, ki posledično tudi preprečuje (oddelku) trženju razvoj svojega potenciala, so:

- trženje je oglaševanje,
- trženje podpira prodajo,
- trženja ni potrebno pri razvoju izdelka,
- trženje nima opravka s prihodkom in dobičkom,
- tržniki samo zapravljajo oziroma trošijo denar, ki bi ga lahko koristneje uporabili prodajalci, itd.

Če že obstaja konsenz v podjetju, da ima tudi trženje svojo vlogo pri celotnem prodajno-nakupnem procesu (ki ga prikazuje Slika 8), pa se v primeru, ko stvari ne gredo tako, kot bi morale, začne igra obtoževanja – prodaja obtožuje trženje za slab načrt podpore blagovni znamki in izdelkom, trženje pa vrača udarec, da prodaja ne deluje zadosti marljivo in/ali modro pri svojem delovanju na trgu.

Slika 8: Prodajno-nakupni lijak



Vir: P. Kotler, N. Rackham, S. Krishnaswamy: *Ending the War Between Sales and Marketing*, 2006.

Kotler, Rackham in Krishnaswamy (2006, str. 70) v članku o iskanju načina, kako rešiti vojno med prodajo in trženjem, navajajo vrsto konfliktov med prodajo in trženjem na več področjih. Med ugotavljanjem vzrokov konfliktov so avtorji prišli do naslednjih ugotovitev:

- vloga trženja ima različne oblike v različnih podjetjih pri različnih stopnjah življenjskega cikla izdelkov – vse to globoko učinkuje na odnos med prodajo in trženjem,
- napetosti med prodajo in trženjem lahko razvrstimo v dva glavna razloga: ekonomski in kulturološki,
- podjetje lahko na sorazmerno preprost način oceni kakovost medsebojnega (so)delovanja prodaje in trženja,
- ko podjetja oceni, na kateri stopnji je (ne)sodelovanje med prodajo in trženjem, lahko izvede zelo praktične korake v smeri produktivnejšega (so)delovanja prodaje in trženja.

Kot rezultat analize kakovosti medsebojnega (so)delovanja prodaje in trženja avtorji določijo štiri stopnje:

- nedoločena odnos med prodajo in trženjem je nedoločen, saj sta se funkciji v podjetju navadno razvijali neodvisno;
- določena odnos med prodajo in trženjem je določen, med njima pa je žal visoka ograja in večkrat posmehljivo gledanje;
- poravnana med prodajo in trženjem obstaja jasna meja, toda skupini sodelujeta med sabo, skupno načrtujeta, govorita skupni jezik;
- usklajena meje med prodajo in trženjem so zabrisane, obe skupini ponovno določita odnos, kjer si delita strukture, sisteme in nagrajevanje.

Ko prodaja in trženje dosežeta usklajenost, se mora podjetje usmeriti na naslednje naloge:

- usklajenost aktivnosti
  - prodaja in trženje skupno načrtujeta izdelke in določata prodajne cilje,
  - prodaja in trženje skupno določita ponujeno vrednost za različne trženjske segmente,
  - prodaja in trženje skupno ocenjujeta potrebe uporabnikov,
  - prodaja in trženje skupno podpišeta trženjsko gradivo,
  - prodaja in trženje skupno analizirata glavne priložnosti po segmentih.
- usklajenost procesov in sistemov
  - izvedba sistema za sledenje in nadziranje skupnih aktivnosti prodaje in trženja,
  - uporaba in redno ažuriranje skupnih podatkovnih baz,
  - postavitve skupnih meril za ocenjevanje celotnega uspeha naporov prodaje in trženja,
  - postavitve sistema nagrajevanja, ki hvali uspešen napor prodaje in trženja,
  - pooblastilo, da se skupine iz prodaje in trženja periodično srečujejo z namenom pregleda in izboljšave sodelovanja,
  - zahteva, da se vodja prodaje in vodja trženja pri direktorju podjetja udeležujeta pregleda predračuna drug drugega.
- omogočanje kulture
  - poudarjanje skupne odgovornosti za doseg rezultata med različnimi oddelki podjetja,
  - poudarjanje meril,
  - združevanje nagrajevanja z rezultati,
  - uveljavljanje ustreznosti oddelkov glede na sisteme in procese.
- usklajenost organizacijske strukture
  - razdelitev trženja na skupino za analizo trga in skupino za komuniciranje oziroma delovanje s trgom,
  - zaposlitev direktorja, odgovornega za prihodek.

Tudi Makovec Brenčičeva (Finance, 2008) glede omilitve oziroma končanja konflikta med trženjem in prodajo svetuje močnejše sodelovanje med prodajo in trženjem. Še več, po njenem mora podjetje razvijati celovito trženjsko naravnost, kar pomeni, da so vse (ne le

prodajno-trženjske) funkcije in procesi v podjetju prepleteni z istim ciljem - osredotočenostjo na kupca. In priložnosti za odprto komunikacijo in medsebojno sodelovanje med področji za doseganje tega cilja je mnogo: skupni projekti, razvoj novih izdelkov ali storitev, prenova procesov, medsebojno spoznavanje med področji, razumevanje izzivov podjetja, spoznavanje težav podjetja in iskanje mogočih rešitev, itd.

### 2.1.3. Konflikt med kratkoročnim in dolgoročnim pogledom na trženje

Glede na navedbe Fiska (2006, str. 399), ki povzema analizo narejeno v ameriških podjetjih, lastnikih stotih največjih blagovnih znamk, je videti, da ima vodja trženja veliko motivov oziroma veliko opravičil, zakaj »ima« kratkoročni (in posledično bolj taktični kot strateški) pogled na trženje. Tabela 1 prikazuje, da vodja trženja preprosto nima časa, da bi deloval na dolgi rok – prej mora zapustiti svoj položaj. Povprečno se vodja trženja obdrži na svojem položaju 22.9 mesecev, kar je precej manj, kot direktor podjetja, ki ostane na svojem položaju povprečno 53.8 mesecev. To, poleg ostalih posledic, prinaša v podjetje določeno nestabilnost, kot tudi pomanjkanje konsistentnega pogleda na trg in pristopa trženju.

*Tabela 1: Mandat vodje trženja in direktorja podjetja*

<b>Področje:</b>	<b>Trajanje službovanja vodje trženja [meseči]</b>	<b>Trajanje službovanja direktorja podjetja [meseči]</b>
Oblačila	10.0	229.0
Hrana	12.0	47.5
Telekomi	15.0	37.1
Pijača	25.8	48.1
Drobnoprodaja	26.2	60.8
Mediji	29.3	17.0
Tehnologija	29.9	74.7
Finančne storitve	34.8	45.4

*Vir: P. Fisk: Marketing Genius, 2006.*

Če predvidevamo, da je glavnina aktivnosti trženja usmerjena k rezultatom v prihodnosti<sup>26</sup>, potem mora večina vodij trženja oditi s svojega položaja, še preden se pokažejo pravi rezultati navedenih aktivnosti. Praktično to pomeni, da vodje trženja ne odgovarjajo za rezultate svojega dela, oziroma ne dobijo priložnosti uživati v rezultatih svojega dela.

Vodje trženja se tako usmerja, da delujejo bolj kratkoročno, bolj taktično, z uporabo majhnih korakov, kar pa ohranja podjetje na mestu, oziroma ga ne premika naprej. V določenih primerih, kjer vodjem trženja uspe narediti dolgoročne korake, pa mogoče ne uspejo dovolj doseči na kratek rok. Na ta način izgubijo zaupanje svojih nadrejenih, ki pričakujejo od trženja takojšnje rezultate. Če razmišljajo o trženju na način takojšnjega vpliva na prodajno

<sup>26</sup> vstop na nove trge, gradnja blagovne znamke, razvoj odnosov in inovativnosti, itd.

realizacijo, potem navadno od trženja ne bodo dobili močnejših blagovnih znamk in inovativnosti.

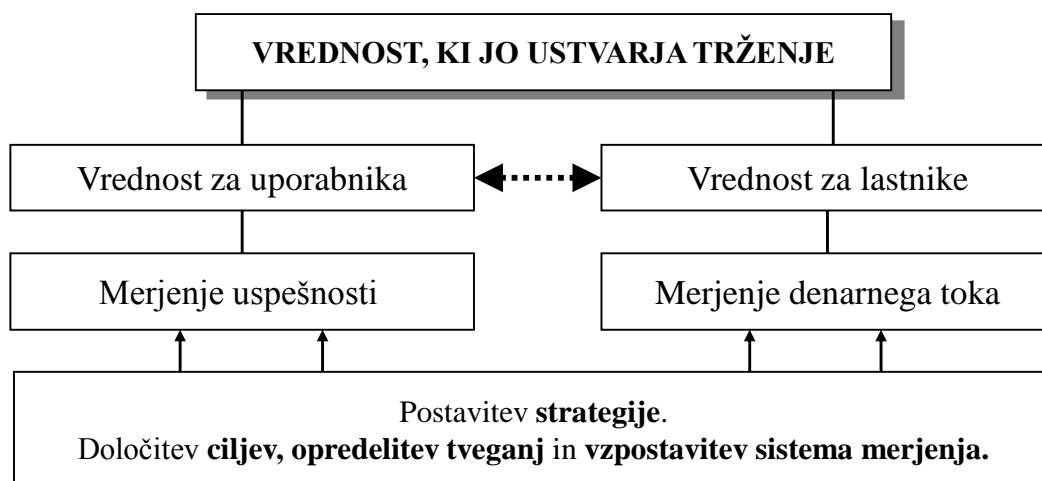
#### 2.1.4. Poslovni (poslovodni) pogled na trženje

Kotler (2003, str. 99) nam v svojih delih naniza mnogo modrosti s področja trženja, kot npr. »Obstajata dva tipa poslovodij – tisti, ki vedo, da ne poznajo trženja, in tisti, ki ne vedo, da poznajo trženje«. Gotovo pa je, da poslovodje pričakujejo tudi od trženja tisto, kar zahtevajo od ostalih funkcijskih enot v podjetju, in sicer, da s svojimi aktivnostmi (Australian Marketing Institute, 2004) odgovorno in po svojih najboljših močeh pomagajo pri:

- ustvarjanju vrednosti za uporabnika,
- ustvarjanju vrednosti za lastnika.

Slika 9 poskuša shematično prikazati, kako trženje ustvarja vrednost in preko katerih mehanizmov se meri vrednost, ki jo ustvari.

*Slika 9: Vrednost, ki jo ustvarja trženje*



*Vir: A. Kregar Brus, "From mission to margin" - Kako marketing vpliva na EBIT?, 2007.*

Poslovodje navadno natančno poznajo razliko med stroški in naložbami in potrebo po merjenju donosnosti naložb, kar se lahko odraža tudi v tem, da od trženja zahtevajo razumevanje vzročno-posledičnih povezav med vrednostjo za uporabnika in vrednostjo za lastnika. V praksi to npr. pomeni, ko bo tržnik poskušal narediti vtis na direktorja podjetja s tem, koliko je trženje dvignilo nivo zadovoljstva svojih uporabnikov v zadnjem letu, se prav lahko zgodi, da ga le-ta vpraša: »OK. Koliko pa ta dvig nivoja zadovoljstva uporabnikov prinašajo vrednosti za lastnike?«.

Zato mora trženje v svoji komunikaciji s managementom (Wreden, 2006) prenehati uporabljati „vmesne“ rezultate svojih aktivnosti, ki nedvomno kažejo strokovno podkovanost na področju trženja (kot npr. povečanje zavedanje, povečanje zadovoljstva, povečanje

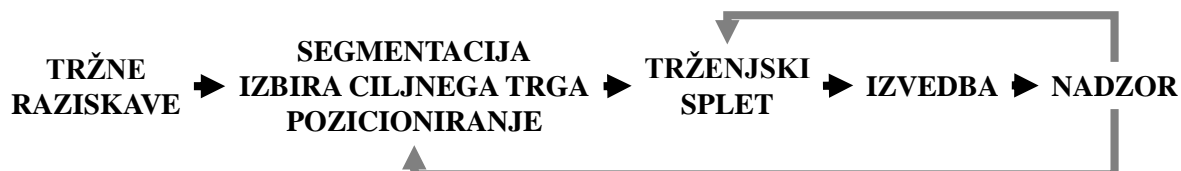


priklica, povečanje števila klikov, povečanje števila obiskov spletne strani, itd.), ampak začeti uporabljati finančno govorico, ki nedvomno kaže odgovornost in podkovanost trženja na poslovnem področju.

Greganovič (2007) v predstavitvi o pogledu investitorja na trženjsko učinkovitost v (slovenskem) gospodarstvu opisuje proces trženja in ugotavlja, da obstaja veliko priložnosti za partnersko in vzajemno sodelovanje med trženjem in managementom:

- s svojim delovanjem v smeri od trga proti podjetju mora trženje aktivno in odgovorno sodelovati pri segmentaciji trga, izbiri ciljnih trgov in pozicioniranju izdelkov, izdelčnih skupin ali podjetja. S tem soustvarjajo poslovno strategijo podjetja in na ta način tudi krepijo verodostojnost managementa.
- s svojim delovanjem v smeri od podjetja proti trgu mora trženje aktivno in odgovorno sodelovati pri ustvarjanju vrednosti za uporabnika in vrednosti za lastnika. S tem, ko odgovorno izvajajo nadzor oziroma merjenje učinkov:
  - delovanja trženja, lahko posledično neprestano izvajajo korekcije v trženjskem spletu in izvedbi trženjskih aktivnosti in na ta način krepijo svojo verodostojnost,
  - delovanja podjetja omogočajo neprestano izvajanje korekcij poslovne strategije podjetja in na ta način omogočajo preživetje in rast podjetja na dolgi rok, kar zopet krepi verodostojnost managementa.

*Slika 10: Proces trženja*



*Vir: B. Greganovič, Pogled investitorja na marketinško učinkovitost v (slovenskem) gospodarstvu, 2007.*

Za doseg te ciljev se mora trženje nenehno zavedati in razumeti prizadevanja managementa po rasti podjetja in večanju inovativnosti v podjetju. Kumar (2004) predlaga osredotočenje (oddelka) trženja na cenjene uporabnike, ponujeno vrednost in mrežo vrednosti, ki managementu pomagajo pri transformaciji podjetja. Na ta način si trženje lahko dvigne verodostojnost svojega delovanja, poveča vlogo v podjetju in neposredno vpliva na premik:

- od taktičnih trženjskih segmentov k strateškim trženjskim segmentom, kar omogoča poglobljeno diferenciacijo ponudbe podjetja,
- od prodaje tipiziranih izdelkov k ponudbi rešitev za uporabnike,
- od neopaznih novih prodajnih poti do izkoriščanja pravih – ki omogočajo rast,
- od podjetja, ki je usmerjeno v posamezne države in izdelke, skratka vase, do podjetja, ki je usmerjeno k uporabnikom in odnosom, skratka globalno,

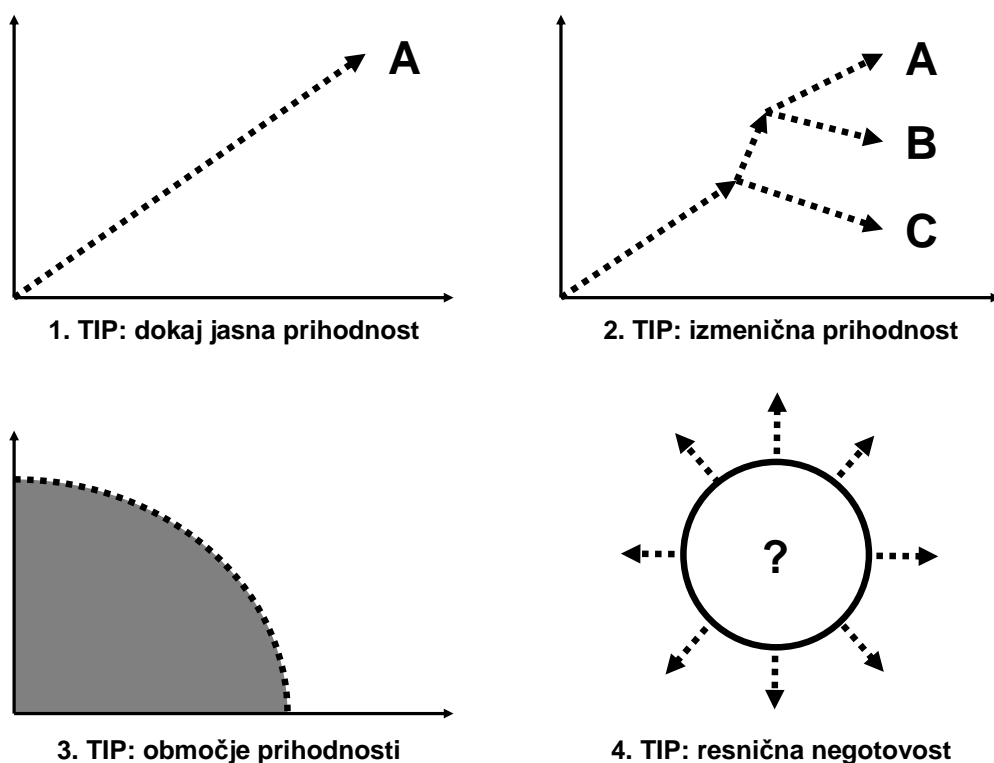
- od agresivnega pridobivanja blagovnih znamk do aktivnega združevanje portfelja blagovnih znamk,
- od prirastka inovacij, na podlagi raziskav trga, do inovacij na podlagi novih idej, ki spreminjajo trg,
- od taktičnega trženja na nivoju poslovnih enot do strateškega trženja na nivoju podjetja.

### **2.1.5. Naložbeni ali stroškovni pogled na trženje**

Trženje je vse bolj in bolj pod pritiskom pokazati »donos« trženjskih aktivnosti. Težava je v tem, da pogosto niti ni popolnoma jasno, kaj to točno pomeni. Zagotovo izdatki za trženje niso »naložbe« v pravem pomenu besede. Vsaj po starih računovodskih standardih. Običajno namreč ni opredmetenih sredstev, pogosto pa ni niti možno pokazati predvidljivega (merljivega) rezultata za ta izdatek. Prav zaradi tega vlada prepričanje, da je trženje strošek in da je glavno vprašanje, če je ta strošek sploh nujen. Pa vendar Drucker (1982, str. 32), nesporna ikona managementa, pravi približno takole: »Namen podjetja je ustvariti uporabnika... Edini profitni center je uporabnik... Podjetje ima dve in samo dve osnovni funkciji: trženje in inovacijo. Trženje in inovacija proizvajata rezultate: vse ostalo so stroški.« Kljub temu in mogoče prav zaradi tega trženje še vedno hoče pokazati finančni doprinos svojih aktivnosti. Mnogo trženjskih aktivnosti namreč prinaša trajne rezultate, zato se mora smatrati kot »naložba« v prihodnost poslovanja (Farris et al., 2006, str. 318). Ko govorimo o prihodnosti, je popolna premočrtnost oziroma popolna predvidljivost prihodnosti v današnjem svetu, kjer je edina stalnica sprememba, zelo malo verjetna.

Fink et al. (2001, str. 38) in Schoemaker (2003, str. 52) govorijo o več tipih prihodnosti, oziroma o več tipih negotovosti. Slika 11 prikazuje, kako so negotovost sistematično opredelili Courtney et al. (1997, str. 22).

Slika 11: Tipi negotovosti



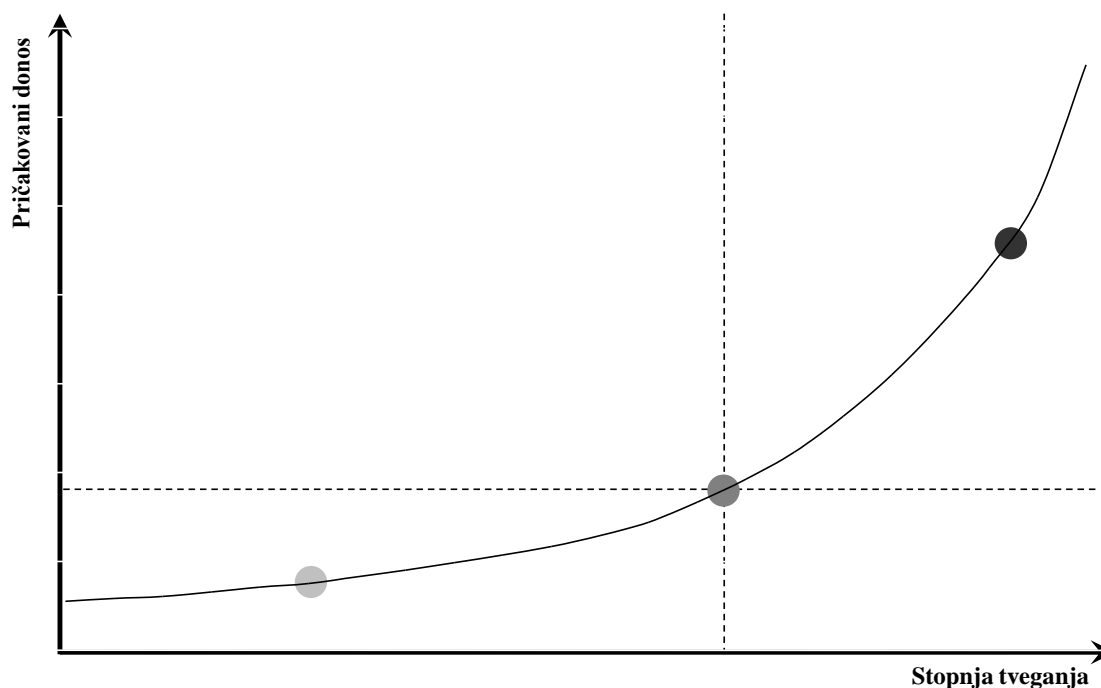
Vir: H. Courtney, J. Kirkland, J. Viguerie, *Strategy under uncertainty*, 1997.

Seveda negotovost povečuje stopnjo tveganja delovanja v prihodnosti. Ko govorimo o tveganju, mislimo na verjetnost, da se bodo stvari odvile drugače od načrtovanih.

Kljub temu pa v poslovnem svetu podjetja tvegajo, da se jim poslovna zamisel ali posel ne bosta uresničila tako, kot so predvideli. Če izvzamemo neznanje, oziroma dejstva, da marsikatero podjetje tvega, ker se ne zaveda posledic tveganja, je glavni motiv tveganja dobiček oziroma donos. Ekonomski subjekti namreč praviloma niso naklonjeni tveganju in so pripravljeni nalagati denar, če so poplačani z ustrezno donosnostjo. V pogojih popolne konkurence in brez tveganja ni dobička<sup>27</sup>. Dobiček je pravzaprav nagrada oziroma premija na tveganje. Razmerje med stopnjo tveganja in pričakovanim donosom prikazuje Slika 12.

<sup>27</sup> Angleži temu pravijo: »No pain, no gain«

Slika 12: Tveganost naložb



Vir: B. Greganovič, *Pogled investitorja na marketinško učinkovitost v (slovenskem) gospodarstvu*, 2007.

Ko govorimo o neodvisnem poslovnem subjektu, tvega podjetje ali podjetnik in podjetje ali podjetnik bi morala tudi uživati rezultate tveganja – dobiček. Ko pa govorimo o podjetniku, nosilcu tveganja znotraj podjetja, bi moral biti za sprejemanje in obvladovanje tveganja motiviran drugače – z zaupanjem v njegovo delo, s finančnim nadomestilom, z javnim priznanjem, z vlogo oziroma statusom v podjetju, itd. Vloga nosilca stroškovne odgovornosti in nosilca podjetniške odgovornosti v podjetju bi morala biti popolnoma različna.

Vrst negotovosti oziroma tveganj je veliko: politična, ekonomska, družbena, tehnološka, finančna, panožna, poslovna, tržna, itd. V današnjem svetu, ko je svet globalen, ko ni več tržnega subjekta, ki bi lahko deloval nemoteno, oziroma izolirano od ostalega sveta, dejavniki, ki nastopajo na trgu, vsekakor prinašajo največjo negotovost v poslovanje podjetja. To tudi pomeni, da je trženje, ki je odgovorno za razumevanje dejavnikov na trgu in za doseganje rezultatov v takšnem okolju, podvrženo največjemu tveganju. In kot takšno, bi moralo za svoje trženjske aktivnosti oziroma za svoje tveganje tako odgovarjati, kot tudi žeti sadove.

## 2.2. Finančna merila pri merjenju uspešnosti trženja

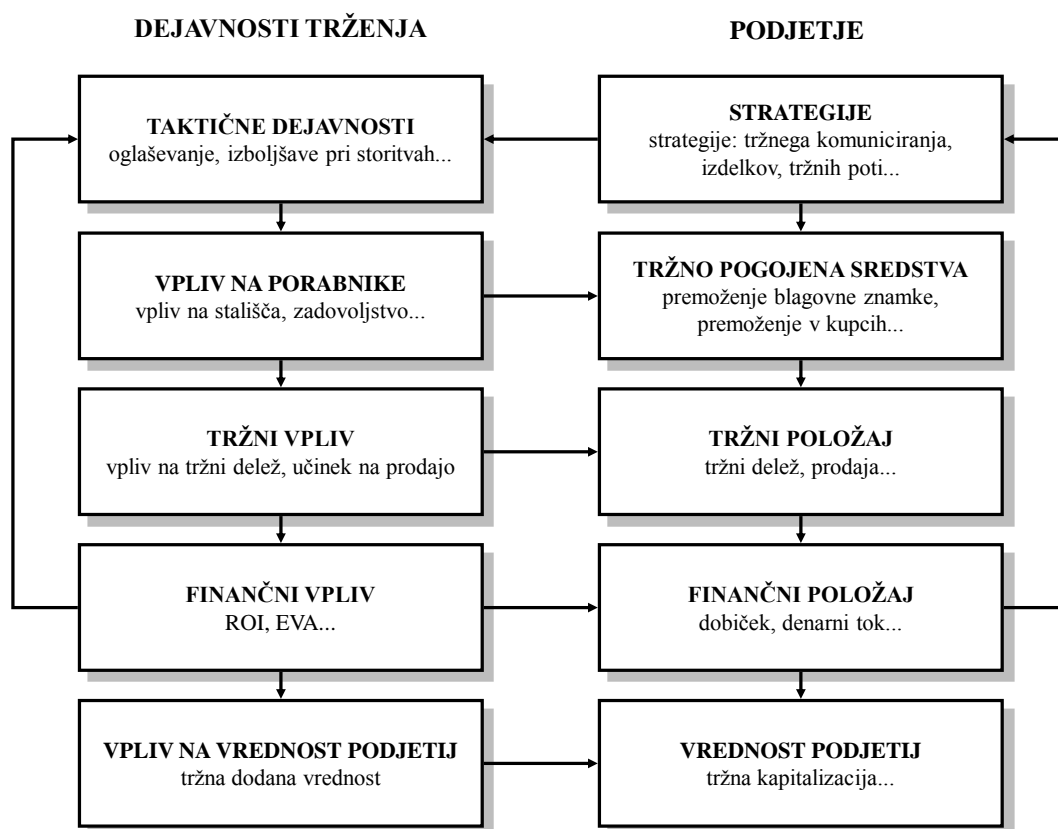
Kljub temu da različni avtorji (v zadnjem času), kar tekmujejo v naštevanju in opisovanju meril pri merjenju uspešnosti trženja, pa lahko navedeni model uporabimo za razumevanje povezav trženjskih aktivnosti s finančnim stanjem in vrednostjo podjetja in kot tak merjenje uspešnosti trženja.

Na ta način avtorji zajamejo večino vidikov merjenja dosežkov na področju trženja:

- finančni položaj lahko spremljamo s kratkoročnimi finančnimi merili,
- tržno pogojena neopredmetena sredstva lahko spremljamo z dolgoročnimi finančnimi merili,
- taktične dejavnosti in finančne učinke lahko spremljamo z merili za merjenje uspešnosti trženja,
- učinke na porabnike in učinke tržno pogojenih neopredmetenih sredstev lahko spremljamo z nefinančnimi merili in merili za merjenje dolgoročne uspešnosti trženja.

Slika 13 prikazuje konceptualni okvir za merjenje uspešnosti trženja, ki so ga v iskanju povezave med trženjskimi aktivnostmi s finančnim stanjem in vrednostjo podjetja poskušali podati tudi Rust et al. (2004).

Slika 13: Veriga učinkov trženja



Vir: R. T. Rust, T. Ambler, G. S. Carpenter, V. Kumar, R. K. Srivastava: *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, 2004.

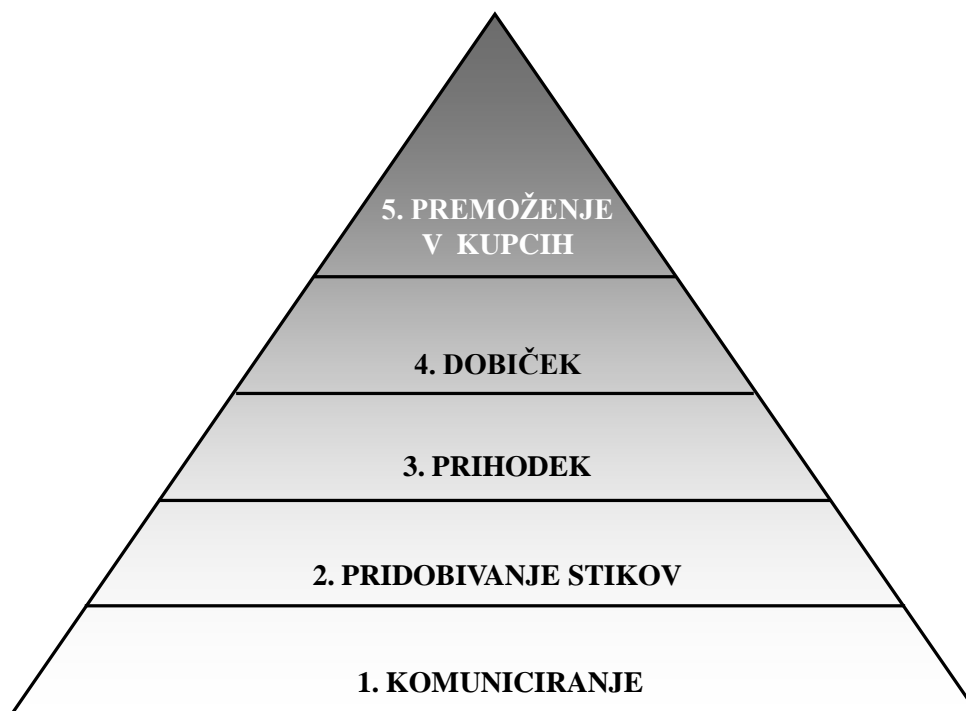
Young et al. (2006, str. 18–23) v svoji knjigi pri svojem pogledu na praktične strategije za izboljšanje moči, vpliva in poslovnih učinkov (oddelka) trženja predlaga prevzem odgovornosti (oddelka) trženja za:

- prepoznavanje virov denarnega toka in
- ustvarjanje denarnega toka.

Trženje, s svojim delovanjem v smeri od trga proti podjetju, identificira vire denarnega toka in s tem vpliva na boljše razumevanje dogajanja na trgu, pri uporabnikih in pri konkurenci in s tem vpliva na strateške odločitve, ki bodo za podjetja ključnega pomena v prihodnosti.

Pri svojem delovanju v smeri proti trgu oziroma proti uporabnikom se (oddelek) trženje nahaja na različnih nivojih odgovornosti za denarni tok podjetja. Večkrat se trženje usmeri zgolj na komuniciranje s trgom in/ali s ciljnim trženjskim segmentom, vendar je prvi neposredni cilj komuniciranja pridobivanje stikov, preko katerih podjetje pride do novega prihodka, kar naj mu bi prineslo dobiček. Slika 14 poskuša prikazati, da se mora management trženja zavedati svoje vloge pri ustvarjanju denarnega toka ne glede na to, na katerem hierarhičnem nivoju se s svojimi aktivnostmi (oddelek) trženja nahaja in nenehno (interno) komunicirati oziroma promovirati svojo vlogo pri ustvarjanju denarnega toka podjetju. Pri tem pa se mora zavedati, da bi moral imeti najvišjo vlogo v vsakem podjetju premoženje v uporabnikih, saj so uporabniki izvor denarnega toka, tako na kratki rok, kot tudi na dolgi rok, in da morajo trženjske aktivnosti (naložbe v trženje) preudarno usmeriti na uporabnike (obstoječe ali potencialne).

*Slika 14: Hierarhija odgovornosti za denarni tok*



*Vir: R. A. Young, A. M. Weiss, D. W. Stewart: Marketing Champions, 2006, str. 20.*

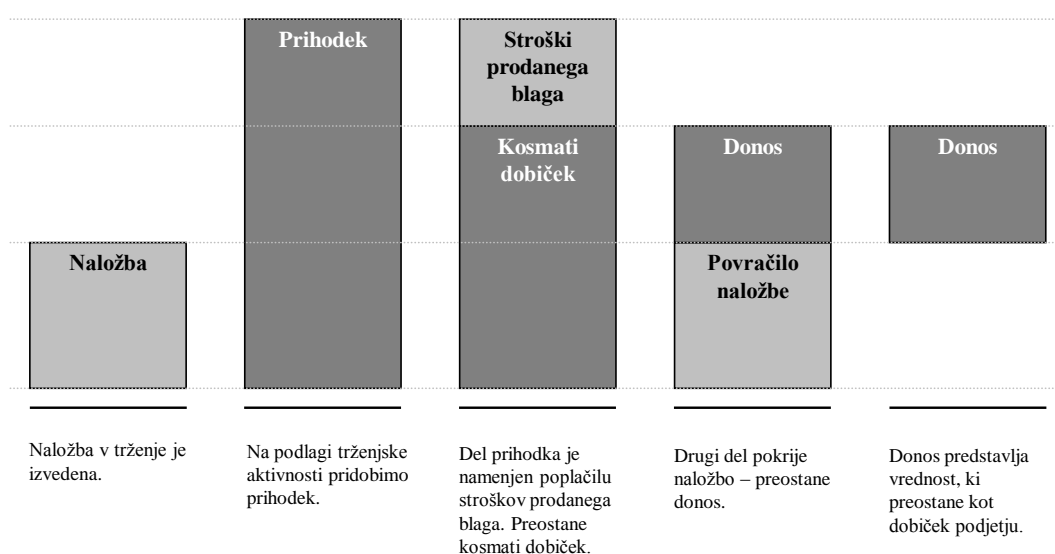
Seveda pa je za boljše razumevanje in upravljanje uspešnosti trženja in dokazovanje svoje vloge potrebno razumeti in uporabiti merila, ki pomagajo pri merjenju in dokazovanju uspešnosti naložb v trženje – merila s pomočjo katerih izmerimo presek donosnosti trženja v določenem obdobju, življenjsko vrednost uporabnikov, denarni tok zaradi naložb v trženje, itd.

## 2.2.1. Donos naložbe v trženje

Merilo »Donos naložbe v trženje<sup>28</sup>« se uporablja za potrebe merjenja neposredne koristnosti (prispevka) trženjskih aktivnosti pri povečevanju prodajnega rezultata podjetja.

Ideja merjenja odziva trga v prodaji in dobičku ni nova, toda izraz ROMI se je pogosteje začel pojavljati šele nedavno, saj ni kot ostala merila tipa »donos naložb«. Trženje namreč ni naložba enake vrste - namesto denarja, ki je vezan na tovarne, stroje in zaloge, so sredstva namenjena trženju tipično tvegana in kot taka imajo določene podobnosti z naložbami. Kljub temu pa se uporablja enak pristop pri merilu ROMI, kot pri ostalih merjenjih donosa naložbe, kar prikazuje tudi Slika 15.

Slika 15: Odnosi med prihodkom, kosmatim dobičkom in donosom



Vir: L. H. Moeller, S. K. Mathur, R. Rothenberg:  
*The Better Half: The Artful Science of ROI Marketing*. 2003, str. 32–45.

Obstaja mnogo izpeljank uporabe merila ROMI. Powell (2003) določi osnovno izpeljanko merjenje ROMI kot:

$$ROMI = \frac{R}{I_T} = \frac{D - I_T}{I_T} = \frac{P - S - I_T}{I_T} \quad (1)$$

pri čemer je:

- R ..... donos pridobljen zaradi naložbe v trženje
- D ..... kosmat dobiček pridobljen zaradi naložbe v trženje
- D% ..... stopnja kosmatega dobička pridobljenega zaradi naložbe v trženje
- P ..... obseg prodaje iz naslova naložbe v trženje

<sup>28</sup> ang. *Return on Marketing Investment, ROMI*

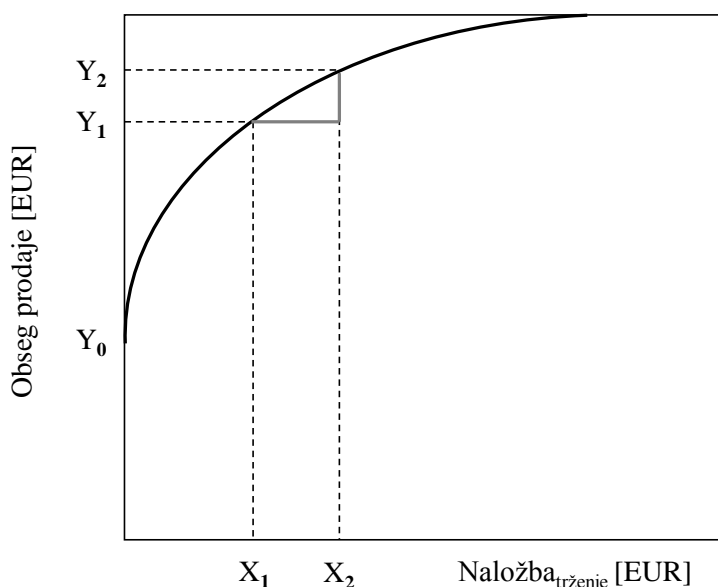
- S ..... stroški prodanih količin oziroma obseg stroškov, ki je povezan z aktivnostmi za doseg prodaje
- $I_T$  ..... naložba v trženjsko aktivnost<sup>29</sup>

Slika 16 shematično prikazuje določitev obsega (dodatne) prodaje zaradi naložbe v trženje in posledično načina določitve merila ROMI. Pri čemer je:

- $Y_0$  ..... izhodiščna prodaja (obseg prodaje brez naložb v trženje:  $X_0 = 0$ ),
- $Y_1$  ..... obseg prodaje pri naložbah v trženje v obsegu  $X_1$ ,
- $Y_2$  ..... obseg prodaje pri naložbah v trženje v obsegu  $X_2$ ,

kjer razlika med  $X_1$  in  $X_2$  predstavlja povečan obseg predračuna namenjenega trženjski kampanji, izvedbi sejma, itd.

Slika 16: Prikaz merjenja merila ROMI



Vir: P. W. Farris, N. T. Bendle, P. E. Pfeifer, D. J. Reibstein:

*Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, 2006. str. 319.

Iz navedenega je možno (Farris et al., 2006, str. 318–322) razviti sledi še nekaj dodatnih meril:

- merilo RRIM<sup>30</sup> se izračuna tako, da se dodatni prihodek, ki se dogodi zaradi povečanja naložbe v trženje<sup>31</sup>, deli z obsegom povečane naložbe v trženje.

<sup>29</sup> sejem, konferenca, neposredno trženje, odnosi z javnostjo, množično trženje, oglaševanje, elektronsko oglaševanje, internet, itd.

<sup>30</sup> Relativno povečanje prihodka zaradi povečanja naložb v trženje (ang. *Revenue Return to Incremental Marketing*)

<sup>31</sup> usmerjen npr. v sponzorstvo, določeno tržno akcijo, itd.



$$RRIM = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} \quad (2)$$

- merilo RAM<sup>32</sup> kaže povečanje obsega prodaje zaradi naložb v trženje oziroma celotnega tržnega predračuna in je enako trenutnemu obsegu prodaje minus izhodiščna prodaja.

$$RAM = Y_2 - Y_0 \quad (3)$$

- merilo RRTM<sup>33</sup> kaže relativno povečanje obsega prodaje glede na naložbe v trženje oziroma celotni predračun trženja.

$$RRTM = \frac{Y_2 - Y_0}{X_2} \quad (4)$$

- merilo ROMI<sup>34</sup>, tako da čisti donos zaradi naložb v trženje delimo z naložbami v trženje:

$$ROMI = \frac{(Y_2 - Y_1) \times D_{\%} - X_2}{X_2} \quad (5)$$

pri čemer je:

$D_{\%}$  ..... stopnja kosmatega dobička pridobljenega zaradi naložbe v trženje.

- merilo ROIMI<sup>35</sup> je v resnici identičen merilu ROMI, le-da upošteva le povečan prihodek zaradi povečane naložbe v trženje in s tem odgovori na vprašanje: »Za koliko se nam poveča donos, če v trženje vložimo dodaten evro?« S tem poda odgovor na vprašanje donosnosti naložbe v posamezno (ali v več njih) tržno aktivnost<sup>36</sup>, pri čemer ostale trženjske aktivnosti že potekajo.

$$ROIMI = \frac{(Y_2 - Y_1) \times D_{\%} - (X_2 - X_1)}{X_2 - X_1} \quad (6)$$

Merilo ROMI naj bi vodje trženja uporabljali za primerjavo in določanje prioritet naložb v trženje v fazi načrtovanja, kot tudi za merjenje dejanske uspešnosti glede na pričakovanja v analitični fazi. Je močno, finančno orodje, ki lahko usmerja strategije in naložbe v smeri večjega dobička podjetja.

<sup>32</sup> Prihodek zaradi naložb v trženje (ang. *Revenue Attributable to Marketing*)

<sup>33</sup> Relativni prihodek zaradi naložb v trženje (ang. *Revenue Return to Total Marketing*)

<sup>34</sup> glej definicijo na začetku tega poglavja

<sup>35</sup> donos povečanja naložbe v trženje (ang. *Return on Incremental Marketing Investment*)

<sup>36</sup> posodobitev spletnega iskalnika, izvedbo neposrednega trženja, itd.

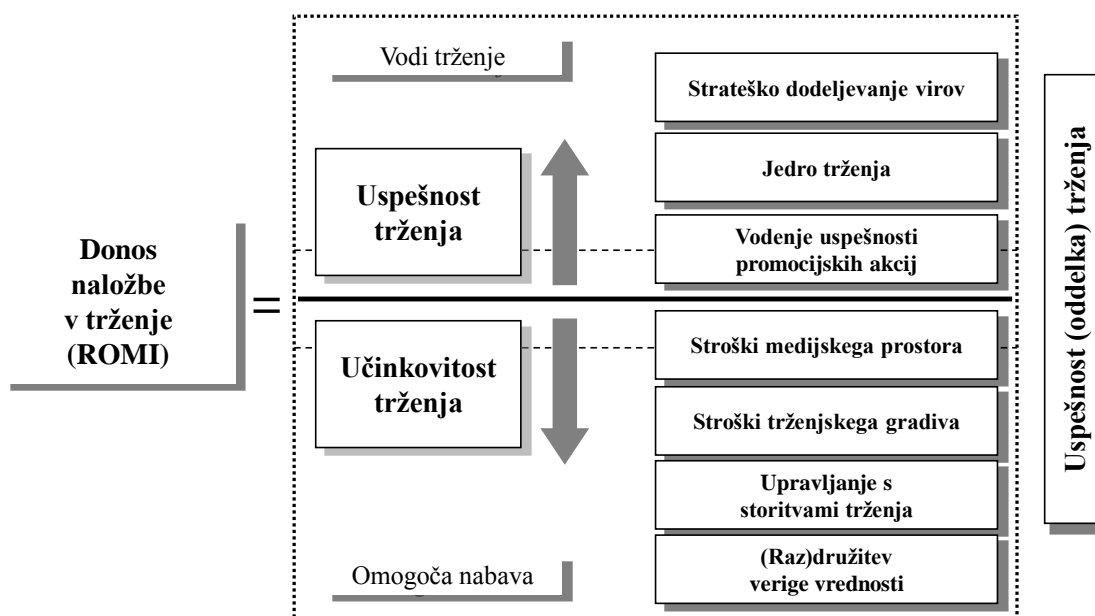
Navadno se za izdatke, namenjene trženju, sodi, da so opravičeni, če je ROMI pozitiven, saj je takrat dobiček večji od naložbe. Negativen ROMI pomeni, da je podjetje denar izgubilo. Glede na to, da je v poslovanju podjetja veliko idej za izvedbo trženjskih aktivnosti, je praksa, da poslovodstvo postavi določeni prag, ki določi meje, pod katero se trženjskih aktivnosti ne izvaja.

Za potrebe odločanja oziroma managementa naložb v trženje oziroma izvedbe trženjskih aktivnosti, se vrednost ROMI navadno primerja s cilji podjetja ali z ostalimi ROMI vrednostmi.

#### 2.2.1.1. Uspešnost trženja in/ali učinkovitost trženja

Donos naložbe v trženje je strateška sposobnost, ki povezuje uspešnost trženja in učinkovitost trženja, kar poskuša prikazati Slika 17.

Slika 17: Vloga uspešnosti in učinkovitosti trženja v določitvi ROMI



Vir: E. Landry, A. Tipping: *CMO Thought Leaders: The Rise of the Strategic Marketer*, 2007.

Po eni strani uspešnost trženja predstavlja strateško sposobnost, s katero podjetje usmerja delovanje virov. S pomočjo vrednotenja uspešnosti naložb v trženje lahko namreč podjetje razvije močno razumevanje učinkov tržnih aktivnosti, kar omogoča boljše odločitve glede dodeljevanja vse bolj redkih virov namenjenih trženju. Ker se cilji naložb v trženje glede na uporabo nekaj neposrednih, preprostih meril pogosto razlikujejo, razvoj razumevanja učinkov trženjskih aktivnosti praviloma ni preprost. Na podlagi razumevanja naložbenih tokov in donosov lahko merimo večino naložb v trženje in razvijemo sposobnosti za sistematične izboljšave.

Po drugi strani pa je pri povečevanju učinkovitost trženja pomembno tudi to, da trženjsko gradivo in storitve navadno predstavljajo 40-50 % skupnih nabavnih stroškov trženja, česar se

podjetja vse premalo zavedajo. Nerazumevanje posledic organizacijske nekonsistentnosti namreč večkrat:

- onemogočajo nastanek močnih oddelkov trženja, ki bi bili sposobni usmerjati odnose s ponudniki in s tem optimizirati nabavne odločitve,
- ustvarijo odpor trženja do vmešavanja v kreativni proces ali v odnos do ponudnikov, s katerim oddelek trženje gradi dolgoročni odnos.

Vse več oddelkov trženja tudi ugotavlja prednosti najema virov trženja, saj z uporabo managerskih pristopov:

- zmanjšamo boleče zmanjševanje osebja,
- dosežemo izboljšavo rutinskih storitev,
- dosežemo, da oddelek trženje še vedno ostane »za krmilom«...

V samem bistvu zahteva izboljšanje donosa naložbe v trženje (ROMI) osredotočanje na vzvode, ki povečujejo donos in zmanjšujejo naložbo. Landry in Andrew (2007, str. 9) ugotavljata, da je s pomočjo strogih analitičnih pristopov v managementu (oddelka) trženja možno doseči 10-30 % izboljšave v donosu naložb oziroma uspešnosti trženja. S pravilnim in strogim pristopom v nabavnem procesu pa je možno doseči 10-25 % prihranek pri učinkovitosti trženja.

#### 2.2.1.2. Izzivi pri merjenju donosa naložbe v trženje

Ker naj bi naložba v trženje vplivala na uporabnike, da kupijo več, se na splošno pričakuje, da bi vsaka naložba v trženje prispevala k dobičku. Dobiček oziroma ustvarjanje vrednosti za lastnike je osnovni namen podjetja, zato si podjetje ne samo želi povrniti naložbo, želi imeti tudi dodaten dobiček.

Napačno razumevanje merjenja donosa naložbe v trženje ponuja veliko prostora napakam. Zagotovitev dostopa do podatkov in kakovosti podatkov sta velika izziva, saj je potrebno veliko napora za zagotovitev teh podatkov in s tem natančnega izračuna. Poznavanje zapletenosti izračuna in osnovnih dveh pojmov pri tem zagotovo pomaga:

- donos                      predstavlja finančno korist zaradi začetne naložbe,
- naložba                    seštevek vseh izdatkov, ki naj bi (kajti naložba je tvegana) ustvarili nek donos.

Pri določanju donosa naložbe v trženje, navadno brez kakšnih večjih težav, upoštevamo začetno prodajo in začetno naložbo, toda prav tako je, za pravilno določevanje donosov, važno upoštevati denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti (več o tem v poglavju 2.2.2). To je še toliko bolj pomembno pri naložbah v trženje, za katere predvidevamo, da bodo imeli dolgoročne učinke.

Pri določevanju kosmatega dobička je potrebno (Lenskold, 2003, str. 55–57) prišteti prihodke iz naslova začetne prodaje, ponovne prodaje, ponavljajoče se oziroma periodične prodaje. Stroški, ki jih je potrebno izvzeti iz kosmatega dobička, so stroški prodanih količin<sup>37</sup>, promocijski popusti in ponudbe vezane na prodajo, nujni izdatki za podporo uporabnika. Finančni vrednosti je potrebno prišteti tudi kosmati dobiček, ki zaradi naložbe v trženje pride posredno preko povezanih uporabnikov, ter stroškovne prihranke, ki zaradi naložbe v trženje temeljijo na spremembah obnašanja uporabnikov.

Pri določevanju naložbe v trženje je potrebno (Lenskold, 2003, str. 58–60) upoštevati osnovno pravilo: »Naložba je izdatek, ki je tvegan.« (več o pomenu tveganja v poglavju 2.1.5). To tudi pomeni, da naložba ne vsebuje izdatkov, povezanih z omogočanjem prodaje. Le-ti morajo biti upoštevani v kosmatem dobičku na ta način, da se pri izračunu kosmatega dobička preprosto odštejejo od prihodka in se ne štejejo pod naložbo. Po drugi strani pa to tudi pomeni, da se določen del izdatkov za trženje lahko šteje med naložbe v trženje: razvoj in izvedba oglaševanja, neposredna pošta, pospeševanje prodaje, itd. Velja tudi, da je za določene izdatke potreben dogovor znotraj podjetja glede odločitev o tem, ali je to naložba ali strošek, kot npr. šolanje prodajnega osebja, sprememba internetne strani... Po drugi strani pa lahko določeni izdatki koristijo več trženjskim akcijam, tako da je potrebna pazljiva razdelitev pri določitvi naložbe v trženje. Pri določevanju naložbe v trženje je potrebno sešteti začetne razvojne stroške<sup>38</sup>, variabilne stroške<sup>39</sup>, dolgoročno zavezane izdatke<sup>40</sup>, izdatke za osebje, za razvoj in za izvedbo<sup>41</sup> ter premosorazmerno dodeljene naložbe v več trženjskih akcij.

Meritve donosa naložb v trženje in managerske odločitve na podlagi tega je potrebno izvajati sprotno, tako da večkrat ni časa za spremljanje dejanske vrednosti uporabnika v določenem časovnem obdobju. Zato pri merjenju donosa naložbe v trženje naletimo na nekaj težav oziroma izzivov, ki jih lahko delimo v naslednje kategorije (Lenskold, 2003, str. 57, 60): izzivi pri določevanju kosmatega dobička, dodeljevanje stroškov podpornim projektom trženja, dodeljevanje stroškov zaposlenih, izzivi pri upoštevanju navzkrižnih vplivov naložbe v trženje, izzivi pri razumevanju podatkov o naložbah, itd.

- Izzivi pri določevanju kosmatega dobička
  - pogosto je potrebo izvajati ocene na podlagi pomanjkljivih informacij, pod časovnimi pritiski, ob spremembah na trgu (pri uporabniku, trgu, konkurenci),
  - podatki o odzivih uporabnikov večkrat niso točni niti na voljo ali pa jih je potrebno zbrati iz različnih virov, jih seštevati in jih tudi vzdrževati,
  - vrednost naložbe za uporabnika lahko zahteva posebne metode sledenja za povezavo med naložbami v trženje in odzivi uporabnika,
  - tako proces merjenja, kot modeliranja sta lahko draga, tako da ju je potrebno pogosto opravičiti.

---

<sup>37</sup> proizvodnja, dostava, skupni/splošni stroški, vrnjeni izdelki, nepobrani prihodki, itd.

<sup>38</sup> kreativne zasnove, oglasno gradivo, razvojni sistemi, priprava tržnih poti

<sup>39</sup> množični mediji, gradivo za podporo prodaji, gradivo za uporabnike

<sup>40</sup> agencije, podatkovne baze, merjenje učinkov, študije vplivov

<sup>41</sup> prodaja, trženje, oglaševanje, raziskave, prodajne poti

Vsekakor velja, da je kosmati dobiček lažje meriti v primerih, ko je relativni delež variabilnih stroškov glede na fiksne stroške manjši, saj se na ta način zmanjša vpliv težje določljivih oziroma merljivih učinkov na kosmati donos.

- Dodeljevanje stroškov podpornih projektov trženju

Veliko število naložb v trženje je namenjeno podpori večjemu številu trženjskih aktivnosti. V to skupino lahko pri določenih podjetjih štejemo podporo blagovni znamki podjetja, postavitve internetne strani, iniciative na področju managementa odnosov z uporabniki (CRM), zbiranje podatkov o uporabnikih, nakup ali gradnja podatkovne baze, gradnja trženjsko informacijskega sistema, nekatere trženjske raziskave...

Očitno je, da je merjenje uspešnosti takšnih trženjskih aktivnosti zelo težko, pravzaprav skoraj nemogoče. V takšnih primerih se uporablja metoda dodeljevanja izdatkov za podporne projekte med vse trženjske aktivnosti, na katere ima podporni projekt vpliv. Pri tem se uporablja različne ključne proporcionalnega dodeljevanja izdatkov. Če je uporaba proporcionalnih ključev preveč zahtevna, pa se uporabi neodvisna analiza upravičenosti izvedbe takšnega podpornega projekta ali primerjalna analiza s podobnimi projekti v svetu.

- Dodeljevanje stroškov zaposlenih

Veliko zaposlenih v trženju vzporedno dela na večjem številu trženjskih projektov. V takšnih primerih se uporablja metoda dodeljevanja stroškov zaposlenih med vse trženjske aktivnosti na podlagi različnih ključev proporcionalnega dodeljevanja stroškov.

- Izzivi pri upoštevanju navzkrižnih vplivov naložbe v trženje

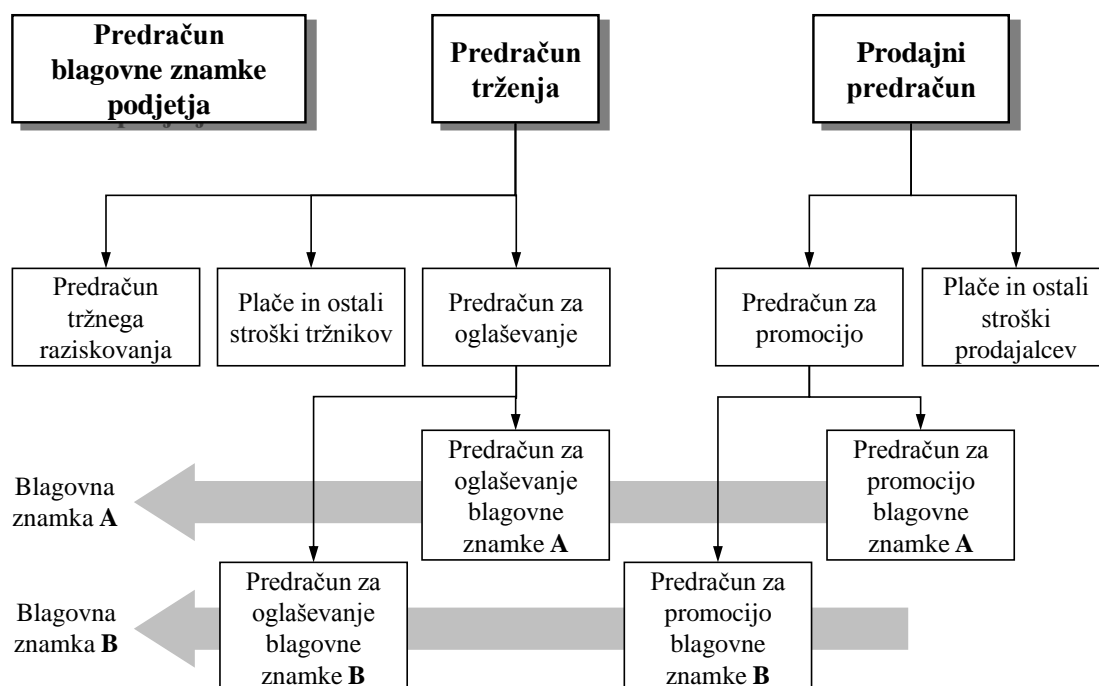
Naložba v trženje lahko povzroči tudi spremembe zavedanja in zaznavanja, prispeva k zvestobi v prihodnosti, prispeva k zbirki pomembnih informacij o kupcih, itd. Ti vplivi ne pomenijo trenutne finančne vrednosti, ampak bodo vplivali na finančno vrednost v prihodnosti, kar se določi v obliki preostale vrednosti. Tudi ti vplivi se upoštevajo v procesu odločanja o naložbi v trženje.

- Izzivi pri razumevanju podatkov o naložbah

Pri razumevanju in upoštevanju podatkov o naložbah se je potrebno zavedati porazdelitve predračuna trženja na predračun za podporo korporativne blagovne znamke, prodajni predračun in na predračun trženja. Le-tega se seveda naprej deli na predračun, namenjen trženjskemu raziskovanju, za plače in ostale izdatke tržnikov ter za podporo različnim blagovnim znamkam oziroma izdelkom in storitvam podjetja. Slika 18 služi v pomoč strukturiranju tržno prodajnega predračuna podjetja, pri čemer se je seveda potrebno zavedati,

da je potrebno pri določenih prodajno trženjskih izdatkih (npr. programi zvestobe, razvoj internetni strani...) porazdeliti izdatke.

Slika 18: Tržno prodajni predračun podjetja



### 2.2.2. Merjenje uspešnosti trženja skozi daljše časovno obdobje

Pri merjenju uspešnosti trženja navadno brez kakšnih večjih težav upoštevamo začetno prodajo in začetno naložbo, toda za pravilno določevanje donosov je prav tako važno upoštevati denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti. To je še toliko bolj pomembno pri naložbah v trženje, za katere predvidevamo, da bodo imeli dolgoročne učinke. Pri trženju na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov se prodaja, nastala iz naslova naložbe v trženje, dogaja še dolgo vrsto let. Tehnično to pomeni, da je potrebno meriti in spremljati denarne tokove, nastale iz naslova naložbe v trženje, še nekaj let od tega, ko se je zgodila naložba v tržno aktivnost, pri čemer pa je seveda potrebno denarne tokove prihodnosti spraviti na isti časovni imenovalac<sup>42</sup> oziroma jih diskontirati. V praksi se težavnost merjenja denarnih tokov v prihodnosti v resnici sprevrže v težavnost merjenja prihodkov, iz naslova naložb v trženje, v prihodnosti.

Določena merila, ki podajajo presek donosnosti trženja v določenem obdobju podjetja, niso najbolj primerna za vrednotenje uspešnosti projektov, ki se raztezajo skozi daljše obdobje. Za daljše obdobje so najbolj pogosto uporabljena merila neto sedanja vrednost trženja, doba povračila naložbe v trženje in notranja stopnja donosa trženja. Za potrebe merjenja donosa uspešnosti trženja na dolgi rok pa Lenskold (2003, str. 55, str. 59) priredi tudi merilo ROMI, ki v osnovni enačbi nadomesti:

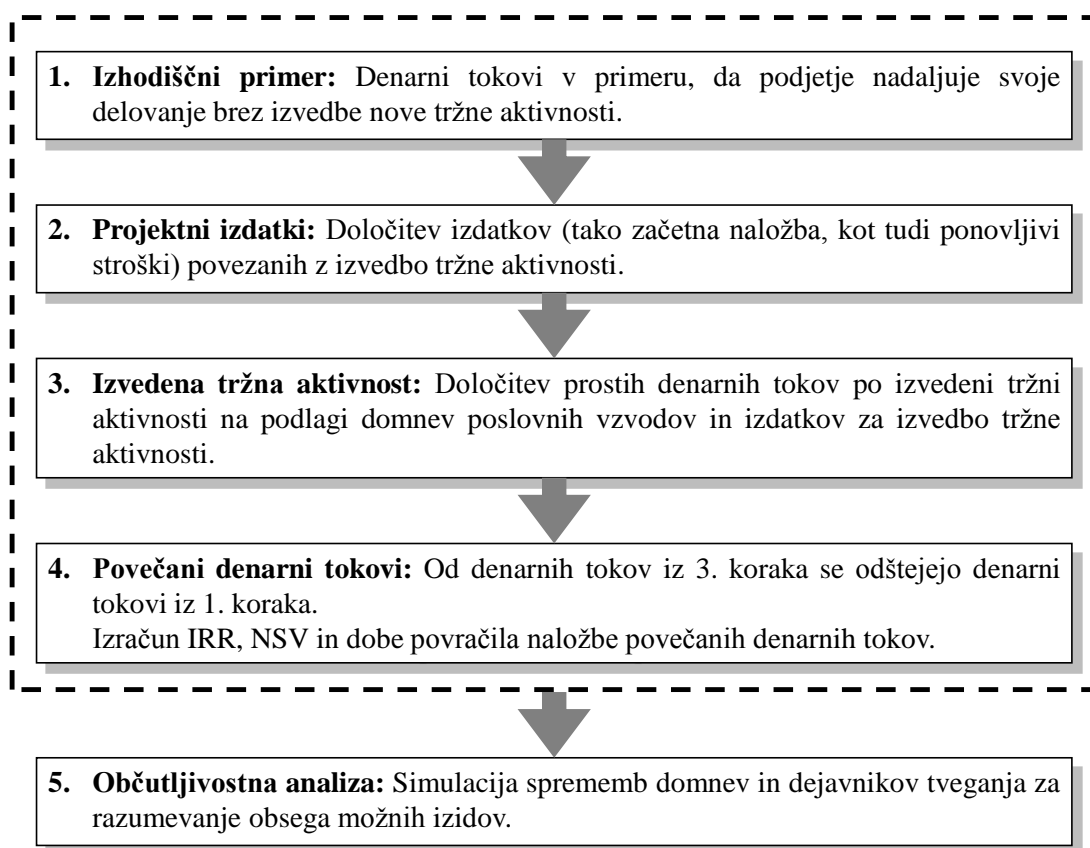
<sup>42</sup> jih ovrednotiti v tem trenutku

- kosmati dobiček z neto sedanjo vrednostjo denarnih prilivov (prihodka) in denarnih odlivov (stroškov),
- naložbo z neto sedanjo vrednostjo vseh naložbenih tokov.

Kosmati dobiček mora vsebovati neto sedanjo vrednost prirastka denarnega toka glede na pričakovani denarni tok brez izvedbe naložbe v trženje – trženjske aktivnosti. Na podlagi tega je tudi postavljen okvir za finančno analizo merjenja uspešnosti naložbe v trženje, kar prikazuje Slika 19.

V sklop finančne analize merjenja uspešnosti v trženju sodijo notranja stopnja donosnosti v trženje (glej poglavje 2.2.2.3), neto sedanja vrednost naložbe v trženje (glej poglavje 2.2.2.1), doba povračila naložbe v trženje (glej poglavje 2.2.2.2). V sklop analize uspešnosti v trženju sodi tudi analiza tveganja (glej poglavje 2.2.2.4).

*Slika 19: Okvir finančne analize merjenja uspešnosti trženja*



*Vir: M. Jeffery: Best Practice ROI Marketing, 2008.*

#### 2.2.2.1. Neto sedanja vrednost naložbe v trženje

Pri merjenju uspešnosti naložbe v trženje je logično upoštevati začetno prodajo in začetne stroške, toda prav tako<sup>43</sup> je pomembno upoštevati sedanjo vrednost prihodnjih aktivnosti – kosmati dobiček je neto sedanja vrednost prihodkovnih in stroškovnih denarnih tokov.

<sup>43</sup> kar je še posebno važno pri dolgotrajnih investicijskih projektih na medorganizacijskem trgu

Neto sedanja vrednost diskontira bodoče donose in stroške na današnjo vrednost. Metoda temelji na spoznanju, da je evro, ki ga bomo prejeli v prihodnosti, vreden manj kot evro, ki ga imamo v roki. Izračuna se po enačbi:

$$NSV = \sum_{t=1}^T \frac{D_{it}}{(1+r)^t} - I_i \quad (7)$$

pri čemer je:

NSV	.....	neto sedanja vrednost
i	.....	i-ti projekt
t	.....	časovna obdobja, kjer se proizvajajo neto donosi
$D_{it}$	.....	neto donosi posameznega projekta v posameznem obdobju
T	.....	celotno število časovnih obdobj
r	.....	diskontna stopnja
$I_i$	.....	vrednost naložbe

Za izračun sedanje vrednosti moramo poleg prihodnje vrednosti in števila obdobj poznati tudi zahtevano stopnjo donosa ali diskontno stopnjo, s katerima pretvarjamo zneske iz prihodnosti na sedanjo vrednost. Za kratkoročno obdobje je projekcija denarnih tokov bolj zanesljiva, kasneje pa manj. Tveganje je vključeno pri izračunu neto sedanje vrednosti pri diskontiranju bodočih donosov na sedanjo vrednost (Mramor, 1993, str. 103–104).

Za potrebe analize denarnih tokov je pomemben tudi kumulativni denarni tok, ki je za neto denarnim tokom najosnovnejša finančna tehnika. Prikazuje razliko vseh denarnih prilivov in odlivov v obdobju analize. Če je negativen, potem odlivi presegajo prilive, pozitiven pa pomeni, da so prilivi večji od odlivov. Lahko je negativen v določenem letu, nato pa postane pozitiven.

#### 2.2.2.2. Doba povračila naložbe v trženje

Doba vračanja oziroma povračila naložbe je čas, v katerem naložba s svojimi donosi povrne vložena denarna sredstva. Dobo vračanja izrazimo kot najmanjšo vrednost  $n$ , ki zadovoljuje enačbo:

$$0 = \sum_{t=0}^n D_t \quad (8)$$

pri čemer je:

t	.....	časovna obdobja, kjer se proizvajajo neto donosi
$D_0$	.....	zagonski strošek oziroma vrednost naložbe



$D_t$  ..... neto denarni tokovi iz naložbe v obdobju  $t$

### 2.2.2.3. Notranja stopnja donosnosti naložbe v trženje

Notranja stopnja donosnosti predpostavlja, da se gotovinski prilivi reinvestirajo po notranji stopnji. To je diskontna stopnja, ki izenači sedanjo vrednost gotovinskih prilivov s sedanjo vrednostjo gotovinskih odливov. Izračuna se po enačbi:

$$0 = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1+r)^t} - I_i \quad (9)$$

pri čemer je:

$D_i$  ..... neto denarni tok v  $i$ -tem letu  
 $i$  ..... leto, v katerem projekt daje donose  
 $t$  ..... časovna obdobja, kjer se proizvajajo neto donosi  
 $N$  ..... število let, ko projekt daje donose  
 $r$  ..... notranja stopnja donosa  
 $I_i$  ..... vrednost naložbe

### 2.2.2.4. Analiza finančnih tveganj pri izvedbi trženjskih aktivnosti

V času izvedbe nobena naložba ne bo dajala povsem enakih poslovnih rezultatov, kot so načrtovani na začetku. To velja tako v primeru izdelave poslovnih načrtov ali izdelave investicijskih načrtov, v okrilje katerih morajo tržniki uvrstiti tudi načrte trženja. Vseh dogodkov namreč ne moremo predvideti z gotovostjo, ampak načrtujemo bolj ali manj verjetne rezultate, kar še posebno velja v primeru predvidevanja odziva trženjskih dejavnikov<sup>44</sup> na trženjsko aktivnost našega podjetja.

Za potrebe analize finančnega tveganja pri izvedbi trženjskih aktivnosti je potrebno izvesti simulacije vpliva spremembe posameznega dejavnika in domnev na uporabljeno merilo za merjenje uspešnosti naložb v trženje. Pri simulaciji lahko uporabljamo različna orodja in pristope. Sodobni dosežki informacijske tehnologije nam lahko pri tem močno pomagajo. Seveda je potrebno pri pripravi modela razvoja dogajanja na naložbo v trženje ugotoviti vplive dejavnikov na stroške in koristi in posledično na denarne tokove v prihodnosti. Raziskavo o vplivih na končne rezultate in izvedene sklepe imenujemo analiza občutljivosti. Včasih z njo rešimo tudi problem nezanesljivosti podatkov ali problem, ko je podatkov premalo. Celoten model je zgrajen na osnovi določenih glavnih predpostavkah. Če je model zasnovan dinamično, je s tem omogočena analiza občutljivosti, tveganja in naključij. Vodja trženja, ki ravna odgovorno do virov podjetja, želi povečati uspešnost trženja. Zato mora razumeti, kaj se bo dogajalo z rezultati<sup>45</sup> odziva na trženjsko aktivnost, ko se bodo posamezni

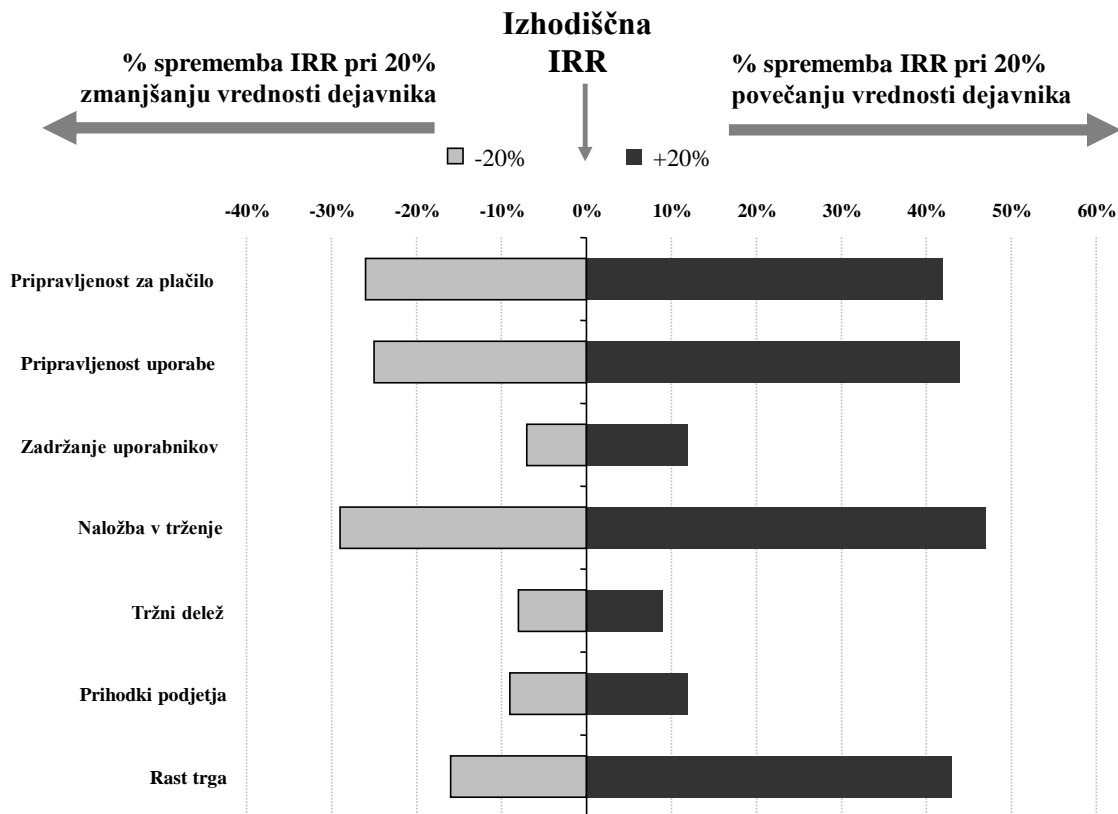
<sup>44</sup> kupcev, konkurence, substitutov, itd.

<sup>45</sup> neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosa, itd.

dejavniki v določeni meri spreminjali. Nekatere predpostavke imajo večji vpliv na rezultat, na nekatere lahko tudi bolj vplivamo.

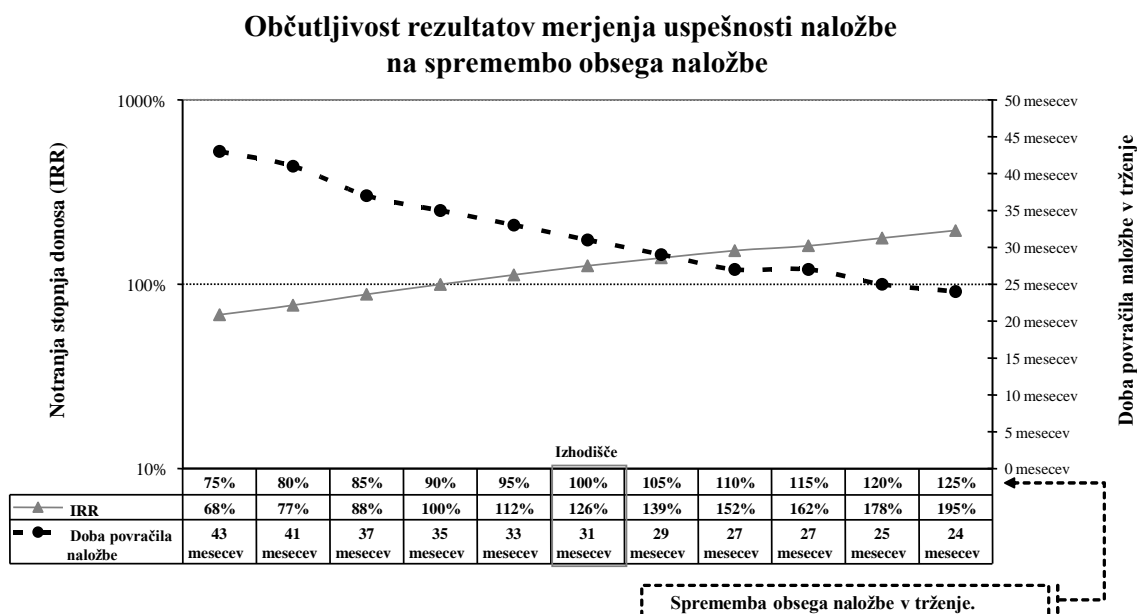
Slika 20 predstavlja tipičen prikaz analize finančnih tveganj pri izvedbi trženjske aktivnosti, na podlagi katere določimo dejavnike, ki najbolj vplivajo na uspešnost trženjskega projekta.

*Slika 20: Analiza vpliva spremembe več dejavnikov na uspešnost trženja*



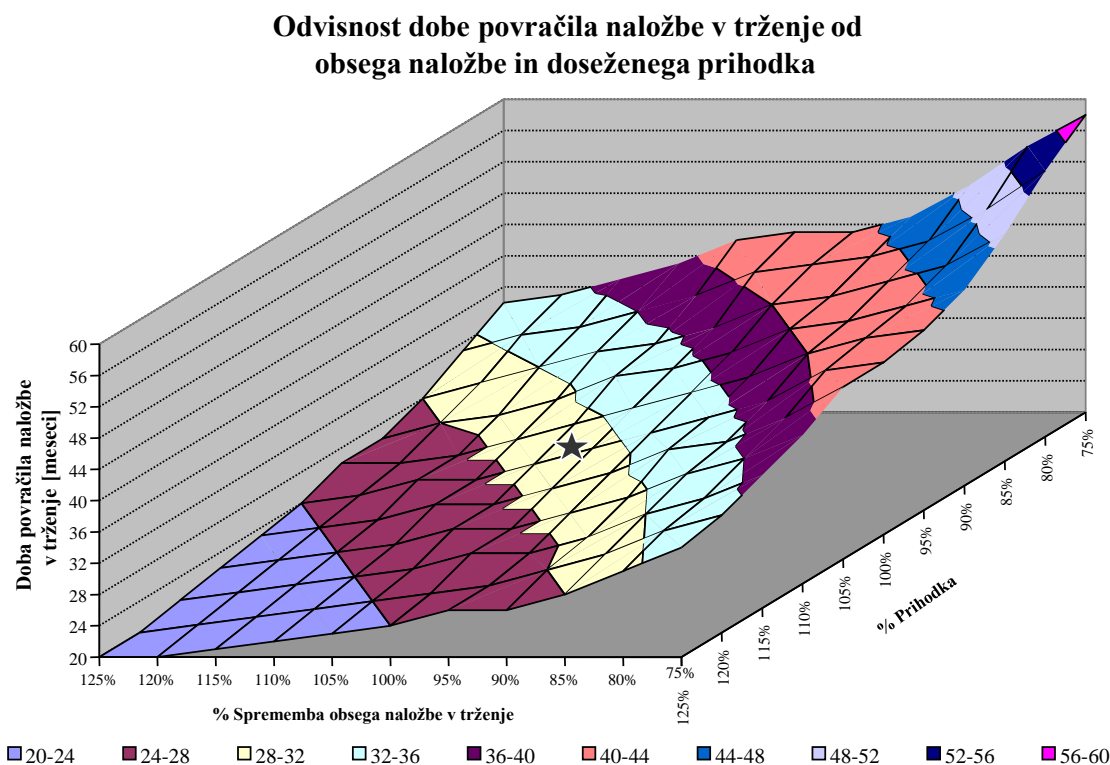
Ko na podlagi simulacije določimo te dejavnike, izberemo tiste, ki najbolj vplivajo na uspešnost trženja, in/ali na katere imamo s svojim delovanjem največji vpliv. V nadaljnjih korakih lahko simuliramo vpliv posameznega dejavnika na uspešnost trženja, kar prikazuje Slika 21.

Slika 21: Analiza vpliva spremembe enega dejavnika na uspešnost trženja



Če se izkaže, da na uspešnost trženja enako pomembno vplivata dva dejavnika, lahko z analizo občutljivosti simuliramo analizo spremembe teh dveh dejavnikov na uspešnost trženja, kar prikazuje Slika 22.

Slika 22: Analiza vpliva spremembe dveh dejavnikov na uspešnost trženja



#### 2.2.2.5. Pregled uporabe merjenja uspešnosti trženja

Tehnike merjenja uspešnost trženja lahko uporabimo v različnih primerih trženjskih aktivnostih:

- pridobivanje uporabnikov enkratna prodaja, ponavljajoče se prodaje, zmanjševanje števila pridobljenih uporabnikov, itd.
- zadrževanje uporabnikov<sup>46</sup> zadrževanje ranljivih trženjskih segmentov, kratkoročna (taktična) naložba, programi zvestobe, itd.
- navzkrižna prodaja<sup>47</sup> enkratna trženjsko/prodajna aktivnost navzkrižne prodaje, zaporedje več trženjsko/prodajnih aktivnosti navzkrižne prodaje v funkciji programa zvestobe, itd.
- povečanje deleža<sup>48</sup> naložba v povečanje deleža s prevzemom deleža konkurentu, itd.
- povečanje uporabe<sup>49</sup> programi zvestobe, pospeševanje prodaje, povečanje prodora, boljša trženjska podpora prodaji, itd.
- uvajanje (novih) izdelkov enkratna prodaja, ponavljajoče se prodaje, zmanjševanje obsega izdelkov, povečevanje obsega izdelkov, itd.

Uspešnost trženjske aktivnosti lahko podjetje oziroma oddelek trženja izboljša na mnogo načinov (Lenskold, 2003, str. 87–92), pri čemer se mora zavedati pomena ranljivosti (neprecenljivih) uporabnikov, vrednosti uporabnikov, trajnosti vpliva trženjskih aktivnosti, potreb uporabnikov, zadržanja uporabnikov. Načini izboljšanja uspešnosti trženjskih aktivnosti so:

- pridobivanje ali zadrževanje pomembnejših uporabnikov – z boljšo izbiro ciljnih trgov, primernejšo ponudbo, boljšim osredotočenjem,
- zvišanje razmerja nakupov – z boljšo izbiro ciljnih trgov, časovno uskladitvijo, uskladitvijo ponudbe s potrebami kupcev, uspešnejšim trženjskim komuniciranjem,
- povečanje obsega nabav in pogostosti nabav – s ciljno ponudbo in trženjskim komuniciranjem na osnovi skupnega potenciala povpraševanja in ne na osnovi trenutne porabe,
- izboljšano zadrževanje uporabnikov – s pridobivanjem primernih uporabnikov, boljših odnosov z uporabniki, zvestobo,
- manjšimi izdatki za trženje – z izbiro ciljnih trgov, optimizacijo spleta tržnih poti, skrbnim managementom razvojnih in izvedbenih stroškov.

---

<sup>46</sup> uspešnost določimo tako, da učinke tržnih aktivnosti primerjamo z izhodiščnim (ko se nič ne spremeni, oziroma ko ni tržne aktivnosti) primerom

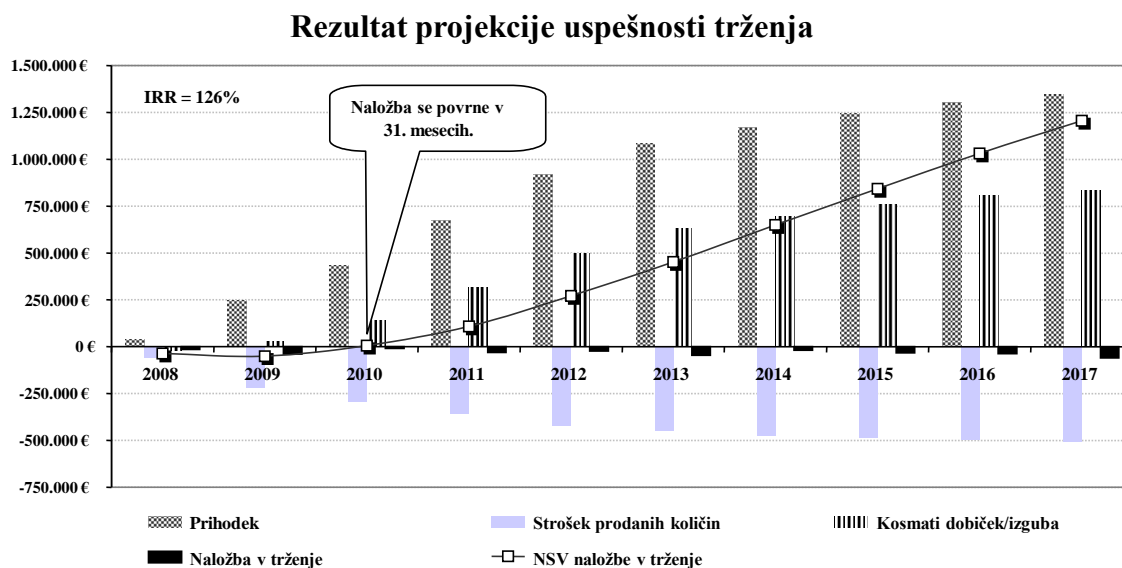
<sup>47</sup> uspešnost določimo tako, da učinke tržnih aktivnosti primerjamo z izhodiščnim (ko se nič ne spremeni, oziroma ko ni tržne aktivnosti) primerom

<sup>48</sup> uspešnost določimo tako, da učinke tržnih aktivnosti primerjamo z izhodiščnim (ko se nič ne spremeni, oziroma ko ni tržne aktivnosti) primerom

<sup>49</sup> uspešnost določimo tako, da učinke tržnih aktivnosti primerjamo z izhodiščnim (ko se nič ne spremeni, oziroma ko ni tržne aktivnosti) primerom

Tipičen prikaz projekcije uspešnosti trženja prikazuje Slika 23.

Slika 23: Tipičen rezultat projekcije uspešnosti trženja



Priloga 4 prikazuje tri praktične primere uporabe finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženjskih aktivnosti (akcija neposrednega trženja, sejmski nastop, navzkrižna prodaje) na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov.

### 2.2.3. Merjenje vrednosti neopredmetenih sredstev

Medtem ko računovodstvo oziroma posloводство ne sme<sup>50</sup> izkazovati prihodnjih koristi od neopredmetenih sredstev (blagovne znamke, odnosi s kupci, itd.), neskladnost med tržno in knjigovodsko vrednostjo kaže, da investitorji to delajo. Neopredmetena sredstva so ključni nosilec tržne vrednosti, kar prikazuje Slika 24. Razmerje med poslovno vrednostjo podjetja in knjigovodsko vrednostjo podjetja se je v Ameriki v zadnjih 30. letih drastično spremenilo - iz neverjetnih 1:20 v korist knjigovodske vrednosti, proti 3:1 v korist poslovne vrednosti podjetja. Seveda je tukaj potrebno ločiti dve obdobji – pred svetovno finančno in gospodarsko krizo in v tem trenutku, med krizo. Po podatkih McDonalda (2005) je veljalo, da je:

- 62 % globalne tržne kapitalizacije »neopredmetene«,
- tehnološki sektor najbolj »neopredmeten« sektor z 91 % deležem neopredmetenih sredstev v tržni kapitalizaciji (delež neopredmetenih sredstev tehnološkega sektorja v Ameriki pa je npr. kar 98 %).

Kljub temu pa je moje mnenje, da so tudi v času svetovne finančne in gospodarske krize investitorji na trgu pripravljeni plačati dobro ime (presežek nad bilančno vrednostjo) ciljnega podjetja. Verjamem, da bodo tako delali tudi v prihodnosti – ko se bo svetovna finančna in

<sup>50</sup> kajti v napovedovanju teh koristi ter diskontnih stopenj je prevelika diskrecija, ki bi jo lahko managerji usmerili v svojo korist (napihovanje bilanc)

gospodarska situacija umirila. Seveda pa morajo vsa ta identificirati in izmeriti, saj bodo za njih plačali denar. Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti (2003, str. 249 – 252) kot ustrezne metodologije za vrednotenje neopredmetenih sredstev, med katerimi sta tudi vrednotenje blagovne znamke in odnosov s kupci, določajo osnovne ekonomske pristope vrednotenja: metode tržnih primerjav<sup>51</sup>, na sredstvih zasnovane metode<sup>52</sup> in na donosu zasnovane metode<sup>53</sup>.

- Metode tržnih primerjav

Metode tržnih primerjav primerjajo ocenjevana sredstva s podobnimi neopredmetenimi sredstvi ali lastninskimi pravicami do neopredmetenih sredstev, ki so bile nedavno prodane na prostem trgu. Ta metodologija lahko priskrbi najboljše dokaze poštene vrednosti, ker temelji na dejstvih iz resničnih transakcij na trgu.

Najobičajnejša vira podatkov, ki sta uporabljena pri metodah tržnih primerjav, sta trg, na katerem se trguje z lastniškimi pravicami do podobnih neopredmetenih sredstev in predhodni poslovni dogodki v lastništvu obravnavanih neopredmetenih sredstev. Metode pa je zelo težko uporabljati v praksi, kajti prodaje in nakupi na teh trgih so zelo redke, neopredmetena sredstva je zelo težko primerjati med sabo, pri primerjavi je navadno potrebno upoštevati karakteristike (preostalo dobo koristnosti, trg, datume transakcij, ocene faktorjev zastaranja, posebne pogoje in omejitve, itd.) kar pripelje do napak subjektivnega značaja, saj so za določitev poštene vrednosti nujne prilagoditve. Ključni elementi, ki jih je potrebno pri tem upoštevati, so: ekonomski prihodki, specifična tveganja vezana na to neopredmeteno sredstvo in preostala doba koristnosti.

- Na sredstvih zasnovane metode

Na sredstvih zasnovane metode temeljijo na načelu nadomestitve (sredstvo ni vredno več kot bi plačali za nadomestitev vseh njegovih sestavnih delov). Pri vrednotenju je potrebno oceniti delo, material, čas in režijske stroške, potrebne za nastanek substituta neopredmetenega sredstva z enako funkcionalnostjo, kot jo ima ocenjevano neopredmeteno sredstvo. Za določitev poštene vrednosti neopredmetenega sredstva pa je potrebno oceniti tudi preostalo dobo koristnosti sredstva, v kateri je neopredmeteno sredstvo sposobno ustvarjati dovolj prihodka, ki bo zadoščal za kritje nadaljnjih naložb podjetja. Ključno pri uporabi metode je upoštevanje fizičnih, funkcionalnih, tehnoloških in ekonomskih zastaranj.

Metoda se uporablja za vrednotenje sredstev razvitih v podjetju npr. programska oprema. Glavna pomanjkljivost metode je v tem, da stroški nadomestitve sredstva z enako funkcionalnostjo navadno niso natančen indikator prihodnje vrednosti sredstva.

---

<sup>51</sup> Ang. *Market approach*

<sup>52</sup> Ang. *Assets-based approach*

<sup>53</sup> Ang. *Income approach*

- Na donosu zasnovane metode

Na donosu zasnovane metode so najširše uporabljene metode vrednotenja neopredmetenih sredstev. Neopredmetena sredstva se vrednoti na osnovi prihodnjih ekonomskih koristi, ki izhajajo iz lastništva sredstva. Z modelom poskušamo identificirati in izmeriti na sedanjo vrednost bodoče ekonomske zasluge sredstva. Metode se uporabljajo za vrednotenje zaščitene (blagovnih) znamk, odnosov s strankami, patentne tehnologije in nepatentne tehnologije (ang. *know-how*).

Na donosu zasnovane metode vrednotenja neopredmetenih sredstev so močno odvisne od naslednjih vhodnih podatkov: planirani finančni (prodaja, operativni dobiček, neto dobiček, denarni tokovi) podatki, licenčne pristojbine (pri uporabi metode prihranka licenčnin) in določitev diskontne stopnje (kapitalizacije denarnih tokov ali zaslužkov).

Seveda je pri uporabi na donosu zasnovane metode pomembna tudi identifikacija, ločitev in kvantifikacija denarnih tokov (ali zaslužkov), ki izhajajo iz posameznega neopredmetenega sredstva. Določitev prispevka posameznih neopredmetenih sredstev vključuje tri korake: identifikacija sredstev (ki prispevajo k ustvarjanju denarnih tokov), vrednotenje teh sredstev na pošteno vrednost, določitev ustreznega donosa na kapitalizirano vrednost teh sredstev.

Diskontna stopnja je mera donosa, uporabljena za pretvorbo denarnega zneska v prihodnosti v vrednost glavnice danes. Odražati mora tako časovno vrednost denarja kot tudi tveganje pripisano sredstvu, ki se vrednoti. Običajno diskontna stopnja vključuje splošno tržno stopnjo donosa na dan vrednotenja, tveganja povezana z dejavnostjo v kateri podjetje deluje in druga tveganja, specifična glede na sredstvo, ki se vrednoti. Stopnja je različna od stopnje, ki je pripisana poslu, s katerim se podjetje ukvarja.

Donos posameznih sredstev je donos, ki bi ga investitor zahteval na določeno sredstvo, izračunan z upoštevanjem poštene vrednosti sredstva. Za diskontiranje koristi določenega neopredmetenega sredstva v njegovi preostali življenjski dobi uporabimo ustrezno diskontno mero za posamezno skupino neopredmetenih sredstev. Izbor diskontne mere je odvisen od tega, ali vrednotimo celotni ali lastniški kapital. Kadar vrednotimo celotni kapital, predstavlja osnovo tehtani povprečni strošek kapitala<sup>54</sup>, ki ga povečamo za stopnjo tveganja, ki izhaja iz posamezne skupine neopredmetenih dolgoročnih sredstev.

Podjetja za neopredmetena sredstva težje ocenijo prihodnje denarne tokove, zato so bolj tvegana in imajo višjo diskontno stopnjo kot opredmetena sredstva.

Vrednotenje vseh sredstev po poštenu vrednosti (vključno z neopredmetenimi sredstvi), obveznosti in pogojnih obveznosti zapira vrzel med vrednotenjem podjetja kot celote in vrednotenjem poslovnih komponent podjetja. Z upoštevanjem vseh sredstev naj bi se stopnja donosa vsakega individualnega sredstva uskladila na stopnjo donosa podjetja.

---

<sup>54</sup> Ang. *Weighted Average Costs of Capital*, WACC

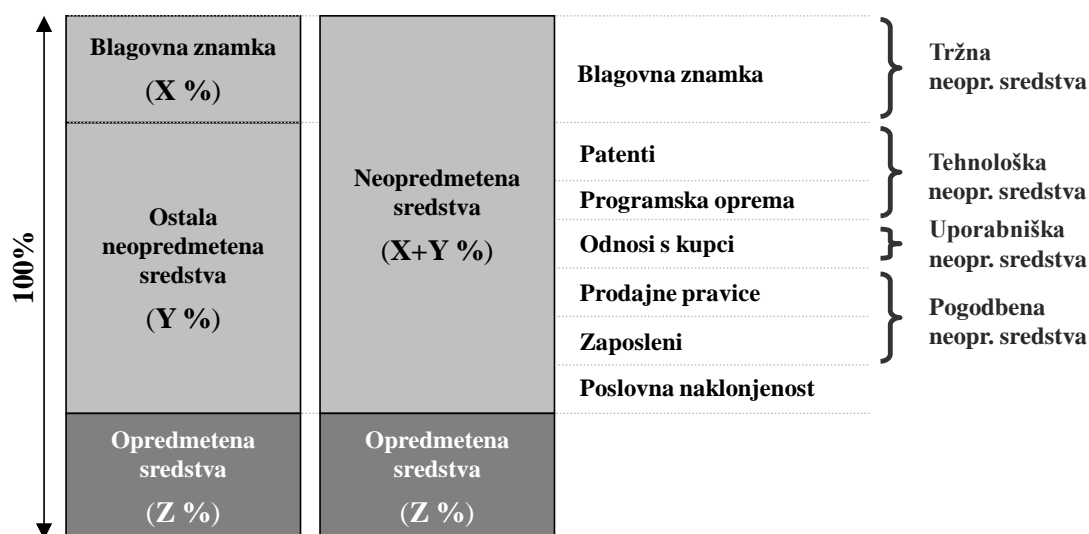
Pravilnost izračuna stopnje prispevka posameznih sredstev je potrebno preveriti. Tehtana povprečna stopnja donosa sredstev se izračuna z množenjem stopnje prispevka za vsako posamezno sredstvo po njihovi pošteni vrednosti. Seštevek teh računov je potrebno deliti s celotno pošteno vrednostjo vseh uporabljenih sredstev v poslu in rezultat mora biti približno enak tehtanemu povprečnemu strošku kapitala (International valuation standards council, 2009). Tehtano povprečje diskontne mere, ki se uporablja za neopredmetena sredstva, in diskontne mere, ki se uporablja za opredmetena sredstva, mora biti v korelaciji s tehtanim povprečjem stroškov celotnega kapitala podjetja.

### 2.2.3.1. Merjenje vrednosti blagovne znamke in odnosov s kupci

Valentinčič (2007) pravi, da je cilj poslovanja podjetja maksimiranje vrednosti premoženja delničarjev in hkrati maksimiranje vrednosti podjetja. Poleg tehnoloških neopredmetenih sredstev, uporabniških neopredmetenih sredstev, pogodbenih neopredmetenih sredstev in poslovne naklonjenosti, blagovna znamka predstavlja pomemben del premoženja podjetja.

Seveda je tukaj potrebno ločiti dve obdobji – pred svetovno finančno in gospodarsko krizo in v tem trenutku, med krizo. Po podatkih McDonalda (2005) je pred svetovno finančno in gospodarsko krizo kar 20 % globalne tržne kapitalizacije »pripadalo« blagovnim znamkam.

*Slika 24: Pomen blagovne znamke v vrednosti premoženja delničarjev*



Vir: M. McDonald: *Getting Marketing Back in the Boardroom*, 2005.

Temu so pritrjevali tudi podatki Valentinčiča (2007), ki je navajal podatek, da je kar 44 % tržne kapitalizacije podjetij, z razvitimi blagovnimi znamkami, v vrednosti njihovih blagovnih znamk, vrednost blagovne znamke pa so naraščale v povprečju za 2 % tržne kapitalizacije letno, oziroma 6 % ocenjene tržne vrednosti blagovne znamke. Danes, v času svetovne finančne in gospodarske krize, pa je vse skupaj postavljeno pod vprašaj. Tržna vrednost je odvisna od trga in učinkovitosti trga. Tržne vrednosti podjetij v Sloveniji so padle pod knjigovodsko vrednost, pa vendar to ne pomeni, da podjetja nimajo več intelektualnega



premoženja. Pomeni le to, da je na parameter tržnih vrednosti vplivalo povpraševanje na trgu. Dejstvo pa je, da je sedanja finančna in gospodarska kriza postavila pod vprašaj vse prihodnje marže pri proizvodih in storitvah, ki so pomenile prej nekapitalizirano intelektualno premoženje (zaradi blagovnih znamk so bile marže višje, kot jih izkazuje stroškovno računovodstvo).

Shaw (2008, str. 17) navaja, da je za vrednotenje blagovne znamke in odnosov s strankami primaren pristop uporabe na donosu zasnovane metode, alternativni (sekundarni) pristop metoda tržnih primerjav, medtem ko se na sredstvih zasnovane metode praktično ne uporablja. Seveda je potrebno zaradi množice spremenljivk in subjektivnih ocen, ki nastopajo pri vrednotenju blagovne znamke in odnosov s strankami, tudi pri tem vrednotenju dati velik poudarek pravilni izbiri parametrov in ocen ter izbiri parametrov tudi natančno utemeljiti.

Podjetja za neopredmetena sredstva težje ocenijo prihodnje denarne tokove, zato so bolj tvegana in imajo višjo diskontno stopnjo kot opredmetena sredstva.

Ovisno od narave neopredmetenega sredstva in informacij, ki so na voljo, obstaja niz metod za določitev poštene vrednosti. Pri tem povzemam tri metode (Deloitte, 2004, str. 52–53), ki so primerne tudi za ovrednotenje vrednosti blagovne znamke in odnosov s kupci: metoda diskontiranih denarnih tokov<sup>55</sup>, metoda prihranka licenčnin<sup>56</sup> in metoda presežnih donosov<sup>57</sup>:

- Metoda diskontiranih denarnih tokov

Pri metodi diskontiranih denarnih tokov vrednost blagovne znamke in/ali odnosov s strankami izračunamo na podlagi diskontiranih<sup>58</sup> denarnih tokov prihodnjih donosov blagovne znamke in/ali odnosov s strankami. Metoda se uporablja tudi za vrednotenje programske oprema, pogodb, itd.

Tipičen izračun stopnje prispevka posameznih neopredmetenih sredstev kaže Tabela 2. V prvem koraku je potrebno identificirati prihodke in stroške, povezane z vsakim sredstvom, ter izračunati stopnjo prispevka posameznih sredstev<sup>59</sup> k ustvarjanju denarnih tokov. Na ta način se celoten donos podjetja očisti donosov ostalih opredmetenih in neopredmetenih sredstev.

---

<sup>55</sup> Ang. *Discounted Cash Flows*

<sup>56</sup> Ang. *Relief from Royalty Method*

<sup>57</sup> Ang. *Excess Earnings and Premium Profits*

<sup>58</sup> Tabela 2 uporablja enako diskontno stopnjo za vsa neopredmetena sredstva. V strokovni literaturi različni avtorji uporabljajo za enako neopredmeteno sredstvo različne diskontne stopnje. Razlike naj bi bile posledica specifičnosti posameznih poslov, podjetij, trgov na katerih podjetja sodelujejo.

<sup>59</sup> Ang. *contributory assets charge*

Tabela 2: Izračun stopnje prispevka posameznih neopredmetenih sredstev

	Vrednost [mio evrov]	Zahtevani donos [%]	Donos [mio evrov]
<b>Opredmetena osnovna sredstva</b>	465	4	18,6
<b>Neopredmetena osnovna sredstva</b> (brez neopredmetenih sredstev povezanih s strankami)			
Blagovne znamke	140	10	14,0
Podatkovne baze	64	10	6,4
Programska oprema	49	10	4,9
Neizvršena naročila	32	10	3,2
Delovna sila (zaposleni)	86	10	8,6
<b>Celoten donos</b>			<b>55,7</b>
<b>Prodaja</b>	825		
	% prodaje:	6,8	

Vir: S. Shaw, *Valuation of intangible assets*, 2008, str. 34.

Za izračun vrednosti stopnje prispevka posameznega sredstva pomnožimo vrednost sredstva z zahtevano donosnostjo. Dobimo donos, ki ga ustvarjajo že pripoznana sredstva v podjetju. Preostali donos ustvarijo še nepripoznana neopredmetena sredstva in sredstva pripoznana v okviru dobrega imena.

V naslednjem koraku na podlagi planiranih podatkov izračunamo sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov neopredmetenega sredstva, ki ga vrednotimo. Uporabimo diskontno<sup>60</sup> stopnjo značilno za specifično neopredmeteno sredstvo, ki se vrednoti. Pri tem zahtevan donos posameznih sredstev vključuje tudi premijo<sup>61</sup> za tveganje posameznega sredstva.

Tabela 3: Priporočene diskontne mere

Sredstvo	Priporočena diskontna mera [v %]
Blagovna znamka	WACC + 2
Odnosi s kupci	WACC + 6

Vir: M. Kosi: *Guide to Business Valuations*, 2005, str. 12.

Tudi za merjenje učinkov trženja na vrednost blagovne znamke veljajo enake ugotovitve kot za merjenje ostalih učinkov trženja. Žal pa mnogo poslovođij ne razume popolnoma, da merjenje učinkov trženja ni tako preprosto kot merjenje obsega proizvodnje tovarne. V nadziranem okolju, kot je to npr. proizvodnja, je preprosto meriti, kaj vstopa na enem koncu in kaj izstopa na drugem koncu in nato določiti produktivnost. Žal pa se rezultat trženja lahko izmeri šele dolgo zatem, ko je zapustil »tovarno«. Vsekakor pa zopet velja, da so izdatki

<sup>60</sup> Tabela 3 povzema priporočila okvirnih diskontnih mer, ki se jih uporablja pri oceni vrednosti blagovne znamke in odnosov s kupci.

<sup>61</sup> Sredstva, ki so bolj tvegana, imajo višjo stopnjo donosa.

namenjeni razvoju trženjskih sredstev (Sussland, 2001) opravičljivi le, če je seštevek diskontiranih denarnih tokov, ki jih ti izdatki povzročijo, pozitiven.

- Metoda prihranka licenčnin

Pri metodi prihranka licenčnin ocena vrednosti blagovne znamke temelji na vrednosti hipotetične licenčne pristojbine, ki bi jo bilo potrebno plačati, če bi blagovno znamko prejeli od tretje stranke. Ker podjetje blagovno znamko že ima, mu ni potrebno plačati pristojbine, kar pomeni prihranek pri stroških. Metoda se poleg vrednotenja blagovne znamke uporablja tudi za vrednotenje patentne tehnologije in nepatentne tehnologije (ang. know-how).

Poleg izbora ustrezne diskontne stopnje je ključnega pomena za pravilen izračun izbor ustrezne licenčne pristojbine, ki se izbere na podlagi evidenc na trgu. Izbor mora biti natančen in strokoven glede na to, da ima že majhna sprememba v vrednosti velik učinek na stopnjo licenčne pristojbine.

Priloga 3 prikazuje praktičen primer uporabe metode prihranka licenčnin pri določitvi vrednosti blagovne znamke.

- Metoda presežnih donosov

Pri metodi presežnih donosov je vrednost blagovne znamke in/ali odnosov s kupci kapitaliziran znesek povečanih dobičkov doseženih z uporabo blagovne znamke in/ali odnosov s kupci v primerjavi z dobički doseženimi brez uporabe blagovne znamke in/ali odnosov s kupci oziroma vrednost blagovne znamke in/ali odnosov s kupci je kapitaliziran znesek donosov povezanih z blagovno znamko in/ali odnosi s kupci zmanjšanih za prispevek vseh ostalih sredstev udeleženih v ustvarjenih donosih. Metoda se, poleg vrednotenje blagovnih znamk in vrednotenja odnosov s strankami, uporablja tudi za vrednotenje patentnih tehnologij in nepatentne tehnologije (ang. know-how).

Metoda vključuje napovedovanje pričakovanih denarnih tokov, ki izhajajo iz poslov, ki uporabljajo blagovne znamke in/ali odnose s kupci. Od pričakovanih denarnih tokov je potrebno odšteti prispevek denarnih tokov, ki so jih ustvarila ostala sredstva (osnovna, neopredmetena in finančna). Pričakovani denarni tokovi se kapitalizirajo s tehniko diskontiranja na sedanjo vrednost.

Z namenom določitve pravičnega donosa ostalih sredstev mora biti njihova vrednost natančno določena. Vsaka subjektivnost in negotovost v ocenah poštenih vrednosti omaja zanesljivost metode in jo je potrebno pretehtati, ko primerjamo zanesljivost metode z drugimi metodami vrednotenja, ki so na voljo.

#### 2.2.4. Življenjska vrednost uporabnika

S pomočjo merila CLV dobimo neto sedanjo vrednost dobička, ki ga podjetje uspe pridobiti od povprečnega novega uporabnika v določenem, merjenem obdobju. Po Farrisu in Pfeiferju (2003, str. 10) merilo CLV izračunamo po naslednji enačbi:

$$CLV = D \times \frac{R}{(1+r) - R} \quad (10)$$

pri čemer je:

CLV	.....	življenjska vrednost uporabnika (ang. <i>Customer Lifetime Value</i> )
D	.....	donos na uporabnika
R	.....	stopnja zadržanja uporabnikov
r	.....	diskontna stopnja

S pomočjo določitve merila CLV pred izvedbo naložbe v trženjsko aktivnost in določitvi merila CVL po izvedbi naložbe v trženjsko aktivnosti (z novo stopnjo zadržanosti uporabnikov in novim donosom na uporabnika) lahko določimo »CLV donos na naložbo v trženje (Mickelson, 2006, str. 29)« oziroma  $ROMI_{CLV}$ :

$$ROMI_{CLV} = \frac{(CLV_1 - CLV_0) - I_T}{I_T} \quad (11)$$

pri čemer je:

$CLV_0$	.....	življenjska vrednost uporabnika pred naložbo v trženjsko aktivnost
$CLV_1$	.....	življenjska vrednost uporabnika po naložbi v trženjsko aktivnost
$I_T$	.....	naložba v trženjsko aktivnost (sejem, konferenco, neposredno trženje, odnose z javnostjo, množično trženje, oglaševanje, elektronsko oglaševanje, internet, itd.)

CLV je enak vsem dodanim vrednostim kosmatega donosa, ki so merjeni v življenjski dobi uporabnika in ki so nastali zaradi naložb v trženje (Lenskold, 2003, str. 56). In tu se kaže tudi povezava med  $ROMI$  (glej poglavje 2.2.1) in CLV.

Kljub temu da ima merilo CLV nekaj prednosti, kot:

- sorazmerno preprost izračun – na podlagi osnovnih računovodskih izkazov in osnovnega merjenja uspešnosti trženja,
- denarni tokovi prihodnosti so upoštevani v osnovni zasnovi merila,

- uporaben za merjenje vpliva ostalih dejavnikov (in ne samo trženja) na življenjsko vrednost uporabnika,

ima tudi nekaj pomanjkljivosti pri merjenju uspešnosti trženja:

- uporablja se predvsem za potrebe merjenja uspešnosti trženja več ponovljivih, podobnih vzorcev uporabnikov, kar bolje velja na trgu izdelkov vsakdanje rabe kot na medorganizacijskem trgu, kaj šele na trgu investicijskih izdelkov, kjer uporabniki pričakujejo 1:1 pristop oziroma ne pričakujejo storitev/izdelkov ampak rešitve, pisanim njim na kožo, ki so lahko vsakič drugačne, neponovljive,
- podatke (donos, stopnja zadržanja uporabnikov) iz preteklosti se uporabi za napoved v prihodnosti,
- način merjenja CLV v praksi ni enoten,
- je praktično neuporaben v primeru uporabe naložb v trženje za potrebe pridobivanja novih uporabnikov, navzkrižne prodaje in uvajanja novih izdelkov/storitev na trg, ko nimamo zgodovine donosa na uporabnika in/ali stopnje zadržanja uporabnikov.

### 2.2.5. Ekonomska dodana vrednost

Ekonomska dodana vrednost<sup>62</sup> je v osnovi merilo finančne uspešnosti, ki izraža ustvarjeno dodano vrednost. Merilo EVA ima mnogo imen<sup>63</sup>, nekaj izmed njih celo zaščitениh. Merilo EVA je zaščitena blagovna znamka s strani podjetja Stern-Stewart, ki je tudi doseglo, da je merilo EVA tako priljubljeno. V nasprotju z relativnimi merili, ki se izražajo v procentni stopnji<sup>64</sup>, pa se merilo EVA izraža v absolutni evrski vrednosti in kot tako odraža tudi velikost podjetja. Bistvo pri tem merilu je ugotoviti strošek naloženega kapitala (virov financiranja) in določiti njegov donos:

$$EVA = NOPAT - C \cdot r \quad (12)$$

pri čemer je:

EVA	.....	ekonomska dodana vrednost
NOPAT	.....	čisti dobiček iz poslovanja
C	.....	kapital
r	.....	diskontna stopnja, (utežen) povprečen strošek kapitala

Če je čisti dobiček iz poslovanja podjetja nižji od stroškov kapitala, trženjska aktivnost lastnikom odnaša denar, pozitivna EVA pa pomeni pravo rast premoženja lastnikom.

Uporaba merila EVA je pravzaprav omogočila tržnikom, da so se zavedali, da njihove odločitve vplivajo na obseg uporabljenega/naloženega kapitala ali na uporabljena sredstva.

<sup>62</sup> Ang. *Economic Value Added, EVA*

<sup>63</sup> kot npr. ekonomski dobiček

<sup>64</sup> ROI, ROS, itd.

Kljub (Farris et al., 2006, str. 310–313) priljubljenosti tega merila gre pri tem merilu za prilagojeno uporabo že znanih finančnih dejavnikov, kot sta povprečni strošek kapitala in neto sedanja vrednost. To merilo ima tudi slabost, saj je še vedno preveč kratkoročno usmerjeno, kajti ne upošteva tržno pogojenih neopredmetenih sredstev.

## 2.2.6. Spremljanje trženjskih aktivnosti

Za določanje donosa naložbe v trženje morajo tržniki spremljati »vmesne« rezultate trženjskih aktivnosti. Seveda je takih »vmesnih« rezultatov zelo veliko (poglavje 2.3, tabela 4), saj ni enotnega, predpisanega nabora meril. »Vmesni« rezultati tržniku pomagajo pri spremljanju uspešnosti izvajanja trženjskih aktivnosti, na podlagi česar lahko tržnik le-te v prihodnosti optimizira in prilagaja.

Primeri najbolj pogosto uporabljenih meril za spremljanje *spletnih* aktivnosti trženja v času določenega dogodka (sejma, konference):

- učinkovitost oglasov in zakupljenih ključnih besed na spletnih iskalnikih,
- število obiskov in število povpraševanj na spletnem portalu (v vseh jezikovnih različicah), intenzivno v obdobju sejmov in/ali dogodkov,
- število ogledov sporočila za javnost na spletnih portalih,
- število zunanjih obiskov spletne strani s predstavitvami sejmov/dogodkov na spletnem mestu (v vseh jezikovnih različicah),
- število internih (s strani zaposlenih) obiskov spletne strani na portalu, namenjenem določenemu dogodku (sejmu, konferenci), itd.

Primeri najbolj pogosto uporabljenih meril za spremljanje *klasičnih* aktivnosti trženja v času določenega dogodka (sejma, konference):

- število opravljenih pogovorov<sup>65</sup> z obiskovalci na sejmu. Le-to se izvede z analizo izpolnjenih vprašalnikov na razstavnem prostoru ali na podlagi poročila,
- neposredno trženje<sup>66</sup>,
- število objav v medijih,
- vrednost objav v medijih v primerjavi z vložkom,
- naklonjenost medijev<sup>67</sup>,
- kakovost objav<sup>68</sup>, itd.

---

<sup>65</sup> opravijo jih predstavniki podjetja med samim dogodkom

<sup>66</sup> primerjava med številom povabljenih (po telefonu, z elektronskim vabilom...) in dejanskim številom obiskov

<sup>67</sup> pozitivne, nevtralne, negativne objave

<sup>68</sup> dolžina članka, objava izjave, fotografij, omemba predstavnikov podjetja

### 2.2.7. Spremljanje meril uspešnosti naložb v trženje

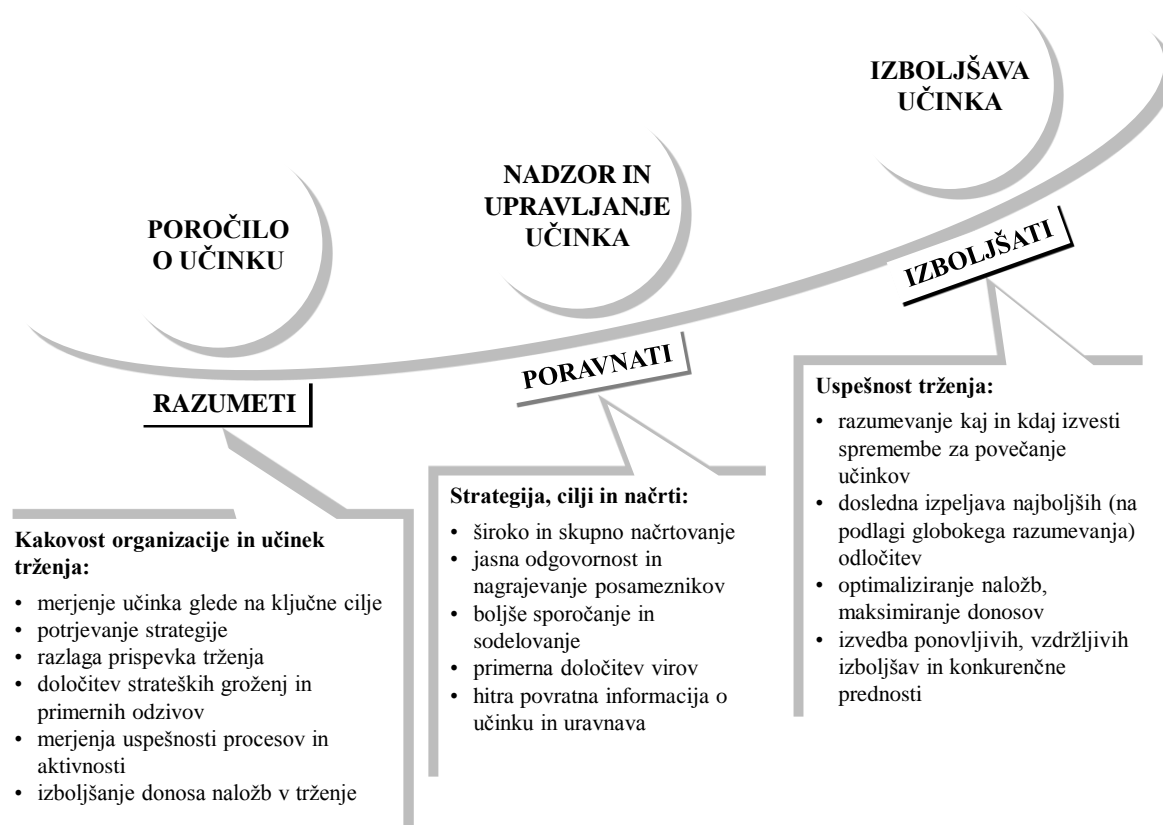
Rek »Česar ne meriš, ne moreš managirati.« je pravilo, ki se ga je potrebno zavedati, še preden razmišljamo o managementu uspešnosti trženja (Patterson, 2005). Takoj zatem se je potrebno zavedati tudi najpogostejših napak pri merjenju učinka kakršnekoli dejavnosti, ne samo trženja. Hammer (2007) te napake opisuje kot smrtne grehe merjenja (kakršnegakoli) učinka:

- nečimrnost uporaba meril, ki prikažejo delo izvajalca popolno,
- provincializem narekovanje in določanje uporabe meril s strani izvajalca, aktivnosti brez upoštevanja priporočenih dognanj strokovnjakov,
- narcisoidnost uporaba meril brez upoštevanja uporabnika oziroma kupca,
- lenoba ko se merila kljub znanju in vedenju ne uporabljajo,
- neznatnost uporaba manjšega dela pomembnih meril,
- neumnost uporaba meril, brez uporabe rezultatov v managementu učinkov merjenja dejavnosti,
- neresnost posmehovanje o uporabi meril.

Hayward (2007) pri spremljanju meril uspešnosti naložb v trženju vidi pomembno vlogo in koristi pri managementu učinkov trženja. Slika 25 prikazuje njegov predlog treh korakov, ki so potrebni pri vpeljavi managementa učinkov trženja v podjetje:

- razumevanje problematike merjenja uspešnosti naložb v trženje,
- poravnava merjenja uspešnosti naložb v trženje s strategijo, cilji in načrti podjetja,
- izboljšava učinkov oziroma uspešnosti trženja.

Slika 25: Ključne koristi managementa učinkov trženja



Vir: H. Neil, *Marketing Performance Management – Tracking & Improving Marketing Effectiveness*, 2007.

Ovir za uspešno vpeljavo managementa učinkov trženja bo na poti vpeljave merjenja in managementa mnogo:

- nerazumevanje problematike merjenja uspešnosti naložb v trženje in posledično slaba podpora s strani managementa znotraj (oddelka) trženja, pri (projektnih) vodjih posameznih trženjskih aktivnosti,
- težave pri standardizaciji meril za merjenje uspešnosti naložb v trženje,
- postavitve časovnega obdobja, v katerem je potrebno spremljati učinke naložbe v trženje,
- postavitve mejnih<sup>69</sup> vrednosti donosa trženjske aktivnosti,
- postavitve ključa porazdelitve skupnih stroškov trženjskih aktivnosti na posamezne trženjske aktivnosti, itd.

Kljub temu da se v današnjem času od tržnikov vse bolj pričakuje uporabo kratkoročnih in dolgoročnih finančnih meril za spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti in usmerjanje taktičnih in strateških trženjskih dejavnosti, pa za merjenje učinkov trženjskih aktivnosti na uporabnike in učinkov tržno pogojenih neopredmetenih sredstev lahko spremljamo tudi z nefinančnimi merili in merili za dolgoročno uspešnost trženja. Glede na to, da je v določenih primerih uporaba finančnih meril neuspešna ali nemogoča, je uporaba nefinančnih meril celo

<sup>69</sup> pod to vrednostjo se te trženjske aktivnosti ne izvede



edina možna ali smotrna. V naslednjem poglavju bom taka merila, kot so neto sedanja vrednost naložbe v trženje, doba povračila naložbe v trženje, notranja stopnja donosnosti v trženje, vrednost blagovne znamke, vrednost odnosov s kupci, življenjska vrednost uporabnika, ekonomska dodana vrednost, zamenjal oziroma nadgradil s pregledom meril, kot so: število in hitrost uvedbe novih izdelkov na trg, pridobljeni tržni delež, stopnja prodornosti, zavedanje kupca o podjetju ali o izdelku, zadovoljstvo in zvestoba uporabnikov/kupcev, itd.

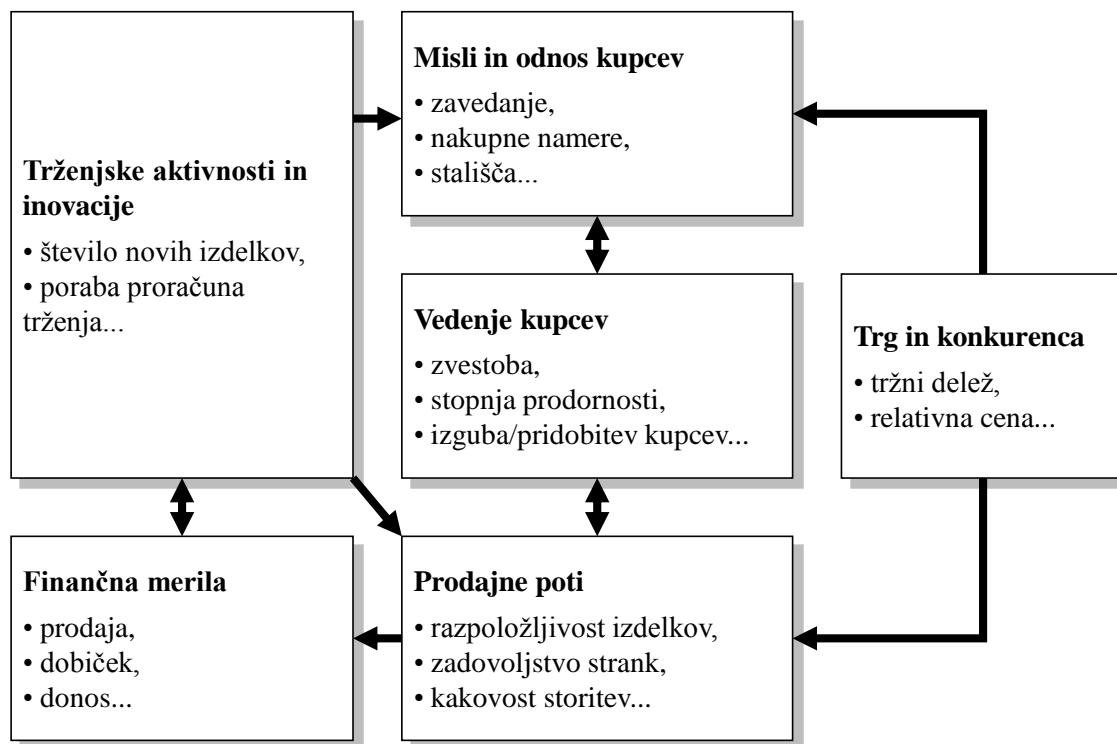
### **2.3. Pregled nefinančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja**

Glavna prednost uporabe nefinančnih meril v trženju je v tem, da omogočajo merjenje uspešnosti trženja in pravočasno odkrivanje težav, še preden se ta pojavijo v finančnih rezultatih. Iz tega stališča so nujno potrebna še posebno v primerih, kjer na učinke trženjskih aktivnosti čakamo dlje časa. Kokkinaki in Ambler (1999, str. 5) pravita, da je v nasprotju s finančnimi merili, ki jih podjetja pridobivajo iz notranjih virov, v glavnem iz lastnega računovodstva, pod do nefinančnih meril bolj zapletena in vodi predvsem preko trženjskih raziskav in analiz trga.

Kokkinaki in Ambler (1999, str. 14) nefinančna merila razvrščata v pet kategorij:

- merila, ki so neposredno povezana s trženjskimi aktivnostmi,
- merila, ki so povezana s stališči, prepričanji in odnosom kupcev,
- merila, ki so povezana z vedenjem kupcev,
- merila, ki so povezana s prodajnimi potmi,
- merila, ki so povezana s trgom in konkurenco na njem.

*Slika 26: Model na osnovi nefinančnih meril*



*Vir: F. Kokkinnaki, T. Ambler: Marketing Performance Assessment:*

*An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of the Firm Orientation. 1999, str. 14.*

S širšim razumevanjem vzročno posledičnih povezav med viri, ki jih podjetje uporablja pri izvedbi trženjskih aktivnosti se ukvarja področje revizije trženja (Wilson, 2002), ki narekuje pregled različnih področij trženja: trženjske strategije in načrtovanja, obsega izdelkov, komuniciranja z notranjo javnostjo, nakupnega procesa, vpeljavo novih izdelkov, trženja ključnim kupcem, analize konkurence, cenovne politike, kontaktov do referenčnih institucij, itd.

Farris et al. (2006) v svojem pregledu 50. trženjskih meril, ki jih bi moral obvladati vsak poslovodja razdeli in navede praktične primere meril trženja na:

- poslovno finančna merila,
- uporabniška merila,
- merila programa trženja,
- merila procesa trženja.

Tabela 4 predstavlja razdelitev trženja in navede nekaj pogostih, praktičnih primerov meril trženja.

Tabela 4: Pregled meril trženja

#### **Poslovna / finančna merila**

- % spremembe vrednosti blagovne znamke
- % sprememba tržne kapitalizacije
- % tržnega deleža
- % delež proračuna uporabnika
- vrednost blagovne znamke
- skupni dobiček
- % rasti prodaje
- dejanski obseg prodaje / napovedani obseg prodaje
- povprečni obseg internetne prodaje na obiskovalca
- obseg prodaje modela / napovedani obseg prodaje
- skupni obseg prodaje
- povprečni čas potreben za prodajo
- povprečni stroški prodaje

#### **Merila programa trženja**

- povprečen čas/okvir odziva na kampanjo
- povprečna pretvorba dohodnih klicev v nakup
- povprečna telefonski odziv na kampanjo
- povprečni pristop klicni akciji
- povprečni odziv na klicno akcijo
- skupni stroški / prestop
- skupni stroški / odziv
- skupni, dejanski stroški
- skupni, proračunsko predvideni stroški
- skupni, zavezani stroški
- skupni, fiksni stroški
- lepljivost internetne strani
- povprečno število internetnih strani, ki si jih ogleda obiskovalec
- povprečno število internetnih strani, doseženih s kliki na elektronske novice
- skupni donos neposrednega trženja
- skupni donos široke tržne kampanje

#### **Uporabniška merila**

- povprečen strošek prodaje
- število neto dodatnih uporabnikov
- število novih obiskovalcev na internetnih straneh
- število obstoječih obiskovalcev na internetnih straneh
- povprečna donosnost uporabnika
- % uporabnikov s stopnjo zadovoljstvo > 80%
- povprečno število pritožb na uporabnika
- % rešitev problema v prvem klicu
- povprečna življenska vrednost uporabnika
- povprečno število izdelkov na uporabnika
- povprečno število dražjih izdelkov na uporabnika
- povprečni prihodek pri nakupu/obisku
- tržni potencial in obseg tržnega segmenta
- % selitve segmenta
- % finančno izčrpanih uporabnikov

#### **Merila procesa trženja**

- ciklus povprečne kampanje
- povprečno število dni pred/za načrtovano kampanjo
- trenutno število kampanj, ki čakajo na izvedbo
- trenutno število kampanj, ki čakajo na odobritev
- trenutno število aktivnih kampanj
- število zavrnjenih kampanj
- povprečni ciklus sodelovanja z zunanjimi agencijami
- povprečni izdatek zunanjim tržnim agencijam

Vir: P. Farris, N. Bendle, P. Pfeifer, D. Reibstein:

*Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master, 2006. str. 319.*

### **3. PRODAJNI PROCES**

Prodajni proces naj bi bil (Mercury International, 2006) v podjetjih organiziran po načelu usmerjenosti h kupcem in iskanju trženjskih priložnosti po načelu dolgoročne in celovite skrbi za to, da kupci dobe tisto, kar potrebujejo in kar jim koristi v njihovem razvoju in njihovi uspešnosti na trgu. Smisel urejenega prodajnega procesa torej ni le v iskanju kupcev za obstoječo ponudbo podjetja, ampak tudi iskanje, ustvarjanje in razvoj ponudbe (rešitev) za svoje obstoječe in nove, potencialne kupce.

V celoti prodajno delo obsega šest glavnih prodajnih procesov in temeljni prodajni procesi<sup>70</sup>. Slika 27 poleg vseh teh procesov prikazuje<sup>71</sup> tudi vsebino posameznih procesov, ki odločilno vpliva na aktivnosti vseh udeležencev v prodajnem procesu, določa pa tudi glavne načine in postopke za doseg zastavljenih prodajnih ciljev.

<sup>70</sup> temeljni prodajni procesi so sestavni del vseh glavnih prodajnih procesov

<sup>71</sup> natančnejši opis osnovnih prodajnih procesov se nahaja v prilogi 2

Slika 27: Glavni prodajni procesi

PROCES	VPRAŠANJA, KI ZAHTEVAJO ODGOVOR
Pridobivanje novih kupcev	Kako odkriti, kvalificirati in kontaktirati nove kupce?
Ohranjanje kupcev in ponovni nakupi	Kako ustvarjati in negovati zvestobo kupcev s ciljem dolgotrajnih in obojestransko koristnih odnosov z njimi?
Navzkrižna prodaja	Kako prodati druge/dodane izdelke in storitve obstoječim kupcem in kako prodati drugim enotam znotraj obstoječih kupcev?
Povečanje deleža	Kako povečati delež v nabavah obstoječega kupca (namesto konkurence)?
Povečanje uporabe	Kako povečati kupčevo povpraševanje po izdelkih in storitvah s povečevanjem njegovega posla in potreb?
Uvajanje novih izdelkov / storitev	Kako zagotoviti uspešen posel z novimi "že razvitimi" izdelki ali storitvami?
Temeljni prodajni procesi	Kako napraviti ostale prodajne procese (obvladovanje naročil, trženjska podpora, načrtovanje...) učinkovitejše in uspešnejše?

Vir: Mercury International: Analiza učinkovitosti prodajne organizacije Iskratel, 2005.

Trženjske aktivnosti morajo podpirati glavne prodajne procese oziroma glavne prodajne procese celo spodbuditi. V glavnih prodajnih procesih se skrivajo tudi osnovni razlogi, zakaj pride do spremembe v denarnih tokovih, ki izhajajo iz naslova naložb v trženje. Ker se v procesu prodaje na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov zelo redko dogodi, da se prodaja izvede brez sodelovanja s prodajo, lahko samo s spremljanjem teh sprememb oziroma spremljanjem dogajanje v prodajni platformi, merimo neposredne koristi (dodaten prihodek, povečanje donosa, itd.) naložb v trženje, seveda z uporabo primernih tehnik merjenja uspešnost trženja (glej poglavje 2.2.2).

### 3.1. Prodajna platforma

Prodajna platforma<sup>72</sup> (Mercuri International, 2005) predstavlja vse obstoječe in potencialne kupce podjetja oziroma vse tržno-prodajne priložnosti podjetja. Prodajna platforma je skupek vseh dosedanjih in potencialnih prihodnjih prodajnih prizadevanj podjetja oziroma tisti del oskrbovanega in potencialno oskrbovanega trga, ki podjetju daje prodajne rezultate in s tem omogoča preživetje in razvoj podjetja. Zaradi izjemnega pomena prodajne platforme je le-ta pod neposredno odgovornostjo vodstva področja prodaje in trženja.

<sup>72</sup> V trženjski literaturi ni ustreznega izraza za prodajno platformo. Še najbolj se mu približa izraz „Obstoječi in potencialni kupci“. Dočim je seštevek obstoječih in potencialnih kupcev pravzaprav celoten trg, pa se poleg obstoječih kupcev v prodajni platformi nahajajo samo tisti potencialni kupci, s katerimi je podjetje na kakršenkoli način nekoč že ustvarilo kontakt oziroma s katerimi na kakršenkoli način že (ali je že) komuniciralo.

Celotno delo prodajne organizacije temelji na razdelitvi kupcev v posamezne skupine, ki so določene s pomočjo posebnih kriterijev ključnih kupcev, ABCD/123<sup>73</sup> in so osnova za razdelitev kupcev v prodajno platformo. Ker je potrebno s prodajno platformo aktivno in ažurno upravljati, mora<sup>74</sup> podjetje:

- določiti ključne kupce podjetja,
- določiti kriterije na podlagi katerih se kupcu dodeli status ključnega kupca,
- dodeliti skrbnike ključnim kupcem,
- določiti naloge skrbnikov ključnih kupcev in jih celotnemu podjetju predstaviti kot skrbnike »družinske srebrnine« podjetja,
- določiti skrbnike ostalim kupcem podjetja,
- izdelati letni načrt upravljanja s prodajno platformo, itd.

Prodajna platforma vsebuje štiri ključne dele:

- informacijska platforma,
- kupna platforma,
- delovna platforma,
- tržna platforma.

Informacijsko dobro podprta delitev kupcev omogoča, da podjetje pravočasno in v pravih količinah načrtuje in izvaja ustrezne trženjsko-prodajne aktivnosti v odnosu do obstoječih in novih, potencialnih kupcev.

Glede na to, da ima trženje pomembno vlogo v prodajnem procesu (glej poglavje 3.2.1), ima spremljanje (glej poglavje 3.2.2) dogajanja v prodajni platformi ključni pomen za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti podjetja.

### **3.1.1. Kupna platforma**

Predstavlja jo tisti del trga oziroma aktivnih kupcev, ki so kupovali v obdobju, ki ga merimo. Gre za vse obstoječe kupce, ki so od podjetja kupili enkrat ali večkrat in so tudi v danem trenutku v aktivnem obdelovanju. Ta del platforme je navadno za vsako podjetje daleč najpomembnejši del platforme oziroma kupcev, saj velika večina vseh poslov poteka z njimi. Baza kupcev oziroma kupna platforma in ugled na trgu sta dve glavni vrednosti vsakega podjetja. Glede na to, da v večini primerov kupci ostanejo v kupni platformi dolgo vrsto let oziroma se z leti njihova povezanost celo okrepi, je cilj podjetja zgraditi dovolj veliko platformo »zvestih« kupcev, nato pa razviti in zaščititi to bazo pred konkurenco. Seveda pa določeni kupci zaradi različnih razlogov tudi odpadajo iz kupne platforme, zato podjetje skrbi za to, da ima ves čas na voljo tudi znane možnosti začeti sodelovati z novimi potencialnimi kupci.

---

<sup>73</sup> ABCD označuje potencial kupca, 123 pa delež podjetja v potencialu tega kupca

<sup>74</sup> navadno se za te potrebe uporabljajo interni pravilniki

### 3.1.2. Delovna platforma

Predstavlja jo tisti del trga oziroma kupcev, kjer se izvajajo tekoči prodajno trženjski projekti in aktivnosti, ki še niso zaključeni. Morda ima kupec že ponudbo podjetja in se še ni odločil, morda trenutno nima potrebe, morda potekajo testne faze ali dodatne analize, morda ima kupec dodatne ali spremenjene zahteve. Lahko pa so prodajalci s kupcem zgolj začeli aktivno sodelovati in poskušajo sami in s pomočjo vodij izdelkov ugotoviti možnosti za sodelovanje v načrtovanem obdobju. Vse te možnosti pomenijo, da je kupec v procesu pridobivanja in da obstaja določena verjetnost, da se posel dogodi. Kar je tudi znak, da se prodaja in trženje ob sodelovanju z ostalimi funkcijskimi enotami podjetja trudi aktivno prispevati k pozitivni odločitvi oziroma sklenitvi posla. Celotno obvladovanje in spremljanje kupcev v tej fazi imenujemo sistem prodajnega lijaka (glej poglavje 4.3).

### 3.1.3. Tržna platforma

Tržna platforma je dobila ime zaradi tega, ker se je v tej fazi potrebno največ ukvarjanja s kupcem z uporabo trženjskih aktivnosti. Predstavlja jo trg, oziroma določeni novi, potencialni kupci, ki potrebuje izdelke, rešitve ali storitve podjetja, vendar se še ne nahajajo v kupni ali delovni platformi podjetja. To pomeni, da je te kupce podjetje samo zavedlo, ni pa še začela intenzivno in neposredno prodajno sodelovati z njimi. Tip aktivnosti v tej platformi je vezan na prve resnejše kontakte na sejnih, potencialne kupce se vključi v sistem rednega trženjskega komuniciranja, pošiljajo se posebna pisma, vabi se jih na posebne dogodke in začenja se iskanje neposrednih stikov in možnih srečanj s ključnimi ljudmi. Razlogi za uvedbo »čakalnice« oziroma postopnega približevanja k potencialnemu kupcu so lahko v konkurenci, specifičnih potrebah kupca, predvsem pa v tem, da se želi podjetje dobro pripraviti in v največji meri povečati možnost uspeha začetega sodelovanja.

Določen del ukvarjanja z novimi kupci potrebuje sleherno podjetje, saj s tem nadomešča izgubo obstoječih kupcev, zmanjšane povprečne nakupe, zagotavlja pa si tudi rast in razvojno intenzivnost ter širino.

### 3.1.4. Informacijska platforma

V praksi se izkaže (Uhan, 2006), da je potrebno tržno platformo še deliti, oziroma da je potrebno uvesti dodatno, informacijsko platformo. Dogaja se namreč, da se dobršen del populacije trenutno samo zanima za izdelke, rešitve ali storitve podjetja ali pa se podjetju samo dozdeva<sup>75</sup> tako. V to skupino lahko sodijo: analitiki trga, analitiki konkurence, vplivne osebe, študenti ali profesorji istih ali sorodnih področij delovanja podjetja, potencialni zaposleni, mediji ali pa celo potencialni novi kupci. S to populacijo navadno komuniciramo, vendar komunikacija ni intenzivna oziroma usmerjena. So pa to bralci strokovnih člankov podjetja, naročniki na elektronske novice podjetja, naročniki na strokovne publikacije

---

<sup>75</sup> so v fazi analize podjetja in/oziroma izdelkov podjetja, vendar še niso uspeli navezati nekoliko globljega stika s podjetjem

podjetja, »naključni« obiskovalci na dogodku podjetja, »naključni« obiskovalci spletnih strani podjetja, itd.

Izkaže se, da z aktivnim managementom tega dela prodajne platforme lahko dosežemo konverzijo v višjo stopnjo prodajne platforme – tržno platformo.

### **3.2. Strategija managementa prodajne platforme**

Kupci podjetja, pripravljenost in sposobnost podjetja do uspešnega sodelovanja z njimi so dolgoročni temelj uspeha podjetja. V primerjavi s trgom izdelkov vsakdanje rabe, na trgu investicijskih izdelkov velja, da je kupcev navadno zelo malo, vendar je letni obseg nakupov teh kupcev zelo velik. Navadno tudi za trg investicijskih izdelkov velja »načelo 80:20«, ki pravi, da 20 % kupcev podjetju prinese 80 % prihodka ali dobička. Tem kupcem pravimo ključni kupci.

Pri delu s ključnimi kupci se za delo z njimi uporablja model managementa ključnih kupcev, ki zahteva enoten koncept dela in pristop na strateškem in operativnem nivoju:

- Nivo vodstva podjetja (strateški nivo)

Vodstvo podjetja mora sprejeti ustrezne strategije na najvišjem nivoju ter jih uskladiti s kulturo podjetja ter jih nato uskladiti in organizacijsko umestiti v trženjsko prodajno organizacijo podjetja.

- Nivo skrbnikov ključnih kupcev (operativni nivo)

Skrbniki ključnih kupcev morajo na operativnem nivoju razumeti, analizirati, načrtovati in realizirati vse svoje delovanje z izbranimi ključnimi kupci.

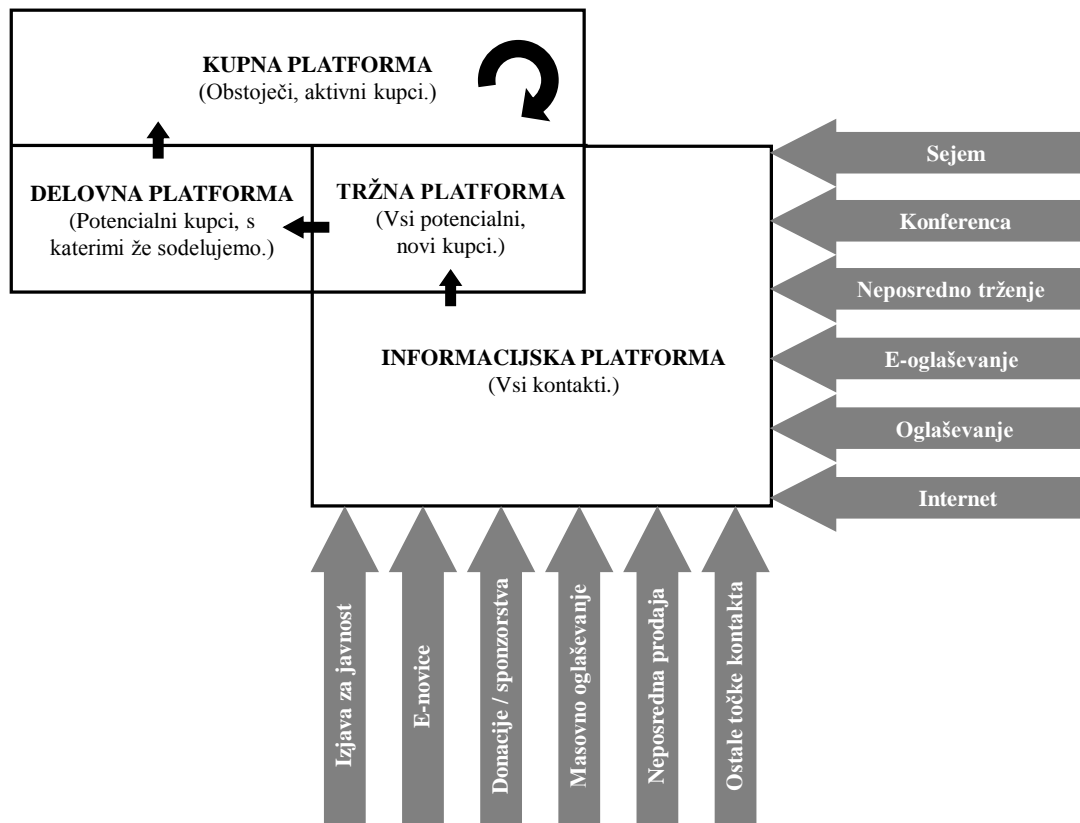
Za delo s ključnimi kupci velja posebna odgovornost – tako na nivoju skrbnikov ključnih kupcev, kot vsemi ostalimi, ki sodelujejo v timu vodje ključnih kupcev. Ker je delo s ključnimi kupci dolgoročneje načrtovano, je potrebno predvsem v načrtovanih terminih zagotoviti operativno prisotnost vseh ljudi, ki so pri določeni nalogi pomembni (zagotoviti razpoložljivost virov). Gre predvsem za razpoložljivost vodstva podjetja, prodaje, trženja ter specialistov za posamezne izdelke in rešitve podjetja. Skrbnik, tim skrbnikov ali drug projektni tim, ki sodeluje s kupcem, je odgovoren za to, da kupci ponovno kupujejo, da so zadovoljni in ostajajo "zvesti". Cilje za stopnjo ponovnega nakupa pri posameznem kupcu določi tim na ravni letnega načrta prodaje skupaj z vodstvom prodaje.

#### **3.2.1. Vloga trženja v prodajnih procesih**

Trženjske aktivnosti morajo podpirati glavne prodajne procese, oziroma glavne prodajne procese celo spodbuditi. S tem, ko trženje spodbuja glavne prodajne procese, namreč pride do spremembe denarnih tokov.

Trženje sodeluje v vseh fazah oziroma stopnjah prodajne platforme, kar prikazuje Slika 28. Za upravljanje dogajanja v prodajni platformi izdelava strategijo managementa prodajne platforme. Predpogoj za uspešen management prodajne platforme je spremljanje dogajanja v prodajni platformi. Izkaže se, da je le na tak način možno meriti učinke naložb v trženje.

Slika 28: Vloga trženja v prodajnih procesih



Vir: L. Uhan, *Strategija celovitega trženjskega komuniciranja*, 2006.

Z orodji trženjskega komuniciranja trženje vpliva na usmerjanje novih, potencialnih kupcev v informacijsko platformo.

S pomočjo načrta izvedbe trženjskih aktivnosti nato, zopet s pomočjo orodij trženjskega komuniciranja, premika nove, potencialne kupce podjetja višje v prodajno platformo – preko tržne platforme v delovno platformo in končno tudi v kupno platformo.

V kupni platformi se uporablja tiste izmed osnovnih prodajnih procesov, ki jih podjetje lahko izvaja s svojimi aktivnimi kupci.

### 3.2.2. Spremljanje dogajanja v prodajni platformi

V procesu, od analize dejavnikov na trgu, načrtovanja in izvedbe trženjskih aktivnosti pa vse do podpisa pogodbe je brez spremljanja dogajanja v prodajni platformi in aktivnega managementa prodajne platforme nemogoče meriti uspešnosti trženja v prodajnem procesu. To še toliko bolj velja za delovanje na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov, kjer celoten proces do prvih in ponavljajočih prodaj lahko traja nekaj let.



Zato je v prodajni platformi potrebno postaviti parametre, ki omogočajo sledenje odzivov na trženjske aktivnosti in na ostale aktivnosti podjetja oziroma njegovih subjektov. Ti parametri morajo omogočati spremljanje dogajanja kupca skozi celoten življenjski cikel kupca oziroma skozi celotno prodajno platformo.

Ob vstopu v prodajno platformo je tako potrebno vsakemu novemu, potencialnemu kupcu dodeliti *izvor poslovne priložnosti*. Tipične vrednosti takšnega parametra so:

- trženje – sejem,
- trženje – konferenca,
- trženje – akcija neposredno trženje,
- trženje – elektronsko oglaševanje,
- trženje – usmerjeno (izdelčno) časopisno oglaševanje,
- trženje – povpraševanje pridobljeno preko interneta,
- trženje – elektronska novica, objava za javnost,
- trženje – množično (korporativno) oglaševanje,
- donacije/sponzorstva,
- kontakti s servisnim osebjem,
- kontakti z neposredno prodajo,
- kontakti z vodstvenim osebjem, itd.

Sledenje parametra izvora poslovne priložnosti in ostalih parametrov, ki označujejo potencialnega kupca<sup>76</sup> ali izdelek<sup>77</sup> je predpogoj spremljanja dogajanja v prodajni platformi in kot taki merjenja uspešnosti trženja<sup>78</sup> v prodajnem procesu. Seveda je potrebno takšne parametre določiti za vse glavne prodajne procese.

Zaradi vseh dejavnikov, opisanih v poglavju 2.1, je seveda nujno potrebno, da ima trženje vpogled in vpliv na prodajni lijak (poglavje 4.2) oziroma v podatkovne baze managementa odnosov s kupci (poglavje 4.1). Zagotoviti pa je potrebno tudi sodelovanje med trženjem in prodajo (poglavje 3.2) ter učinkovito informacijsko podporo sledenju dogajanja v prodajni platformi.

#### **4. PRAKTIČNA IZVEDBA MERJENJA USPEŠNOSTI TRŽENJA**

Kljub temu da smo v prejšnjih poglavjih tega dela ugotovili vso razsežnost težavnosti merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov, se bom poskušal na tem mestu dotakniti tehničnih in organizacijskih vidikov za praktično izvedbo merjenja uspešnosti trženja. Ti se dotikajo tako:

---

<sup>76</sup> tržni segment, državo nahajanja kupca, itd.

<sup>77</sup> posamezni izdelek, izdelčni segment, izdelčna linija, itd.

<sup>78</sup> kot celote ali po posameznih trženjskih aktivnostih

- vloge sodobne podpore managementu odnosov s kupci s pomočjo orodij informacijske tehnologije,
- pravilne umestitve in zagona sistema za merjenje uspešnosti trženja,
- razumevanje vpliva orodij trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja,
- razumevanje pomena celovitega trženjskega komuniciranja.

#### 4.1. Vloga managementa odnosov s kupci (CRM)

Management odnosov s kupci (CRM<sup>79</sup>) je v prvi vrsti poslovni izziv (Kosovel, 2006), saj podjetje z njegovo uvedbo prilagaja poslovno strategijo, organizacijski strukturo, kulturo podjetja in poslovne procese z namenom, da bi bili vsi kontakti s kupci managirani s ciljem zadovoljstva kupcev in hkratnega doseganja koristnosti in dobička.

Pristop CRM postavlja kupca v središče pozornosti (Gordon, 1998, str. 99–109). Pri tem je pomemben celoten življenjski cikel odnosa s kupcem – od zaznavanja njegovih potreb do zadovoljevanje njegovih potreb po določenem izdelku ali storitvi. V praksi to pomeni, da se funkcije predprodajnih, prodajnih in poprodajnih dejavnosti ne izključujejo, temveč se skladno dopolnjujejo in izmenjujejo. V praksi to tudi pomeni, da moramo kupca slediti in razumeti skozi celotno prodajno platformo (glej poglavje 3.1) podjetja.

Poleg tega, da uvedba CRM pristopa v podjetje piše tudi novo poglavje trženja, predvsem v smislu avtomatizacije procesov, boljšega nadzora in hitrejših analiz podatkov za potrebe učinkovitejšega odločanja, so glavne prednosti, ki jih CRM prinaša v trženje:

- boljše razumevanje kupca skozi celoten življenjski cikel,
- konsistentno strukturirani in celoviti podatki o kupcih,
- prepoznavanje kupca kot posameznika,
- celostno managiranje odnosa s kupci, preko vseh komunikacijskih kanalov,
- optimizacija in nadzor trženjskih procesov,
- večji poudarek na zadrževanju kupcev s pomočjo programov zvestobe,
- previdno načrtovanje strategij navzkrižnega trženja izdelkov,
- merjenje učinka trženjskih (CRM Today, 2007) in prodajnih aktivnosti, itd.

Za postavitev CRM koncepta podjetje najprej potrebuje enoten in homogen način spremljanja vseh podatkov o kupcih. Na ta način si podjetje lajša proces identifikacije kupcev in prepoznavanja potencialno najzanimivejših kupcev. Za realizacijo tega cilja se uporablja podatkovno skladišče, ki predstavlja enoten vir vseh informacij o kupcih podjetja - brez podpore informacijskih tehnologije (Jai-Yeol, 2006) si tega praktično ni mogoče zamisliti. Podatki v podatkovnem skladišču se namreč črpajo iz vseh informacijskih sistemov v podjetju. Na ta način lahko vse ključne, kot tudi zgodovinske informacije podjetje najde na enem mestu in jih da na razpolago vsem, ki jih pri svojem delu potrebujejo. Podatki v

---

<sup>79</sup> Ang. *Customer Relationship Management, CRM*

podatkovnem skladišču se usklajuje in na ta način pripravlja za hitre in učinkovite poizvedbe. Na ta način si podjetje zagotavlja spremljanje kupcev na vseh točkah interakcije s kupcem, torej tudi z uporabo orodij trženjskega komuniciranja (poglavje 4.4).

## 4.2. Vloga prodajnega lijaka

Ker je informacijska tehnologija glavna pogonska sila razvoja koncepta CRM, večkrat pa zaradi kompleksnosti tudi glavna ovira uspešni uvedbi koncepta CRM v podjetje, se v praksi za management prodaje in trženja uporabljajo preprostejša in bolj pregledna orodja. Tako orodje je prodajni lijak, ki ga management prodaje izvirno uporablja za potrebe spremljanje prodajnih aktivnosti (Thomson, 2004. str. 3–10). Ker se v večini podjetij še vedno vse planske aktivnosti posameznih funkcijskih področij odvijajo tako, da imajo le-ta eno oko neprestano usmerjeno na prodajno napoved, se večkrat dogaja, da so osnova CRM sistema podjetja v resnici podatkovne baze, ki podpirajo delovanje prodajnega lijaka. V takšnih primerih prodaja (vsak posamezni prodajalec) za potrebe načrtovanja:

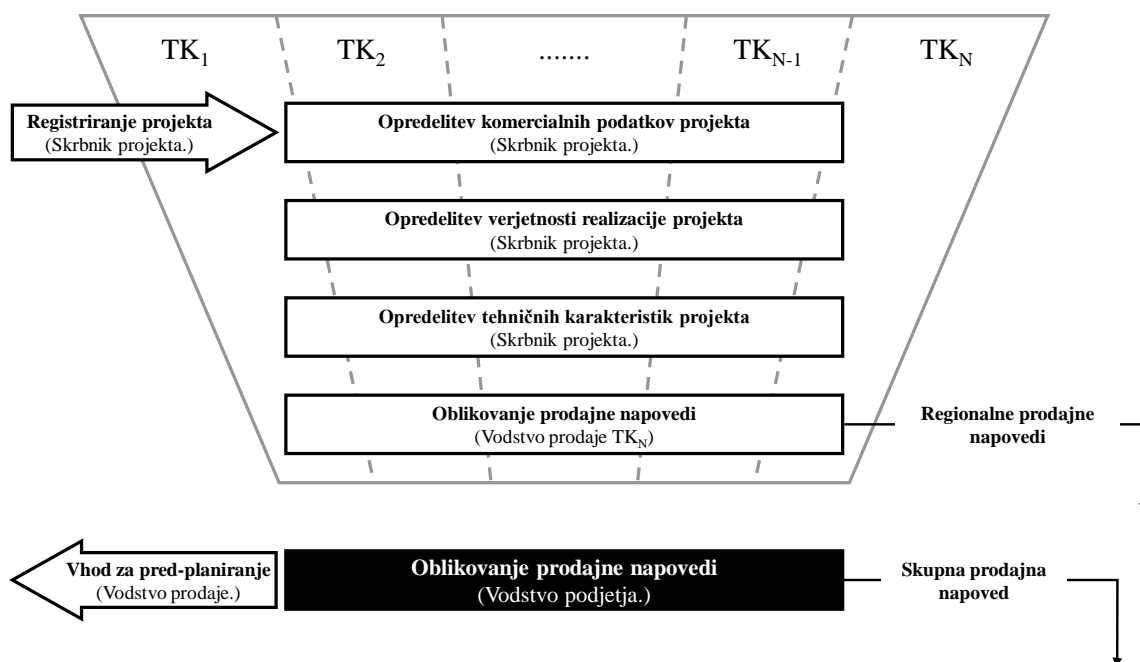
- v prodajni lijak vpisuje vse ponudbe z vsemi potrebnimi parametri,<sup>80</sup>
- v prodajni lijak vpisuje količinske napovedi (npr. enkrat mesečno),
- izdelava (npr. enkrat na četrto leto) prodajno napoved oziroma oceni letni rezultat.

Skratka, prodaja oziroma posamezni prodajalec praviloma izdelava ponudbo, jo vpiše v prodajni lijak, "pretehta" (npr. enkrat mesečno) svoje ponudbe in zapisuje količinske napovedi in na podlagi teh (npr. štirikrat letno) izdelava napoved letnega rezultata. Postopek prikazuje Slika 29.

---

<sup>80</sup> poleg podatkov, ki jih za potrebe spremljanja uspešnosti naložb v trženje, se spremljajo tudi podatki, kot npr. ime prodajne kanala, naziv kupca, vrednost ponudbe, navedba izdelkov, verjetnost izvedbe posla, itd.

Slika 29: Postopek načrtovanja s pomočjo prodajnega lijaka



Vir: Iskratel, Prodajni priročnik, 2006, str. 43.

Seveda je potrebno, v primeru uporabe prodajnega lijaka, za merjenje uspešnosti trženja smiselno uporabiti tudi podatke, ki jih podjetje pridobi skozi celoten proces managementa prodajne platforme (poglavje 3.2). V takem primeru je potrebno pogosto poleg prodajnega lijaka vključevati tudi orodja za:

- spremljanje in celovit pregled poslov v izvajanju (splošen pregled, pregled poslov glede na prodajni načrt, pregled poslov v izvedbi, itd.),
- vnos napovedi,
- pregled poslovnih priložnosti,
- analizo kupcev,
- analizo razlogov zaradi katerega ni prišlo do podpisa pogodbe,
- zgodovinski pregled poslov podjetja, itd.

#### 4.3. Postavitev in zagon sistema za merjenje uspešnosti trženja

Sicer je res, da se v podjetjih dogaja mnogo aktivnosti, vendar naj bi bila glavnina virov in naporov podjetja usmerjena ustvarjanju še boljših izdelkov in storitev in širitvi baze zadovoljnih kupcev pri najmanjših možnih stroških. Podjetja namreč obstajajo z namenom maksimiranja dobička oziroma zagotavljanja vrednosti za lastnika.

Kljub temu da to na prvi pogled izgleda zelo logično, pa praksa kaže, da ni vsak subjekt podjetja<sup>81</sup> zadovoljen z naravnostjo podjetja k maksimiranju dobička ali da vsak subjekt podjetja razume ta cilj in se s svojim delovanjem usmerja v tej smeri.

Prav zaradi tega se mora podjetje pravzaprav najprej vprašati, ali je pripravljeno narediti ta korak oziroma ali bo začelo izvajati to spremembo in pri tem naletelo na marsikatero težavo, oviro, nasprotovanje in nerazumevanje.

Sistem za merjenje uspešnosti trženja je potrebno zagnati na treh nivojih: na nivoju podjetja, na nivoju kupcev in na nivoju trženjskih aktivnosti. Za doseg te ciljev je, v podjetju, potrebno prevzeti vrsto odgovornosti (Lenskold, 2004. str. 115–118).

Odgovornosti oziroma naloge **na nivoju podjetja** so:

- določiti standarden način merjenja uspešnosti trženja na nivoju celotnega podjetja,
- postaviti minimalni prag donosa naložb v trženje, nad katerim se lahko izvede trženjska aktivnost,
- določiti standardne vrednosti vpliva trženjskih aktivnosti na dobiček in stroške v prihodnosti oziroma na donos naložbe v trženje,
- uporabiti procese merjenja uspešnosti trženja za prilagoditev aktivnosti oddelka trženja in trženjskega predračuna,
- uskladiti nagrajevanje in motiviranje akterjev glede na doseganje zastavljenih ciljev donosa naložb v trženje,
- zagotoviti, da ima podjetje dostop do sredstev za izvedbo trženjskih aktivnosti, ki presegajo minimalni prag donosa naložb v trženje,
- nadzirati in prilagoditi procese, če je to potrebno.

Odgovornosti oziroma naloge **na nivoju oddelka trženja**, oziroma oddelka, ki izvaja trženjske aktivnosti so:

- merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti na različnih nivojih - za merjenje vrednosti neodvisnih trženjskih aktivnosti, v primerjavi z izhodiščem in v primeru uporabe celovitega trženjskega komuniciranja,
- uvedba metodologije za merjenje množičnega trženja in prispevka naložbe v trženje večjemu številu trženjskih aktivnosti,
- uvedba procesa strateškega managementa trženjskih dosežkov,
- uvedba dinamičnega managementa trženjskega predračuna z namenom maksimiranja donosa naložb na nivoju podjetja,
- podpora merjenju uspešnosti trženjskih aktivnosti z raziskavami, razvojem in primerjalnim primerjanjem,
- določitev in izvajanje sistema sledenja in managementa donosnosti kupcev.

---

<sup>81</sup> zaposlen, oddelek, vodstvo

Odgovornosti **na nivoju trženjskih aktivnosti** so:

- razvoj orodij merjenja uspešnosti trženja, kot tabele naložbenih omejitev in tabel dovoljenega trženja za lažje sklicevanje in kot mejnike pri začetnem načrtovanju,
- primerjava projekcij uspešnosti trženja inovativnih trženjskih aktivnosti glede na pričakovanje učinke,
- zasnova testiranja na trgu z namenom učinkovitega učenja za potrebe učinkovitega poteka najširše izvedbe trženjskih aktivnosti,
- določitev najbolj donosnega spleta trženjskih aktivnosti (glej poglavje 4.4) na nivoju posamezne tržne poti,
- uporaba rezultatov merjenja uspešnosti trženja za maksimiranje naložb v trženjske aktivnosti,
- določitev profila najbolj donosnega ciljnega trga z uporabo modeliranja izbire ciljnega trga in optimizacije trženjskega spleta,
- izbira optimalne kombinacije (glej poglavje 4.5) trženjskih aktivnosti do posameznega kupca oziroma trženjskega segmenta.

#### **4.4. Vpliv orodij trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja**

Učinkovito trženjsko komuniciranje je odločilni dejavnik uspešnosti trženjske strategije podjetja. Podjetje na trg pošilja sporočila o izdelkih, storitvah in idejah, o svoji dejavnosti in zaposlenih. To komuniciranje omogočajo aktivnosti oglaševanja, odnosov z javnostmi, osebne prodaje in pospeševanja prodaje. Temu rečemo tudi komunikacijski splet (Lamb, 1998, str. 461; Potočnik, 2002, str. 313). Da bi bilo trženjsko komuniciranje uspešno, mora podjetje oblikovati svoja komunikacijska sporočila tako, da kar najbolj ustrezajo izbrani komunikacijski poti in prejemnikom sporočil ter določi kriterije za ugotavljanje, spremljanje in nadzorovanje trženjskega komuniciranja (Potočnik, 2002, str. 313).

Vodstvo oddelka za trženje mora najprej izbirati ciljne trge in nakupne motive končnih uporabnikov. Potem se lahko osredotočijo na komunikacijo na izbranem trgu, ki poteka po zaporedju štirih korakov (Kotler, 2003, str. 590–600): določanje ciljev oglaševanja, določitev sredstev trženja, izbiranje sporočila in medija in merjenje uspešnosti.

Cilji in naloge trženjskega komuniciranja (Lamb, 1998, str. 472–474) so:

- Informiranje ciljnih skupin

Se navadno uporablja v začetni fazi uvajanja izdelka, ker je potrebno sporočiti koristi nekega izdelka.

- Pregovarjanje ciljnih skupin

Se navadno uporablja pri obdobju faze rasti izdelka, saj je takrat potrebno obveščanje o primernosti nakupa izdelka pred konkurenčnim.

- Obveščanje ciljnih skupin

Ki je potrebno ob prehodu izdelka v obdobje zrelosti, saj je takrat potrebno javnost opozarjati, da znamka in izdelek obstajata. Pri določitvi sredstev za trženje mora podjetje preučiti različne dejavnike: stopnjo v življenjskem ciklu izdelka<sup>82</sup>, tržni delež<sup>83</sup>, konkurenco in razpršenost<sup>84</sup>, frekvenco oglaševanja, zamenljivost izdelka<sup>85</sup>, itd. Pregled možnosti merjenja uspešnosti trženja po posameznih trženjskih aktivnosti na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov nam da naslednje rezultate:

- Komuniciranje z internimi javnostmi

Merjenja uspešnosti trženja se praktično ne uporablja, saj komuniciranje z internimi javnostmi le posredno vpliva na uspešnost trženja, kar pa je zelo težko izmeriti.

- Oglaševanje

Na medorganizacijskih trgih oglaševanje ni bistvena prvina komunikacijskega spleta. Podjetja oglašujejo predvsem v strokovnih revijah, zbornikih konferenc in na sejmi (Viardot, 1998, str. 152) saj le redko uporabljajo medije, kot so televizija, radio, dnevni časopisi, računi, prenosni mediji (taksi, avtobus). Uporablja pa se tudi neposredno pošto, specializirane internetne portale, spletne strani, itd. Ker podjetja, navadno, nekoliko več vlagajo v institucionalna oglaševanja z namenom povečanja ugleda podjetja, kar je še posebno pomembno v visoko tehnoloških podjetjih, je merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih za določene medije zelo težavno oziroma se uporablja le v povezanih, širše načrtovanih trženjskih akcijah, kjer je potrebno upoštevati zakonitosti celovitega trženjskega komuniciranja (poglavje 4.5).

- Oglaševanje preko elektronskih medijev

Za določene medije je merjenje uspešnosti trženja lažje izvesti, saj sorazmerno hitro dobimo odziv na določeno trženjsko akcijo tudi na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov. Tak medij je tudi internet, kjer se uporablja oglaševanje na strokovnih portalih s pomočjo pasic, zakup ključnih besed na iskalnikih, itd. Seveda je potrebno za večjo učinkovitost elektronskega oglaševanja prirediti spletno stran samega podjetja.

- Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi spadajo v kategorijo institucionalnega oglaševanja, le-to deluje na povečanje donosnosti trženja posredno, preko povečanja ugleda podjetja, kar posledično vpliva na povečanje prodaje posameznih izdelkov. Zato je glavni izziv merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov porazdelitev učinkov odnosa z javnostmi na posamezne izdelke ali kupcev. Prav zaradi tega se merjenje uspešnosti uporablja le v povezanih, širše načrtovanih trženjskih akcijah, kjer je potrebno upoštevati zakonitosti celovitega trženjskega komuniciranja (poglavje 4.5).

---

<sup>82</sup> novi izdelki zahtevajo več denarja kot obstoječi

<sup>83</sup> večji tržni delež zahteva manj vlaganja, kot manjši

<sup>84</sup> pri večji konkurenci potrebujemo več vlaganja

<sup>85</sup> kadar je izdelek lažje nadomestljiv, je potrebno več oglaševanja

- Neposredno trženje

Glede na to so akcije neposrednega trženja navadno usmerjene na ožje skupine obstoječih kupcev ali na potencialne kupce (Lamb, 1998, str. 462), tudi neposredno trženje sodi v skupino trženjskih aktivnosti, katerih uspešnost je lažje izmeriti. Sorazmerno hitro lahko namreč dobimo odziv cilje skupine na trženjsko akcijo tudi na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov. Ker se akcija neposrednega trženja navadno ne izvede popolnoma samostojno ampak le v povezanih, širše načrtovanih trženjskih akcijah, je pri merjenju uspešnosti potrebno upoštevati zakonitosti celovitega trženjskega komuniciranja (poglavje 4.5).

- Pospeševanje prodaje

Ker se akcije pospeševanja prodaje na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov sorazmerno redko uporabljajo, v strokovni literaturi tudi merjenju uspešnosti trženja ni bila posvečena večja pozornost.

- Dogodki (sejmi, konference)

Intenzivna ali manj aktivna prisotnost na strokovnih dogodkih je zelo pogosto uporabljena trženjska aktivnost na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov. Izkaže se tudi, da se največji del trženjskega predračuna namenja prav dogodkom, kar prikazuje tudi Slika 4. Zaradi tega je tudi merjenje uspešnosti strokovnega dogodka (poglavje 2.2.6) za podjetje navadno zelo pomembno. Podjetja tako poskušajo okoli svoje prisotnosti na strokovnih dogodkih z uporabo celovitega trženjskega komuniciranja (poglavje 4.5) maksimalno povečati uspešnost strokovnega dogodka, uporaba celovitega trženjskega komuniciranja pa v proces merjenja uspešnosti prinaša tudi določene pasti. Na tem mestu je potrebno poudariti razliko med sejmom in konferenco. Medtem ko se sejem na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov navadno uporablja kot instrument zadrževanja kupcev, povečanje rabe in navzkrižne prodaje v državi samega sejma, pa se konferenca navadno uporablja kot instrument pridobivanja novih kupcev, uvedbe novih izdelkov na trg in navzkrižne prodaje ne glede na državo dogodka.

Na tem mestu je potrebno še enkrat poudariti pomen osebne prodaje, ki je na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov zelo pomembna, če ne celo odločilna. Na tem mestu bi lahko omenili tudi gostoljubnost posloводства (Constellation Communication Group, 2007) kot pomembnega dejavnika uspeha na trgu. Kljub temu pa osebna prodaja spada v organizacijski sklop prodaje, gostoljubnost posloводства pa v sklop posloводства, tako da ti področji presegata okvir tega magistrskega dela.

#### **4.5. Vpliv celovitega trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja**

Celovito trženjsko komuniciranje je fenomen, ki se je hitro razvil iz zgolj teoretičnega koncepta v prevladujočo paradigmo sodobne teorije in prakse trženja. Zaradi jasne in učinkovite osnovne ideje se uveljavlja v vse več podjetjih vseh vrst in velikosti.



Splošno sprejete definicije celovitega trženjskega komuniciranja ni, saj je področje zelo kompleksno in se še vedno razvija. Glavna ideja celovitega trženjskega komuniciranja je torej v sinergiji (Uhan, 2006), kar pomeni, da različna sporočila, če so koordinirana in dosledna, lahko skupaj dosežejo večji učinek, kot bi ga, če bi bila načrtovana vsako posebej. Vseeno celovitega trženjskega komuniciranja ni mogoče vzpostaviti le s komuniciranjem istega sporočila skozi različna komunikacijska orodja. Celovito trženjsko komuniciranje namreč pomeni (Kliatchko, 2005, str. 7–14):

- **usklajenost promocijskega spleta:** oglaševanje, publiciteta in odnosi z javnostjo, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, neposredno trženje, celostna grafična podoba, ponakupne storitve, govorice od ust do ust, razstave, sejmi,
- **usklajenost trženjskega spleta:** izdelek, cena, tržne poti, ljudje, izvajanje storitev, fizični dokazi – vsi elementi tržnega spleta, ne le promocijski splet, sodeluje pri komunikaciji s kupci.
- **organizacijska usklajenost:** strateški poslovni proces, namenjen načrtovanju, oblikovanju, izvajanju in ocenjevanju koordiniranih, merljivih prepričevalnih komunikacijskih programov blagovnih znamk v času, ki so namenjeni obstoječim kupcem, potencialnim kupcem in drugim relevantnim zunanjim in notranjim javnostim.

Pomembno vlogo pri načrtovanju in vzpostavljanju celovitega trženjskega komuniciranja ima poslovna strategija<sup>86</sup>, zunanji dobavitelji<sup>87</sup> in podjetje<sup>88</sup> samo, kar prikazuje Slika 30. Širina in globina vseh teh elementov kažeta na to, da se mora podjetje kot celota prilagoditi veliko spremembam in da je to dolgoročen proces.

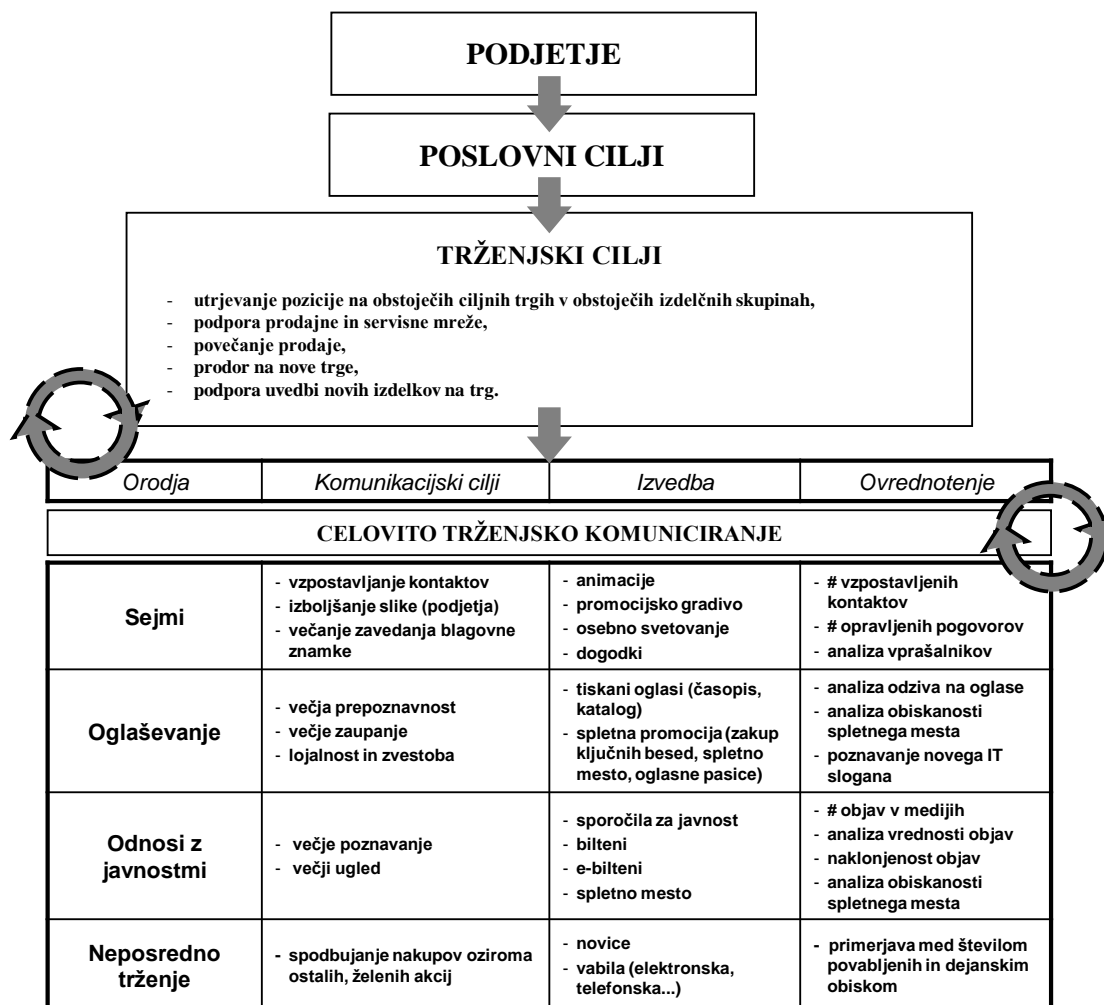
---

<sup>86</sup> filozofija, vizija, poslanstvo

<sup>87</sup> agencije, dobavitelji, proizvajalci

<sup>88</sup> zaposleni in vodstvo

Slika 30: Načrtovanje celovitega trženjskega komuniciranja



Vir: L. Uhan, Strategija celovitega trženjskega komuniciranja, 2006

Celovito trženjsko komuniciranje lahko širše določimo kot proces, ki vsebuje upravljanje vseh posameznikov in organizacij, pri analizi, načrtovanju, izvedbi in kontroli trženjskega komuniciranja<sup>89</sup>, medijev, sporočil in promocijskih orodij, ki so usmerjeni v izbrano ciljno javnost na tak način, da se maksimira ekonomska vrednost, učinkovitost, koherentnost, širitev obsega in intenzivnosti komunikacij za doseganje zelene identitete blagovnih znamk, izdelkov, storitev, specifičnih objektov promocije, dogodkov, osebnost ter komunikacijskih ciljev podjetja.

Težnja k usklajenosti komunikacije s trgom je posledica številnih dejavnikov. Glavni so vse večja podučnost in izkušnost uporabnika, naraščajoči stroški tradicionalnih oglaševalskih medijev, naraščajoča globalna konkurenca, padajoča učinkovitost tradicionalnih medijev, nižji stroški uporabe podatkovnih baz, medijska razdrobljenost, izguba verodostojnosti sporočil. Prednosti uvajanja in izvajanja celovitega trženjskega komuniciranja se kažejo na različnih področjih:

<sup>89</sup> vse osebne in neosebne komunikacije med izbrano ciljno javnostjo in podjetjem

- **z organizacijskega vidika:**
  - povečan dobiček zaradi izboljšane učinkovitosti,
  - koordiniran razvoj blagovne znamke glede na konkurenčne prednosti,
  - hiter razvoj globalnega trženja,
  - zahteve za bolj koristno in produktivno izrabo časa managementa podjetja,
  - potreba po fleksibilnih in učinkovitih organizacijskih strukturah.
- **s tržnega vidika:**
  - razdrobljenost ciljnih skupin in medijev,
  - povečana aktivnost konkurentov,
  - majhna diferenciacija blagovnih znamk,
  - vse večja zmeda in šum v tržnih sporočilih,
  - vse večja komunikacijska pismenost ciljnih javnosti<sup>90</sup>,
  - razvoj poslovnih mrež, sodelovanj in zavezništev,
  - premik od transakcijskega trženja k trženju na osnovi odnosa.
- **s komunikacijskega vidika:**
  - povečana učinkovitost konsistentnega sporočanja in okrepitev ključnih sporočil,
  - bolj konsistentna in jasna identiteta blagovne znamke,
  - potreba po izgradnji dolgoročnega ugleda blagovne znamke,
  - tehnološki napredek: internet, podatkovne baze, CRM, tehnike segmentacij.

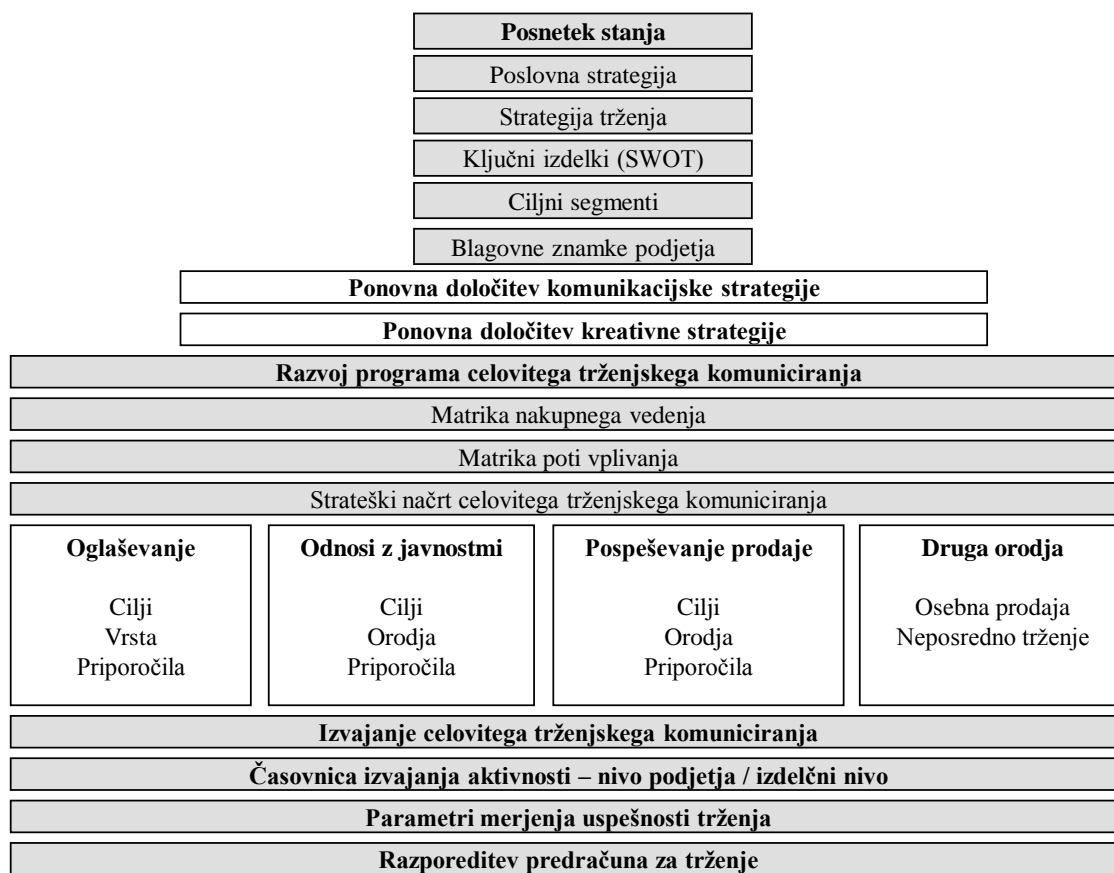
Vse te prednosti se kažejo tudi v praksi, saj rezultati številnih raziskav kažejo, da celovito trženjsko komuniciranje zmanjšuje medijsko razsipnost in povečuje konkurenčnost podjetja ter posledično povečuje donosnost naložb v trženjsko komuniciranje.

Izvedba koncepta celovitega trženjskega komuniciranja je dolgoročen proces in zahteva celovito evolucijo organizacije in odnosa do njenega okolja. Ker je nemogoče določiti neko univerzalno pot do usklajenosti ali recept, po katerem bi bilo mogoče hitro in enostavno doseči usklajene cilje, je tudi modelov za postavitve in izvedbo celovitega trženjskega komuniciranja več. Slika 31 prikazuje model, ki se ga uporablja za velika podjetja (Uhan, 2006).

---

<sup>90</sup> tako poglobljeno poznavanje klasičnih kot obvladovanje novih medijev

Slika 31: Izgradnja učinkovitega celovitega trženjskega komuniciranja



Vir: L. Uhan, *Strategija celovitega trženjskega komuniciranja*, 2006.

Kljub vsem zgoraj naštetim pozitivnim učinkom celovitega trženjskega komuniciranja, pa je potrebno ugotoviti, da, s stališča merjenja uspešnosti trženja, uporaba celovitega trženjskega komuniciranja prinaša v proces merjenja uspešnosti vsakega posameznega instrumenta trženjskega komuniciranja težave. Merjenje uspešnosti vsakega posameznega instrumenta trženjskega komuniciranja na ta način postane praktično nemogoč. Merjenje je praktično mogoče le za celotno, celovito trženjsko komuniciranje, kar praktično pomeni, da se v naložbo v trženje štejejo vsi uporabljeni instrumenti trženjske aktivnosti.

#### 4.6. Težave pri merjenju uspešnosti trženja

Težave pri merjenju uspešnosti trženja na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov lahko delimo na organizacijske, procesne in tehnične. **Organizacijske težave** imajo svoje razloge v zastarelem pogledu na trženje, organizacijskimi nesoglasji, prepričanjem, da se uspešnosti trženja ne da meriti... **Procesne težave** imajo svoje razloge prvenstveno v dejstvu, da ni standardiziranega oziroma določenega načina merjenja uspešnosti trženja, v nerazumevanju naložb v trženje in posledic trženja ter v dejstvu, da je na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov potrebno dolgoletno spremljanje uspešnosti trženja. **Tehnične težave** pa izvirajo iz dejstva, da je dandanes za spremljanje uspešnosti trženja potrebna uvedba in uporaba različnih IT orodij, ki merjenje praktično naredijo mogoče.

V praksi se izkaže, da so **organizacijske težave** mati vseh težav pri merjenju uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov. Kar nekaj je namreč organizacijskih konfliktov, ki jih v današnjem, hitro spreminjajočem poslovnem okolju čuti (oddelek) trženje. Z organizacijskega vidika so za trženje najverjetneje najbolj boleči stereotipi, ki izkrivljajo poglede in razumevanje pravih potencialov (oddelka) trženja, kot podporne aktivnosti ostalim funkcionalnim enotam podjetja, kar izpodbija pravo, razvojno in nosilno-podjetniško vlogo (oddelka) trženja. Kljub temu, da obremenjujejo delovanje trženja, pa ti konflikti vplivajo na zavest trženja, da mora za opravičilo svojih aktivnosti najti načine, kako spremljati uspešnost trženja. V primeru, da (oddelku) trženja uspe prehoditi trnovo pot notranjih želja in zunanjih pritiskov, ki pripeljejo do prvih poskusov merjenja »donosa« trženjskih aktivnosti, pa tržniki najprej naletijo na težave pri poskusu znotraj organizacijske uskladitve okvira merjenja uspešnosti trženja. S svojim delovanjem morajo namreč vplivati na klimo, ki bo pripeljala do zagona okvira za merjenje uspešnosti trženja. Šele na ta način lahko prestopijo naslednjo stopnico, kjer pa se jim je potrebno spopasti z dodatnimi, procesnimi težavami.

Izvor **procesnih težav** pri merjenju uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov je v tem, da pogosto niti ni popolnoma jasno, kaj točno pomeni uspešnost trženja, kot tudi v tem, da je potrebno upoštevati specifične medorganizacijskih trgov investicijskih izdelkov, ki otežujejo proces merjenja uspešnosti trženja. Ker izdatki za trženje niso »naložbe« v pravem, računovodskem pomenu besede tudi zaradi tega vlada prepričanje, da je trženje strošek. Napačno razumevanje merjenja donosa naložbe v trženje tako ponuja veliko prostora napakam. V praksi se namreč izkaže, da ni preprostih in nedvoumih odgovorov, ki so povezani z izvedbo merjenja - in sicer na vprašanja: »Kako meriti?«, »Kako primerjati med sabo?« in »Kako ločiti medsebojne vplive aktivnosti, ki vplivajo na rezultat trženja?«. Izkaže se, da je na področju merjenja uspešnosti trženja veliko težav tudi zaradi tega, ker proces merjenja uspešnosti trženja ni standardiziran. Zato se pri merjenju donosnosti trženja meša učinkovitost z uspešnostjo, uporablja različna merila, kot: vpliv na vrednost premoženja delničarjev, na življenjsko vrednost uporabnika, na ekonomsko dodano vrednost, notranjo stopnjo donosnosti naložbe v trženje, neto sedanjo vrednost naložbe v trženje, dobo povračila naložbe v trženje... V dobri veri, da se vseeno »nekaj« meri, tržniki raje večkrat uporabljajo nefinančna merila pri merjenju uspešnosti trženja, saj so jim podatki pri roki, na takšnem »terenu« pa se počutijo tudi zelo doma. Naslednja težave, ki izvirajo iz dejstva, da ni standarda na področju merjenja uspešnosti trženja, so težave pri določevanju kosmatega dobička prodajnih projektov projekta, način in obseg dodeljevanje stroškov podpornih projektov trženju in stroškov zaposlenih v trženju... Največ težav pa povzroča razumevanje in upoštevanje navzkrižnih vplivov naložbe v trženje, nedeljivih in/ali nemerljivih orodij trženjskega komuniciranja in ostalih povezanih oziroma usklajenih projektov podjetja ali trženjskega komuniciranja na uspešnost posamezne trženjske aktivnosti. Pri merjenju uspešnosti trženja navadno, brez večjih težav, upoštevamo začetno naložbo, začetno prodajo in začetne stroške, toda za pravilno določevanje donosov je prav tako važno upoštevati denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti. To je še toliko bolj pomembno pri naložbah v trženje, za katere predvidevamo, da bodo imeli dolgoročne učinke, kot to velja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov. Ker je prihodnost zelo negotova, si je

potrebno pomagati s predvidevanjem prodajnih rezultatov glede na trženjske aktivnosti, pri čemer si pomagamo s simulacijo rezultatov trženja in s modernimi, IT tehnologijami, kar nemalokrat povzroča tehnološke težave.

Uporaba modernih IT tehnologij je pravzaprav omogočila merjenje uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov. Glede na vse zgoraj našete težave pa pri postavitvi okvira čaka nemalo **tehničnih težav**. Merjenje uspešnosti trženja s stališča tehnološkega pristopa zahteva celovito razumevanje vzročno posledičnih povezav med trženjskimi aktivnostmi, prodajno uspešnostjo in povezanimi stroški. S stališča trženjskih aktivnosti je potrebno natančno spremljati obstoječe in načrtovane naložbe v trženjske aktivnosti. Trženje pridobiva te podatke iz trženjskega predračuna oziroma letnega načrta trženjskih aktivnosti in na podlagi projekcije predvidenih naložb v trženjske aktivnosti v prihodnosti. S stališča povezanih stroškov je potrebno pridobiti natančne podatke o kosmatem dobičku prodajnih projektov, načinu in obsegu dodeljevanja stroškov podpornih projektov trženja in stroškov zaposlenih v trženju - tako tekoče podatke, kot tudi projekcije dogajanja v prihodnosti. Te podatke trženje navadno pridobi iz finančnega področja (npr. oddelka kontrolinga). Posebna težavo pri tem povzroča dogovor glede porazdelitvi skupnih stroškov (oddelkov) trženja ali skupnih (podjetja in/ali oddelka trženja) trženjskih projektov za posamezno trženjsko aktivnost. Spremljanju prodajne uspešnosti mora trženje posvečati posebno pozornost. Razlog je preprost – brez prodajne uspešnosti ni uspešnosti trženja. V praksi se izkaže, da je za spremljanje prodajne uspešnosti potrebna integracija različnih tržno prodajnih sistemov, njihova prilagoditev ali prilagoditev modernih ERP<sup>91</sup> sistemov. Glede na to, da je merjenje uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov še sorazmerno nedoločeno in nestandardno področje, brez integracij različnih sistemov in prilagoditev le-teh za potrebe merjenja uspešnosti trženja, preprosto ne gre. Pri celotnem procesu mora seveda imeti trženje glavno pobudo – tako s stališča implementacije potrebnih rešitev na nivoju odpravljanja tehnoloških težav, kot tudi na nivoju delovanja znotraj podjetja. Zagotovitev dostopa do podatkov (iz prodajne platforme, iz prodajnega lijaka, iz CRM sistemov...) in kakovosti podatkov sta velika izziva, saj zahtevajo veliko napora za zagotovitev teh podatkov in s tem natančnosti izračuna.

#### **4.7. Priporočila pri izvedbi merjenja uspešnosti trženja**

Pri oblikovanju priporočil za izvedbo uspešnosti trženja se je najprej potrebno zavedati napak, ki jih dela oddelek trženja v svojem delovanju, in vpliva teh napak na delovanje (oddelka) trženja. Na tem mestu bi seveda izpostavil samo napake, ki vplivajo na težave pri merjenju uspešnosti trženja. Naslednji korak pa je odprava težav (na organizacijskem, procesnem in tehničnem nivoju), ki vplivajo na izvedbo merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov.

Ljudje smo narejeni tako, da pogosto pozabimo, kar je najpomembnejše. Podobno velja tudi za podjetja. Osnovna vloga managementa je, da neprestano usmerja podjetje (in zaposlene) v

---

<sup>91</sup> (IT) sistem za načrtovanje virov podjetja, ang. *Enterprise Resource Planning System*

smeri zadovoljevanja potreb trga, saj se le s svojim delovanjem na trgu ustvarja prihodek. Zato management (tudi) od trženja pričakuje vpliv na povečevanje prodajnega uspeha podjetja. Za doseg tega cilja je potrebna močna usklajenost in jasna določitev vloge trženja v osnovnih prodajnih procesih podjetja med katere sodijo: ohranjanje kupcev in ponovni nakupi, povečanje rabe, povečanje deleža, navzkrižna prodaja, pridobivanje novih kupcev in vpeljava (novega) izdelka.

Druga napaka je skrita še nekoliko globlje v bistvu delovanja podjetja. Podjetja namreč obstajajo z namenom maksimiranja dobička oziroma zagotavljanja vrednosti za lastnika. Kljub temu da to na prvi pogled izgleda zelo logično, pa praksa kaže, da ni vsak subjekt podjetja zadovoljen z naravnostjo podjetja k maksimiranju dobička ali da vsak subjekt podjetja razume ta cilj in se s svojim delovanjem usmerja v tej smeri. Trženje ima, morda, tukaj še težjo vlogo, saj se mora pri tem spopasti s tipičnim stereotipom – podjetje trženje prvenstveno razumejo kot vir stroškov.

Korak od razumevanje trženja kot vir stroškov v smeri razumevanje trženja kot nosilca naložbeno-podjetniške pobude v podjetju je najbolj zahteven korak za vsak oddelek trženja. Ko trženje preskoči to oviro, preneha s svojo podrejeno, servilno vlogo v podjetju, postane gospodar svoje usode ter s tem aktivno, razpoznavno in spoštovano prispeva k razvoju celotnega podjetja.

Da bi trženje pokazalo svoj prispevek k razvoju celotnega podjetja, mora začeti meriti učinke svojih aktivnosti, saj le na podlagi merjenja lahko izboljšuje učinkovitost in uspešnost svojih aktivnosti. Pri tem mora v svoji komunikaciji z managementom podjetja, poleg tipičnih trženjskih meril, začeti uporabljati tudi finančno govorico, ki bo nedvoumno pokazala na odgovornost in podkovanost trženja tudi na poslovnem področju. Ker bo podjetje, ki bo hotelo izvajati merjenje uspešnosti trženja, pri tem naletelo na marsikatero težavo, oviro, nasprotovanje in nerazumevanje, mora trženje najprej na nivoju podjetja doseči razumevanje potencialnih težav pri vpeljavi merjenja uspešnosti trženja. Pri tem mora podjetje globoko razumeti organizacijske, procesne in tehnične težave pri uvajanju merjenja uspešnosti na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov.

S stališča odprave organizacijskih in procesnih težav je za zagon sistema potrebno doseči soglasje glede prevzema nalog in odgovornosti na nivoju podjetja, na nivoju oddelka trženja in na nivoju izvedbe samih trženjskih aktivnosti. Za doseg teh ciljev je na nivoju podjetja potrebno prevzeti vrsto aktivnosti:

- določiti standarden način merjenja uspešnosti trženja na nivoju celotnega podjetja,
- omogočiti spremljanja dogajanja v prodajni platformi kot osnovi za merjenje uspešnosti trženja v prodajnem procesu,
- postaviti minimalni prag donosa naložb v trženje, nad katerim se lahko izvede trženjska aktivnost,

- določiti referenčni oziroma povprečni kosmati dobiček vseh trženjsko-prodajnih projektov podjetja,
- doseči uporabo procesa merjenja uspešnosti trženja za prilagoditev aktivnosti oddelka trženja in trženjskega predračuna,
- standardizirati navzkrižnih vplivov naložb, povezanih oziroma usklajenih projektov podjetja na uspešnost posamezne trženjske aktivnosti,
- poravnati nagrajevanja in motiviranja (oddelka) trženja na podlagi doseganja ciljev donosa naložb v trženje, ki jih postavi podjetje,
- zagotoviti, da ima podjetje dostop do sredstev za izvedbo trženjskih aktivnosti, ki presegajo minimalni prag donosa naložb v trženje...

Odgovornosti oziroma naloge na nivoju oddelka trženja, so:

- merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti na različnih nivojih - za merjenje vrednosti neodvisnih trženjskih aktivnosti, v primerjavi z izhodiščem in v primeru uporabe celovitega trženjskega komuniciranja,
- uvedba metodologije za merjenje prispevka naložbe v trženje večjemu številu trženjskih aktivnosti,
- uvedba procesa strateškega managementa trženjskih dosežkov,
- uvedba dinamičnega managementa trženjskega predračuna z namenom maksimiranja donosa naložb na nivoju podjetja,
- standardizirati porazdelitev oziroma utež skupnih oziroma težje deljivih stroškov trženjskih aktivnosti podjetja na posamezno trženjsko naložbo podjetja,
- standardizirati navzkrižnih vplivov naložb v trženje, nedeljivih (in/ali težje merljivih) orodij trženjskega komuniciranja in ostalih povezanih oziroma usklajenih projektov trženjskega komuniciranja na uspešnost posamezne trženjske aktivnosti,
- določitev in izvajanje sistema sledenja in managementa donosnosti kupcev.

Odgovornosti oziroma naloge na nivoju trženjskih aktivnosti so:

- razvoj orodij merjenja uspešnosti trženja, kot tabele naložbenih omejitev in tabel dovoljenega trženja za lažje sklicevanje in kot mejnike pri začetnem načrtovanju,
- primerjava projekcij uspešnosti trženjskih aktivnosti glede na pričakovane učinke,
- zasnova testiranja na trgu z namenom učinkovitega učenja za potrebe učinkovitega poteka najširše izvedbe trženjskih aktivnosti,
- določitev najbolj donosnega spleta trženjskih aktivnosti na nivoju posamezne tržne poti,
- spremljava (iz trženjskih predračunov) obstoječih in načrtovanih (tudi projekcije za prihodnost) naložb v trženjske aktivnosti,
- uporaba rezultatov merjenja uspešnosti trženja za maksimiranje naložb v trženjske aktivnosti,
- določitev profila najbolj donosnega ciljnega trga z uporabo modeliranja izbire ciljnega trga in optimizacije trženjskega spleta,



- izbira optimalne kombinacije trženjskih aktivnosti do posameznega kupca oziroma trženjskega segmenta.

S stališče odprave tehnoloških težav je za zagon sistema potrebno:

- celovito razumevanje vzročno posledičnih povezav med trženjskimi aktivnostmi, prodajno uspešnostjo in povezanimi stroški
- pri izvedbi merjenja uspešnosti trženja uporabljati moderne, IT tehnologije,
- vsakemu novemu, potencialnemu kupcu ob vstopu v prodajno platformo nedvoumno dodeliti indikator izvora poslovne priložnosti trženjskih aktivnosti v trženjsko prodajne IT sisteme,
- integrirati in prilagoditi različne trženjsko prodajne (prodajno platformo, CRM sistem, prodajni lijak...) sisteme ali prilagoditi moderne ERP sisteme,
- zagotovitev dostopa do podatkov iz različnih virov (iz prodajne platforme, iz prodajnega lijaka, iz CRM sistemov...) in zagotovitev kakovosti podatkov.

## **SKLEP**

Proces trženja investicijskih izdelkov in storitev se razlikuje od procesa trženja izdelkov vsakdanje rabe. Zaradi strateškega pomena investicijskih izdelkov za kupca, je čas od vzpostavitve prve komunikacije s kupcem, do prvega nakupa, občutno daljši kot na trgu izdelkov vsakdanje rabe. Osnovni prodajni procesi lahko trajajo toliko let, da tisti, ki so sodelovali pri podpisu pogodbe za prodajo investicijskih izdelkov, skoraj brez izjeme, pozabijo, kdo vse je bil zaslužen, da je do podpisa pogodbe sploh prišlo, kaj šele, da bi se spomnili na vlogo trženja v procesu iskanja potencialnih kupcev, navezave prvih kontaktov s potencialnimi kupci, kreiranju zavedanja o tem, kakšne investicijske izdelke podjetje ponuja, vloge pri povečevanju rabe in povečevanju deleža ipd.

Večina oddelkov trženja se sistematično in ponavljajoče ukvarja s procesi, ki so specifični za področje trženja. Na področjih merjenja uspešnosti in učinkovitosti trženja pa je slika popolnoma drugačna. Tukaj lahko opazimo nesistematičnost, celo neodgovornost strokovnjakov s področja trženja. Takšen pristop trženja ima veliko pomanjkljivosti in povzroči mnogo konfliktov, saj se na tržnike v podjetju pogosto gleda kot na »umetnike«, ki jim nihče ni pripravljen priznati potencialnega trženjskega uspeha zaradi njihove kreativne rešitve. Če v oddelku trženja prevladuje takšen pogled na trženje, lahko pride do organizacijskih nesporazumov s tistimi, ki gledajo na izdelek kot na sredstvo za doseganje poslovnega cilja. Takšen tržnik je brez predračuna, ki mu ga dodelijo drugi, popolnoma nebogljen.

Klasična težava je tudi konflikt med prodajo in trženjem. Narekuje ga dejstvo, da o zmožnostih (oddelka) trženja obstajajo izkrivljeni pogledi, ki onemogočajo ostale dele podjetja, da bi ugotovili in razumeli pravi potencial (oddelka) trženja. Tipični stereotipi, ki oddelku trženja preprečujejo razvoj svojega potenciala, so: trženje je oglaševanje, trženje

podpira prodajo, trženja ni potrebno pri razvoju izdelka, trženje nima opravka s prihodkom in dobičkom, tržniki samo zapravljajo oziroma trošijo denar, ki bi ga lahko koristneje uporabili prodajalci ipd.

Za razliko od prodaje, bi morala biti glavnina aktivnosti trženja usmerjena k rezultatom v prihodnosti. Žal pa mora večina vodij trženja oditi s svojega položaja, še preden se pokažejo pravi rezultati trženjskih aktivnosti. Praktično to pomeni, da vodje trženja ne odgovarjajo za rezultate svojega dela, oziroma ne dobijo priložnosti uživati v rezultatih svojega dela. Vodje trženja se tako usmerja, da delujejo bolj kratkoročno, bolj taktično, z uporabo majhnih korakov, kar pa ohranja podjetje na mestu, oziroma ga ne premika naprej. Zaradi zgoraj naštetih dejstev, na trgih investicijskih izdelkov takšen način delovanja ni uspešen, saj z razmišljanjem in delovanjem trženja na način takojšnjega vpliva na prodajno realizacijo, od trženja ni mogoče pričakovati gradnje močnejših blagovnih znamk in inovativnosti.

Gotovo pa je, da poslovodje pričakujejo tudi od trženja tisto, kar zahtevajo od ostalih funkcijskih enot v podjetju, in sicer, da s svojimi aktivnostmi odgovorno in po svojih najboljših močeh pomagajo pri ustvarjanju vrednosti za uporabnika in ustvarjanju vrednosti za lastnika. Poslovodje navadno natančno poznajo razliko med stroški in naložbami in potrebo po merjenju donosnosti naložb. To se lahko odraža tudi v tem, da od trženja zahtevajo razumevanje vzročno-posledičnih povezav med vrednostjo za uporabnika in vrednostjo za lastnika. Trženje mora v svoji komunikaciji z managementom podjetja prenehati uporabljati „vmesne“ rezultate svojih aktivnosti (kot npr. povečanje zavedanja, povečanje zadovoljstva, povečanje priklica, povečanje števila klikov, povečanje števila obiskov spletne strani ipd.) ampak začeti uporabljati finančno govorico, ki nedvomno kaže odgovornost in podkovanost trženja na poslovnem področju.

Da bi trženje preseglo našete ovire, mora delovati v naslednjih smereh: prevzeti svojo odgovornost za denarni tok, pomagati vodstvu podjetja pri določitvi in izvedbi branljive konkurenčne strategije podjetja, graditi mostove znotraj podjetja za doseganje kratkoročnega in dolgoročnega denarnega toka, ter ustvariti zavedanje o pomenu trženja znotraj podjetja.

Glede na vse večje pričakovanje, da mora tržnik govoriti poslovni jezik in ne samo jezik trženja, se je seveda potrebno naučiti poslovnega jezika tudi na področju merjenja uspešnosti trženja. Področje merjenja uspešnosti trženja je zelo široko in prepolno neenotnih pogledov. Teorija merjenja finančne uspešnosti naložbe navaja uporabo več meril, ki pa jih je potrebno v praksi uporabiti tudi na področju naložb v trženje: stopnja donosnosti naložb v trženje, neto sedanja vrednost trženja, doba povračila naložb v aktivnosti trženja, stopnja donosnosti ciljev trženja, ekonomsko dodana vrednost, vrednost premoženja delničarjev ipd. Poleg vseh teh meril management podjetja pričakuje tudi analizo tveganj pri izvedbi aktivnosti trženja in management trženja. Na kratko, na trženje želijo gledati kot na naložbo in ne kot na »stroškovni center« in na tržniku samem stoji odločitev, ali bo izkoristil priložnost, ki mu jo vodstvo podjetja nudi.

V praksi se pokaže več težav že pri merjenju »donosa« naložb v trženje. Prva težava je v tem, da pogosto niti ni popolnoma jasno, kaj to točno pomeni. Zagotovo izdatki za trženje niso »naložbe« v pravem pomenu besede. Kljub temu in mogoče prav zaradi tega, trženje še vedno hoče pokazati finančni doprinos svojih aktivnosti. Mnogo trženjskih aktivnosti namreč prinaša trajne rezultate, zato se mora smatrati kot »naložba« v prihodnost poslovanja. V današnjem svetu, kjer je edina stalnica sprememba, je popolna premočrtnost oziroma popolna predvidljivost prihodnosti zelo malo verjetna.

Merilo »Donos naložbe v trženje, ROMI« se uporablja za potrebe merjenja neposredne koristnosti (prispevka) trženjskih aktivnosti pri povečevanju prodajnega rezultata podjetja. Ideja merjenja odziva trga z merjenjem velikosti prihodka in dobička ni nova, toda izraz ROMI se je začel pogosteje pojavljati šele nedavno, saj ni kot ostala merila tipa »donos naložb«. Kljub temu, da naložba v trženje ni klasična naložba (v tovarne, stroje in zaloge), so sredstva namenjena trženju tipično tvegana in kot taka imajo določene podobnosti z naložbami. Obstaja mnogo izpeljank uporabe merila ROMI, ki merijo: relativno povečanje prihodka zaradi povečanja naložb v trženje, prihodek zaradi naložb v trženje, relativni prihodek zaradi naložb v trženje, donos povečanja naložbe v trženje ipd.

Ker moramo s trženjem pridobivati nove, potencialne kupce oziroma ustvarjati nove poslovne priložnosti, se od trženja pričakuje vpliv na povečevanje prodajnega uspeha podjetja. Za doseg tega cilja je potrebna močna usklajenost in jasna določitev vloge trženja v osnovnih prodajnih procesih podjetja, med katere sodijo: ohranjanje kupcev in ponovni nakupi, povečanje rabe, povečanje deleža, navzkrižna prodaja, pridobivanje novih kupcev in vpeljava (novega) izdelka.

Ker naj bi naložba v trženje vplivala na uporabnike, da kupijo več, se na splošno pričakuje, da bi vsaka naložba v trženje prispevala k dobičku. Dobiček oziroma ustvarjanje vrednosti za lastnike, je osnovni namen podjetja, zato si podjetje ne želi samo povrniti naložbo, želi imeti tudi dobiček. Napačno razumevanje merjenja donosa naložbe v trženje ponuja veliko prostora napakam. Dostop do podatkov in zagotovitev kakovosti podatkov sta velika izziva, saj je potrebno veliko napora za zagotovitev teh podatkov in s tem natančnega izračuna.

Meritve donosa naložb v trženje in managerske odločitve na podlagi rezultatov meritev je potrebno izvajati sprotno, tako da večkrat ni časa za spremljanje dejanske vrednosti uporabnika v določenem časovnem obdobju. Zato pri merjenju donosa naložbe v trženje naletimo na nekaj težav, oziroma izzivov, ki jih lahko delimo v naslednje kategorije: izzivi pri določanju kosmatega dobička, dodeljevanje stroškov podpornim projektom trženja, dodeljevanje stroškov zaposlenih, izzivi pri upoštevanju navzkrižnih vplivov naložbe v trženje, izzivi pri razumevanju podatkov o naložbah, itd.

Pri določanju naložbe v trženje je potrebno upoštevati osnovno pravilo: »Naložba je izdatek, ki je tvegan.« To tudi pomeni, da naložba ne vsebuje izdatkov, povezanih z omogočanjem prodaje. Le-ti morajo biti upoštevani v kosmatem dobičku na ta način, da se pri izračunu kosmatega dobička preprosto odštejejo od prihodka in se ne štejejo pod naložbo. Po drugi

strani pa to tudi pomeni, da se določen del izdatkov za trženje lahko šteje med naložbe v trženje: razvoj in izvedba oglaševanja, neposredna pošta, pospeševanje prodaje ipd. Velja tudi, da je za določene izdatke potreben dogovor znotraj podjetja glede odločitev o tem, ali je to naložba ali strošek, kot npr. šolanje prodajnega osebja, sprememba internetne strani, itd. Po drugi strani pa lahko določeni izdatki koristijo več trženjskim akcijam, tako da je potrebna pazljiva razdelitev pri določitvi naložbe v trženje. Pri določanju naložbe v trženje je potrebno sešteti začetne razvojne stroške, variabilne stroške, dolgoročno zavezane izdatke, izdatke za osebje, za razvoj in za izvedbo ter premosorazmerno dodeljene naložbe v več trženjskih akcij. Pri določanju kosmatega dobička je potrebno prišteti prihodke iz naslova začetne prodaje, ponovne prodaje, ponavljajoče se oziroma periodične prodaje. Stroški, ki jih je potrebno izvzeti iz kosmatega dobička, so stroški prodanih količin, promocijski popusti in ponudbe vezane na prodajo, nujni izdatki za podporo uporabnika. Finančni vrednosti je potrebno prišteti tudi kosmati dobiček, ki zaradi naložbe v trženje pride posredno preko povezanih uporabnikov, ter stroškovne prihranke, ki zaradi naložbe v trženje temeljijo na spremembah obnašanja uporabnikov.

Pri merjenju uspešnosti trženja navadno brez kakšnih večjih težav upoštevamo začetno prodajo in začetno naložbo, toda za pravilno določanje donosov je prav tako važno upoštevati denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti. To je še toliko bolj pomembno pri naložbah v trženje, za katere predvidevamo, da bodo imeli dolgoročne učinke. Pri trženju na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov se prodaja, nastala iz naslova naložbe v trženje, dogaja še dolgo vrsto let. Tehnično to pomeni, da je potrebno meriti in spremljati denarne tokove, nastale iz naslova naložbe v trženje, še nekaj let od tega, ko se je zgodila naložba v tržno aktivnost, pri čemer pa je seveda potrebno denarne tokove prihodnosti spraviti na isti časovni imenovalac oziroma jih diskontirati. V praksi se težavnost merjenja denarnih tokov v prihodnosti v resnici sprevrže v težavnost merjenja prihodkov, iz naslova naložb v trženje, v prihodnosti.

Izkaže se, da določena merila, ki podajajo presek donosnosti trženja v določenem obdobju podjetja, niso najbolj primerna za vrednotenje uspešnosti projektov, ki se raztezajo skozi daljše obdobje. Za daljše obdobje so najbolj pogosto uporabljena merila: neto sedanja vrednost trženja, doba povračila naložbe v trženje in notranja stopnja donosa trženja.

V času izvedbe nobena naložba ne bo dajala povsem enakih poslovnih rezultatov, kot so načrtovani na začetku. To velja tako v primeru izdelave poslovnih načrtov ali izdelave investicijskih načrtov, v okrilje katerih morajo tržniki uvrstiti tudi načrte trženja. Vseh dogodkov namreč ne moremo predvideti z gotovostjo, ampak načrtujemo bolj ali manj verjetne rezultate, kar še posebno velja v primeru predvidevanja odziva trženjskih dejavnikov na trženjsko aktivnost našega podjetja.

Za potrebe analize finančnega tveganja pri izvedbi trženjskih aktivnosti je potrebno izvesti simulacije vpliva spremembe posameznega dejavnika in domnev na uporabljeno merilo za merjenje uspešnosti naložb v trženje. Pri simulaciji lahko uporabljamo različna orodja in pristope. Sodobni dosežki informacijske tehnologije nam lahko pri tem močno pomagajo.

Seveda je potrebno pri pripravi modela razvoja dogajanja na naložbo v trženje ugotoviti vplive dejavnikov na stroške in prihodke in posledično na denarne tokove v prihodnosti. Raziskavo o vplivih na končne rezultate in izvedene sklepe imenujemo analiza občutljivosti. Včasih z njo rešimo tudi problem nezanesljivosti podatkov ali problem, ko je podatkov premalo. Celoten model je zgrajen na osnovi določenih glavnih predpostavkah. Če je model zasnovan dinamično, je s tem omogočena analiza občutljivosti, tveganja in naključij. Vodja trženja, ki ravna odgovorno do virov podjetja, želi povečati uspešnost trženja. Zato mora razumeti, kaj se bo dogajalo z rezultati odziva na trženjsko aktivnost, ko se bodo posamezni dejavniki v določeni meri spreminjali. Nekatere predpostavke imajo večji vpliv na rezultat, na nekatere lahko tudi bolj vplivamo.

Tehnike merjenja uspešnosti trženja lahko uporabimo v različnih primerih trženjskih aktivnosti: pridobivanje uporabnikov, zadrževanje uporabnikov, navzkrižna prodaja, povečanje deleža, povečanje uporabe, uvajanje (novih) izdelkov.

Medtem ko računovodstvo oziroma poslovodstvo ne sme izkazovati prihodnjih koristi od neopredmetenih sredstev (blagovne znamke, odnosi s kupci, itd.), neskladnost med tržno in knjigovodsko vrednostjo kaže, da investitorji to delajo. Neopredmetena sredstva so lahko ključni nosilec tržne vrednosti. Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti kot ustrezne metodologije za vrednotenje neopredmetenih sredstev, med katerimi sta tudi vrednotenje blagovne znamke in odnosov s kupci, določajo osnovne ekonomske pristope vrednotenja: metode tržnih primerjav, na sredstvih zasnovane metode in na donosu zasnovane metode.

Na donosu zasnovane metode so najširše uporabljene metode vrednotenja neopredmetenih sredstev. Neopredmetena sredstva se vrednoti na osnovi prihodnjih ekonomskih koristi, ki izhajajo iz lastništva sredstev. Metode se uporabljajo za vrednotenje zaščitenih (blagovnih) znamk, odnosov s strankami, patentne tehnologije in nepatentne tehnologije (ang. *know-how*). Odvisno od narave neopredmetenega sredstva in informacij, ki so na voljo, obstaja niz metod za določitev poštene vrednosti. Tri metode so primerne tudi za ovrednotenje vrednosti blagovne znamke in odnosov s kupci: metoda diskontiranih denarnih tokov, metoda prihranka licenčnin in metoda presežnih donosov.

Kljub temu da se v današnjem času od tržnikov vse bolj pričakuje uporabo kratkoročnih in dolgoročnih finančnih meril za spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti in usmerjanje taktičnih in strateških trženjskih dejavnosti, pa za merjenje učinkov trženjskih aktivnosti na uporabnike in učinkov tržno pogojenih neopredmetenih sredstev lahko spremljamo tudi z nefinančnimi merili in merili za dolgoročno uspešnost trženja. Glede na to, da je v določenih primerih uporaba finančnih meril neuspešna ali nemogoča, je uporaba nefinančnih meril celo edina možna ali smotrna. Glavna prednost uporabe nefinančnih meril v trženju je v tem, da omogočajo merjenje uspešnosti trženja in pravočasno odkrivanje težav, še preden se ta pojavijo v finančnih rezultatih. Iz tega stališča so nujno potrebna še posebno v primerih, kjer na učinke trženjskih aktivnosti čakamo dlje časa. Merila trženja lahko delimo v naslednje skupine: poslovno finančna merila, uporabniška merila, merila programa trženja in merila procesa trženja.

Pri spremljanju meril uspešnosti naložb v trženju je zato pomembna vloga in korist pri managementu učinkov trženja. Za vpeljavo managementa učinkov trženja v podjetje so pomembni naslednji trije koraki: razumevanje problematike merjenja uspešnosti naložb v trženje, poravnava merjenja uspešnosti naložb v trženje s strategijo, cilji in načrti podjetja, ter izboljšava učinkov oziroma uspešnosti trženja. Za upravljanje donosa v trženje je potrebno razumeti, da je donos naložbe v trženje strateška sposobnost, ki povezuje uspešnost trženja in učinkovitost trženja. Izboljšanje donosa naložbe v trženje tako zahteva osredotočanje na vzvode, ki povečujejo donos in zmanjšujejo naložbo.

Osnovna ideja oziroma motiv merjenja uspešnosti trženja, ki omogoča upravljanje (in povečevanje) uspešnosti trženja, je preprost; zavreči tržne aktivnosti, ki prinašajo majhne donose in jih nadomestiti z tržnimi aktivnostmi, ki prinašajo visoke donose. Rek »Česar ne meriš, ne moreš managirati.« je pravilo, ki ga je potrebno upoštevati, še preden razmišljamo o managementu uspešnosti trženja. Takoj zatem se je potrebno zavedati tudi najpogostejših napak pri merjenju učinka kakršnekoli dejavnosti, ne samo trženja: nečimrnost, provincializem, narcisoidnost, lenoba, neznatnost, neumnost in neresnost.

Za uspešno delovanje mehanizma managementa potencialnih in obstoječih kupcev mora imeti podjetje aktivno strategijo managementa odnosov s kupci, v kateri je ključnega pomena management prodajne platforme kot osnovni inštrument funkcije trženja. Kupci podjetja, pripravljenost in sposobnost podjetja do uspešnega sodelovanja z njimi so namreč dolgoročni temelj uspeha podjetja. V primerjavi s trgom izdelkov vsakdanje rabe, na trgu investicijskih izdelkov velja, da je kupcev navadno zelo malo, vendar je letni obseg nakupov teh kupcev zelo velik. Prodajna platforma je sestavljena iz: informacijske platforme, tržne platforme, promocijske platforme, delovne platforme in kupne platforme. Vse poslovne aktivnosti podjetja vplivajo na premikanje v prodajni platformi, tako tudi aktivnosti trženja vplivajo na premikanje v prodajni platformi. Seveda je določeno premikanje v prodajni platformi težko povezati z določenimi poslovnimi aktivnosti podjetja, pa vendar je spremljanje dogajanja v prodajni platformi osnova za merjenje uspešnosti trženja v prodajnem procesu. Trženjske aktivnosti morajo podpirati glavne prodajne procese oziroma glavne prodajne procese celo spodbuditi. V glavnih prodajnih procesih se skrivajo tudi osnovni razlogi, zakaj pride do spremembe v denarnih tokovih, ki izhajajo iz naslova naložb v trženje. Ker se v procesu prodaje na medorganizacijskem trgu investicijskih izdelkov zelo redko dogodi, da se prodaja izvede brez sodelovanja s trženjem, lahko samo s spremljanjem teh sprememb oziroma spremljanjem dogajanja v prodajni platformi, merimo neposredne koristi (dodaten prihodek, povečanje donosa, itd.) naložb v trženje, seveda z uporabo primernih tehnik merjenja uspešnost trženja.

Izkaže se, da je za praktično izvedbo merjenja uspešnosti trženja potrebno upoštevati še nekaj tehničnih in organizacijskih vidikov merjenja. Ti se dotikajo: vloge sodobne podpore managementu odnosov s kupci s pomočjo orodij informacijske tehnologije, pravilne umestitve in zagona sistema za merjenje uspešnosti trženja, razumevanje vpliva orodij trženjskega komuniciranja na uspešnost trženja, razumevanje pomena celovitega trženjskega komuniciranja, itd. Medtem ko je razumevanje vpliva orodij trženjskega komuniciranja in

celovito trženjsko komuniciranje domena profesionalnosti vsakega tržnika, pa je potrebno še enkrat poudariti, da se mora tržnik poglobiti v razumevanje vpliva teh instrumentov na uspešnost trženja in v razumevanje težav pri merjenju uspešnosti posamezne trženjske aktivnosti v primeru uporabe celovitega trženjskega komuniciranja. Pri tem ima, brez pomoči orodij informacijske tehnologije, zelo težko delo.

Sistem za merjenje uspešnosti trženja je potrebno zagnati na treh nivojih: na nivoju podjetja, na nivoju kupcev in na nivoju trženjskih aktivnosti. Za doseg te ciljev, se je potrebno zavedati težav pri merjenju uspešnosti trženja in prevzeti vrsto odgovornosti za zagon merjenja uspešnosti trženja.

Kljub temu, da to na prvi pogled izgleda zelo logično, pa praksa kaže, da ni vsak subjekt podjetja zadovoljen z naravnostjo podjetja k maksimiranju dobička, ali da vsak subjekt podjetja razume ta cilj in se s svojim delovanjem usmerja v tej smeri.

Prav zaradi tega se mora podjetje najprej vprašati, ali je pripravljeno narediti ta korak oziroma ali bo začelo izvajati to spremembo in pri tem naletelo na marsikatero težavo, oviro, nasprotovanje in nerazumevanje.

Ko govorimo o podjetniku, nosilcu tveganja znotraj podjetja, bi moral biti za sprejemanje in obvladovanje tveganja motiviran drugače – z zaupanjem v njegovo delo, s finančnim nadomestilom, z javnim priznanjem, z vlogo oziroma statusom v podjetju ipd. Vloga nosilca stroškovne odgovornosti in nosilca podjetniške odgovornosti v podjetju bi morala biti popolnoma različna. To tudi pomeni, da je trženje, ki je odgovorno za razumevanje dejavnikov na trgu in za doseganje rezultatov v takšnem okolju, podvrženo največjemu tveganju. In kot takšno, bi moralo za svoje trženjske aktivnosti oziroma za svoje tveganje tako odgovarjati, kot tudi žeti sadove.

Kljub temu da je težav pri uvedbi merjenja uspešnosti trženja izjemno veliko, kar zahteva usklajen in strokoven pristop na veliko organizacijskih nivojih podjetja, pa sem globoko prepričan, da je poglobljeno razumevanje tega področja za podjetje in za oddelek trženja izjemnega pomena. Le na podlagi uporabe merjenja uspešnosti svojih aktivnosti bo oddelek trženja:

- lahko natančno načrtoval procese trženja,
- soustvarjal poslovni model podjetja oziroma ne bo več živel v »svojem« svetu,
- pridobival nove (potencialne) kupce oziroma poslovne priložnosti za podjetje,
- vodili in/oziroma soustvarjal denarni tok podjetja,
- lahko uporabljalo merila, ki so pomembna vodstvu podjetja oziroma pri zagovoru svoje uspešnosti uporabljalo poslovni jezik,
- pridobil ugled nosilca razvojne naravnosti podjetja in s tem povečal svoj ugled v podjetju.

Magistrskemu delu poleg priporočil pri izvedbi merjenja uspešnosti trženja, dodajam tudi nekaj primerov merjenja uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov: vrednotenje blagovne znamke, merjenje uspešnosti akcije neposrednega trženja, merjenje uspešnosti sejemskega nastopa in merjenje uspešnosti navzkrižne prodaje/trženja.

Na koncu še skromna želja. Vsi, ki se vsakodnevno spopadate s potrebami (mogoče celo z zahtevami) po uvedbi merjenja finančne uspešnosti trženjskih aktivnosti v vašem podjetju – vztrajajte, ne obupajte, bodite glasen in odločen zagovornik, da je trženje sposobno odgovorno prevzeti svoj del odgovornosti za doseganje trženjskega in finančnega uspeha podjetja. Upam, da sem Vam s tem delom podal kakšno koristno, predvsem praktično smernico, kako boste hitreje prišli do tega cilja. Srečno.

## LITERATURA IN VIRI

- 1) Aaker, A. D. (1998). *Developing Business Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 2) Adcock, N. (2001). *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 3) Alexander Hamilton Institute (1999). *The Complete Guide to Marketing and Sales Management*. Michigan: University of Michigan Library.
- 4) Ambler, T. (2001). What Does Marketing Success Look Like? *Marketing Management*, 10(1), 12–18.
- 5) Ambler, T. (2004). *Marketing and the Bottom Line*. London: FT Prentice Hall.
- 6) Anderson, C. J., & Narus A. J. (2003). Selectively Pursuing More of Your Customer's Business. *MIT Sloan Management Review*, 4(3), 42–49.
- 7) Aspatore Books Staff (2006). *Improving Marketing ROI: Leading CMOs on Adding Value, Calculating Return on Investments, and Creating a Financial Impact*. Boston: Aspatore Books.
- 8) Australian Marketing Institute (2006). *Metrics for Marketers – A new framework for measuring the value of marketing*. Najdeno 30. januarja 2007 na spletnem naslovu [http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Statewide\\_Marketing\\_Project/marketing\\_metrics\\_ami.pdf](http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Statewide_Marketing_Project/marketing_metrics_ami.pdf)
- 9) Avery, S., & Novo, J. (2002). Measurable Success in a Wireless Communications Loyalty Program. *Kobie Marketing*. Najdeno 8. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.jimnovo.com/cellphone-case.pdf>
- 10) Bangle, C. (2001). The Ultimate Creativity Machine: How BMW Turns Art into Profit. *Harvard Business Review*, 79(1), 47–55.
- 11) Benchmarking Marketing Budgets (2006). *V marketo*. Najdeno 30. januarja 2007 na spletnem naslovu [http://www.marketo.com/blog/2006/benchmarking\\_ma.html](http://www.marketo.com/blog/2006/benchmarking_ma.html)
- 12) Bly, W. R. (1998). *Business to Business Direct Marketing*. Chicago: Contemporary Books.
- 13) Christensen, M. C., Cook, S., & Hall, T. (2005). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74–83.
- 14) CISEF. (2003). *Priprava strateškega načrta v podjetju*. Ljubljana: CISEF.



- 15) Constellation Communication Group. (2005). A Case Study on the Value of Executive Hospitality. Najdeno 2. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.constellationco.com>
- 16) Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, J. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 66-79.
- 17) Davidow, W. H. (1986). *Marketing High-Technology*. New York: The Free Press.
- 18) Davis, J. (2006). *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs*. Chichester: John Wiley and Sons.
- 19) Day, G. S. (1999). *Market Driven Strategy*. New York: The Free Press.
- 20) Dearlove, D. (2005). *Results-Driven Marketing: A Guide to Growth and Profits*. McLean: Booz Allen Hamilton.
- 21) Dodd, D., & Favaro, K. (2006). Managing the Right Tension. *Harvard Business Review*, 84 (12), 62–74.
- 22) Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. New York: John Wiley & Sons.
- 23) Drucker, F. P. (1982). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers.
- 24) Drucker, F. P., & Maciariello, A. J. (2004). *The Daily Drucker*. New York: HarperCollins Publishers.
- 25) Email Marketing Metrics Report (b.l.). V *MailerMailer*. Najdeno 2. decembra 2006 na spletnem naslovu <http://www.mailermailer.com>
- 26) Exhibit Survey Inc. (2005). Using Research to Measure and Enhance Private Event Performance. Najdeno 2. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.exhibitsurveys.com>
- 27) Exhibitor magazine. (2005). How to Measure the Value of a Trade Show Program? Najdeno 2. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.exhibitoronline.com/exhibitor magazine/print.asp?ID=735>
- 28) Farris, P., & Pfeifer, P. (2003, 28. marec): Customer Lifetime Value and Customer Profitability. *Cville Venture*.
- 29) Farris, W. P., Bendle, T. N., Pfeifer, E. P., & Reibstein, J. D. (2006). *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- 30) Fahey, L., & Randall, R. M. (2001). *The Portable MBA in Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- 31) Feig, B. (1999). *Winning Marketing Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
- 32) Fink, A., Schlake, O., & Siebe, A. (2001). *Erfolg durch Szenario-Management: Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau*. Frankfurt: Campus Verlag.
- 33) Fisk, P. (2006). *Marketing Genius*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 34) Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: The Dryden Press.
- 35) Gartner. (2003). *The Business Value of IT: A 12-Step Guide*. Stamford: The Gartner Press.
- 36) Greganovič, B. (2007, 29. maj). Pogled investitorja na marketinško učinkovitost v (slovenskem) gospodarstvu. 12. *Slovenska marketinška konferenca*. Portorož: Društvo za marketing Slovenije.

- 37) Gojkošek, M. (2008, 6. februar). Trženje in prodaja naj se v podjetju medsebojno dopolnjujeta. *Akademija Finance*.
- 38) Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing*. Ontario: John Wiley & Sons.
- 39) Hamilton, L., Kahan, R., Lavelle, L., & Sabey, K. (2007). Marketing Metrics: Where to get them? Which ones work? *Advertising and Marketing Review*. Najdeno 30. januarja 2007 na spletnem naslovu [http://www.ad-mkt-review.com/public\\_html/docs/fs059.html](http://www.ad-mkt-review.com/public_html/docs/fs059.html)
- 40) Hammer, M. (2007). The 7 Deadly Sins of Performance Measurement [and How to Avoid Them]. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 19–28.
- 41) Harter, G., Landry, E., & Tipping, A. (2007). The New Complete Marketer. *Strategy+Business*, 13(48), 79–87.
- 42) Hayward, N. (2007, 29. maj). Marketing Performance Management: Tracking & Improving Marketing Effectiveness. 12. *Slovenska marketinška konferenca*. Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
- 43) Hirsch, E., & Schweizer, M. (2005). The Advertising Saturation Point. *Strategy+Business*, 11(40), 70–77.
- 44) Hyde, P., Landry, E., & Tipping, A. (2004). Making the Perfect Marketer. *Strategy+Business*, 10(37), 37–43.
- 45) International valuation standard council. Exposure Draft of Proposed Revised International Valuation Guidance Note No. 4 Valuation of Intangible Assets, 2009, str. 24. Najdeno 20. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.ivsc.org/pubs/exp\\_drafts/0901\\_gn4\\_intangible\\_assets.pdf](http://www.ivsc.org/pubs/exp_drafts/0901_gn4_intangible_assets.pdf)
- 46) Iskratel d.o.o. (2006). *Prodajni priročnik* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
- 47) Iskratel d.o.o. (2007). *Strateški načrt 2006-2011* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
- 48) Jai-Yeol, S. (2006). *Customer Relationship Management*. Sauder School of Business. Najdeno 2. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://mis.commerce.ubc.ca/courses/BAIT501Protected/crm\\_ho.pdf](http://mis.commerce.ubc.ca/courses/BAIT501Protected/crm_ho.pdf)
- 49) Jeffery, M. (2008, 3. marec). *Best Practice ROI Marketing*. A Microsoft and Kellogg School of Management collaboration. Najdeno 4. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com/business/executivecircle/content/article.aspx?cid=2070&subcatid=305>
- 50) Kokkinnaki, F., & Ambler, T. (1999). *Marketing Performance Assesment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of the Firm Orientation* (Pan' Agra Working Paper, 99–114). London: London Business School.
- 51) Kitcho, C. (1998). *High Tech Product Lounch*. Mountain View: Pele Publications.
- 52) Kliatchko, J (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34.
- 53) Kobie Marketing (2005). *Loyalty Renovators: Building Better Loyalty Programs*. St. Peterburg: The Kobie Press.
- 54) Kosi, M. (2005). Vloga ocenjevalcev vrednosti podjetij pri ocenjevanju vrednosti za računovodsko poročanje. *Zbornik referatov 8. letne konference ocenjevalcev vrednosti*. Otočec. Najdeno 18. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.m-kabinet.si/pdf/Ocenjevanje\\_vrednosti\\_podjetij\\_in\\_racunovodsko\\_porocanje.pdf](http://www.m-kabinet.si/pdf/Ocenjevanje_vrednosti_podjetij_in_racunovodsko_porocanje.pdf)
- 55) Kosovel, J. (2006). *Ko se filozofija marketinga postavi na glavo*. Ljubljana: SRC.SI.

- 56) Kotler, P. (2003). *Marketing insight from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 57) Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- 58) Kotler, P., Rackham N., & Krishnaswamy S. (2006). Ending the War between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68–78.
- 59) Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- 60) Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2006). Knowing What to Sell, When, and to Whom. *Harvard Business Review*, 84(3), 131–137.
- 61) Lamb, W. C., Hair, F. J. Jr., & McDaniel C. (1998). *Marketing* (4<sup>th</sup> edition). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- 62) Lambin, J. (2000). *Market-driven Management: Strategic and Operational Marketing*. New York: St. Martin's Press.
- 63) Landry, E., Tipping A., & Kumar, J. (2006). Growth Champions. *Strategy+Business*, 12(43), 60–69.
- 64) Landry, E., & Tipping, A. (2007). *CMO Though Leaders: The Rise of the Strategic Marketer*. New York: A strategy business.
- 65) Lenskold, D. J. (2003). *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*. New York, McGraw Hill.
- 66) Lenskold, D. J. (2005). Marketing ROI Can Improve CRM Profitability. *CRM Today*. Najdeno 30. januarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.crm2day.com/editorial/EpyFEpukplCkaGBnOo.php>
- 67) Lenskold Group (2006, april). *mROI Insights*. Najdeno 30. januarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.lenskold.com/newsletters/april2006.html>
- 68) Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38.
- 69) Lilien, L. G., & Rangaswamy, A. (2006). *Marketing Engineering*. New York: Trafford Publishing.
- 70) Lorange, P. (2005). Memo to Marketing. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 16–20.
- 71) Loyd, R. (2005a). *B2B vs B2C – Isn't it just Direct Marketing?* Swindon: Acorn Press.
- 72) Loyd, R. (2005b). *Measuring Success in B2B Direct Marketing*. Swindon: Acorn Press.
- 73) Marketing Forum, PA Consulting Group, Cranfield School of Management. (2002). *How effectively does marketing drive business success?* Cranfield: Cranfield School of Management Press.
- 74) Marketing NPV newsletters. (b.l.). Najdeno 4. septembra 2006 na spletnem naslovu <http://www.marketingnpv.com>
- 75) MarketingProfs. (2006). *Marketing ROI and Measurements Trend Study*. Los Angeles: MarketingProfs Press.
- 76) McDonald, M. (2005, 14. april). *Getting Marketing Back in the Boardroom – how to prove that your marketing strategies create rather than destroy shareholder value?* Cranfield: Cranfield School of Management Press.
- 77) McDonald, M. (2008, 8. oktober). *Is Your Marketing Strategy Creating or Destroying Shareholder Value?* Cranfield: Cranfield School of Management Press.
- 78) McGovern, J. G., & Quelch, A. J. (2004). The Fall and Rise of the CMO. *Strategy + Business*, 10(37), 45–51.

- 79) McGovern, J. G., Court, D., Quelch, A. J., & Crawford B. (2004). Bringing Customers into the Boardroom. *Harvard Business Review*, 82(11), 70–80.
- 80) McGrath, G. R., & MacMillan, C. I. (2005). Market Busting: Strategies for Exceptional Business Growth. *Harvard Business Review*, 83(3), 81–89.
- 81) Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti. (2003). Šesta izdaja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- 82) Mercury International. (2005). *Analiza učinkovitosti prodajne organizacije Iskratel* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
- 83) Mercury International. (2006). *Razvoj učinkovitosti prodaje – implementacijska delavnica* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
- 84) Mickelson, M. D. (2006). Quantifying the Corporate Value of the Website. *3M eBusiness – eMetrics Center of Excellence*. Najdeno 4. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.kaushik.net/avinash/3m-David\\_Mickelson.pdf](http://www.kaushik.net/avinash/3m-David_Mickelson.pdf)
- 85) Moeller, H. L., Mathur, K., S., & Rothenberg, R. (2003). The Better Half: The Artful Science of ROI Marketing. *Strategy + Business*, 9(30), 32–45.
- 86) Mohr, J. J. (2001). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. New Jersey: Prentice Hall.
- 87) Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 88) Ogilvy, J. A. (2002). *Creating Better Futures: Scenario Planning as a tool for a better Tomorrow*. New York: Oxford University Press.
- 89) Patterson, L. (2005). *If you don't measure it, you can't manage it*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited, Management First, 2005, str. 2–3.
- 90) Pejovnik, U. (30. maj 2007). Deep Dive. 12. Slovenska marketinška konferenca. Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
- 91) Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- 92) Powell, R. G. (2003). *Return on Marketing Investment*. New York: RPI Press.
- 93) Rheault, D., & Sheridan, S. (2002). Reconstruct Your Business around Customers. *Journal of Business Strategy*, 23(2), 38–42.
- 94) Rigby, K. D., & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118–129.
- 95) Ringland, G. (2002). *Scenarios in Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 96) Rosenzweig, P. (2001). *Accelerating International Growth*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 97) Rothenberg, R. (2004). The Paradox of Marketing. *Strategy+Business*, 10(37), 1.
- 98) Rust, T. R., Ambler, T., Carpenter, S. G., Kumar, V., & Srivastava, K. R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 69(68), 76–89.
- 99) Ryans, A., More, R., Barclay, D., & Deutscher, T. (2000). *Winning Market Leadership: Strategic Market Planning for Technology-driven Businesses*. Ontario: John Wiley & Sons.
- 100) Schoemaker, P. J. H. (2002). *Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings*. New York: The Free Press.

- 101) Schwartz, B., & Dennis, V. (1995). *AT&T's Strategy for Entry into the European Market for Telecommunications Services*. Washington, D.C.: Edmund A. Walsch School of Foreign Service, The Institute for the Study of Diplomacy.
- 102) Sewell, C., & Brown, B. P. (2002). *Customers for Life: How to Turn That One-time Buyer Into a Lifetime Customer*. New York: A Currency Book.
- 103) Shaw, R. (2006). Promoting Profitability. *CPO Agenda*. Najdeno 15. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.cpoagenda.com/previous-articles/winter-2006-7/features/promoting-profitability/>
- 104) Shaw, R., & Merrick, D. (2005). *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* London: FT Prentice Hall.
- 105) Shaw, S. (2008). *Valuation of intangible assets*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- 106) Silver, S. (2003). Bring on the Super-CMO. *Strategy+Business*, 9(31), 14–19.
- 107) Stanič, U. (2006). *Merjenje dolgoročne marketinške uspešnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 108) Stengel, R. J., Dixon, L. A., & Allen, T. C. (2003). Listening Begins at Home. *Harvard Business Review*, 81(11), 106–117.
- 109) Stockton, B. R. (2000). *ROI: Planning for Profitable Growth*. New Jersey: Alexander Hamilton Institute.
- 110) Strategy+Business, Knowledge@Wharton (2003, 17. december). When Art Meets Science: The Challenge of ROI Marketing. Najdeno 4. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/press/sbkw2/sbkwarticle/sbkw031217?pg=all>
- 111) Styles, S., & Withford, M. (2004). *What value marketing? A position paper on marketing metrics in Australia*. Sydney: Australian Marketing Institute.
- 112) Sussland, A. W. (2001). Creating Business Value through Intangibles. *Journal of Business Strategy*, 22(6), 23–28.
- 113) Thomson, D. (2004). *Keeping the Funnel Full*. French Creek: Mardon Publishing.
- 114) Tillmann, G. (2005). In Search of Overhead Heroes. *Strategy+Business*, 11(39), 14–17.
- 115) Trailer, B., & Dickie, J. (2006). Understanding What Sales Manager Is Up Against. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 48–55.
- 116) Trout, J. (2003). *A Genie's Wisdom: A Fable of how a CEO Learned to Be a Marketing Genius*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 117) Turchan, P. M., & Mateus, P. (2001). The Value of Relationships. *Journal of Business Strategy*, 22(6), 29–32.
- 118) Uhan, L. (2006). *Strategija celovitega trženjskega komuniciranja* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
- 119) Uhan, L. (2007). *Trženjski predračun skupine Iskratel* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
- 120) Valentinčič, A. (2007, 29. maj): Vrednost podjetij, vrednost blagovnih znamk in izdatki za oglaševanje. 12. *Slovenska marketinška konferenca*. Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
- 121) Viardot, E. (1998). *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. Noreood: Arctech House.
- 122) Webster, E. F. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.

- 123) Webster, E. F. Jr., Malter, J. A., & Ganesen, S. (2005). The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35–43.
- 124) Weiss, J., & Hughes, J. (2005). Want Collaboration? Accept – and Actively Manage - Conflict. *Harvard Business Review*, 83(3), 93–101.
- 125) Wilson, A. (2002). *The Marketing Audit Handbook: Tools, Techniques & Checklists to exploit Your Marketing Resources*. London: Kogan Page Limited.
- 126) Wreden, N. (2006). By The Numbers. *Strategy + Business*, 12(45), 98–104.
- 127) Young, A. R., Weiss, M. A., & Stewart, W. D. (2006). *Marketing Champions: Practical Strategies for Improving Marketing's Power, Influence, and Business Impact*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 128) Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, E. S. (2006): Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 81–89.
- 129) Žabkar, V. (2007, 30. maj). Učinkovitost in uspešnost trženjskega komuniciranja: primerjava primerov Effie 2002–2006. 12. *Slovenska marketinška konferenca*. Portorož: Društvo za marketing Slovenije.

## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Stanje in načrti podjetja Iskratel	1
Priloga 2:	Prodajni proces	2
Priloga 3:	Vrednotenje blagovne znamke	9
Priloga 4:	Primeri merjenja uspešnosti trženja	11
	A. Merjenje uspešnosti akcije neposrednega trženja	11
	B. Merjenje uspešnosti sejemskega nastopa	14
	C. Merjenje uspešnosti navzkrižne prodaje/trženja	21

### **KAZALO SLIK**

Slika 32:	Delovni okvir za prodajno odličnost	3
Slika 33:	Način povečanja prodajne učinkovitosti	4
Slika 34:	Gibanje vrednosti blagovne znamke SI2000 glede dogajanja na trgu	10
Slika 35:	Finančna uspešnost akcije neposrednega trženja	13
Slika 36:	Uspešnost akcije neposrednega trženja (2. scenarij)	13
Slika 37:	Odvisnost finančne uspešnosti akcije neposrednega trženja od rasti naložb	14
Slika 38:	Odvisnost finančne uspešnosti dogodka od dveh dejavnikov	14
Slika 39:	Finančna uspešnost trženjskega dogodka	18
Slika 40:	Finančna uspešnost trženjskega dogodka (2. scenarij)	18
Slika 41:	Projekcija upada prihodka po letih	19
Slika 42:	Finančna odvisnosti glede na spremembe upada prihodka	19
Slika 43:	Finančne uspešnost glede na prisotnost kupcev na dogodku	20
Slika 44:	Analiza finančne uspešnosti dogodka od dveh dejavnikov	20
Slika 45:	Projekcija finančne uspešnosti akcije navzkrižne prodaje/trženja	23

### **KAZALO TABEL**

Tabela 5:	Izračun poštene vrednosti blagovne znamke SI2000	10
Tabela 6:	Finančno poročilo akcije neposrednega trženja	12
Tabela 7:	Finančno poročilo sejemskega nastopa	17
Tabela 8:	Iskanje dovoljene vrednosti dodatnih naložbenih sredstev	21
Tabela 9:	Finančno poročilo akcije navzkrižne prodaje/trženja	23





## PRILOGA 1: Stanje in načrti podjetja Iskratel

Kljub temu da namen tega magistrskega dela ni opisovanje položaja v podjetju Iskratel, zaradi boljšega razumevanja navajam nekaj podatkov (Iskratel, 2007) o stanju in načrtih podjetju.

Iskratel je ponudnik najsodobnejših telekomunikacijskih rešitev s 60-letnimi izkušnjami na področju telekomunikacij. Podjetje razvija telekomunikacijske izdelke na področju fiksnih telekomunikacij za vaška in primestna področja in ponuja celovite rešitve za komunikacijske potrebe informacijske družbe. Glavni kupci podjetja so operaterji telekomunikacij – ponudniki javnih telekomunikacijskih storitev. Kljub temu da se v vseh državah, kjer nastopa Iskratel, dogaja deregulacija trga, podjetje še vedno glavnino<sup>92</sup> prihodkov pridobi od nacionalnih operaterjev telekomunikacij. Kljub temu da naložbe mobilnih operaterjev telekomunikacij rastejo hitreje kot naložbe fiksnih operaterjev telekomunikacij, večji pa je tudi relativni delež naložb mobilnih operaterjev, podjetje še vedno glavnino<sup>93</sup> prihodkov pridobi od fiksnih operaterjev telekomunikacij.

Izzivi Iskratela so hitrejša rast, večji dobiček in s tem tudi dolgoročna varnost zaposlenih. Vodstvo Iskratela je prepričano, da lahko doseže te cilje in se obdrži v skupini podjetij, ki imajo mesto v konvergentnih omrežjih. Intenzivna vlaganja v razvoj izdelkov, tržne mreže in kadrov ter solidna finančna pozicija podjetja dajeta podjetju vse možnosti, da v zahtevni svetovni konkurenčni igri obdrži in utrdi svoje mesto. Iskratel si prizadeva, da bi lokalne aktivnosti in prisotnost v tržnih vrzelih razširil na aktivnosti in rast v globalnem merilu.

Iskratel verjame, da lahko kljub presežnim kapacitetam v svetu, visokim cenovnim pritiskom kitajskih dobaviteljev ter globalizacijskim trendom, manjši dobavitelji opreme in rešitev obdržijo svoj konkurenčni položaj. Pogoj je agresivno izdelčna in regionalno diferenciacija ter hitro in inovativno sprejemanje izzivov konkurence.

Podjetje zaključuje celovito prenovo palete izdelkov za nosilne izdelčne linije dostopa in krmiljenja<sup>94</sup>, ki jih nadgrajuje z rešitvami za ponudbo multimedije in ponudbo storitev z dodano vrednostjo. Moderna arhitekturna zasnova ter velika skalabilnost izdelkov omogočata izdelkom podjetja pomembno konkurenčno prednost predvsem na hitro se razvijajočih vzhodno evropskih trgih.

Kvalitetna servisna prodajna mreža na vzhodno evropskih trgih<sup>95</sup> daje zdravo osnovo za nadaljnje utrjevanje pozicij Iskratela na trgih. Ti trgi imajo namreč višjo stopnjo rasti, kot jo imajo zahodnoevropski ali svetovni trgi. Iskratel se zaveda, da je za uspeh na trgu potrebna

---

<sup>92</sup> več kot 90 %

<sup>93</sup> več kot 90 %

<sup>94</sup> programsko stikalo (ang. *Softswitch*) – Slika 3 ponazarja simulacijo razvoja tržnega potenciala na enem izmed Iskratel trgov

<sup>95</sup> predvsem v državah bivše Sovjetske Zveze

lokalna prisotnost. Zato podjetje gradi mrežo predstavništev, hčerinskih in partnerskih podjetij na evropskih trgih, v državah bivše Sovjetske zveze ter na Bližnjem in Daljnem Vzhodu.

Del palete izdelkov podjetju omogoča, da agresivno razvija sodobne metode posredne prodaje preko partnerjev (sistemskih integratorjev) ter povečuje prodajo na novih trgih. Usposabljanje podjetja za prehod na posredno prodajo je eden ključnih izzivov doseganja hitrejše rasti podjetja.

Da bi ujeli konkurenco, obdržali ali povečali delež na trgu v obstoječih regijah in povečali prodajo na novih trgih, Iskratel načrtuje prevzem podjetij. Iskratel išče ambiciozna, konkurenčna, majhna podjetja z letnim prometom v obsegu okoli 10 % prihodka Iskratela. Iskratel išče podjetja, ki imajo znanje in veščine, izdelke ali prodajne kanale. Za potrebe prevzemov bo podjetje v naslednjih letih namenilo okoli 5 % prihodkov na leto. S to potezo podjetje pričakuje vsaj 5 % letno rast prodaje.

Kadrovska politika v podjetju Iskratel temelji na intenzivnem prestrukturiranju v vseh poslovnih funkcijah za potrebe novih tehnoloških znanj in razširjeno ponudbo podjetja. Ob stalnem prilagajanju števila zaposlenih obsegu poslovanja ter spremembam v procesih podjetje izvaja selektivno zaposlovanje novih kadrov s specialističnimi znanji in mednarodnimi izkušnjami. Podjetje poskuša v okviru lokalnih zakonskih predpisov zagotavljati maksimalno fleksibilnost delovnih razmerij.

Zaradi izredno hitrega tehnološkega razvoja in trženja rešitev na osnovi nove generacije telekomunikacijskih izdelkov se Iskratel sooča s strateškim vprašanjem intenzivnega pridobivanja novih znanj in veščin. Za izobraževanje zaposlenih podjetje namenja okoli 1 % letnih prihodkov in omogoča zaposlenim povprečno 4 % delovnega časa za izobraževanje.

Iskratel načrtuje rast obsega prodaje po povprečni letni stopnji okoli 7 %. Podjetje pričakuje rast poslovnega rezultata od 1,5 % v začetku srednjeročnega planskega obdobja na 4,5 % ob koncu srednjeročnega planskega obdobja.

## **PRILOGA 2: Prodajni proces**

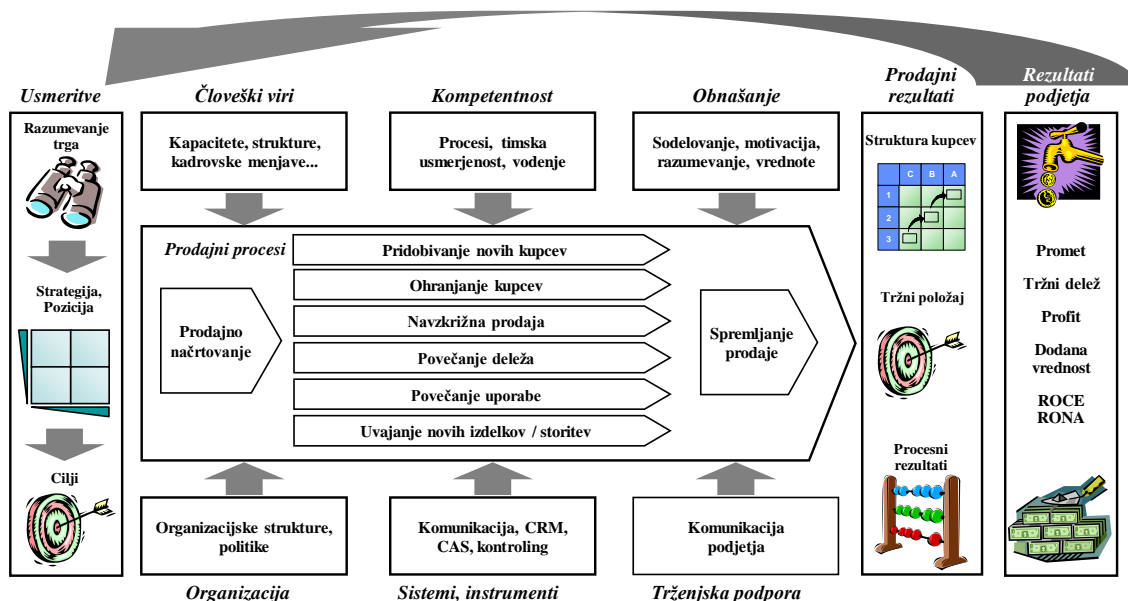
Skozi prodajni proces mora podjetje izvajati svetovalne aktivnosti in sodelovanje s kupci, ustvarja dodano vrednost za kupce in se na ta način razlikuje od ostalih (potencialnih) dobaviteljev. Kupci podjetja, pripravljenost in sposobnost podjetja do uspešnega sodelovanja z njimi, so dolgoročni temelj uspeha podjetja (Ambler, 2001).

Celotna filozofija prodaje v podjetjih naj bi temeljila na predpostavki, da vodstvo opravlja ključno podporno nalogo, da s svojim delovanjem usklajuje različne dele podjetja<sup>96</sup> in podpira njihovo sodelovanje, kar poskuša prikazati Slika 32.

---

<sup>96</sup> razvoj, proizvodnja, prodaja, podporne službe...

Slika 32: Delovni okvir za prodajno odličnost

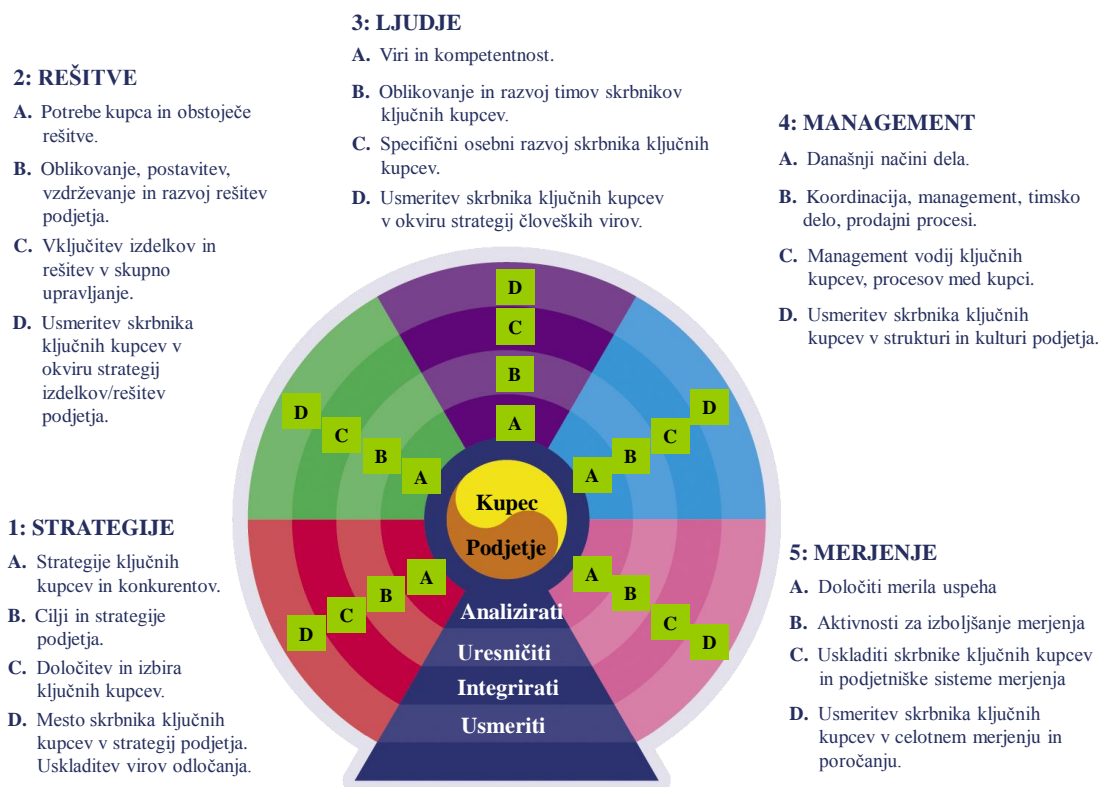


Vir: Mercury International: Razvoj učinkovitosti prodaje – implementacijska delavnica, 2006.

Sodelovanje različnih delov organizacije je uspešno takrat, kadar uspe v celotno ponudbo oziroma celoten splet izdelkov, rešitev in storitev vključiti vse tisto, kar podjetju na trgu zagotavlja konkurenčno prednost (Aaker, 1998) in tako ustvarja pogoje za uresničitev različnih prodajnih priložnosti. Različne vloge, ki jih vključuje celotna prodajna organizacija, predstavljajo most med spletom izdelkov in rešitev podjetja, ter prodajno platformo (poglavje 3.1) podjetja. Prodajna platforma vsebuje različne prodajne priložnosti v odnosu do konkretnih obstoječih in novih, potencialnih kupcev in je tako eno izmed glavnih gibal nadaljnjega razvoja ponudbe podjetja (Mercury International, 2006).

Za uspešno delovanje celotne prodajno tržne organizacije zato podjetje razvija posebne sisteme in metodologije – orodja, ki prodajalcem in tržnikom zagotavljajo uspešno izvedbo dela v vseh fazah, od načrtovanja, izvajanja, do spremljanja in analiziranja prodajnih in trženjskih aktivnosti in doseženih rezultatov. Slika 33 prikazuje model sodelovanja za doseganje povečanja prodajne učinkovitosti (Mercury International, 2006).

Slika 33: Način povečanja prodajne učinkovitosti



Vir: Iskratel, Prodajni priročnik, 2006, str. 43.

Model pokriva pet glavnih področij dela s ključnimi kupci:

- strategije,
- rešitve,
- ljudi (človeške vire),
- management ključnih kupcev,
- merjenje.

Seveda je za uspešno izvedbo managementa prodajne platforme potrebna široka podpora in uporaba različnih orodij in mehanizmov (Iskratel, 2007), ki neposredno vplivajo na učinkovitost delovanja prodaje in trženja:

- organizacija določitev temeljnih principov prodajne organizacije; zagotavljanje delovanja sistema in procesov; razdelitev nalog med prodajalce in tržnike,
- vodenje vključuje sistem in nivoje vodenja, načine delegiranja, strateško in operativno koordinacijo delovanja, zagotavljanje medsebojnega sodelovanja znotraj organizacije, med sodelavci in znotraj podjetja,

- **načrtovanje** postavitev dolgoročnega načrta razvoja posameznih trgov in kupcev; izdelava letnega načrta, trženjskega in prodajnega predračuna, kriterijev za vstop v prodajno platformo, sistema razvoja prodajne platforme<sup>97</sup> in baze kupcev, načrta za posamezne ključne kupce, načrta za posamezne skrbnike ključnih kupcev, ključnih prodajnih procesov; načrtovanje prodajnih<sup>98</sup> in trženjskih aktivnosti, načrtov za pospeševanje prodaje, itd.
- **vzorci** izdelava smernic (delovnih vzorcev) o načinih učinkovitega izkoriščanja delovnega časa, načrtovanju in izvedbi delovnih naloge ter smernic (prodajni vzorci) za pripravo, izvedbo in zasledovanje različnih prodajnih aktivnosti pri posameznem kupcu – obstoječim, ali novim,
- **pospeševanje prodaje** načrtovanje, izvedba in zasledovanje aktivnosti in razvoja orodij ter gradiva<sup>99</sup>, ki zagotavljajo stalno, javno delovanje podjetja v smeri krepitev ugleda podjetja, posameznih rešitev in izdelkov podjetja,
- **kadrovska politika** postavitev sistema, ki zagotavlja nenehen razvoj in učinkovito delo prodajne organizacije in vključuje sistem nagrajevanja, sistem motivacije, sistem zagotavljanje strokovnega razvoja, smernice izbire novih kadrov in program njihovega uvajanja,
- **merjenje** postavitev sistema, ki omogoča sledenje in analizo učinkovitosti in uspešnosti na podlagi rezultatov katerih je mogoča izbira uspešnih in razvojno zanimivih področij nadaljnjega dela,
- **poročanje** informacije<sup>100</sup>, ki jih potrebuje management podjetja za celovit sistem načrtovanja,
- **informacijska podpora** vključitev in razvoj informacijskih okolij<sup>101</sup> in programskih orodij, ki omogočajo poenotenje dela zaposlenih, zmanjševanje stroškov, učinkovitejše delo, nadzor nad izvajanjem procesov in merjenje uspešnosti prodajno trženjskih aktivnosti.

Prodajno delo v podjetju mora biti razumljeno in organizirano kot proces. V celoti prodajno delo obsega šest glavnih prodajnih procesov in temeljni prodajni procesi. Gre za sosledje ključnih aktivnosti in postopkov z uporabo določenih orodij, vhodnih informacij in rezultatov prodajnega procesa, kar vse vpliva na uspešnost posamezne aktivnosti.

<sup>97</sup> načrtovanje aktivnosti, napovedovanje in merjenje rezultatov na trgu pri ponovnem nakupu in novi prodaji oziroma znotraj posameznega prodajnega procesa

<sup>98</sup> skupni obiski in priprave (npr. svetovanje posameznim skrbnikom)

<sup>99</sup> predstavitve, katalogi, brošure, tehnični napotki, projektna metodologija, dobre prakse, argumentacija ponujene vrednosti...

<sup>100</sup> naročila, plačila, splet izdelkov in storitev, baze kupcev, poročila o uspehih in neuspehih, najboljše prakse, obseg prodaje po kupcih, po izdelkih, po trgih, po skrbnikih...

<sup>101</sup> podatkovnih baz (obstoječih in novih kupcev), managementa odnosov s kupci (CRM), sistema poenotenja ponudb, sistemov poročanje, prodajnega lijaka, načrtovanja naročil...

Za vsako aktivnost ali postopek je v podjetju določen nekdo, ki:

- je odgovoren, da se nekaj zgodi,
- je odgovoren za praktično izvedbo,
- se ga mora vprašati za nasvet,
- mora biti obveščen.

**Temeljni prodajni proces** vsebuje vse faze prodajnega dela, od določitve potencialnih kupcev, do vzpostavitve partnerskih odnosov s kupci. Gledano z vidika posameznega prodajnega cikla, proces pokriva vse, od določitve potencialnega kupca do ovrednotenja opravljenega posla. Pomen tako opredeljenega prodajnega delovanja je v tem, da vključuje vse glavne aktivnosti, ki vplivajo na kupčevo dolgoročno zadovoljstvo in zvestobo. Z vidika samega podjetja takšen, celovit pogled na prodajno delovanje vsem, ki so vanj vključeni, postavlja enaka vodila in standarde delovanja. Preveč razbit in v posamezne ekipe zaprt prodajni proces vedno povzroča težave in različne interese med različnimi vključenimi ekipami. Posamezna ključna faza prodajnega procesa vsebuje:

- določitev potencialnih kupcev vsebuje vsakokratno določitev novih potencialnih kupcev na ravni letnega načrta prodaje; vsakokratno določitev potencialnih, obstoječih in novih kupcev za specifične ponudbe v procesih navzkrižne prodaje ali povečanega tržnega deleža in uvedbe novega izdelka ali rešitve,
- svetovanje in analiza potreb vsebuje vse aktivnosti, ki so potrebne pri konkretnih kupcih in so usmerjene v analizo kupčeve situacije in potreb, ki zadevajo področje informacijskih tehnologij in področij, ki jih ta podpira ter svetovanje pri izboru najboljših možnih rešitev in razvoja,
- predstavitev ponudbe, rešitve temelji na fazi analize in predstavlja vse notranje in zunanje aktivnosti (sodelovanje svetovalcev, sodelavce iz razvoja, izvedbe, infrastrukture, izdelčnih vodij, ponudnikov komplementarne opreme, itd.), ki zagotavljajo izdelavo najboljše ponudbe za posameznega kupca; pripravo vsega potrebnega za uspešno predstavitev ponudbe pri kupcu in tudi samo izvedbo predstavitve,
- pogajanja, sklenitev posla vsebuje vse postopke<sup>102</sup>, ki so potrebni, da kupec sprejme predstavljeno ponudbo in da se doseže soglasje v zvezi z vsemi pogoji izvedbe in sklenitve posla,

---

<sup>102</sup> vsebuje tudi možne prilagoditve ali spremembe v sami ponudbi, vsekakor pa tudi interne postopke za zagotovitev izvedbene sposobnosti ter osnovno načrtovanje projekta izvedbe.

- izvedba vsebuje vse aktivnosti<sup>103</sup>, ki so potrebne za postavitve rešitve ali izdelka v kupčevem okolju - od načrtovanja in izvedbe do zaključka posamezne operacije,
- ovrednotenje zadnja faza posameznega prodajnega cikla se zaključi s postopkom ovrednotenja kakovosti in zadovoljstva kupca s posameznim izvedenim poslom. Ovrednotenje temelji na opravljenih analizah in pogovorih interno in pri kupcu. Izvede se kot poseben sestanek ključnih prodajnih ljudi s strani podjetja<sup>104</sup> in v nakupni proces vključenimi ključnimi kontaktnimi osebami na strani kupca.

Šest glavnih prodajnih procesov je: ohranjanje kupcev in ponovni nakupi, povečanje deleža, povečanje rabe, navzkrižna prodaja, uvajanje novih izdelkov/storitev in pridobivanje novih kupcev.

- Ohranjanje kupcev in ponovni nakupi

Ohranjanje kupcev in ponovni nakupi je osnovni prodajni proces, saj stara modrost pravi, da je lažje zadržati kupca, kot pridobiti novega. V večino primerih je temu najverjetneje res tako, toda kljub temu se lahko zgodi drugače, kar je odvisno od trga in obsega naložb, ki so potrebne za spremembo obnašanja kupca.

Ključno vprašanje, ki si ga zastavljamo pri prodajnem procesu »Ohranjanje kupcev in ponovni nakupi« je: »Kako ustvarjati in negovati zvestobo kupcev s ciljem dolgotrajnih in obojestransko koristnih odnosov z njimi?«

Tehnike ohranjanja kupcev (in ponovni nakupi) so: uporaba naložb v zadrževanje ranljivih trženjskih segmentov, uporabo kratkoročnih (taktičnih) naložb, uporabo programov zvestobe, z boljšo izbiro ciljnih trgov, s primernejšo ponudbo, z boljšim osredotočenjem, z boljšimi odnosi s kupci, itd.

- Povečanje rabe

Ko podjetje enkrat uspe prodati kupcu/uporabniku prve izdelke/storitve, si bo pragmatičen in ciljno usmerjen prodajalec zastavil logično vprašanje: »Kako povečati kupčevo povpraševanje po proizvodih in storitvah s povečevanjem njegovega posla in potreb?« Ves trud, ki ga je podjetje namenilo vpeljavi novega izdelka/storitve pri obstoječem kupcu/uporabniku, je namreč potrebno čim bolj učinkovito unovčiti.

<sup>103</sup> v primeru večjih projektov, kompleksnih poslov ali celo pri razvoju novih rešitev, storitev ali nove integracije, se celotna faza izvaja po metodologiji projektnega vodenja

<sup>104</sup> lahko tudi vodstvo, vendar so skrbniki ali vodje ključnih kupcev ključni

Tehnike povečevanja rabe so: uporaba programov zvestobe, strategije pospeševanja prodaje in povečanje prodora, boljša podpora trženja prodaji, ciljno trženjsko komuniciranje in ciljna ponudba, itd.

- Povečanje deleža

Ključno vprašanje, ki si ga zastavljamo pri prodajnem procesu »Povečanje deleža«, je: »Kako povečati delež v nabavah obstoječega kupca (namesto konkurence)?«. Če je kupec/uporabnik zadovoljen z našim podjetjem in z našim izdelkom/storitvijo, mora podjetje intenzivno iskati načine, kako prevzemati tržni delež konkurenci.

Tehnike povečevanja deleža so: uporaba novih (disruptivnih) tehnologij in novih izdelkov, agresivna cenovna politika, agresivna promocija, prevzemanje konkurenčnih podjetij, združevanje s komplementarnimi podjetji ali celo s konkurenčnimi podjetji, ponudba celovitih rešitev, itd.

- Navzkrižna prodaja

Imeti odnos s kupcem/uporabnikom, ki je zadovoljen z našim izdelkom/storitvijo, postavlja managementu podjetje logično vprašanje potencialne, nove rasti prodaje: »Kako prodati druge/dodane proizvode in storitve obstoječim kupcem in kako prodati drugim enotam znotraj obstoječih kupcev?«.

Tehnike navzkrižne prodaje so: uporaba enkratnih trženjsko/prodajnih aktivnosti navzkrižne prodaje (promocijske akcije), uporaba zaporedja več trženjsko/prodajnih aktivnosti navzkrižne prodaje v funkciji programa zvestobe, ponudba paketov izdelkov, uvedba konvergenčnih izdelkov / storitev, itd.

- Pridobivanje novih kupcev

Ključno vprašanje, ki si ga zastavljamo pri prodajnem procesu »Pridobivanje novih kupcev«, je: »Kako odkriti, kvalificirati in vzpostaviti kontakt z novimi kupci?«

Tehnike pridobivanja novih kupcev so: natančnejša določitev ciljnega trženjskega segmenta, boljša izbira ciljnih trgov, uporaba enkratne prodaje, primernejša oziroma bolj ciljna ponudba, boljše osredotočenje, uporaba ponavljajočih se prodaj pri manjšem številu pridobljenih kupcev, agresivna promocija, agresivna cenovna strategija, ponudba (brezplačne) pomoči pri uvajanju izdelka v omrežje, itd.

- Uvajanje (novih) izdelkov / storitev

Kljub temu da je uvajanje (novih) izdelkov/storitev na trg eno izmed bolj poslovno tveganih aktivnosti, ki se jih loti podjetje, brez tega večkrat ni rasti podjetja. Seveda je možno (nove) izdelke / storitve uvajati pri obstoječih kupcih ali pri novih kupcih. Ključno vprašanje, ki si ga zastavljamo pri prodajnem procesu »Uvajanje izdelka«, je: »Kako zagotoviti uspešen posel z novimi "že razvitimi" proizvodi ali storitvami?«



Tehnike uvajanja (novih) izdelkov / storitev so: uporaba enkratne prodaje (promocijskih kampanj ob uvedbi izdelka na trg), uporaba ponavljajočih se prodaj pri zmanjševanju obsega izdelkov ali pri povečevanju obsega izdelkov, itd.

### **PRILOGA 3: Vrednotenje blagovne znamke**

Najpomembnejša blagovna znamka podjetja je SI2000. Podjetja je v letu 2006 uvedlo novo blagovno znamko, ki se usmerja na telekomunikacijske operaterje, ki gradijo svoja, telekomunikacijska omrežja na osnovi paketnih tehnologij. Nova blagovna znamka podjetja je SI3000.

Okoli 40 % prihodka (trenutno okoli 57 milijona evrov) podjetja je identificirano z blagovno znamko SI2000. Blagovna znamka SI2000 ima veliko prepoznavnost in prestiž na trgih podjetja. Uporaba blagovne znamke SI2000 je determinirana kot pomembna za nadaljnji uspeh podjetja, kljub temu da podjetje ocenjuje, da je letni upad prihodka iz izdelkov in storitev, vezanih na to blagovno znamko okoli 10 %. To na daljši rok tudi določa preostalo dobo koristnosti blagovne znamke SI2000. Glede na to, da je na blagovno vrednost SI2000 vezano veliko vzdrževalnih pogodb, se ocenjuje, da bo iz naslova vzdrževalnih pogodb imela blagovna znamka 10 milijonov evrov letnega prihodka še dolga leta.

Podjetje želi oceniti pošteno vrednost blagovne znamke SI2000.

Najbolj vsestranska metoda<sup>105</sup> za vrednotenje blagovne znamke je **metoda prihranka licenčnin** kot ena izmed na donosu zasnovanih metod. Pri tej metodi predpostavljamo, da bi bil potencialni kupec blagovne znamke pripravljen plačati podjetju (lastniku blagovne znamke SI2000), v kolikor potencialni kupec ne bi imel pravne pravice uporabljati blagovne znamke SI2000. Ker lastništvo blagovne znamke SI2000 razbremeni podjetje plačila te pristojbine, je finančni učinek podjetja povečan v tej višini. Pristojbina je običajno izražena kot odstotek prihodkov pred davki.

Glede na to, da je blagovna znamka SI2000 dobra, vendar predstavlja tehnologijo, ki se postopno umika novim, disruptivnim (paketnim) tehnologijam, je management podjetja predvidel 4,5 % stopnjo pristojbine, kot odstotek prodaje. Stopnja pristojbine je bila določena na osnovi opazovanih<sup>106</sup> pristojbin na trgu.

---

<sup>105</sup> Za vrednotenje blagovne znamke so na sredstvih zasnovane metode in metode tržnih primerjav neprimerne. Težko je natančno identificirati vse stroške povezane s ponovnim ustvarjanjem, zgraditvijo blagovne znamke in prepoznavnosti, kot faktor, ki je osnova za na sredstvih zasnovane metode. Blagovne znamke se zelo redko prodajajo na trgu, zato so informacije zahtevane za izvedbo metod tržnih primerjav redko dostopne.

<sup>106</sup> Iz opazovanih podatkov je razvidno, da je razpon pristojbin za blagovne znamke med 1 % in 10 %, s povprečjem 4 %. Podatki slonijo v največji meri na javno dostopnih podatkih o transakcijah z blagovnimi znamkami.

Management podjetja hoče izračunati pošteno vrednost blagovne znamke SI2000, pri čemer bi rad kalkulacijo vrednosti blagovne znamke za primere:

- da bi letni prihodek blagovne znamke SI2000 upadal drugače kot izhodiščno predvidenih 10 %,
- da bi bila pristojbina različna od izhodiščno predvidenih 4,5 %.

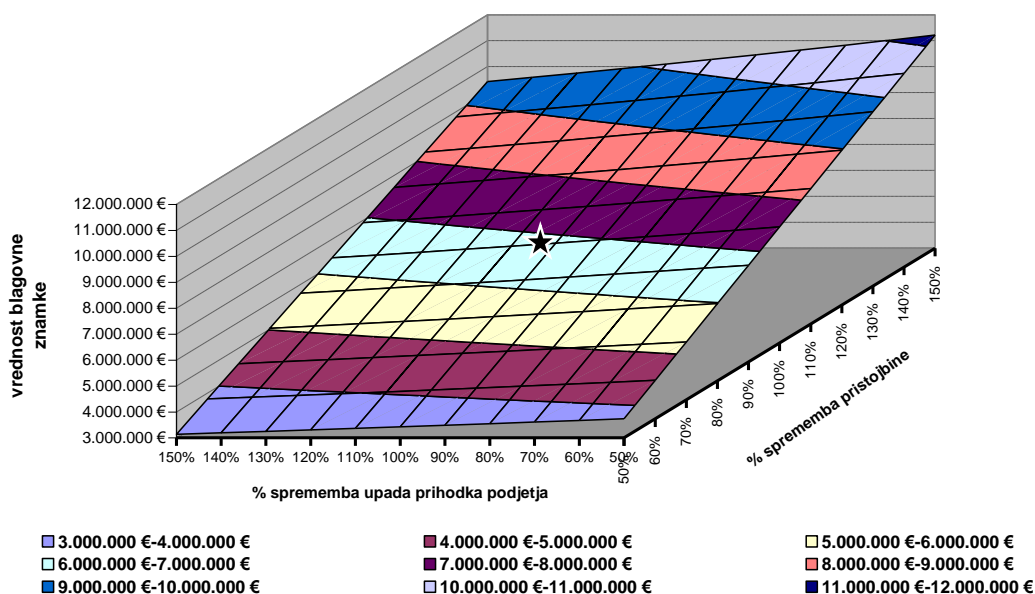
Management predvideva, da bo v naslednjih štirih do petih letih na trgu zgodili usodni premiki, ki bodo povzročili, da potencialni kupec blagovne znamke ne bo pripravljen plačati oziroma sprejeti tveganja glede spreminjanja vrednosti blagovne znamke SI2000. Zaradi vzdrževalnih pogodb, ki so vezane na blagovno znamko SI2000, pa management ocenjuje, da bo potencialni kupec pripravljen plačati terminalno vrednost blagovne znamke SI2000 še za naslednjih pet let.

Tabela 5: Izračun poštene vrednosti blagovne znamke SI2000

	# leta tekoče leto	0 2006	1 2007	2 2008	3 2009	4 2010
<b>PRIHODEK</b>						
letni prihodek na osnovi blagovne znamke SI2000		57.000.000 €				
povprečni % upad letnega prihodka blagovne znamke SI2000		-10%				
letni prihodek blagovne znamke SI2000		57.000.000 €	51.300.000 €	46.170.000 €	41.553.000 €	37.397.700 €
licenčna pristojbina	4,5%	2.565.000 €	2.308.500 €	2.077.650 €	1.869.885 €	1.682.897 €
davek	21%	538.650 €	484.785 €	436.307 €	392.676 €	353.408 €
neto pristojbina		2.026.350 €	1.823.715 €	1.641.344 €	1.477.209 €	1.329.489 €
<b>SEDANJA VREDNOST</b>						
WACC		10,1%				
premija		2%				
diskontna stopnja		1	1,12	1,26	1,41	1,58
sedanja vrednost (brez terminalne vrednosti)		6.849.890 €	2.026.350 €	1.626.864 €	1.306.136 €	841.903 €
sedanja vrednost (s terminalno vrednostjo)		9.134.795 €				
<b>LEGENDA:</b>						
podatki, ki jih pridobimo iz podatkovnih baz podjetja ali iz javno dostopnih virov						
projekcije oziroma predvidevanja podjetja						

Slika 34: Gibanje vrednosti blagovne znamke SI2000 glede dogajanja na trgu

### Odvisnost vrednosti blagovne znamke SI2000 od % spremembe upada prihodka podjetja in % spremembe pristojbine



## **PRILOGA 4: Primeri merjenja uspešnosti trženja**

### **A. Merjenje uspešnosti akcije neposrednega trženja**

Opis trženjske aktivnosti in trženjskega okolja:

- Odločamo se o smiselnosti (oziroma finančni uspešnosti) izvedbe akcije neposrednega trženja. V portfelju izdelkov podjetja imamo namreč izdelek, ki bi bil ciljno namenjen alternativnim<sup>107</sup> ponudnikov telekomunikacijskih storitev. Ocenjujemo, da je izdelek zanimiv za vse alternativne ponudnike telekomunikacijskih storitev, ki imajo letni prihodek<sup>108</sup> večji od 10 milijonov evrov. Glede na to, da je ciljni trg (glede na to pa tudi širša razpoznavnost) podjetja Centralna Evropa, Vzhodna Evropa in države bivše Sovjetske zveze, bi podjetje analiziralo finančno uspešnost na teh trgih.
- Trenutno je na teh trgih okoli 300 alternativnih ponudnikov telekomunikacijskih storitev z večjim prihodkom od 10 milijonov evrov oziroma večjim obsegom naložb od 2 milijona evrov.
- Začetna, minimalna cena izdelka je 50.000 evrov.
- Ožje vodstvo je postavilo naslednje cilje akcije neposrednega trženja:
  - privabiti vsaj enega novega kupca vsako leto,
  - povečati svoj delež naložb (od potencialnega novega kupca) iz 0,5 % na 2,5 % v petih letih,
  - mejnik za interno stopnjo donosa uspešnosti trženja je 25 %,
  - glede na to, da se potencial na trgu telekomunikacij zmanjšuje, in glede na to, da je prihodnost vse manj zanesljiva, se mora naložba v akcijo neposrednega trženja povrniti hitreje od 30. mesecev,
  - zaradi istega razloga daljše projekcije od 5 let niso priporočljive,
  - zaradi istega razloga se NSV projekta računa/primerja med sabo brez terminalne vrednosti.
- Glede na to, da bi na ta način pridobili popolnoma nove kupce, predvidevamo, da v roku naslednjih treh do štirih let pri teh kupcih ne bomo uspeli izvesti uspešnih akcij navzkrižne prodaje, ki bi imela pozitivne križne učinke na uspešnost projekta.
- Naložba v trženjske aktivnosti potrebne za izpeljavo akcije neposrednega trženja je/bo 48.500 evrov, in sicer po naslednji porazdelitvi:
  - 12.000 evrov za nakup podatkovne baze,
  - 3.300 evrov za priprava podatkovne baze,
  - 8.700 evrov za priprava serije e-Novice,
  - 8.300 evrov za neposredno telefonsko klicanje,
  - 13.900 evrov za prilagoditev trženjskega gradiva,

<sup>107</sup> Po deregulaciji telekomunikacijskega trga se je v Evropi na trgu pojavilo na tisoče alternativnih ponudnikov telekomunikacijskih storitev, ki poskušajo zgraditi svoj položaj na trgu.

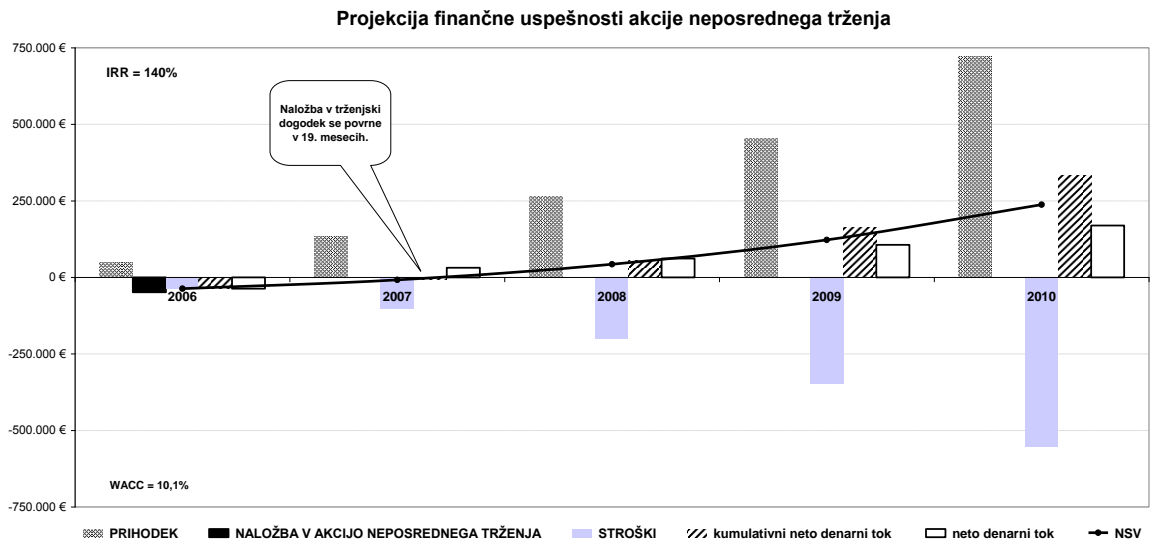
<sup>108</sup> Taka višina letnega prihodka namreč pomeni, da so že vsaj nekaj let prisotni na telekomunikacijskem trgu in da imajo za investicije letno namenjeno vsaj 2 milijona evrov. Podjetje je predpostavilo, da bo letna rast prihodka teh ponudnikov povprečno večja kot 20 %.

- 1.300 evrov za ostale stroške.
- Z namenom analize tveganja pri izvedbi akcije neposrednega trženja bi radi izvedeli tudi odgovore na naslednja vprašanja, ki vplivajo na odločitev o izvedbi akcije neposrednega trženja:
  - Kako na smiselnost (oziroma na finančno uspešnost) izvedbe akcije vpliva možnost, da pridobimo le enega kupca in še to ne v prvem letu?
  - Kako na smiselnost (oziroma na finančno uspešnost) izvedbe akcije vpliva letna prihodkovna rast potencialnih podjetij oziroma naložbena zmožnost potencialnih podjetij?
  - Kako vpliva letna dinamika rasti obsega naložb podjetij in hitrost povečevanja tržnega deleža našega podjetja v teh podjetjih na smiselnost izvedbe (finančno uspešnost) akcije neposrednega trženja?

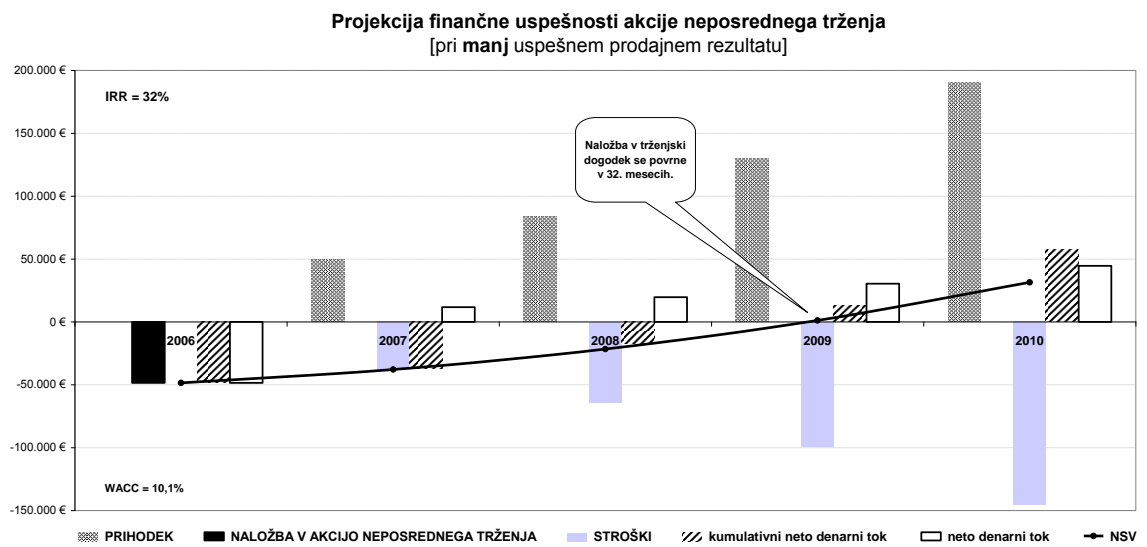
Tabela 6: Finančno poročilo akcije neposrednega trženja

# leta	0	1	2	3	4
tekoče leto	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKCIJA NEPOSREDNEGA TRŽENJA</b>					
# potencialnih kupcev (ki jih imamo v podatkovnih bazah)	300				
# uspešno priklicanih potencialnih kupcev (ki smo jih postavili v informacijsko platformo)	250				
% uspešno priklicanih potencialnih kupcev	83,3%				
# potencialnih kupcev (ki smo jih vpisali v tržno platformo)	85				
% uspešno priklicanih potencialnih kupcev	28,3%				
# generiranih potencialnih kupcev (ki smo jih prenesli v delovno platformo)	15				
% uspešno priklicanih potencialnih kupcev	5,0%				
# pridobljenih kupcev (ki smo jih prenesli v kupno platformo)	1	1	1	1	1
% potencialnih kupcev, ki so postali kupci	0,3%				
% letne prihodkovne rasti povprečnega kupca	20,0%				
pričakovani letni prihodek povprečnega potencialnega kupca	10.000.000 €	12.000.000 €	14.400.000 €	17.280.000 €	20.736.000 €
<b>PRIHODEK</b>					
pričakovani letni nakup povprečnega potencialnega kupca v prvem letu sodelovanja	50.000 €				
% prihodka kupca namenjen investicij v naš izdelek po 5. letih	1,5%				
% prihodka kupca	0,5%	0,7%	0,9%	1,1%	1,3%
obseg nakupov kupcev pridobljenih v prvem letu	50.000 €	84.000 €	129.600 €	190.080 €	269.568 €
obseg nakupov kupcev pridobljenih v drugem letu		50.000 €	84.000 €	129.600 €	190.080 €
obseg nakupov kupcev pridobljenih v tretjem letu			50.000 €	84.000 €	129.600 €
obseg nakupov kupcev pridobljenih v četrtem letu				50.000 €	84.000 €
obseg nakupov kupcev pridobljenih v petem letu					50.000 €
<b>prihodek podjetja skupaj</b>	50.000 €	134.000 €	263.600 €	453.680 €	723.248 €
<i>diskontirana vrednost</i>	50.000 €	121.708 €	217.456 €	339.929 €	492.196 €
<b>STROŠKI</b>					
stroški administracije (zgodovinska vrednost)	9,3%				
stroški razvoja (zgodovinska vrednost)	23,1%				
stroški proizvodnje (zgodovinska vrednost)	22,0%				
stroški prodaje (zgodovinska vrednost)	11,1%				
projektno neodvisni stroški trženja (zgodovinska vrednost)	0,3%				
stroški podpore (zgodovinska vrednost)	10,8%				
<b>stroški podjetja skupaj</b>	38.275 €	102.577 €	201.786 €	347.292 €	553.646 €
za potrebe predstavitve	-38.275 €	-102.577 €	-201.786 €	-347.292 €	-553.646 €
<i>diskontirana vrednost</i>	38.275 €	93.167 €	166.462 €	260.215 €	376.776 €
<b>NALOŽBA V AKCIJO NEPOSREDNEGA TRŽENJA</b>					
nakup podatkovne baze	12.000 €				
priprava podatkovne baze	3.300 €				
priprava serije eNovic	8.700 €				
stroški neposrednega telefonskega klicanja	9.300 €				
prilagoditev trženjskega gradiva	13.900 €				
ostali stroški	1.300 €				
<b>skupni obseg naložbe</b>	48.500 €				
za potrebe predstavitve	-48.500 €				
<b>DENARNI TOK</b>					
WACC	10,1%				
diskontna stopnja	1	1,10	1,21	1,33	1,47
neto denarni tok	-36.775 €	31.423 €	61.814 €	106.388 €	169.602 €
kumulativni neto denarni tok	-36.775 €	-5.352 €	56.462 €	162.850 €	332.452 €
<b>FINANČNA USPEŠNOST TRŽENJSKEGA DOGODKA</b>					
NSV	-36.775 €	-8.235 €	42.759 €	122.472 €	237.892 €
NSV projekta (brez zaključne vrednosti):	237.892 €				
Donos akcije neposrednega trženja (RO <sub>NSV</sub> ):	490%				
Naložba v akcijo neposrednega trženja se povrne v 14. mesecih.					
IRR = 140% pri WACC = 10,1%					
<b>LEGENDA:</b>					
podatki, ki jih pridobimo iz podatkovnih baz podjetja					
projekcije podjetja					
podatki ali projekcije (oddelka) trženja					

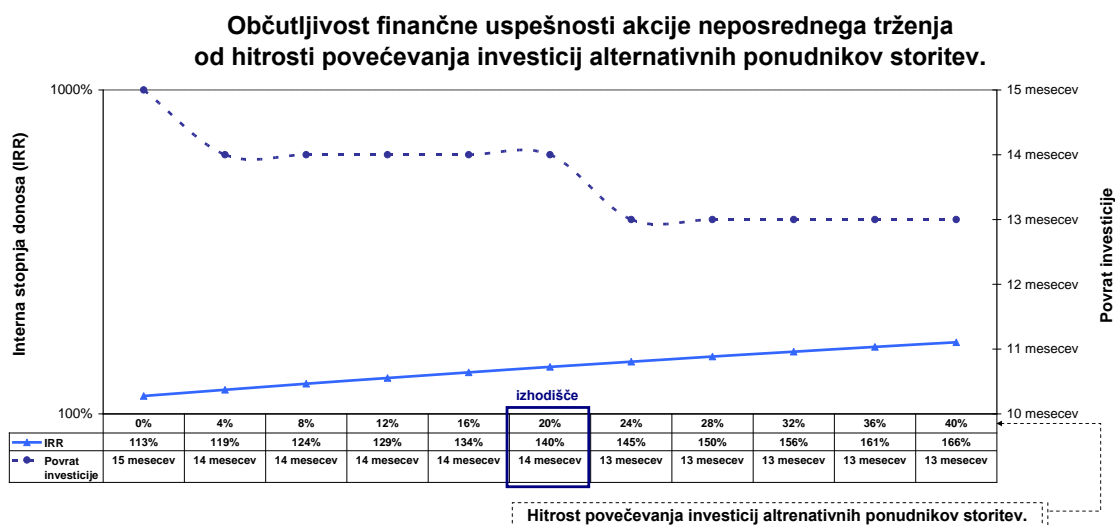
Slika 35: Finančna uspešnost akcije neposrednega trženja



Slika 36: Uspešnost akcije neposrednega trženja (2. scenarij)

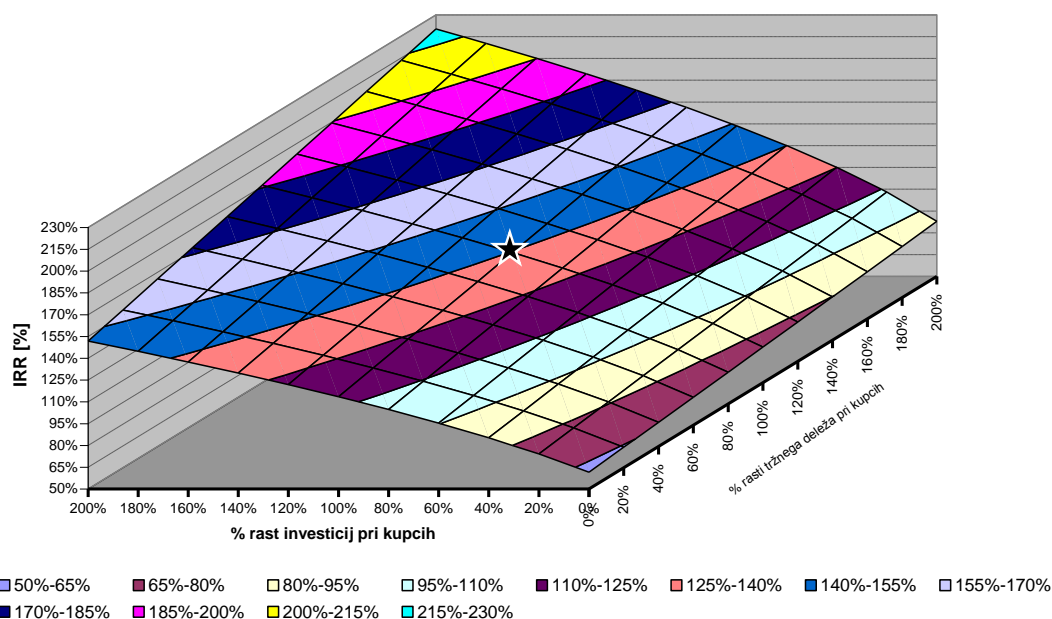


Slika 37: Odvisnost finančne uspešnosti akcije neposrednega trženja od rasti naložb



Slika 38: Odvisnost finančne uspešnosti dogodka od dveh dejavnikov

**Odvisnost (finančne) uspešnosti akcije neposrednega trženja od % rasti investicij pri kupcih in % rasti tržnega deleža pri kupcih**



## B. Merjenje uspešnosti sejemskega nastopa

Opis trženjske aktivnosti in trženjskega okolja:

- Odločamo se o smiselnosti nastopa na sejmu »Sviaz Expo Comm Moscow, Rusija«. Sejem je namreč največji (in najpomembnejši) telekomunikacijski sejem v Rusiji, kar pa pomeni, da bo na sejmu prisotna vsa konkurenca, saj želi vsa konkurenca povečati svoj tržni delež, povečati obseg prodaje in na trg vpeljati nove izdelke. Tega se zaveda tudi

organizator sejma, ki je primerno temu tudi dvignil ceno najema sejemskega prostora in tudi ceno vsem, ostalim spremljajočim trženjsko-komunikacijskim aktivnostim.

- Trenutni letni prihodek podjetja v Rusiji je 53,75 milijonov evrov.
- Zaradi (negativnih) govoric na trgu obstoječi kupci po naših ocenah zmanjšujejo obseg nakupov povprečno 2,1 % letno.
- Ožje vodstvo je postavilo naslednje cilje sejemskega nastopa:
  - prikazati nove funkcionalnosti izdelka<sup>109</sup>, ki se nahaja v začetku življenjskega cikla izdelka,
  - privabiti vsaj enega novega kupca na novih trgih,
  - obstoječim kupcem, (ki jih bomo uspeli pripeljati na sejamski dogodek) predstaviti, da smo zaupanja vreden partner in da so (negativne) govorice na trgu iz trte zvite oziroma samo posledica (škodoželjnih) aktivnosti konkurence,
  - mejnik za interno stopnjo donosa uspešnosti trženja je 25 %,
  - glede na to, da se potencial na trgu telekomunikacij zmanjšuje, in glede na to, da je prihodnost vse manj zanesljiva, se mora naložba v sejamski nastop povrniti hitreje od 30 mesecev,
  - zaradi istega razloga daljše projekcije od 5 let niso priporočljive,
  - zaradi istega razloga se NSV projekta računa/primerja med sabo brez terminalne vrednosti.
- Naložba v trženjske aktivnosti, potrebne za izpeljavo sejemskega nastopa, je/bo 300.500 evrov, in sicer po naslednji porazdelitvi:
  - 179.500 evrov za zakup sejemskega prostora, postavitve stojnice, podpora trženju,
  - 87.800 evrov za stroškov prodajne mreže,
  - 10.000 evrov za novo, spremenjeno podobo na internetu,
  - 8.800 evrov za akcijo neposrednega trženja,
  - 8.700 evrov za elektronsko oglaševanje,
  - 9.300 evrov za oglaševanje v sejamski publikaciji in branžni reviji.

Glede na cilje, ki jih je postavilo ožje vodstvo, želimo oceniti finančna tveganja sejemskega nastopa, zato bi radi preverili uspešnost sejemskega nastopa v naslednjih pogojih:

- če bi na sejem uspeli privabiti najvišje predstavnike okoli 15 obstoječih kupcev, ki naj bi predstavljali med 15 % in 20 % trenutnega obsega prodaje podjetja v Rusiji:
  - kupci, ki skupaj predstavljajo 5 % obstoječe prodaje v Rusiji in ki bodo prišli na sejamsko predstavitev, naj bi dvigovali obseg nakupov obstoječih izdelkov za 1,5 % na letni ravni,
  - ostali, obstoječi kupci, ki bodo prišli na sejamsko predstavitev, naj bi ohranili relativni obseg nakupov obstoječih izdelkov na dosedanjem letnem nivoju.

---

<sup>109</sup> Prihodek iz naslova tega izdelka trenutno predstavlja 3,4 % prodaje podjetja, v štirih letih pa naj bi predstavljal 7,0 % prodaje podjetja. Prirastek naj bi bil linearen (enakomerno porazdeljen skozi vsa štiri leta).

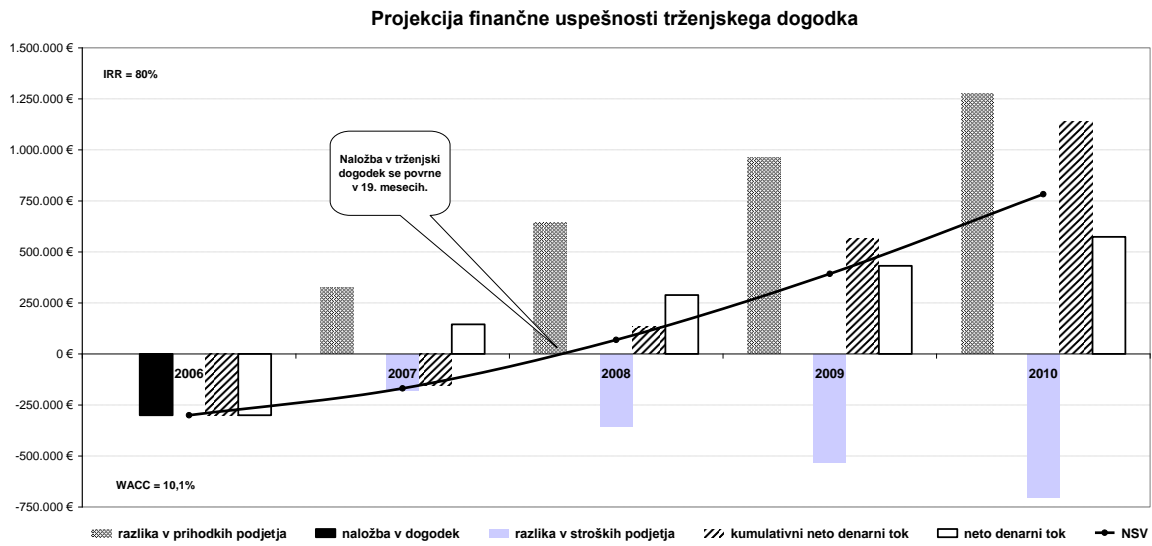
- V primeru, da na sejmski nastop uspemo privabiti tudi nove, potencialne kupce, naj bi leti začeli kupovati šele po štirih letih poglobljenega sodelovanja z njimi.
- Glede na to, da gre pri tem sejmskem nastopu za pomemben delež v letnem predračunu (oddelka) trženja bi radi naredili tudi naslednje analize:
  - Kako na smiselnost (oziroma na finančno uspešnost) izvedbe sejmskega nastopa vpliva možnost, da z dogodkom ne bi vplivali na povečavo relativnega deleža prodaje novega izdelka?
  - Kako na smiselnost (oziroma na finančno uspešnost) izvedbe sejmskega nastopa vpliva zmanjšanje relativnega letnega upada prihodka (v primeru, da tega dogodka ne bi izvedli)?
  - Kako vpliva relativni delež prihodka obstoječih kupcev, ki se udeležijo sejmskega dogodka na smiselnost izvedbe sejmskega nastopa?
  - Kakšen je obseg dodatnih naložbenih sredstev, ki jih lahko namenimo za to, da na sejem privedemo še za dodatno odstotno točko obstoječih kupcev?
  - Kako vpliva sprememba deleža obstoječih kupcev podjetja, ki pridejo na sejem in sprememba hitrosti upada prihodka podjetja na smiselnost izvedbe (finančno uspešnost) sejmskega nastopa?



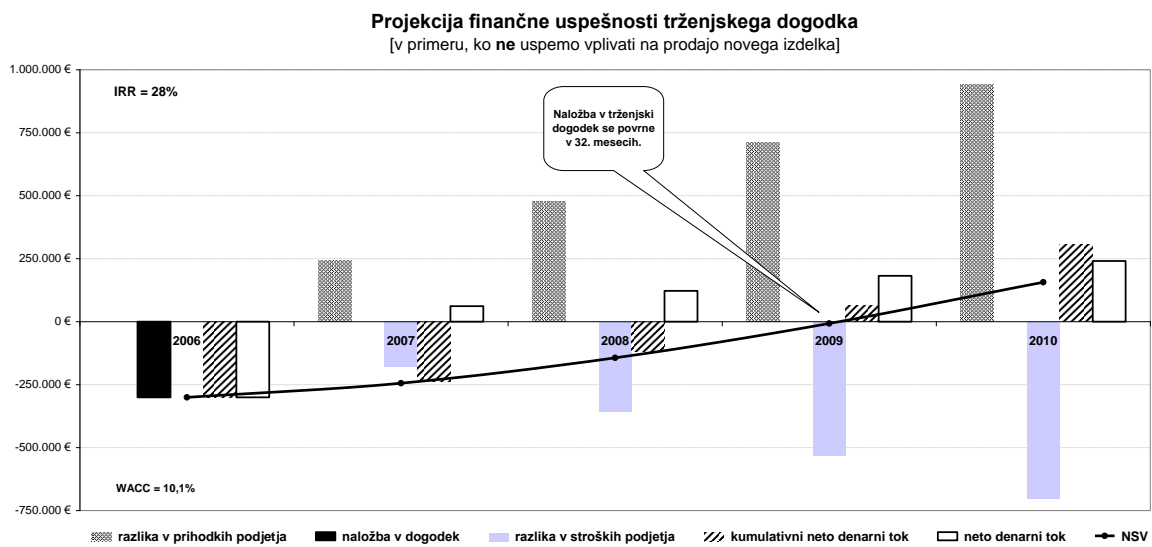
Tabela 7: Finančno poročilo sejemskega nastopa

# leta tekoče leto	0 2006	1 2007	2 2008	3 2009	4 2010
<b>IZTRŽEK SEJEMSKEGA NASTOPA</b>					
# zapisanih kontaktov	93				
# obstoječih kupcev izmed zapisanih kontaktov	16				
# zapisanih kupcev	21				
# novih, potencialnih kupcev (ki jih zapišemo v informativno platformo)	5				
% potencialnih novih kupcev (lead-ov)	5,4%				
% obstoječih kupcev - kandidatov za navzkrižno prodajo	17,2%				
<b>PRIHODEK</b>					
letni prihodek podjetja v Rusiji	53.750.000 €				
% kupcev (v deležu skupnih prihodkov), ki je/bo prišlo na trženjski dogodek	17,2%				
letni prihodek iz naslova kupcev, ki so/ bodo prišli na trženjski dogodek	9.247.312 €				
popravčni % upad letnega prihodka (v primeru, da se dogodka ne izvede)	-2,1%				
letni prihodek (v primeru, da se dogodka ne izvede)	53.750.000 €	52.621.250 €	51.516.204 €	50.434.363 €	49.375.242 €
razlika	0 €	-1.128.750 €	-2.233.796 €	-3.315.637 €	-4.374.758 €
<b>Vpliv dogodka na prihodek iz naslova novega izdelka</b>					
% letnega prihodka podjetja iz naslova novega izdelka	3,4%				
letni prihodek podjetja iz naslova novega izdelka (v primeru, da se dogodka ne izvede)	1.827.500 €	1.789.123 €	1.751.551 €	1.714.768 €	1.678.758 €
% letnega prihodka podjetja iz naslova novega izdelka	3,4%	4,3%	5,2%	6,1%	7,0%
letni prihodek (na dogodku udeleženi podjetji) iz naslova novega izdelka	314.409 €	397.634 €	480.860 €	564.086 €	647.312 €
letni prihodek (na dogodku neudeleženi podjetji) iz naslova novega izdelka	1.513.091 €	1.481.316 €	1.460.209 €	1.419.754 €	1.389.940 €
skupni letni prihodek iz naslova novega izdelka	1.827.500 €	1.878.951 €	1.931.069 €	1.983.840 €	2.037.251 €
razlika v letnem prihodu iz naslova novega izdelka med obema scenarijema	0 €	89.828 €	179.518 €	269.072 €	358.493 €
<b>Vpliv dogodka na prihodek podjetja</b>					
% kupcev, ki bo dvignilo obseg nakupov obstoječih izdelkov	5,0%				
% (letni) dviga nakupov	1,5%				
letni prihodek iz naslova kupcev, ki bodo dvignili obseg nakupov	2.687.500 €	2.727.813 €	2.768.730 €	2.810.261 €	2.852.415 €
% kupcev, ki bo ohranilo obseg nakupov obstoječih izdelkov	12,2%				
letni prihodek iz naslova kupcev, ki bodo ohranili obseg nakupov	6.559.812 €	6.559.812 €	6.559.812 €	6.559.812 €	6.559.812 €
letni prihodek iz naslova preostalih (ki niso bili na dogodku) kupcev	44.502.688 €	43.568.132 €	42.653.201 €	41.757.484 €	40.880.577 €
skupni letni prihodek	53.750.000 €	52.855.756 €	51.981.742 €	51.127.556 €	50.292.803 €
razlika	0 €	-894.244 €	-1.768.258 €	-2.622.444 €	-3.457.197 €
razlika v letnem prihodu iz naslova prihodka podjetja med obema scenarijema	0 €	234.506 €	465.539 €	693.193 €	917.561 €
razlika v letnem prihodu med obema scenarijema	0 €	324.334 €	645.057 €	962.265 €	1.276.054 €
diskontirana vrednost	0 €	294.582 €	532.137 €	720.996 €	868.400 €
<b>STROŠKI</b>					
stroški administracije (zgodovinska vrednost)	9,3%				
stroški razvoja (zgodovinska vrednost)	23,1%				
stroški proizvodnje (zgodovinska vrednost)	22,0%				
stroški prodaje (zgodovinska vrednost)	11,1%				
projektno neodvisni stroški trženja (zgodovinska vrednost)	0,3%				
stroški podpore (zgodovinska vrednost)	10,8%				
stroški podjetja (v primeru, da ni dogodka)	41.145.625 €	40.281.567 €	39.435.654 €	38.607.505 €	37.796.748 €
stroški podjetja (v primeru dogodka)	41.145.625 €	40.461.081 €	39.792.024 €	39.138.144 €	38.499.141 €
razlika v stroških podjetja med obema scenarijema	0 €	179.514 €	356.370 €	530.639 €	702.393 €
za potrebe predstavitve	0 €	-179.514 €	-356.370 €	-530.639 €	-702.393 €
diskontirana vrednost	0 €	163.047 €	293.986 €	397.592 €	478.003 €
<b>NALOŽBA V SEJEMSKO AKTIVNOST</b>					
stroški akcije neposrednega trženja	8.800 €				
stroški internetnega oglaševanja	8.700 €				
stroški off-line oglaševanja	9.300 €				
stroški sejemske pojavnosti	175.900 €				
ostali stroški (prisotnost direktne prodaje...) podjetja za podporo trženjskemu dogodku	97.800 €				
skupni obseg naložbe	300.500 €				
za potrebe predstavitve	-300.500 €				
<b>DENARNI TOK</b>					
WACC	10,1%				
diskontna stopnja	1	1,10	1,21	1,33	1,47
neto denarni tok	-300.500 €	144.820 €	288.687 €	431.626 €	573.661 €
kumulativni neto denarni tok	-300.500 €	-155.680 €	133.007 €	564.633 €	1.138.294 €
<b>FINANČNA USPEŠNOST TRŽENJSKEGA DOGODKA</b>					
NSV	-300.500 €	-168.965 €	69.186 €	392.590 €	782.987 €
NSV projekta (brez zaključne vrednosti):	782.987 €				
Donos naložbe v trženjski dogodek (RO <sub>EVENT</sub> ):	261%				
Naložba v trženjski dogodek se povrne v 19. mesecih.					
IRR = 80% pri WACC = 10,1%					
<b>LEGENDA:</b>					
podatki, ki jih pridobimo iz podatkovnih baz podjetja					
projekcije podjetja					
podatki ali projekcije (oddelka) trženja					

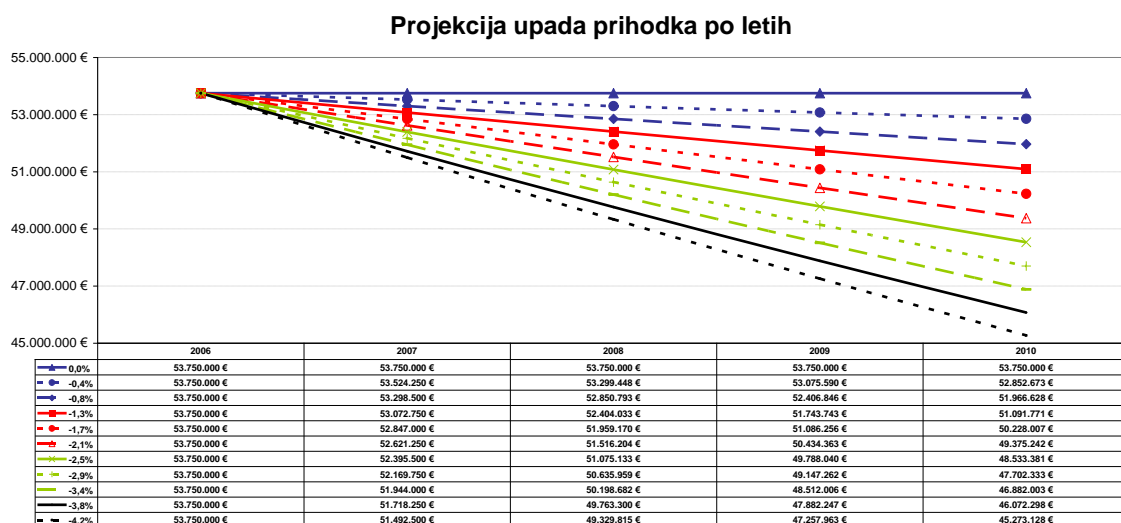
Slika 39: Finančna uspešnost trženjskega dogodka



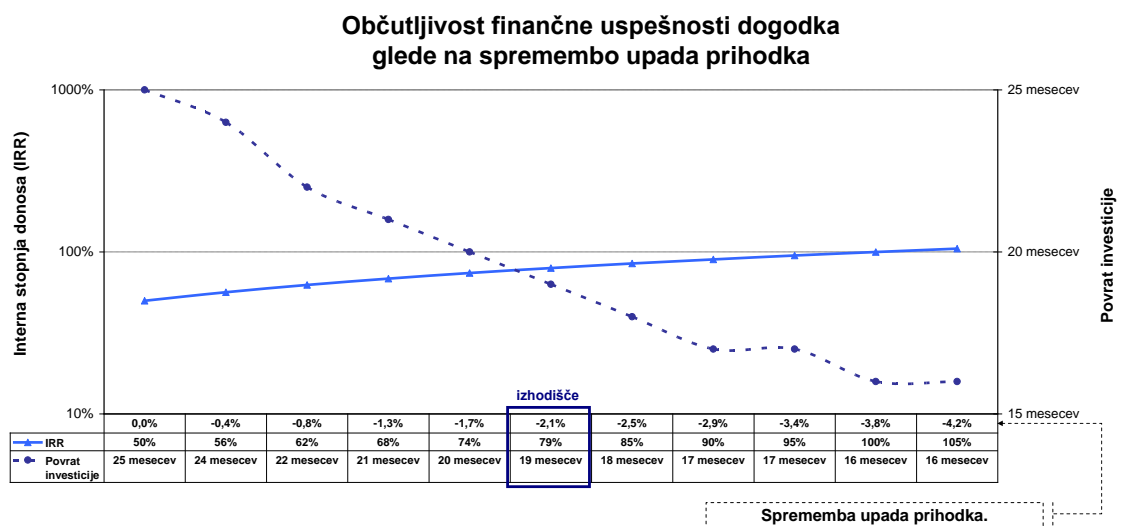
Slika 40: Finančna uspešnost trženjskega dogodka (2. scenarij)



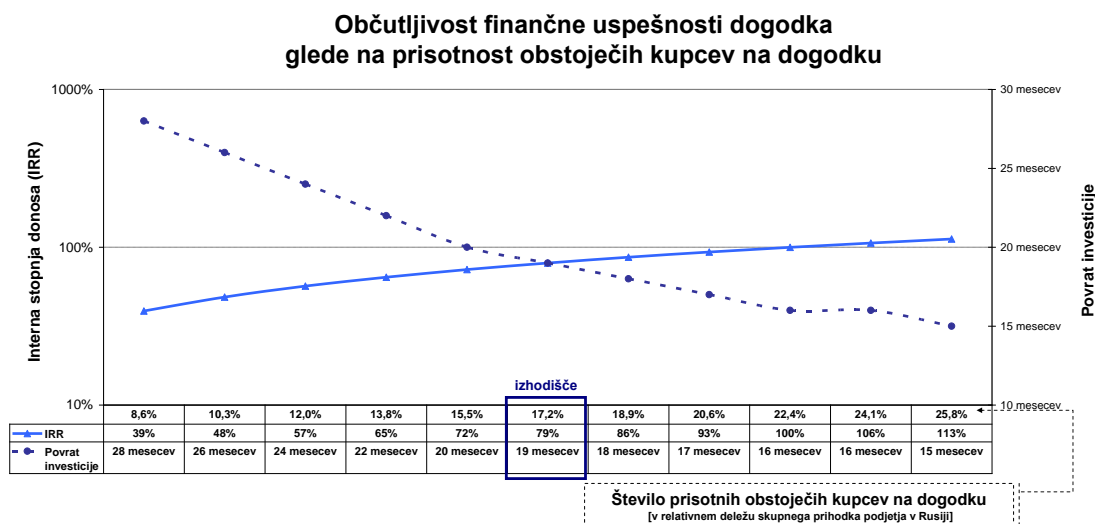
Slika 41: Projekcija upada prihodka po letih



Slika 42: Finančna odvisnosti glede na spremembe upada prihodka



Slika 43: Finančne uspešnost glede na prisotnost kupcev na dogodku



Slika 44: Analiza finančne uspešnosti dogodka od dveh dejavnikov

**Odvisnost (finančne) uspešnosti dogodka od  
% upada prihodka podjetja in % obstoječih kupcev na dogodku**

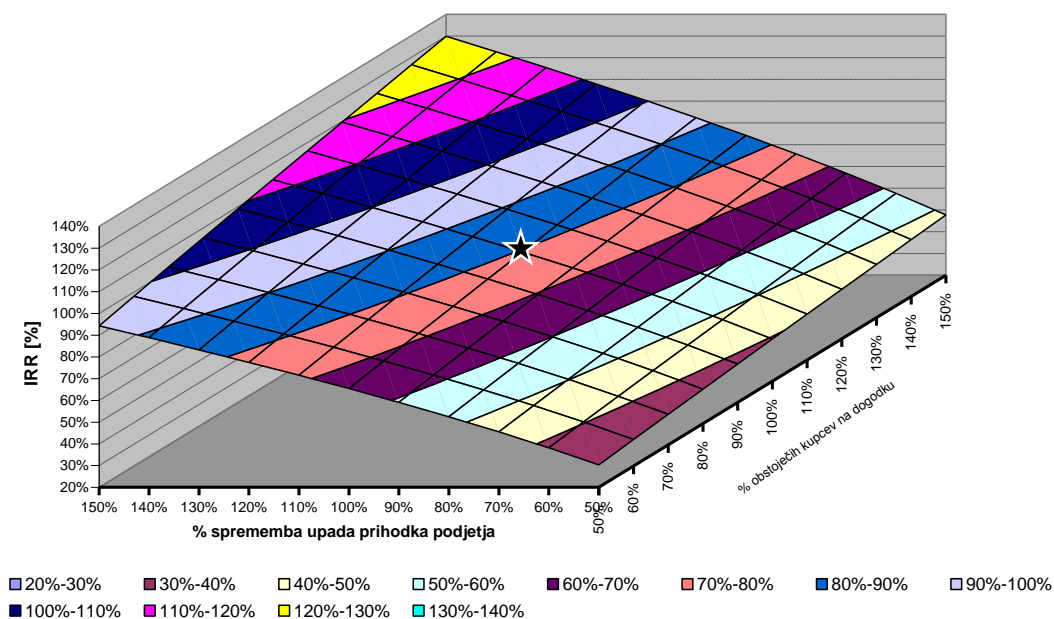


Tabela 8: Iskanje dovoljene vrednosti dodatnih naložbenih sredstev

# leta tekoče leto	0 2006	1 2007	2 2008	3 2009	4 2010	
<b>IZTRŽEK SEJEMSKEGA NASTOPA</b>						
# zapisanih kontaktov	93	16	21			
# obstoječih kupcev izmed zapisanih kontaktov	5					
# zapisanih kupcev	5					
% novih, potencialnih kupcev (ki jih zapišemo v informativno platformo)	5,4%					
% potencialnih novih kupcev (lead-ov)	17,2%					
% obstoječih kupcev - kandidatov za navzkrižno prodajo						
<b>PRIHODEK</b>						
letni prihodek podjetja v Rusiji	53.750.000 €					
% kupcev (v deležu skupnih prihodkov), ki je bilo prislo na trženjski dogodek	18,2%					
letni prihodek iz naslova kupcev, ki so/bodo prišli na trženjski dogodek	9.784.812 €					
popravčni % upad letnega prihodka (v primeru, da se dogodka ne izvede)	-2,1%					
letni prihodek (v primeru, da se dogodka ne izvede)	53.750.000 €	52.621.250 €	51.516.204 €	50.434.363 €	49.375.242 €	
razlika	0 €	-1.128.750 €	-2.233.796 €	-3.315.637 €	-4.374.758 €	
<b>Veljav dogodka na prihodek iz naslova novega izdelka</b>						
% letnega prihodka podjetja iz naslova novega izdelka	3,4%					
letni prihodek podjetja iz naslova novega izdelka (v primeru, da se dogodka ne izvede)	1.827.500 €	1.789.123 €	1.751.551 €	1.714.768 €	1.678.758 €	
% letnega prihodka podjetja iz naslova novega izdelka	3,4%	4,3%	5,2%	6,1%	7,0%	
letni prihodek (na dogodu udeleženi podjetji) iz naslova novega izdelka	332.884 €	420.747 €	508.810 €	596.874 €	684.937 €	
letni prihodek (na dogodu neudeleženi podjetji) iz naslova novega izdelka	1.494.616 €	1.468.426 €	1.432.693 €	1.422.627 €	1.373.155 €	
skupni letni prihodek iz naslova novega izdelka	1.827.500 €	1.884.172 €	1.941.504 €	1.999.480 €	2.058.089 €	
razlika v letnem prihodu iz naslova novega izdelka med obema scenarijema	0 €	95.050 €	189.953 €	284.712 €	379.331 €	
<b>Veljav dogodka na prihodek podjetja</b>						
% kupcev, ki bo dvignilo obseg nakupov obstoječih izdelkov	5,0%					
% (letni) dviga nakupov	1,9%					
letni prihodek iz naslova kupcev, ki bodo dvignili obseg nakupov	2.687.500 €	2.727.813 €	2.768.730 €	2.810.216 €	2.852.415 €	
% kupcev, ki bo ohranilo obseg nakupov obstoječih izdelkov	13,2%					
letni prihodek iz naslova kupcev, ki bodo ohranili obseg nakupov	7.097.312 €	7.097.312 €	7.097.312 €	7.097.312 €	7.097.312 €	
letni prihodek (iz naslova preostalih (ki niso bili na dogodu)) kupcev	43.952.188 €	43.041.919 €	42.138.038 €	41.251.140 €	40.366.326 €	
letni prihodek (na dogodu udeleženi podjetji) iz naslova novega izdelka	53.750.000 €	52.867.044 €	52.004.080 €	51.160.713 €	50.338.551 €	
razlika	0 €	-882.956 €	-1.745.920 €	-2.589.287 €	-3.413.449 €	
razlika v letnem prihodu iz naslova prihodka podjetja med obema scenarijema	0 €	245.794 €	497.877 €	726.349 €	961.309 €	
razlika v letnem prihodu med obema scenarijema	0 €	340.843 €	677.829 €	1.011.061 €	1.340.639 €	
diskontirana vrednost	0 €	309.576 €	599.172 €	757.557 €	912.353 €	
<b>STROŠKI</b>						
stroški administracije (zgodovinska vrednost)	9,3%					
stroški razvoja (zgodovinska vrednost)	23,1%					
stroški prodajne (zgodovinska vrednost)	22,0%					
stroški prodaje (zgodovinska vrednost)	11,1%					
projektno neodvisni stroški trženja (zgodovinska vrednost)	0,3%					
stroški podpore (zgodovinska vrednost)	10,8%					
stroški podjetja (v primeru, da ni dogodka)		41.145.625 €	40.281.567 €	39.435.654 €	38.607.505 €	37.796.748 €
stroški podjetja (v primeru dogodka)		41.145.625 €	40.469.722 €	39.809.124 €	39.163.525 €	38.532.629 €
razlika v stroških podjetja med obema scenarijema	0 €	188.155 €	373.470 €	556.020 €	735.882 €	735.882 €
za potrebe predstavitve	0 €	-188.155 €	-373.470 €	-556.020 €	-735.882 €	-735.882 €
diskontirana vrednost	0 €	170.896 €	306.026 €	416.609 €	500.794 €	
<b>NALOŽBA V SEJEMSKO AKTIVNOST</b>						
stroški akcije neposrednega trženja	8.800 €					
stroški internetnega oglaševanja	9.300 €					
stroški off-line oglaševanja	175.900 €					
stroški sejemske pojavnosti	52.782 €					
arandstva za dodatno odlično tablo	97.900 €					
ostali stroški (prisotnost direktne prodaje...) podjetja za podporo trženjskemu dogodu	97.900 €					
skupni obseg naložbe	359.282 €					
za potrebe predstavitve	-359.282 €					
<b>DENARNI TOK</b>						
WACC	10,1%					
diskontna stopnja	1	1,10	1,21	1,33	1,47	
neto denarni tok	-359.282 €	153.858 €	304.380 €	455.041 €	604.798 €	
kumulativni neto denarni tok	-359.282 €	-206.593 €	97.786 €	552.807 €	1.157.565 €	
<b>FINANČNA USPEŠNOST TRŽENJSKEGA DOGODKA</b>						
NSV	782.987 €	-228.600 €	38.480 €	371.428 €	782.987 €	
NSV projekta (brez zaključne vrednosti)	782.987 €					
Donos naložbe v trženjski dogodek (RO <sub>zvenj</sub> ):	218%					
Naložba v trženjski dogodek se povrne v 21. mesecih.						
IRR = 70% pri WACC = 10,1%						
<b>LEGENDA:</b>						
podatki, ki jih pridobimo iz podatkovnih baz podjetja						
projekcije podjetja						
podatki ali projekcije (oddelka) trženja						

Nova ciljna vrednost števila (relativnega deleža v prihodu podjetja) obstoječih kupcev - zvišanje za eno odstotno točko.

Iskana vrednost dodatnih investicijskih sredstev.

Izhodiščna neto sedanja vrednost projekta.

## C. Merjenje uspešnosti navzkrižne prodaje/trženja

Opis trženjske aktivnosti in trženjskega okolja:

- Odločamo se o smiselnosti izpeljave več akcij navzkrižne prodaje na trgu Poljske. Na trgu imamo enega kupca, ki smo ga osvojili pred kratkim z izdelkom, prirejenim za poljski trg, oziroma tega kupca. Pri tem kupcu hočemo povečati obseg prodaje skozi obdobje naslednjih petih let in to na takšen način, da mu bomo v prvem letu predstavili tehnološko nadgradnjo obstoječega sistema, v naslednjem letu pa še komplementarni izdelek obstoječemu sistemu. Ocenjujemo, da pri ostalih ponudnikih telekomunikacijskih storitev v nadaljnjih dveh do treh letih nimamo možnosti realizirati dodatne prodaje.
- Trenutni letni prihodek podjetja na Poljskem je 4,75 milijonov evrov.
- Zaradi nasičenja omrežja kupca z obstoječo tehnologijo, ki jo podpira naš izdelek, lahko pričakujemo zmanjšani obseg nakupov obstoječe tehnologije za povprečno 20 % letno.
- Ožje vodstvo je postavilo naslednje cilje serije navzkrižne prodaje:

- v prvem letu hočemo z akcijami navzkrižnega trženja prikazati obstoječemu kupcu nove funkcionalnosti izdelka<sup>110</sup>, ki je bil na ostalih naših trgih zelo dobro sprejet. Prvo realizacijo lahko pričakujemo šele v naslednjem letu;
  - v drugem letu hočemo z akcijami navzkrižnega trženja prikazati obstoječemu kupcu nove funkcionalnosti izdelka<sup>111</sup>, ki se nahaja v začetku življenjskega cikla izdelka. Prvo realizacijo lahko pričakujemo šele v naslednjem letu;
  - mejnik za interno stopnjo donosa uspešnosti trženja je 25 %;
  - glede na to, da se potencial na trgu telekomunikacij zmanjšuje, in glede na to, da je prihodnost vse manj zanesljiva, se mora naložba v sejamski nastop povrniti hitreje od 30 mesecev;
  - zaradi istega razloga daljše projekcije od 5 let niso priporočljive;
  - zaradi istega razloga se NSV projekta računa/primerja med sabo brez terminalne vrednosti.
- Naložba v trženjske aktivnosti, potrebne za izpeljavo akcije navzkrižne prodaje, smo v prvem letu ocenili na 38.700 evrov. V naslednjih letih se naj bi naložba iz leto v leto prepolovila.
  - Naložba v trženjske aktivnosti, potrebne za izpeljavo akcije navzkrižne prodaje, smo v drugem letu ocenili na 53.500 evrov. V naslednjih letih se naj bi naložba iz leto v leto prepolovila.
  - Vsako leto naložbo v trženjske aktivnosti za izpeljavo akcije navzkrižne prodaje, poleg obstoječe prodajne funkcije, spremljajo tudi ostale vzporedne dejavnosti (proces certifikacije izdelka na poljskem trgu, itd.) za vpeljavo novih izdelkov na trg. Seveda so s tem povezani tudi stroški podpore.

Glede na cilje, ki jih je postavilo ožje vodstvo, želimo oceniti poslovno finančna tveganja celotne akcije navzkrižnega trženja, kot tudi projekcijo prihodka na Poljskem.

---

<sup>110</sup> Prihodek iz naslova tega izdelka, po dveh letih vpeljave na trg, trenutno predstavlja 13,4 % prodaje na obstoječih tehnoloških platformah v pogojih zrelega trga za to tehnološko platformo, v štirih letih pa naj bi predstavljal 27,0 %. Prirastek naj bi bil linearen (enakomerno porazdeljen skozi vsa štiri leta) tudi na Poljskem.

<sup>111</sup> Prihodek iz naslova tega izdelka naj bi v štirih letih predstavljal 10 % prodaje na obstoječih tehnoloških platformah v pogojih zrelega trga za to tehnološko platformo. Prirastek naj bi bil linearen (enakomerno porazdeljen skozi vsa štiri leta).

Tabela 9: Finančno poročilo akcije navzkrižne prodaje/trženja

# leta	0	1	2	3	4
tekoče leto	2006	2007	2008	2009	2010
<b>NALOŽBA V AKCIJO NAVZKRIŽNEGA TRŽENJA</b>					
stroški prve akcije navzkrižne prodaje	38.700 €	19.350 €	9.675 €	4.838 €	0 €
stroški druge akcije navzkrižne prodaje	0 €	53.500 €	26.750 €	13.375 €	6.688 €
ostali stroški (prisotnost direktne prodaje, certifikacija...) podjetja za podporo akcijam navzkrižne prodaje	22.000 €	33.000 €	22.000 €	11.000 €	5.500 €
<b>skupni obseg naložbe za potrebe predstavitve</b>	60.700 €	105.850 €	58.425 €	29.213 €	12.188 €
	-60.700 €	-105.850 €	-58.425 €	-29.213 €	-12.188 €
<b>PRIHODEK</b>					
letni prihodek podjetja na Poljskem	4.750.000 €				
povprečni % upad letnega prihodka	-20,0%				
letni prihodek (v primeru, da se akcij ne izvede)	4.750.000 €	3.800.000 €	3.040.000 €	2.432.000 €	1.945.600 €
razlika	0 €	-950.000 €	-1.710.000 €	-2.318.000 €	-2.804.400 €
<b>Vpliv akcij navzkrižnega trženja na prihodek na Poljskem</b>					
% letnega prihodka podjetja iz naslova posodobitve tehnološke platforme	0,0%	2,7%	8,0%	13,4%	20,2%
letni prihodek podjetja iz naslova novega izdelka (v primeru, da se dogodka ne izvede)	0 €	127.300 €	381.900 €	636.500 €	959.500 €
% letnega prihodka podjetja iz naslova novega izdelka	0,0%	0,0%	2,0%	6,0%	10,0%
letni prihodek iz naslova novega izdelka	0 €	0 €	95.000 €	285.000 €	475.000 €
<b>Skupni letni prihodi na Poljskem</b>	4.750.000 €	3.927.300 €	3.516.900 €	3.353.500 €	3.380.100 €
<b>razlika v letnem prihodu med obema scenarijema</b>	0 €	127.300 €	476.900 €	921.500 €	1.434.500 €
diskontirana vrednost	0 €	115.622 €	393.417 €	690.452 €	976.228 €
<b>STROŠKI</b>					
stroški administracije (zgodovinska vrednost)	9,3%				
stroški razvoja (zgodovinska vrednost)	23,1%				
stroški proizvodnje (zgodovinska vrednost)	22,0%				
stroški prodaje (zgodovinska vrednost)	11,1%	11,3%	11,4%	11,6%	11,7%
projektno neodvisni stroški trženja (zgodovinska vrednost)	0,3%				
stroški podpore (zgodovinska vrednost)	10,8%	11,0%	11,1%	11,3%	11,4%
stroški podjetja (v primeru, da ni akcij navzkrižnega trženja)	3.636.125 €	2.920.300 €	2.345.360 €	1.883.584 €	1.512.704 €
stroški podjetja (v primeru akcije navzkrižnega trženja)	3.636.125 €	3.018.130 €	2.713.288 €	2.597.286 €	2.628.028 €
<b>razlika v stroških podjetja med obema scenarijema</b>	0 €	97.830 €	367.928 €	713.702 €	1.115.324 €
za potrebe predstavitve	0 €	-97.830 €	-367.928 €	-713.702 €	-1.115.324 €
diskontirana vrednost	0 €	88.856 €	303.521 €	534.755 €	759.017 €
<b>DENARNI TOK</b>					
WACC	10,1%				
diskontna stopnja	1	1,10	1,21	1,33	1,47
neto denarni tok	-60.700 €	-76.380 €	50.547 €	178.586 €	306.989 €
kumulativni neto denarni tok	-60.700 €	-137.080 €	-86.533 €	92.052 €	399.041 €
<b>FINANČNA USPEŠNOST AKCIJE NAVZKRIŽNEGA TRŽENJA</b>					
NSV	-60.700 €	-130.073 €	-88.375 €	45.434 €	254.350 €
NSV projekta (brez zaključne vrednosti):	254.350 €				
Donos naložbe v akcijo navzkrižnega trženja (RO <sub>CROSS-SELL</sub> ):	707%				
Naložba v akcijo navzkrižnega trženja se povrne v 30. mesecih.					
IRR = 61% pri WACC = 10,1%					

LEGENDA:	
podatki, ki jih pridobimo iz podatkovnih baz podjetja	
projekcije podjetja	
podatki ali projekcije (oddelka) trženja	

Slika 45: Projekcija finančne uspešnosti akcije navzkrižne prodaje/trženja

