

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PRIPRAVA TRŽENJSKEGA NAČRTA ZA WEBASTO  
BLUECOOL**

Ljubljana, junij 2005

LUKA ŠTEGER

## **IZJAVA**

Študent Luka Šteger izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6. 6. 2005

Podpis: \_\_\_\_\_

## Kazalo

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema, namena in cilja dela.....	1
1.2	Metode preučevanja in zasnove dela.....	2
2	Medorganizacijsko trženje .....	3
3	Trženjsko načrtovanje .....	5
3.1	Poslanstvo.....	6
3.2	Analiza (zunanjega in notranjega) okolja.....	6
3.2.1	Analiza zunanjih dejavnikov .....	7
3.2.2	Analiza konkurenčnih prednosti in slabosti .....	10
3.3	Opredelitev cilja .....	12
4	Opredelitev in izbor tržne strategije .....	13
4.1	Pionir ali sledilec .....	15
4.2	Strategija pionirja .....	15
4.3	Strategija sledilca .....	16
4.4	Dejavniki uspeha .....	17
4.5	Strategije voditeljev.....	21
4.5.1	Utrdba ali strategija ohranjanja položaja.....	24
4.5.2	Bočna strategija .....	25
4.5.3	Strategija neposrednega napada .....	25
4.5.4	Strategija širitve trga .....	25
4.5.5	Strategija strateškega umika .....	26
4.6	Opredelitev programa.....	26
4.6.1	Izdelek .....	26
4.6.2	Cena.....	26
4.6.3	Tržne poti .....	28
4.6.4	Trženjsko komuniciranje.....	29
4.7	Izvedba .....	31
5	Priprava trženjskega načrta na primeru izdelka BlueCool .....	32
5.1	Poslanstvo.....	32
5.2	Vizija .....	32
5.3	Vrednote .....	32
5.4	Analiza zunanjega okolja .....	33
5.4.1	Politično okolje .....	33
5.4.2	Ekonomsko okolje.....	33
5.4.3	Družbeno okolje .....	33
5.4.4	Tehnološko okolje .....	33
5.4.5	Kupci .....	34
5.5	Analiza notranjega okolja.....	35
5.5.1	Pregled konkurence .....	35
5.5.2	PSPN analiza .....	36
5.6	Opredelitev ciljev .....	37
5.7	Strategije.....	38
5.8	Akcijski program.....	38
5.9	Trženjski proračun in ocenjeni prihodki .....	40
5.10	Nadzor in vrednotenje .....	41
5.11	Povzetek trženjskega načrta .....	41
6	Sklep.....	42
	Literatura .....	44

Viri .....	45
Priloga 1: Prospekt klimatske naprave Webasto BlueCool Classic .....	1
Priloga 2: Primerjava tehničnih lastnosti konkurenčnih izdelkov .....	3
Priloga 3: Slike s sejma Internautica 2005 .....	4
Priloga 4: Anketiranje in statistična analiza rezultatov .....	5

# 1 Uvod

## 1.1 Opredelitev problema, namena in cilja dela

Nikjer ni poslovno življenje bolj realno in hitro minljivo kot za krmilom majhnega podjetja - čolna, ki pluje v oceanu. Majhnost mu omogoča po eni strani hitrejše odzivanje in lažje izogibanje čerem, a hkrati je prepuščen na milost razburkanem morju, ki ga lahko v hipu prevrne. Podjetje je pogosto odvisno od majhnega števila kupcev in izpad le enega lahko vodi v potop, pridobitev novega pa do neslutenega zagona in prosperitete.

Težava majhnega podjetja ni v pomanjkanju priložnosti, temveč v pomanjkanju virov, saj se večina virov uporablja za ohranjanje statusa quo. Menjavanje strank posledično bolj vpliva na stabilnost, kot pri velikih podjetjih. Podjetje lahko tako ponazorimo z vedrom, ki ga je potrebno napolniti s poslom, da dosežemo želeno poslovno uspešnost. Voda, ki se vliva vanj, ponazarja nove kupce, žal pa ima vedro luknjo, skozi katero se odliva voda, ki ponazarja izgubljene stranke, ki se denimo preselijo ali preidejo h konkurentu. Podjetje se bo trudilo, da bo odhod čim manjši. Da bo vedro napolnjeno vsaj do želene mere, je potrebno skrbeti za večji priliv kot odliv (Vyakarnam, Leppard, 1995, str. 13-14).

Bistven dejavnik uspeha za privabljanje novih strank ter ohranitev starih je strategija trženja. Na prihodnje prilive in odlive kupcev se podjetje pripravi med drugim tudi s trženjskim načrtom, saj v tem predstavi rešitve, kako pridobiti nove kupce in obdržati stare, ter tako skrbi za razvoj podjetja.

Toliko bolj pomembno je, da podjetje dobro načrtuje prihodnje trženjske aktivnosti in skrbno bedi nad izpeljavo. Priprava trženjskega načrta je alfa in omega plovbe podjetja, z njim se ni moč povsem izogniti razburkanim vodam, vendar nudi nabor ukrepov, kako ravnati v tem primeru. Je neke vrste zemljevid, po katerem se orientira podjetje, obenem pa je tudi kompas, s katerim lahko odgovorni sprotno preverjajo, ali podjetje pluje po na zemljevidu načrtani poti, saj vsebuje načrt tudi trženjske cilje. Že sama priprava trženjskega načrta prisili podjetje, da razmisli o proizvodu, konkurenčnih rešitvah, okolju, skratka o vseh pomembnih dejavnikih, ki vplivajo na uspešno poslovanje.

Pomembnost priprave trženjskega načrta je zlasti visoka, kadar se podjetje odloči lansirati novo skupino izdelkov ali storitev, ki je nova tako za podjetje kot za trg. Odpre mu pogled na trg, mu tako omogoča oceniti obseg potenciala ter prispeva k realističnem pogledu v prihodnost.

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretske osnove, ki so potrebne za izvedbo tržnega načrta ter njihova uporaba za izdelavo konkretnega tržnega načrta novega izdelka na slovenskem in hrvaškem trgu. Poudarek dela leži na raziskavi okolja in razvoju strategije,

zaradi prostorske stiske sem izpustil poglavje kontrole doseganja ciljev, ki je sicer sestavni del trženjskega načrta.

Drugi del diplomske naloge bo zajemal konkreten projekt podjetja Webasto d.o.o.<sup>1</sup>, s katerem sem sodeloval pri pripravi trženjskega načrta za proizvod klimatska naprava za plovila.

Cilj diplomske naloge je tudi ponuditi prispevek k uspešnejšemu lansiranju in trženju proizvoda BlueCool ter posledično boljšemu poslovnemu rezultatu celotnega podjetja.

## **1.2 Metode preučevanja in zasnove dela**

Diplomska naloga je razdeljena na štiri dele. Pri delu bom uporabljal več virov in metod dela:

- sodobna literatura o teoretskih vidikih trženjskega načrtovanja,
- samostojno raziskovanje na podlagi primarnih (anketiranje, intervjuji) in sekundarnih podatkov,
- analiza pridobljenih podatkov (s programsko opremo za statistično obdelavo podatkov – SPSS),
- analiza PSPN obravnavanega izdelka,
- uporaba internih virov podjetja in matičnega podjetja.

Za uvodom sledi poglavje, v katerem so predstavljena teoretska izhodišča, ki so koristna in pomembna za praktičen del. Predstavljena bosta obseg in pomen načrtovanja trženja in postopek samega načrtovanja. Vsebuje podpoglavji trženje na porabniških trgih ter trženje na medorganizacijskih trgih, ker to narekuje narava izdelka, saj se ta trga v določenih lastnostih bistveno razlikujeta. Tako so denimo na medorganizacijskem trgu odnosi med (maloštevilčnimi) partnerji v primerjavi s porabniškim trgi tesnejši in bolj osebni, odjemalcev je manj, stranke imajo specifične zahteve, za katere se išče individualna rešitev (Kotler, 1996, str. 205-207). Predstavljena bo zlasti teorija, ki je uporabna za manjša podjetja.

Tretje poglavje bo prikazalo praktični del – trženjski načrt za nov izdelek, pri čemer se bom opiral na predhodno poglavje. V tem poglavju bodo zajete razne analize in izsledki tržnega raziskovanja (intervjujev, SWOT analiza, pregled konkurence itd.) kot osnova za izvedbo tržnega načrtovanja.

Sklepi zaključujejo vsebinski del diplomskega dela, v njih so podane ugotovitve, ki izhajajo iz priprave diplomske naloge.

---

<sup>1</sup> Webasto d.o.o. je majhno podjetje, ki se ukvarja se z distribucijo grelnikov in klimatskih naprav za vozila, plovila, avtodome ter sočnih streh za osebne avtomobile. Poleg Slovenije posluje podjetje v vseh ostalih republikah bivše SFRJ.

Blue Cool, za katerega se dela trženjski načrt, je klimatska naprava, namenjena vgradnji v plovila, ki je še zlasti zanimiva za medorganizacijski trg proizvajalcev plovil. Blue Cool je nov proizvod v asortimanu podjetja, ki ga je potrebno lansirati.

## 2 Medorganizacijsko trženje

Pri trgovanju med podjetji so kupci podjetja. Nakupni proces je v tem primeru seveda bistveno drugačen, saj ima ciljna skupina (podjetje) drugačne potrebe in želje kot končni porabnik in se temu primerno tudi drugače vede na trgu. Po Websterjevi (1984, str. 3) definiciji je medorganizacijsko trženje trženje izdelkov in storitev industrijskim in institucionalnim strankam. Te obsegajo predelovalna podjetja, vlade, javne zavode, izobraževalne ustanove, bolnice, veletrgovce in ostale formalne družbe. Bistvena značilnost teh kupcev je, da kupljeno blago uporabijo v lastni proizvodnji ali mu dodajo vrednost. Posledično velja, da je povpraševanje po industrijskih izdelkih in storitvah izpeljano iz povpraševanja po končnem izdelku. Točneje, povpraševanje po industrijskih proizvodih se odseva v pričakovanju industrijskega kupca o bodoči prodaji svojega proizvoda ter s tem povezane količine nabave (Webster, 1984, str. 10).

Da so potrebe po drugačnem trženjskem pristopu različne, izhaja iz razlik med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi (Kotler, 1996, 205-208):

- Prisotnih je manj kupcev, pogosto le eden.
- Kupci so večji, ravno tako naročila.
- Odnosi med dobaviteljem in odjemalcem so tesnejši, ponudba je pogosto prilagojena potrebam odjemalca.
- Povpraševanje je neelastično, saj je povpraševanje izpeljano, dodatna omejitev je tudi nefleksibilnost proizvodnje, ki na kratki rok ne more spreminjati proizvodnih postopkov.
- Povpraševanje je nestalno.
- Kupovanje je strokovno in učinkovito, saj gre za tehten premislek o izboru dobavitelja na podlagi tehničnih, stroškovnih in ostalih dejavnikov.
- Na nakup vpliva več dejavnikov in oseb (tehnični strokovnjaki, managerji).

Glede na kompleksnost prodajnega procesa na medorganizacijskem trgu je najbolj smotna osebna prodaja, ostale oblike promocije so sekundarnega pomena, čeprav nimajo zanemarljivega vpliva.

Prodajalec na medorganizacijskem trgu se mora zavedati dejavnikov, ki vplivajo na nakup medorganizacijskih kupcev. Webster in Wind (1972, str. 33-37) sta navedla štiri skupine dejavnikov, ki jih mora poznati medorganizacijski tržnik, da lahko pripravi optimalno predstavitev in ponudbo:

### 1. Dejavniki okolja

Dejavniki okolja vplivajo na primarno povpraševanje, iz katerega se izpelje medorganizacijsko. Najpomembnejši faktorji so gospodarski, tehnološki, politični, tržni.

### 2. Organizacijski dejavniki

Prevladalo je spoznanje, da upravljajo nabavni oddelki z znatnim delom stroškov podjetja – ti pogosto presegajo 50 odstotkov. Trend nakazuje nagibanje k manjšemu številu dobaviteljev, s katerimi ima podjetje odlične odnose.

### 3. Medosebni dejavniki

Pogosto so nosilci odločitve o nakupu komisije, katerih sestavni člani so različnih poklicev (ekonomisti, tehniki itd.) in imajo različne interese. Znotraj skupine se razvije dinamika in medsebojni odnosi, ki jih mora medorganizacijski tržnik zaznati.

### 4. Osebni dejavniki

Izobrazba, izkušnje, starost, kultura, položaj v podjetju in ostali dejavniki vplivajo ravno tako na vedenje kupcev na medorganizacijskem trgu ter na njihove poslovne odločitve.

Iz omenjenega sledi, da je bistvenega pomena, da medorganizacijski tržnik pozna okolje, predvsem pa ljudi, ki sodelujejo pri nakupnem procesu, da jih lahko oceni, ter se jim prilagodi. Medorganizacijski kupci so strokovno bolj podkovani, poznajo konkurente, cene, tehnično plat, kakovost izdelka, cene, pogoje nabave. To so objektivni dejavniki, ki so bolj pomembni za nakupno odločitev. Kadar so si ponudbe po objektivnih merilih zelo podobne, pridobijo na pomembnosti subjektivni dejavniki, kot je zaupanje v prodajalca in imidž celotnega podjetja. Tudi iz tega razloga je osebna prodaja zdaleč najbolj učinkovita metoda promocije na medorganizacijskem trženju, ker nudi objektivni in subjektivni vtis. Ostale metode pripomorejo h gradnji imidža in so bolj podporne narave (Westwood, 1990, str. 134).

Osebni kontakti, prilagajanje ponudbe in proizvoda potrebam in kupca, pogajanja za odkupno ceno in pogoje pogosto poglobijo trženjske odnose med podjetji. Z vidika ponudnika je pomembno, da v prodaji zaposluje strokovne ljudi, ki pa imajo tudi empatične sposobnosti. Cilj mora biti doseči situacijo, kjer se bo medorganizacijski tržnik nadejal bodočih naročil, kupec pa neproblematične dobave in fleksibilnost s strani dobavitelja, tako da bosta zadovoljni obe strani.

Kot pri porabniških trgih, se tudi na medorganizacijskem postavi zahteva po postavitvi trženjskega spleta, usklajenosti cene, promocije, distribucije in izdelka, ki bo realiziralo zastavljeno strategijo. Podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, izbira med kombinacijo strategijo potega in potiska. Je odločitev o tem, kje bo podjetje generiralo povpraševanje. Lahko se odloči za prepričevanje končnih porabnikov, ki kupujejo pri posredniku, ta pa preko izvedenega povpraševanja na medorganizacijskem trgu. V tem primeru posrednik le zadovoljuje povpraševanje, ki ga ustvari dobavitelj. To je strategija potega in je vsebinsko enaka teoriji v predhodnega poglavja. Če se podjetje odloči za strategijo potiska, mora motivirati posrednike, da prevzamejo trženje na končnih trgih. Posrednik ima aktivno vlogo pridobivanja kupcev. Kot že prej navedeno, je osebna prodaja najbolj primerna in učinkovita oblika promocije pri strategiji potiska, medtem ko se pri strategiji potega največkrat pojavlja v obliki oglaševanja in pospeševanja prodaje. Cena mora biti dovolj nizka, da si posrednik lahko obeta zadovoljivo stopnjo marže na svoji strani. Industrijski tržniki za nove proizvode v glavnem uporabljajo metodo stroškov s pribitkom. Na lastno ceno »pribijejo« dobiček, ki se jim zdi primerna. Prednost te metode je predvsem njena enostavnost in možnost ponazoritve sestava cene. Druga uporabljena strategija je cena na podlagi vrednosti za kupca, ki pristopa z druge strani. Tržnik pri tej metodi oceni vrednost izdelka v očeh kupca, se pravi, koliko je ta pripravljen plačati zanj. Je dosti bolj kompleksna,



dobro je treba poznati kupca, njegove želje in potrebe (Webster, 1984, str. 169-176). Distribucija je pogosto selektivna s pogodbami in dodelitvijo ekskluzivnih pravic trženja posredniku. Seveda bo podjetje zainteresirano za čim širši spekter distributerjev, če se je odločilo za strategijo potega (Webster, 1984, str. 189).

### 3 Trženjsko načrtovanje

Posplošeno lahko rečemo, da je trženje veda o tem, kako privabiti kupce, kako jih prepričati, da poskusijo storitev ali izdelek podjetja, da se zadovoljni vrnejo ter da kupijo še več. Vključuje prodajo, oglaševanje, oblikovanje izdelka, odnose z javnostmi in ostale manj očitne kategorije. Po Abrahamu pomeni ravno uspešno trženje razliko med preživetjem in propadom podjetja, saj v izrazito nepredvidljivih tržnih okoliščinah slabo trženje lahko hitro privede do izgube tržnega deleža (Abraham, 2000, str. 3). Odlična oz. uspešna podjetja tista, ki si prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce ter se znajo prilagajati spreminjajočemu trgu. Tako Kotler opredeli k trgu usmerjeno strateško načrtovanje kot "poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti ter izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast" (Kotler, 1996, str. 62).

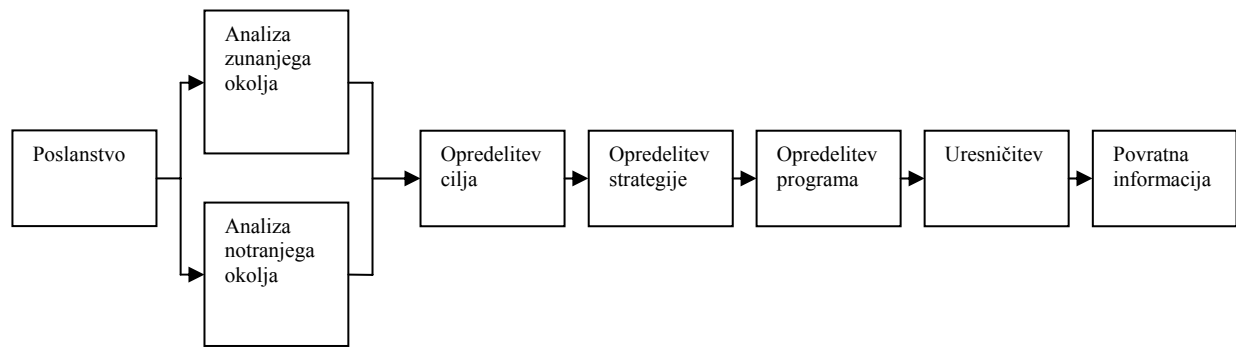
Zgodovinsko gledano se je strateško načrtovanje razvilo v razmerah izredne gospodarske nestabilnosti v sedemdesetih letih, ki so bila zaznamovana z naftno krizo, visoke inflacije, deregulacije ključnih panog in stagnacije gospodarstva. Do tedaj se je uporabljalo finančno ter dolgoročno konvencionalno načrtovanje, vendar so podjetja spoznala potrebo po načrtovanju v nepredvidljivih okoliščinah.

Kotler deli strateško trženjsko načrtovanje na 8 faz. Prikazane so tudi slikovno na Sliki 3 na str. 6.

Te stopnje so:

1. poslanstvo,
2. analiza zunanjega okolja (Analiza priložnosti in nevarnosti),
3. analiza notranjega okolja (Analiza prednosti in pomanjkljivosti),
4. opredelitev cilja,
5. opredelitev strategije,
6. opredelitev programa,
7. izvedba,
8. povratne informacije in nadzor.

**Slika 1: Proces poslovnega strateškega načrtovanja**



Vir: Kotler, 1996, str. 79.

### **3.1 Poslanstvo**

Poslanstvo podjetja je namen ali razlog za obstoj podjetja. Pove, kaj podjetje je in kaj dela (Hunger, Wheelen, 2001, str. 6). Poslanstvo podjetja pomeni, da se v podjetju ukvarjajo z dejavnostjo, na katero je popolnoma osredotočeno. Je osnovna orientacija podjetja, iz katere je razvidno, s čim se v podjetju ukvarjajo in kaj posreduje njihov izdelek ali storitev kupcu. Po Wickhamu (1998, str. 132) poslanstvo vsebuje naslednje elemente:

- namen posla,
- želje,
- končno vrednost,
- etične standarde.

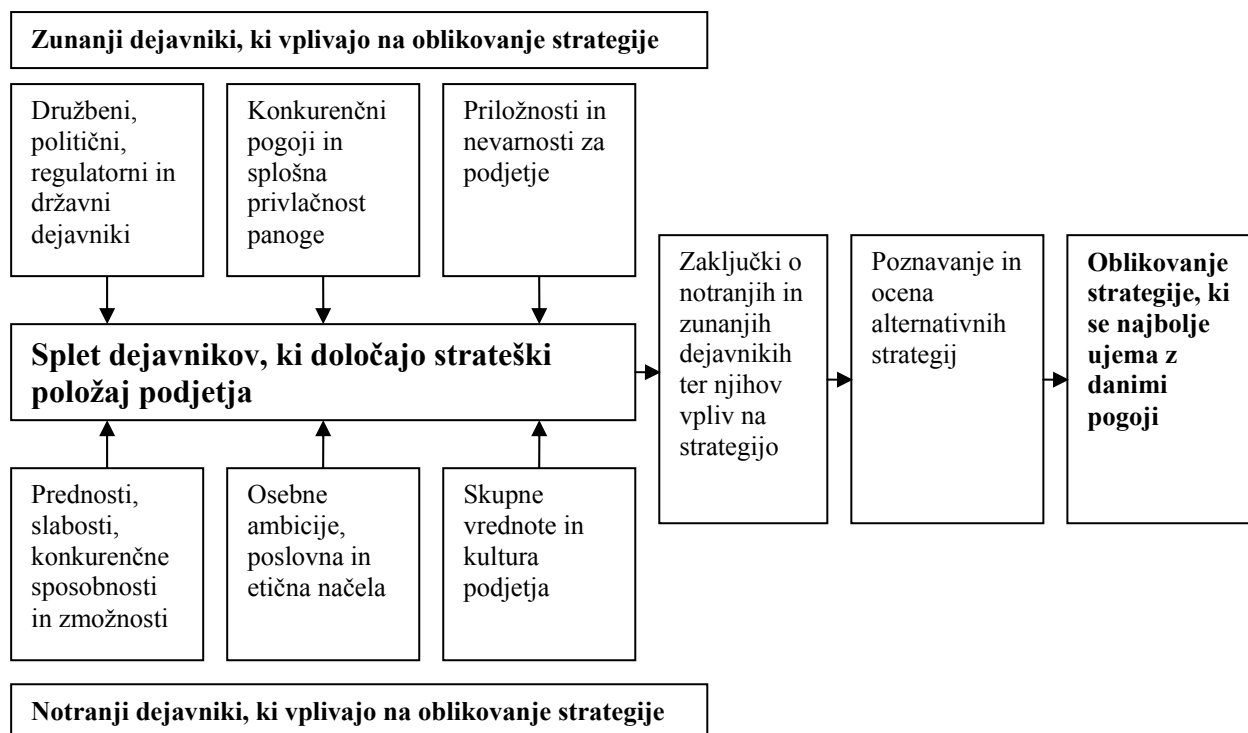
Poslanstvo je torej formalno konstituiranje osnovnih vrednot in je podlaga za postavitve strategije in ciljev podjetja.

### **3.2 Analiza (zunanjega in notranjega) okolja**

Preden se odgovorni v podjetju lotijo izdelave strategije, je potrebno, da natančno preučijo dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja in na razvoj strategije. V splošnem se dejavniki ločijo v dve skupini (Thompson, Strickland, 1999, str. 55):

1. zunanji in
2. notranji dejavniki.

Slika 2: Okolje



Vir: Thompson, Strickland, 1999, str. 55.

Kot je razvidno iz Slike 2, Thompson in Strickland (1999, str. 55) omenjata več zunanjih dejavnikov. Pravna ureditev države, gospodarska in socialna politika, regulacije in družbena pričakovanja že bistveno vplivajo na delovanje podjetij. Nadaljnji zunanji dejavniki je položaj panoge, v kateri deluje podjetje, kar vključuje konkurenčne pogoje, privlačnost panoge, poznavanje konkurentov itd. Med zunanje dejavnike štejemo tudi uporabnike izdelkov ali storitev. Na podlagi raziskav kupcev, se ugotovijo njihovi cilji, kupna moč, njihove nakupovalne navade, demografske značilnosti in drugi podatki, ki vplivajo na nakup in ki so podlaga za segmentiranje uporabnikov glede na njihove skupne potrebe.

### 3.2.1 Analiza zunanjih dejavnikov

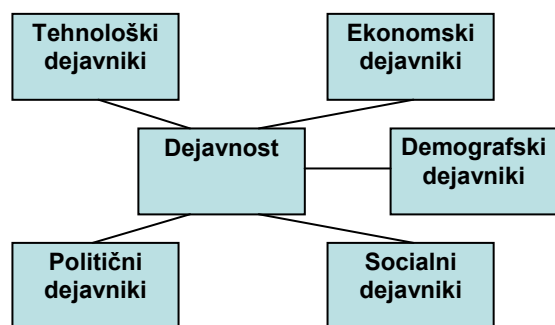
Analiza zunanjih dejavnikov se izvede običajno na ravni panoge, v kateri deluje podjetje. Usoda podjetja je odvisna od obnašanja kupcev, tekmecev in dobaviteljev. Na makro ravni vplivajo na obnašanje posameznih subjektov različni dejavniki, ki jih je mogoče uvrstiti v eno izmed naslednjih kategorij:

- politični,
- ekonomski
- socialni (demografski, kulturni, sociološki),
- tehnološki.

Skrajšano se ti dejavniki imenujejo PEST, njihova analiza pa je orodje za določitev priložnosti in nevarnosti za podjetje, kar je sestavni del PSPN analize slehernega podjetja. Druga komponenta PSPN analize pokaže prednosti in slabosti podjetja, v primerjavi s

trenutno in potencialno konkurenco. Vključuje ocenitev sredstev in virov podjetja in zmožnosti za bodoče delovanje.

Slika 3: Zunanji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje



Vir: Rao, Steckel, 1998, str. 159.

Zunanje dejavnike je potrebno redno spremljati, pridobivati podatke ter jih tolmačiti. Poleg pridobivanja preteklih in sedanjih podatkov, je pomemben pogled v prihodnost. Tako lahko odgovorni v podjetju napovejo trende in postavijo predpostavke za prihodnje prilagajanje strategije podjetja spremenjenim okoliščinam.

V Tabeli 1, so predstavljena bistvena vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti in ustrezne metode analiziranja za posamezne dejavnike.

Tabela 1: Metode analiziranja za posamezen zunanji dejavnik

Zunanji dejavnik	Managersko vprašanje	Ustrezna metoda analiziranja
Politični	a) Možne spremembe zakonodaje? Kako bo vplivala na poslovanje?	Proučevanje regulacij Raziskave javnega mnenja
	b) Politična tveganja v državah, kamor se podjetje želi širiti?	
Ekonomski	a) Kakšni so ekonomski obeti na trgih/državah, kjer podjetje trenutno deluje ter v bodoče?	Napovedi z makroekonomskimi modeli
	b) Kakšen bo vpliv na poslovanje?	
Socialni	a) Kakšni so trendi v življenjskem slogu, na kulturnem in sociološkem področju, kjer posluje podjetje?	Analiza vsebine priljubljenih revij Analiza življenjskega sloga
	b) Kako vplivajo ti trendi na povpraševanje po obstoječih izdelkih oz. na ustvarjanje povpraševanja po novih?	Anketiranje porabnikov
	c) Kakšni so trendi v rasti in migraciji populacije v naslednjih letih?	
	č) Kakšni priložnosti in nevarnosti lahko izvirajo iz teh trendov?	
Tehnološki	a) Kako bodo vplivale nove tehnologije na trenutni proizvodni proces ter na izdelke?	Predvidevanje tehnoloških sprememb
	b) Kakšni so trendi življenjskega cikla trenutnih tehnologij	Analiza življenjskega cikla tehnologij
Vsi vidiki	a) Kakšna bo najverjetnejša zunanja okolica glede na znane trende?	Analiza scenarijev
	b) Kako naj se podjetje prilagodi tem spremembam?	Analiza križnih vplivov

Vir: Rao, Steckel, 1998, str. 163.

Viri za analize demografskih gibanj so predvsem statistični podatki, kot popis prebivalstva, register prebivalstva. Metoda demografske analize je tudi kohortna analiza, tj. tehnika, ki pomaga ugotoviti, ali bodo vzorci obnašanja kupcev obveljali tudi v bodoče. Temelji na predpostavki, da so ljudje rojeni v istem obdobju, podvrženi skupnim trendom in socialnim dogodkom ter da posledično delijo skupne vrednote, ki se kažejo tudi v nakupnih navadah. Tehnika omogoča razvoj projekcij, ki kažejo nakup določenega izdelka po starostnih skupinah za daljše obdobje.

Spremembe socialnih in kulturnih trendov terjajo tudi spremembe strategij podjetij. Zato večja podjetja spremljajo trende v glavnem preko vsebin raznih medijev (časopisi, revije, televizijske oddaje itd.). Na ta način pridobljene informacije v splošnem niso uporabne za razvoj trženjske strategije za določen izdelek, prikažejo le socialno ozadje, ki omogoča razlago prodaje za obstoječe izdelke. Lahko pa se podjetja odločijo za bolj sistematičen pristop ter zaupajo svetovalnim hišam, ki se ukvarjajo z raziskovanjem trendom. Nadaljnja možnost spremljanja socioloških trendov so izsledki raznih anket potrošnikov o kulturnih ali socialnih temah. Številni kulturni in socialni trendi se kažejo v življenjskem slogu. Analiza življenjskih slogov tako lahko nudi vpogled na vplive kulturnih trendov na nakupno vedenje. Podatki o življenjskem slogu se zbirajo predvsem z anketami ob nakupu, kjer se jih zaprosi za demografske podatke ter podatke o življenjskem slogu.

Splošno gospodarsko okolje bistveno vpliva na poslovne možnosti podjetij, ki delujejo na določenem gospodarskem območju. Ekonomski kazalniki kažejo agregirana stanja v preteklosti, primerjava večih časovnih zaporedij pa omogoča izluščiti trend. Nekateri kazalniki, ki merijo poslovno klimo in pričakovanja podjetij, pa omogočijo tudi pogled v prihodnost. Podjetja spremljajo najbolj osnovne kazalnike, kot je BDP na prebivalca, do panožno specifičnih, v kateri deluje podjetje. Ekonomske ankete dajo vpogled v velikost trga ter posamezne tržne segmente, sem sodijo potrošniške ankete, iz katerih je razvidno, kolikšen delež namenjajo gospodinjstva in podjetja za posamezne dobrine.

Politični dejavniki se kažejo v davčni zakonodaji in regulacijah, ki vplivajo (ponavadi restriktivno) na poslovanje. Najbolj očitni premiki se odvijajo na področju okoljevarstva, kjer je zavest ljudi in pritisk nevladnih organizacij privedel do sprememba zakonodaje ter uvedbe strožjih okoljevarstvenih predpisov, ki jih morajo upoštevati podjetja. Podjetja uvajajo tudi »zeleno trženje«, kjer poudarijo okolju prijazen izdelek z naravno razgradljivimi embalažami, uporabo recikliranim materialov ipd.

Tehnologija bistveno vpliva na uspeh podjetja. Spremljanje in ocenjevanje tehnoloških trendov, ki so povezani s proizvodnim procesom ali izdelkom samim je torej odločilnega pomena, če želi podjetje pravočasno prilagoditi oz. izboljšati svoje izdelke in proizvodnjo. Raziskava o napovedi tehnoloških trendov je pokazala, da so strokovnjaki pravilneje napovedali tehnološke trende kot laiki. Pokazala je tudi, da je težje napovedati posledice tehnoloških sprememb kot spremembe same. Zato so zlasti za večja podjetja z več sredstev primerni formalni pristopi k napovedi tehnoloških sprememb. Napovedi se lahko postavijo s

pomočjo raznih metod in tehnik, denimo ekstrapolacije trenda, krivulj rasti, regresijske analize, metod analogije, tehnike Delfi, analize scenarijev itd. (Rao, Steckel, 1998, str.156-268).

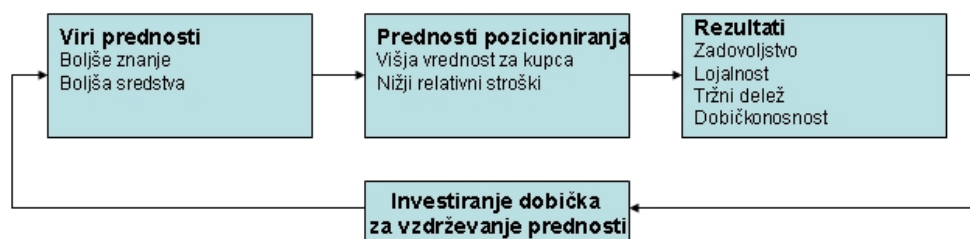
### 3.2.2 Analiza konkurenčnih prednosti in slabosti

Razumevanje konkurenčne prednosti vključuje ocenjevanje virov in sredstev, iz katerih izvira prednost, in ki se kaže tudi v boljšem pozicioniranju izdelkov in finančni uspešnosti. Ocenjevanje se prične z določitvijo ključnih dejavnikov uspeha, nato se določijo merila in metode merjenja.

V iskanju konkurenčne prednosti razvijajo podjetja znanja in sredstva, ki jih vodijo do izpolnitve zastavljenih ciljev. Znanja in sredstva, ki sestavljajo vire prednosti, so lahko dotakljiva in konkretna, denimo tehnologija ali denarna sredstva, ali vedenjska, recimo odnos do strank in uslužbencev. Uporabiti jih morajo na takšen način, da lahko ponudijo svoje izdelke po nižji ceni ali pa z diferenciacijo dosežejo v očeh kupca višjo vrednost. Prednosti pri pozicioniranju izdelka se pokažejo posledično v uspehih pri doseganju tržnega deleža, lojalnosti in zadovoljstva kupcev in dobička. Del pridobljenega dobička se porabi za ohranjanje ali izboljšanje strokovnih znanj (Rao, Steckel, 1998, str. 270).

Če dosega podjetje na enem ali več področjih boljše rezultate kot tekmeč, govorimo o relativni prednosti. Obratno velja, da so relativne slabosti, področja, na katerih dosega podjetje slabše rezultate kot tekmeč. Dolgoročen (ne)uspeh podjetja bo odvisen od uravnoteženosti prednosti in slabosti.

Slika 4: Elementi konkurenčne prednosti



Vir: Rao, Steckel, 1998, str. 270.

Po temeljitem pregledu svojih prednosti in slabosti ter primerjavi s prednostmi in slabosti tekmecev za vsak tržni segment, se lahko osredotoči na segment, kjer mu razmerje prednosti in slabosti obetajo največ ugodnosti. Primerjava se opravi po posameznih elementih konkurenčne prednosti in sicer v dveh korakih. V prvem koraku je potrebno izbrati relevantne in odločilne kriterije, v drugem pa izvesti meritve prej določenih kriterijev. Ena izmed uveljavljenih metod ugotavljanja relevantnih elementov, je CSF metoda, kjer se v dveh ali treh sestankih ključnih managerjev s strokovnim spraševalcem ugotovijo odločilni dejavniki uspeha. V drugem sestanku se ugotovitve preverijo, konsolidirajo in po potrebi prilagodijo.

Plod pogovorov in sistematizacije so odločilni dejavniki uspeha, ki jih potrebno uspešno implementirati za doseg konkurenčne prednosti.

V Tabeli 2 so predstavljeni nekateri kriteriji sredstev in znanj, torej virov prednosti in slabosti, ki se najpogosteje uporabljajo pri ocenjevanju prednosti in slabosti tega elementa konkurenčne prednosti.

**Tabela 2: Seznam bistvenih kriterijev znanj in sredstev**

<b>Raziskave in razvoj</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>Finance</b>	<b>Organizacija</b>	<b>Trženje</b>	<b>Odnosi z zunanjimi strankami</b>
<i>Tehnična sredstva Zmožnosti Patenti</i>	<i>Stroškovna struktura Učinek učenja Ekonomija obsega Dostop do surovin</i>	<i>Dostop do kapitala</i>	<i>Organizacijske sinergije</i>	<i>Oglaševanje</i>	<i>Lojalnost kupcev</i>
<i>Ključni zaposleni</i>	<i>Kakovost izdelkov</i>	<i>Zmožnost uporabe kapitala in dolga</i>	<i>Ključni zaposleni Lojalnost Znanje</i>	<i>Razvoj novih izdelkov</i>	<i>Distributerji</i>
<i>Finančni viri Interni Eksterni</i>	<i>Fleksibilnost</i>		<i>Hitrost odziva</i>	<i>Tržno raziskovanje</i>	<i>Trgovci na drobno</i>
	<i>Odnos in motivacija delovne sile</i>		<i>Kakovost planiranja</i>	<i>Ugled znamke</i>	<i>Banke</i>
	<i>Zmogljivosti</i>		<i>Kultura Podjetništvo</i>	<i>Prodajni kader Velikost</i>	<i>Politične veze</i>
				<i>Svetovanje kupcem</i>	
				<i>Širina proizvodnega programa</i>	
				<i>Usmerjenost h kupcu</i>	

Vir: Rao, Steckel, 1998, str. 272.

Kot kriterije znanj in sredstev bo podjetje izbralo in analiziralo tiste, ki imajo največji vpliv na prednosti in slabosti pri pozicioniranju in uspešnosti.

Cilj večine podjetij je maksimalen dolgoročni dobiček. Ker pa je ta cilj kratkoročno le težko merljiv, se v praksi pojavijo metode, ki proučujejo vplive ostalih dejavnikov na dolgoročni dobiček. Projekt PIMS (Profit Impact of Market Strategy) nakazuje nekaj dejavnikov, ki narekujejo dobiček. Dobičkonosnost je sorazmerna s tržnim deležem, stopnjo vertikalne integracije (na zrelih trgih), rasti trga, raziskav in razvoja (na zrelih trgih) in širine proizvodnega programa (na rastočih trgih). Projekt je pokazal obratno sorazmernost s stroški, vertikalno integracijo (na rastočih trgih) in investicijsko intenzivnostjo. Tržni delež, uvajanje novih izdelkov, stopnja vertikalne integracije in investicijska intenzivnost so torej ključni dejavniki, ki vplivajo na dolgoročni dobiček. Pomembna je merljivost dejavnikov, v praksi se pogosto uporabljajo analiza tržnega deleža in ankete o zadovoljstvu kupcev.

Večina prednosti pri pozicioniranju se razvrsti v dve skupini: nizki stroški ali diferenciacija. Ključne prednosti oz. slabosti pri pozicioniranju izdelka se lahko kažejo na različne načine. Tako se diferenciacija izrazi denimo v fizičnih lastnostih izdelka, ki obljublajo in/ali ponudijo kupcu večjo kakovost ali boljše delovanje. Lahko se izrazi tudi v drugačnih oblikah, kot so dobavni rok, pogoji nakupa, poprodajne storitve itd. Skratka, gradi bodisi na kakovostnejši ponudbi bodisi na ugledu znamke. Nizkostroškovne strategije so ponavadi povezane z ekonomijami obsega, osnovno fizično obliko izdelka, embalaže in osnovnimi storitvami (Rao, Steckel, 1998, str. 269-319).

### 3.3 Opredelitev cilja

Ko ima podjetje pregled nad okoljem, se lahko loti postavljanja ciljev. Če sem primerjal trženjski načrt z zemljevidom za orientacijski tek, potem so cilji trženjskih naporov končni cilji, označeni na zemljevidu, kamor prispejo tekači, ki se ravna po zemljevidu. Vsi naporji so usmerjeni k dosegu cilja. Ravno tako je pri trženjskih ciljih, pri čemer je seveda pogoj, da so različni cilji dosegljivi, uravnoteženi, ter da se medsebojno ne izključujejo<sup>2</sup>. V Tabeli 3 je podanih deset kriterijev, ki pomagajo razviti ustrezne cilje:

**Tabela 3: Kriteriji za razvoj ustreznih ciljev po Steinerju**

Skladnost	Cilji naj podpirajo osnovne cilje podjetja in pomagajo usmeriti podjetje v to smer
Merljivost skozi čas	Cilji naj bodo merljivi, vsebujejo naj tudi časovni okvir
Dosegljivost	Če cilji niso dosegljivi, tudi ne motivirajo. Zato naj bodo realistični in praktični, čeprav niso lahko dosegljivi.
Sprejemljivost	Cilji morajo biti sprejemljivi za zaposlene v organizaciji, ter za tiste, ki bodo dodelili sredstva za implementacijo trženjskega načrta.
Fleksibilnost	Cilji naj bodo spremenljivi, če pride do nepredvidenih sprememb okolja. To ne pomeni, da ne smejo biti fiksni, morajo biti prilagodljivi spremembam okolja.
Motivacija	Cilji naj motivirajo tiste, ki jih morajo doseči. Če so cilji prenizki ali previsoki, tako da jih ni moč doseči, ne bodo motivirali.
Razumljivost	Cilji naj bodo izraženi jasno in preprosto, da jih bodo vsem razumljivi.
Predanost	Poskrbeti je treba, da se bodo vsi udeleženci na vseh nivojih zavezali in predali k doseganju ciljev.
Sodelovanje ljudi	Rezultati so boljši, če pri uresničevanju in doseganju ciljev sodelujejo ljudje, ki so jih postavljali.
Povezanost	Cilji naj bodo povezani z osnovnimi nameni podjetja, z drugimi oddelki ter skladni s cilji vrhovnega menedžmenta

Vir: Cohen, 1995, str. 32-33

Sledi nekaj najbolj tipičnih ciljev, kot jih navaja Cohen (1995, str. 31):

- uvajanje novega izdelka,
- geografska širitev izdelka, ki je uspešen na lokalnem trgu,
- doseg maksimalne ROI z izdelkom,

<sup>2</sup> Za ilustracijo lahko navedemo Kotlerjeva primera (1996, str. 84), po katerih doseg osnovnih ciljev kot sta maksimiranje prodaje in dobička ali maksimalna prodaja ob najnižjih možnih stroških ni možen.



- zavarovati oz. ohraniti tržni delež,
- pomladitev izdelka, ki se nahaja v upadajoči fazi življenjskega cikla.

Cohen (1995, str. 35-37) trdi, da mora podjetje iskati in razvijati konkurenčne prednosti. Kupcu mora ponuditi odgovor na vprašanje »Zakaj bi kupil izdelek pri vas in ne pri konkurenci?«. Potrebno mu je predstaviti prednosti, ki so zanj relevantne in ga lahko premaknejo k nakupu. Ko podjetje pozna svojo konkurenčno prednost, jo mora razvijati in promovirati ter jo vključiti v trženjski načrt.

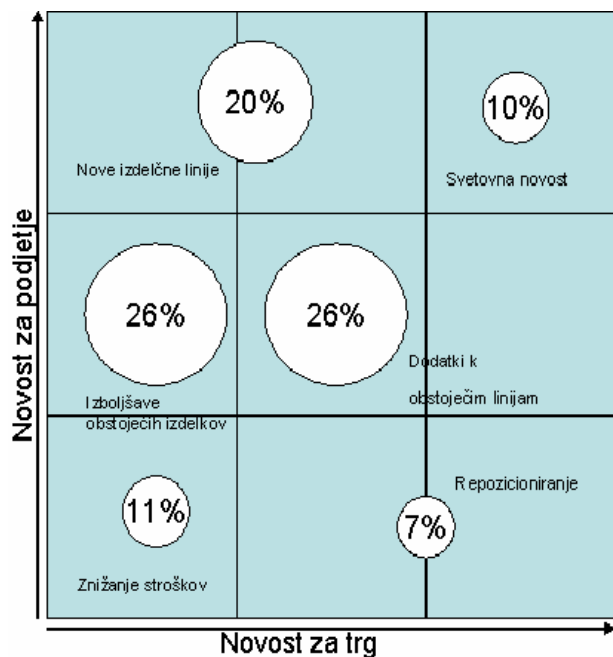
## 4 Opredelitev in izbor tržne strategije

Do te faze imamo postavljene cilje podjetja, ki narekujejo, kaj želimo doseči. Sledi faza načrtovanja poti, kako zastavljene cilje doseči. Če ostanemo pri analogiji z ladjo, lahko izberemo jadrnico ali motorni čoln, ki imata različne stroške, zasledujeta različne namene in se razlikujeta v težavnosti stopnji navigacije.

Izbor trženjske strategije je pogojen tudi z fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja izdelek ali storitev. Od faz življenjskega cikla – uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja, se bom osredotočil na prvo fazo, kamor lahko uvrstimo izdelek, ki bo predstavljen v drugem sklopu diplomskega dela. Izdelki oz. storitve v fazi uvajanja so niso povsem enako »nove«. Booz, Allen in Hamilton (1982, str. 8) v svoji raziskavi določijo šest stopenj novosti:

1. Svetovno novost predstavljajo izdelki in storitve, ki so novi za podjetje in kupce ter ustvarijo popolnoma nov trg.
2. Nova skupina izdelkov je kategorija izdelkov in storitev, ki so novi za podjetje, ki jih uvaja, vendar niso novost za kupce, saj je že izoblikovana konkurenca.
3. Dodatki k obstoječim linijam so nove postavke, ki dopolnjujejo obstoječo skupino izdelkov in so zmeroma nove tako za podjetje kot za kupce v ustaljenem trgu.
4. Izboljšave obstoječih izdelkov so lahko izmenjave obstoječih izdelkov z naprednejšimi ali spremembe obstoječih, tako da ustvarijo večjo vrednost v očeh kupcev. Načeloma kupci izboljšane izdelke dojemajo podobne obstoječim izdelkom.
5. Repozicioniranje pomeni, da podjetje obstoječe izdelke usmeri na nove tržne segmente in išče alternativne metode uporabe.
6. Znižanje stroškov zagotavlja spremembe izdelkov, ki ob nižjih stroških nudijo primerljive rezultate.

Slika 5: Kategorije novih proizvodov po stopnji novosti za trg in podjetje



Vir: Booz, Allen, Hamilton, 1982, str. 8.

Iz Slike 5 je razvidno, da je le približno deset odstotkov novih izdelkov resnično novih za cel svet, medtem ko je večina (26%) so izboljšave obstoječih proizvodov in širitev obstoječe izdelčne linije. Razvrstitev novih izdelkov po stopnjah novosti, pomembno vpliva na kompleksnost, zahtevnost, rizik in naloge trženja. Trženje izdelkov, ki so novost tako za podjetje kot končnega porabnika, je najzahtevnejše in najbolj tvegano. Izdelek je potrebno predstaviti uporabnikom, jih prepričati, da ga sprejmejo ter tako ustvariti primarno povpraševanju po novem izdelku. Razvoj izdelkov, ki so trgu že znani, je neprimerno manjši izziv, saj se podjetje lahko uči na izdelkih konkurenčnih ponudnikov. Cilj trženja v tem primeru ni ustvarjanje primarnega povpraševanje, kot je to pri povsem novih proizvodih, temveč zagotovitev in pridobitev tržnega deleža. Trženjski upori morajo biti usmerjeni k ustvarjanju vtisa, da je ponujen izdelek kakovostnejši oz. da nudi kupcu večjo vrednost kot obstoječ izdelek, ki je že plasiran na trgu (Walker et al., 1999, str. 220).

Osnovni cilj razvoja novih izdelkov je zagotovitev rasti prihodkov in dobička tudi v prihodnje. Booz, Allen in Hamiltonova raziskava iz leta 1982 (str. 11) navaja še osem ostalih strateških ciljev, katere naj bi izpolnil razvoj in ponudba novega izdelka:

- ohraniti vodilno mesto inovatorja,
- braniti tržni delež,
- uveljaviti se na novem trgu,
- pridobiti tržni segment,
- uporabiti tehnologijo na alternativen način,
- izrabiti distribucijsko moč,
- ustvariti dotok denarja,
- izraba viškov ali sezonskih kapacitet.

Walker et al. (1999, str. 221-237) osvetljuje strategijo pionirja in sledilca. Izbor trženjske strategije je pogojen z zastavljenimi cilji. Če si podjetje denimo zastavi cilj ohranitev vodilnega mesta inovatorja, bo izbralo strategijo pionirja. V primeru, da je cilj ubranitev tržnega deleža, se bo verjetno odločilo za strategijo sledilca.

#### 4.1 Pionir ali sledilec

Pri izboru strategije se je potrebno zavedati prednosti in slabosti posameznih strategij. Pionirji nosijo večje tveganje in izkusijo tudi več spodrseljajev kot sledilci. V primeru uspešnega nastopa in preživetja dokler trg ne preide v zrelo fazo, pa sem jim obetajo bogate nagrade, ki poplačajo vložen trud in tveganje. Golder in Tellis (1993, str. 158) sta v svoji študiji upoštevajoč tudi neuspehe pionirjev, pokazala, da so pionirji dolgoročno gledano poslovali manj uspešno kot sledilci.

Pionirji tako imajo potencialne prednosti, vendar niso vsi dovolj spretni, da bi jih izkoristili.

**Tabela 4: Potencialne prednosti pionirjev in sledilcev**

<b>Pionir</b>	<b>Sledilec</b>
Ekonomija obsega in izkušnje	Možnost izkoriščanja pionirjevih napak pozicioniranja
Visoki stroške menjave izdelka za prve kupce	Možnost izkoriščanja napak pionirjevega izdelka
Zmožnost določanja pravil igre	Možnost izkoriščanja pionirjevih trženjskih napak
Prednost pri postavljanju tržnih poti	Možnost izkoriščanja pionirjevih omejenih sredstev in virov
Vpliv na kriterije izbire	Možnost uporabe najnovejše tehnologije
Možnost zagotovitve redkih virov	

Vir: Walker et al., 1999, str. 223.

#### 4.2 Strategija pionirja

Pionir se sooča s šestimi potencialnimi prednostmi, ki jih mora izkoristiti, da bo njegov nastop uspešen (Walker et al., 1999, str. 222-224):

##### 1. Prvi izbira tržne segmente in pozicije

Pionirju je ponujena možnost razvoja in plasiranja izdelka, ki bo osredotočen in prilagoje potrebam največjega segmenta kupcev. Če je pri vezavi kupcev nase uspešen, bo sledilecem otežen vstop na isti segment, preostanejo jim manjši segmenti ali vrzeli.

Konkurečni izdelki sledilcev morajo v očeh kupcev preseči lastnosti pionirjevega izdelka, da bi bili pripravljene zamenjati starejšo in uveljavljeno znamko.

## 2. Zmožnost določanja pravil igre

Pionir s svojim nastopom na trgu določi parametre, ki so izhodišče za sledilce. Konkurenčno podjetje bo moralo ponudi splet pogojev kot so cena, kakovost, garancijski rok, tržne poti, proračune itd., ki bo presevalo ponudbo pionirja. Pionir z visoko postavitvijo kriterija lahko zviša stroške vstopa.

## 3. Prednost pri tržnih poteh

Pionir lahko izkoristi prednost prvega pri izbiranju tržnih poti. Izbira lahko med največimi in najbolj kakovostnimi posredniki ter sestavi splet, ki bo optimalno prenesel izdelek od pionirja do končnega porabnika. Distributerji se zlasti ob visokotehnoloških izdelkih, kjer so potrebna šolanja, visoke zaloge v glavnem ne bodo odločali za trženje večih konkurenčnih znamk. Pionir ima možnost, da sledilcem prepreči vzpostavitev enako kakovostne prodajne mreže, če mu uspe sodelovati z najboljšimi partnerji.

## 4. Ekonomija obsega in izkušnje

Pionirsko podjetje lahko na podlagi pridobljenih izkušenj in večjo serijo proizvodnje zniža lastno ceno proizvoda hitreje kot sledilci. To velja še zlasti za tehnološko zahtevne izdelke z visokimi stroški razvoja in izdelke s kratkim življenjskim ciklom, kjer prodajo bliskovita naraste po uvajanju. Pionir lahko nižjo lastno ceno, ki mu jo omogočajo izkušnje in večja proizvodnja izkoristi tako, da oteži vstop potencialnim tekmečem oz. izrine tiste, ki se pojavijo. Na voljo ima vrsto ukrepov, od znižanja cene, večanja izdatkov za oglaševanje, večjih vlaganj v razvoj in izboljšave izdelka itd.

## 5. Visoki stroški menjave za prve kupce

Odvisno od narave izdelka, lahko prehod s pionirjeve na konkurenčne izdelke postavlja dodatne ovire, povezane z dodatnimi stroški vpeljevanja. To je značilno za izdelke, kjer so potrebna posebna šolanja o upravljanju ali servisiranju, kjer ima kupec že veliko opreme, ki je kompatibilna s pionirjevim izdelkom ter za medorganizacijski trg.

## 6. Možnost zagotovitve redkih virov in dobaviteljev

Pionirsko podjetje ima večjo možnost sklepanja ekskluzivnih pogodb z dobavitelji, pridobitve najboljših pogojev ter s tem onemogočijo vstop konkurenčnih podjetij, saj so le-ta prisiljena iskati alternativne vire po višjih cenah.

### **4.3 Strategija sledilca**

Čeprav je pionir deležen velikih ugodnosti in prednosti, je včasih vseeno smiselno, da podjetju prepusti mesto pionirja drugemu podjetju, samo pa se odloči za vlogo sledilca. Sledilec nosi bistveno manjše tveganje, saj se lahko ob spremljanju pionirja izogiba napakam, ki jih bi jih sicer delal sam. Bistvene prednosti sledilca so (Walker et al., 1999, str. 225):

#### 1. Zmožnost izkoriščanja napake pionirja pri pozicioniranju

V primeru, da pionir napačno oceni preference in kriterije nakupa najširšega segmenta kupcev ali da se osredotoči na več segmentov hkrati, ga lahko sledilec s segmentu prilagojeno ponudbo uspešno napade.

#### 2. Zmožnost izkoriščanja pomankljivosti pionirjevega izdelka

Sledilec lahko z opazovanjem odziva in želj kupcev ter spremembami izdelkov, ki so lahko le oblikovne ali pa tudi tehnološke, ponudi boljši izdelek kot pionir.

#### 3. Zmožnost izkoriščanja pionirjevih napak pri trženju

Napake pri trženju sicer vključujejo prvi predstavljeni točki, a obsega še več dejavnikov. Poleg napak pri pozicioniranju izdelka in samem izdelku, lahko pionir zagreši vrsto napak, ki sledilcem omogočijo uspešen vstop ter tekmovanje s pionirjem. Pionir lahko denimo izbere napačne tržne poti, nameni premalo sredstev začetnemu oglaševanju ali kupcem slabo posreduje prednosti svojega proizvoda itd.

#### 4. Zmožnost uporabe najnovejše tehnologije in dognanj

Na področjih hitrih tehnoloških napredkov, lahko kasnejši vstop zagotovi bistveni boljši izdelke, kot ga lahko ponudi pionir, ki je vezan na starejšo tehnologijo in standarde in se počasneje odzove na spremembe.

#### 5. Zmožnost izkoriščanja omejenih virov pionirja

Če je pionirsko podjetje omejeno s proizvodno linijo, trženjskimi programi ali uvajanju izdelka ne nameni dovolj sredstev, potem lahko sledilci z večjim vlaganjem prekosijo pionirja.

### **4.4 Dejavniki uspeha**

Dolgoročni uspeh pionirskih podjetij je povezan predvsem z dvema dejavnikoma, in sicer vstopnimi ovirami za konkurente ter velikostjo podjetja. Zaščita intelektualne lastnine, avtorske pravice, velike potrebe po investicijskih vlaganjih so nekateri dejavniki, ki predstavljajo ovire za vstop. Nadalje je pomembno, da ima pionirsko podjetje poleg ustrezne velikosti, tudi zadosti virov in sposobnosti, da v celoti izkoristi vlogo pionirja in pomanjkanje konkurence. Kar je za pionirja prednost, je za sledilca ovira in seveda obratno. Sledilec bo imel največje možnosti za uspeh, če so finančne, tehnološke in zakonske ovire nizke in če ima zadosti sredstev, da izniči prednost pionirja.

Obstaja nekaj trženjskih strateških elementov, ki so značilni za uspešna pionirska podjetja, in ki tlakujejo pot dolgoročnega uspeha. Ravno tako lahko imenujemo nekaj lastnosti, ki odlikujejo uspešne sledilce.

**Tabela 5: Značilni trženjski strateški elementi uspešnih pionirjev in sledilcev**

<b>Vloga podjetja</b>	<b>Značilnost</b>
Uspešen pionir	Nastop v velikem obsegu
	Širok asortiman
	Visoka kakovost izdelkov
	Visoki promocijski izdatki
Uspešen sledilec	Vstop v večjem obsegu kot pionir
	Pionirja prekosi z naprednejšo: tehnologijo kakovostjo storitvami

Vir: Walker et al., 1999, str. 227

### **Nastop v velikem obsegu**

Za pionirja je bistvenega pomena, da ima zadosti virov, da se lahko dovolj hitro razširi ter doseže najširši možni krog kupcev. Na ta način hitro poveča prodajo ter žanje ugodnosti krivulje učenja, še preden vstopijo na trg konkurenčna podjetja.

### **Širok asortiman**

Uspešen pionir se hitro usmeri v specifične tržne segmente, kar doseže z modifikacijo proizvoda in razširitvijo ponudbe. Tako zadovolji potrebe manjših tržnih segmentov in zmanjša možnosti uspeha sledilcev, ki bi se želeli uveljaviti na teh segmentih.

### **Visoka kakovost izdelka**

Uspešni pionirji ponudijo visoko kakovostne izdelke ter tako sledilcem onemogočijo, da bi se profilirali z izdelki višjega kakovostnega izdelka. Za doseganje želene kakovosti so potrebni skrben razvoj, testiranje in kontrola kakovosti.

### **Visoki promocijski izdatki**

Za dolgoročno uspešne pionirje so značilni visoki izdatki za promocijske aktivnosti, ki se odražajo v relativno visokem deležu promocijskih izdatkov v vrednosti prihodkov prodaje. V začetni fazi promocija ustvarja primarno povpraševanje, ter zagotovi večjo prodajo ter posledično zniža stroške proizvodnje na enoto. V kasnejšem obdobju, ko vstopijo na trg tekmeči, se promocija osredotoči na ustvarjanje selektivnega povpraševanja, da okrepi zvestobo kupcev ter si zagotovi zadovoljiv tržni delež.

Pionirji se glede na svoje zmožnosti, zaledje virov in sredstev ter ciljev odločijo za različne možne trženjske strategije, ki so skupaj z bistvenimi značilnostmi in značilnostmi, ki jih morajo imeti podjetja predstavljene v tabeli 6.

**Tabela 6: Matrica značilnosti trga, proizvoda, tekmecev in podjetja ter različnih trženjskih strategij za pionirje**

	Trženjske strategije		
	Množični trg	Tržna vrzel	Posnemanje smetane
Značilnosti trga	Veliko potencialno povpraševanje	Veliko potencialno povpraševanje	Omejeno potencialno povpraševanje
	Homogeni kupci	Segmentiran trg	Posvojitev je dolg proces
	Kratek postopek razširjanja	Hitra posvojitev	Povpraševanje je cenovno neelastično
Značilnosti izdelka	Tehnologijo težko kopirati oz. lahko zaščititi	Zaščita pred kopiranjem je majhna	Zaščita pred kopiranjem je majhna
	Omejeni viri dobave	Veliko virov dobave	Veliko virov dobave
	Zapleten proizvodni proces	Rel. enostaven proizvodni proces	Rel. enostaven proizvodni proces
Značilnosti tekmecev	Malo potencialnih tekmecev	Veliko potencialnih kupcev	Veliko potencialnih kupcev
	Pot. tekmeči imajo omejena sredstva in znanja	Nekaj pot. tekmecev ima precejšna sredstva in znanje	Nekaj pot. tekmecev ima precejšna sredstva in znanje
Značilnosti podjetja	Veliko inženirskega znanja	Omejeno inženirsko znanje in sredstva	Močan oddelek R&R
	Veliko trženjsko znanje in sredstev	Omejena trženjska znanja in sredstva	Dobro znanje o prodaji in trženju
	Zadosti fin. in org. sredstev za izgradnjo kapacitet pred porastom povpraševanja	Nezadostna fin. in org. sredstva za izgradnjo kapacitet pred porastom povpraševanja	Omejena fin. in org. sredstva za izgradnjo kapacitet pred porastom povpraševanja

Vir: Walker et al., 1999, str. 229.

Cilj strategije penetracije množičnega trga je osvojiti in kasneje zadržati velik del celotnega trga novega izdelka. Naloga trženja je, da prepriča čim večje število novih in zvestih kupcev k nakupu ter tako zagotovi znižanje proizvodnih stroškov.

Strategija penetracije tržne vrzeli je najbolj primerna, kadar se pričakuje hitra rast novega trga, ki pa je razdeljen na več segmentov kupcev. Zanima je še zlasti, če ni velikih vstopnih ovir in če ima pionir le omejena sredstva, da bi lahko branil prednosti, ki si jo je priboril v zgodnjem nastopu na trgu. Podjetje je osredotoči na en ali nekaj segmentov, kjer se skuša uveljaviti.

Vstop konkurentov na dolgi rok je skoraj neizbežen, s tem se izrazito znižajo cene in marže. Zato se nekateri pionirji odločijo za strategijo posnemanja smetane in zgodnjega umika. Odločijo se za postavitev visokih cen in maksimiziranja kratkoročnega dobička.

Z vstopom konkurence na trg se podjetje odloči za opustitev izdelka. Strategija je primerna za pionirje z dobrim oddelkom za raziskave in razvoj, ki lahko razvijejo tehnološke napredne izdelke ter »kanibalizirajo« starejše, ter se osredotočijo na nove segmente.

Predstavljene tri strategije se razlikujejo po kratkoročnih in dolgoročnih ciljih ter trženjskem programu za doseganje le-teh (glej Tabela 7).

**Tabela 7: Cilji različni strateških trženjskih programov**

	Programi trženjskih strategij		
	Množični trg	Tržna vrzel	Posnemanje smetane
Kratkoročni cilji	Maksimizirati št. poskušalcev na celotnem trgu; velika vlaganja v bodoče prihodke in tržni delež	Maksimizirati št. poskušalcev v izbranem segmentu; omejena vlaganja gradnjo bodočih prihodkov in tržnega deleža v segmentu	Pridobiti čim več kupcev z omejenimi vlaganji; vzdrževati visoko maržo za nadomestitev stroškov razvoja
Srednjeročni cilji	Omejiti konkurenco, hraniti vodilni tržni delež, čeprav pogojen z nižjimi maržami	Ohraniti vodilni tržni delež v ciljnem segmentu, čeprav je pogojen z nižjimi maržami	Maksimizirati ROI; umik s trga, kadar pritiski tekmecev znižujejo maržo
Dolgoročni cilji	Maksimizirati ROI	Maksimizirati ROI	Umik s trga

Vir: Walker et al., 1999, str. 232.

**Tabela 8: Elementi strateškega trženjskega programa za pionirje**

Strateški cilj in naloge	Programi trženjskih strategij		
	Masovni trg	Tržna vrzel	Posnemanje smetane
Povečati zavest in pripravljenost za nakup	Veliko oglaševanja za doseganje zavedanja med kupci	Veliko oglaševanja, usmerjenega v ciljni segment	Omejeno oglaševanje zlasti med manj cenovno občutljivimi kupci
	Obsežni prodajni napor	Obsežni prodajni napor, osredotočeni na pot. stranke v izbranem segmentu	Obsežni prodajni napor, osredotočeni na največje pot. stranke
	Obsežne začetne promocijske dejavnosti	Obsežne začetne promocijske dejavnosti v izbranem segmentu	Začetne promocijske dejavnosti so omejene ali jih sploh ni
	Širitev proizvodnega programa za privabitev večih segmentov	Razvoj izdelka je omejen na izboljšave, ki povečajo privlačnost za na trgu	Malo ali nič razvoja te kategorije izdelka
	Ponudba brezplačne uporabe, denarna povračila ob nezadovoljstvu, ugodne garancijske pogoje zmanjšuje vtis o tveganju	Ponudba brezplačne uporabe, denarna povračila ob nezadovoljstvu, ugodne garancijske pogoje zmanjšuje vtis o tveganju	Ponudba brezplačne uporabe, denarna povračila ob nezadovoljstvu, ugodne garancijske pogoje zmanjšuje vtis o tveganju
Povečati kupčevo zmožnost nakupa	Penetracijske cene in lansiranje cenejših verzij izdelka v pričakovanju vstopa konkurence	Penetracijske cene in lansiranje cenejših verzij izdelka v pričakovanju vstopa konkurence	Posnemanje smetane; visoke cene
	Ugodni kreditni pogoji za spodbuditev prvih nakupov	Ugodni kreditni pogoji za spodbuditev prvih nakupov	Ugodni kreditni pogoji za spodbuditev prvih nakupov
	Poskus vzpostavitve široke distribucijske mreže	Poskus vzpostavitve razvejane distribucijske mreže, primerne za ciljni segment	Omejena uporaba spodbujevanja trgovanja
	Ponudba inženirskih rešitev, šolanj itd. za zagotavljanje kompatibilnosti izdelka z izdelki, ki jih posedujejo kupci	Ponudba inženirskih rešitev, šolanj itd. za zagotavljanje kompatibilnosti izdelka z izdelki, ki jih posedujejo kupci	Ponudba inženirskih rešitev, šolanj in storitev je omejena na minimum, ki bi premagal kupčeve premisleke

Vir: Walker et al., 1999, str. 233.



### **Penetracija množičnega trga**

Pri strategiji penetracije masovnega trga mora podjetje sestaviti program trženja, ki bo vodil k doseganju kratko- in dolgoročnih ciljev. Za doseg kratkoročnega cilja, tj. maksimizacija strank, ki sprejme izdelek, v čim krajšem roku, je potreben trženjski program, ki bo agresivno gradil zavest o izdelku in motivacijo za nakup med čim večjim številom potencialnih kupcev. Enakega pomena je, da potencialnim strankam omogočen enostaven dostop do izdelka, da ga lahko kupijo, testirajo, sprejmejo in ponovno kupijo. Povečanje zavesti o izdelku ter pripravljenosti za nakup je lahko dosežena z visokimi izdatki za oglaševanje, uvodnimi promocijskimi akcijami in direktno prodajo, pri čemer je uspešnost odvisna od narave proizvoda. Visoko tehnološki izdelki z ožjo bazo potencialnih kupcev zahtevajo več elementov osebne prodaje, medtem ko je za potrošniško blago primernejša oblika oglaševanje in promocijske aktivnosti. Pomembno je potencialnim kupcem ponuditi občutek varnosti ob testiranju novega proizvoda, kar se lahko doseže denimo s testiranjem ali možnosti vračila denarja ob nezadovoljstvu. Na zmožnost kupcev za nakup lahko podjetje vpliva z nizkimi cenami, ugodnimi plačilnimi pogoji, obročnim odplačevanjem itd. Pomembno je, da je izdelek dobavljiv, zato mora pionir vzpostaviti delujočo distribucijsko mrežo. Nadaljnja ovira za nakup lahko predstavlja tehnološka kompleksnost izdelka, še zlasti če ni kompatibilen z obstoječo opremo, kar povzroči kupcu ob morebitni menjavi dodatne stroške.

### **Penetracija v tržni vrzeli**

Glede na to, da ima zasleduje strategija tržne vrzeli podobne cilje kot strategija penetracije množičnega trga, so podobni tudi elementi trženjskega programa obeh strategij. Podjetje, ki deluje v vrzeli, osredotoči svoje trženjske napore v svoj tržni segment, kjer lahko doseže žanje maksimalni uspeh s svojimi danimi sredstvi. Posledično to pomeni, da mora biti pazljiv pri izbiri kanalov sporočil, da doseže ciljno skupino.

### **Strategija posnemanja smetane**

Ta strategija se od prejšnjih dveh razlikuje predvsem v cenovni politiki. Medtem ko ostali strategiji skušata doseči čim večji krog kupcev v svojih segmentih ali segmentu, podjetje, ki izvaja strategijo posnemanja smetane, postavi ceno relativno visoko. S tem zagotovi visoko maržo in prihodke, čeprav cenovno občutljivejši kupci ne kupijo izdelka. Cenovna občutljivost kupcev pada s premoženjem, zato je strategija posnemanja smetane primernejša za proizvode, ki so namenjeni za kupce z visokimi dohodki, kamor so tudi usmerjeni trženjski napor. Tako podjetje zadržuje stroške trženja na nizki ravni in izgublja energije na manj obetavnih tržnih segmentih. Naslednja bistvena lastnost te strategije je razvoj novih in naprednih izdelkov, ki bodo zamenjali sedanje, tako da bo podjetje lahko nadaljevalo s strategijo posnemanje smetane, vendar z drugimi izdelki oz. na drugih segmentih trga.

## **4.5 Strategije voditeljev**

V primeru uspešnega uvajanja izdelka pionirskega podjetja, se s časom pojavijo sledilci, ki si želijo priboriti znaten tržni delež, predvsem na račun vodilnega podjetja, ki je ponavadi

pionir. Ko se trg prevesi v fazo rasti, mora vodilno podjetje ukrepati, da zavaruje svoj položaj, sicer je v nevarnosti, da ga bodo tekmeči z inovativnejšimi izdelki izrinili z vodilna mesta.

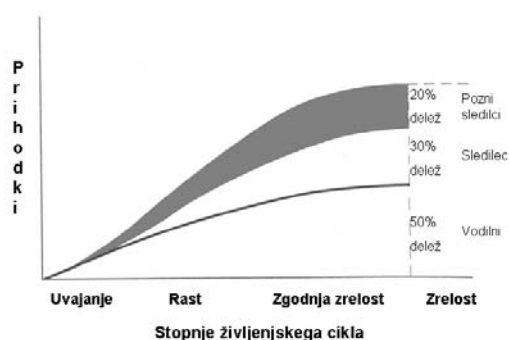
Vstop konkurentov v tej fazi je verjeten, ker (Walker et al., 1999, str. 242-245):

- je enostavneje pridobiti tržni delež, kadar trg raste,
- je pridobljen tržni delež vreden več v fazi rasti, kot v fazi zrelosti,
- je cenovna konkurenca verjetno manjša,
- je zgodnje sodelovanje na rastočem trgu pomembno, da podjetje ostane v koraku s časom glede tehnologije.

Na rastočem trgu se pojavijo kupci, ki imajo drugačne potrebe in zahteve in ki niso vezani na obstoječe znamke. Za podjetje, ki vstopi na trg, je lažje zavzeti kupce v doslej nepokritem segmentu, kot pa v fazi zrelosti pridobiti kupce, ki so že stranke konkurenčnega podjetja. Drugi vidik je tudi odziv tekmecev. Dokler je njihova rast prihodkov zadovoljiva, kar je bolj verjetno v fazi rasti trga, se ne bodo odzvali agresivno na upad tržnega deleža.

Trditev, da so tržni deleži, pridobljeni v fazi rasti, pomembnejši, izvira iz pričakovanja, da se prihodki, ki jih prinese vsaka odstotna točka tržnega deleža, povečujejo s širitvijo trga.

**Slika 6: Tržni deleži voditelja in sledilcev v posameznih fazah življenjskega cikla**



Vir: Day, 1986, str. 60.

Za mnoge rastoče trge je značilen presežek povpraševanja nad ponudbo, posledično ni pritiska na cene, marža je relativno visoka in podjetja lahko v kratkem roku pokrijejo svoje stroške razvoja in lansiranja izdelka.

Zgodnje sodelovanje pri razvoju izdelkov je pomembna, da podjetje ohrani stik z napredkom. Zgodnje izkušnje pri razvoju prve generacije izdelka in uvajanje kupcev lahko podjetju postavita v močno vlogo pri razvoju naslednje generacije izdelka, saj imajo konkurenčna podjetja, ki kasneje vstopijo na trg bistveno manj izkušenj z raziskavami in razvojem ter stikov s kupci.

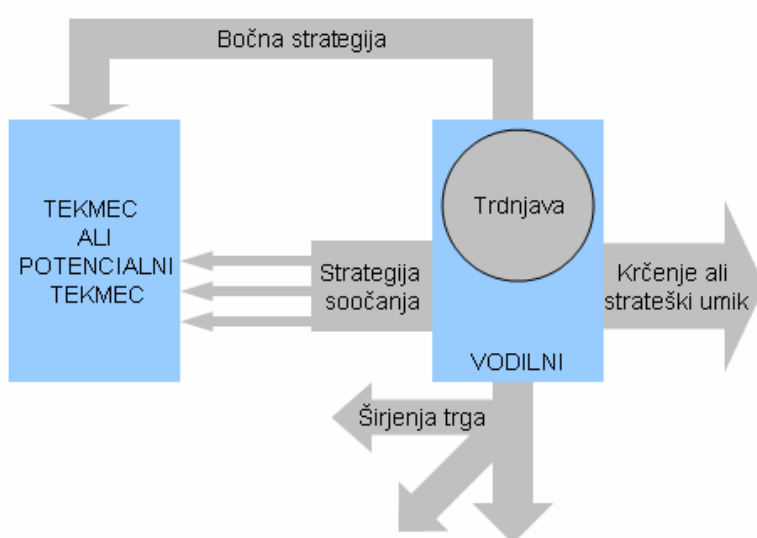
Osnovni cilj voditelja se tako glasi vzdrževanje tržnega deleža (Walker et al., 1999, str. 241). Za doseg cilja mora izpolniti dve trženjski nalogi:

1. zadržati kupce in njihovo naklonjenost, ko se odločajo za ponovne ali nadomestne nakupe,
2. še naprej pridobivati večino novih kupcev.

Podjetje se na podlagi nekaterih dejavnikov odloči, katero strategijo oz. kombinacijo strategij bo izbralo in uporabilo. Walker et al. (1999, str. 247) opišejo tri dejavnike:

1. velikost trga in značilnosti kupcev,
2. število in moči tekmecev in potencialnih sledilcev,
3. voditeljevi viri, sredstva in znanja.

**Slika 7: Različne strategije za voditelje na rastočem trgu**



Vir: Walker et al., 1999, str. 249

Glede na omenjene dejavnike se bo voditelj odločil za eno ali kombinacijo naslednjih strategij (Walker et al., 1999, str. 247):

1. utrdba ali strategija ohranjanja položaja,
2. bočna strategija,
3. neposredni napad,
4. strategija širitve trga,
5. strategija strateškega umika.

#### **4.5.1 Utrdba ali strategija ohranjanja položaja**

Osnova te strategije je zavarovanje in utrdba trenutnega mesta, kar v glavnem pomeni, da si podjetje zada nalogo izboljšati zadovoljstvo obstoječih kupcev ter povečati privlačnost svojih izdelkov v očeh potencialnih kupcev, ki so po značilnostih in zahtevam podobni prvim. Kadar podjetje deluje na homogenih trgih, je utrdba položaja smiselna. Zadani nalogi lahko razčlenimo na nekaj bolj podrobnih programov (Walker et al., 1999, str. 247-252).

##### **Programi za povečanje zadovoljstva in lojalnosti kupcev**

Ravno v fazi hitre rasti in širjenja proizvodnje se lahko pojavijo težave s kakovostjo, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Za voditelja je pomembno, da izvaja kontrolo kakovosti svojih izdelkov, da modificira svoje izdelke in jih izboljšuje, s čimer tudi potencialnim tekmecem odvzema možnost diferenciacije svoje ponudbe. Pri tem ne gre zgolj za fizične izboljšave izdelka, temveč tudi za izboljšanje kupčeve percepcije o vrednosti izdelka. Z vstopom konkurence na trg, naj bi voditelj promocijske napore usmeril tudi v spodbujanje ponovnega nakupa. Podobno je na medorganizacijskem trgu, kjer se mora podjetje v večji meri ukvarjati z že obstoječimi partnerji, lahko se oblikujejo posebni oddelki za ključne kupce, ki se ukvarjajo izključno z vzdrževanjem dobrih odnosov z največjimi strankami.

##### **Program za spodbujanje in poenostavitev ponovnega nakupa**

Pomemben dejavnik ponovnega nakupa je razpoložljivost izdelka. Preprečiti mora pomanjkanje zalog na prodajnih mestih ali skrajšati dobavni rok na medorganizacijskem trgu. Podjetje mora predvideti povpraševanje vnaprej in temu prilagoditi proizvodnjo. To lahko vključuje gradnjo dodatnih zmogljivosti, logistične izboljšave in nadaljnjo vzpostavljanje distribucijske mreže. Zlasti na medorganizacijskem trgu lahko podjetje s pogodbami nase veže stranko in zagotovi prihodnje nakupe. Če to dopuščajo okoliščine, se lahko stranki denimo dogovorita za sistem samodejnega računalniškega naročanja, kar bistveno skrajša čas obravnave naročila in zagotavlja nemoteno dobavo ter minimalne zaloge pri posredniku.

##### **Vzpostavljanje dolgoročnih odnosov s strankami**

Vzpostavljanje dolgoročnih odnosov vključuje več kot le povezavo računalniških sistemov in samodejnega naročanja. Podjetje bo prilagodilo svoje izdelke ali storitve za največje stranke ter jih morebiti vključilo tudi v razvoj oz. izboljšavo izdelka.

##### **Zaupanje**

V poglobljenem odnosu je seveda pomembno obojestransko zaupanje, preden se dobavitelj denimo odloči prilagoditi izdelek željam kupca. Zaupati mu mora, da bo kupec dejansko opravil dovolj prometa z njem prilagojenim proizvodom, da se bo projekt izplačal. Obratno velja, da mora kupec zaupati dobavitelju, da ga bo le-ta tudi v bodoče zalagal s kakovostnimi proizvodi po konkurenčnih cenah. Obe strani morata si morata vzajemno zaupati, da bi preprečili enostranska dejanja, ki bi izboljšalo položaj enega podjetja na račun drugega.

Zaupanje je zasnovano z izkušnjami in se gradi počasi. Dolgo obdobje obojestranskega uspešnega delovanja je pogoj, dober splošni ugled podjetij v svoji panogi pa je še dodatna osnova za zaupanje. Dobavitelj lahko večjim kupcem pokaže svojo predanost s tem, da razvije zanj izdelke po meri, ki jih ne more prodati ostalim strankam. To pošlje stranki močan signal verodostojnosti in zanimanja za sodelovanje.

#### **4.5.2 Bočna strategija**

Pomanjkljivost strategije utrdbe je, da jo sledilci v danih okoliščinah z lahkoto obidejo. Nevarnost obstaja zlasti, če je trg razdrobljen na več segmentov z različnimi profili kupcev in kjer izdelek voditelja ne zadovoljuje potreb vseh segmentov. Sledilec, ki ima dovolj znanja in sredstev lahko z enostavno diferenciacijo izdelka ogovori segmente, ki jih je voditelj zanemaril. Na ta način si lahko pribori znaten tržni delež. Voditelj lahko v izogib bočnemu napadu, razvije novo znamko, ki bo ciljala na novo tržne segmente. Ponavadi se podjetja odločijo za cenejše izvedbe izdelkov, ki bo zaščitila originalni izdelek in tekmovala z novo nastalo konkurenco. Pri tem se mora podjetje zavedati svojih sposobnosti in omejenih sredstev, saj je izvajanje te strategije nespametno, če novi vstopi nimajo zadostnega finančnega kritja, da bi se nova znamka ali izdelki zoperstavili konkurenci. Voditelj lahko z bočno strategijo reagira na vstop konkurence, lahko pa preventivno zavzame tržne segmente, ki jih osnovni izdelek ni pokril (Walker et al., 1999, str. 253).

#### **4.5.3 Strategija neposrednega napada**

Strategija neposrednega napada je običajno reakcija na vstop konkurenta, ki se osredotoči na glavni tržni segment, na katerem deluje voditelj. Voditelj bo skušal preseči lastnosti konkurenčne ponudbe, najpogosteje uvede izboljšave izdelka, poveča promocijske dejavnosti ali zniža cene. Nižanje cen je lahko problematično, saj se hkrati zniža tudi marža, zato je pogosto povečanje izdatkov za oglaševanje primernejši način borbe proti čelnemu napadu (Walker et al., 1999, str. 254).

#### **4.5.4 Strategija širitve trga**

Strategija širitve je bolj agresivna in proaktivna verzija bočne strategije. Voditelj se poskusi uveljaviti na različnih tržnih segmentih. Cilj strategije je osvojiti velik delež skupin novih kupcev, ki jih osnovni izdelek ne more zadovoljiti. S širitvijo na nove tržne segmente, se voditelj zavaruje pred morebitnimi grožnjami tekmecev. Pogoj za izvajanje te strategije je zadosten obseg sredstev, ki zagotavljajo nemoteno razvijanje in trženje novih izdelkov. Rezultati strategije so lahko spremenjeni izdelki, nove znamke ali drugačne oblike izdelkov, ki se osredotočijo na nove tržne segmente (Walker et al., 1999, str. 254).

### **4.5.5 Strategija strateškega umika**

Na izrazito segmentiranih trgih obstaja nevarnost, da se voditelj ne bo mogel uveljaviti oz. braniti na vseh segmentih. To velja zlasti, če imajo tekmeci, ki vstopajo na trg več sredstev kot voditelj. Možna rešitev je umik iz najmanj zanimivih tržnih segmentov in osredotočenje na segmente, kjer ima voditelj največje relativne prednosti ali možnosti za nadaljnji razvoj (Walker et al., 1999, str. 255).

## **4.6 Opredelitev programa**

Strategijo, ki si jo podjetje zastavi, mora tudi implementirati. To stori s postavitvijo programa ali taktike oz. opredelitvijo trženjskega spleta.

### **4.6.1 Izdelek**

Pri samem izdelku podjetje lahko uravnava kakovost izdelka, embalažo in znamčenje. Kakovost proizvoda vpliva na imidž podjetja ter ceno izdelka ter posledično na donosnost izdelka. Vendar je zmotno prepričanje, da bo najbolj kakovostno dodelan proizvod tudi najbolj donosen. Kupci pričakujejo najvišjo stopnjo kakovosti, ki si jo lahko privoščijo, nikakor pa ne izredno visoke kakovosti za vsako ceno. Tudi znižanje cene na račun nižje kakovosti se ne obnese. Poiskati je torej potrebno stopnjo kakovosti, ki bo zadovoljila kupce in jim tudi ponudila izdelek po njim dostopni ceni.

Embalaža proizvoda poleg klasične funkcije varovanja izdelka opravlja tudi funkcijo promocije in diferenciacije. Zlasti v pogojih, kadar je na trgu več konkurentov, ki ponujajo zelo podobne izdelke, je embaliranje pomembno, da pritegne potencialnega kupca.

Znamčeni proizvodi dosegajo višjo ceno kot tekmeci ki niso<sup>3</sup>. Podjetja se odločijo za znamčenje zaradi poistovetenja kupcev z blagovno znamko in zaradi boljšega imidža podjetja. Naštete dejavnike lahko podjetje izkoristi v obliki višje marže.

Proizvod je možno lansirati na trg, ga spremeniti ali pa ukiniti in umakniti s trga. Namen spremembe je podaljšanje oz. sprememba življenjskega cikla izdelka. Pomladitev izdelka omogoča daljše donosno obdobje. Med prednosti sodijo tudi splošno poznavanje proizvoda ter s tem povezani nizki stroški promocije spremenjenega izdelka (Cohen, 1995, str. 62).

### **4.6.2 Cena**

Cena je najbolj fleksibilna prvina trženjskega spleta, saj jo je moč hitro spremeniti, kar pa ne velja za izdelek sam ali distribucijske poti. Je tudi edina prvina, ki ustvarja dohodek.

---

<sup>3</sup> Znamčeno sadje Chiquita ima višjo ceno kot neznamčeno (Cohen, 1995, str. 62).

Pomembno je, da podjetje določi ustrezno ceno ter jo smiselno spreminja ob spremembi konkurence ali okolja (Kotler, 1996, str. 488). Z razmerjem cena/kakovost podjetje pozicionira svoj proizvod. Kotler našteje sedem ravni (glej Tabela 9).

**Tabela 9: Ravni pozicioniranja**

Raven	Značilnosti
Najvišja	Zlati standard, kjer šteje najvišja kakovost in udobje
Razkošna	Nekoliko manj luksuza po nekoliko nižji ceni
Posebne potrebe	Nudi odličnost na določenem delu, ki jih zahteva segment kupcev
Srednji	Funkcionalne koristi ob srednjih cenah
Lahkotnost/pripravnost	»Manjša« verzija srednje ravni
»Jaz tudi«, vendar ceneje	Zadovoljivo delovanje ob nizki ceni
Zgolj cena	Najnižja cena na račun izdelave in kakovosti izdelka

Vir: Kotler, 1996, str. 489.

Izdelki iz različnih ravni pozicioniranja niso konkurenti, saj ciljajo na različne segmente kupcev<sup>4</sup>.

Cohen navaja tri osnovne taktike določanja cene:

- a) cena penetracije,
- b) konkurenčna cena,
- c) posnemanje smetane.

Če izbere podjetje taktiko penetracije, potem postavi nizko ceno z namenom, da si pribori v kratkem času največji možni tržni delež. Po osvojitvi znatnega tržnega deleža lahko sledi dvig cene na nivo konkurence ali celo nad nivo.

Kadar se podjetje odloči za postavitev konkurenčne cene, jo postavi na nivo konkurenčnih proizvodov. Pri tej taktiki je potrebno najti drugačen način diferenciacije proizvoda, ki prepriča kupca v zamenjavo proizvajalca. Podjetje se lahko odloči za poudarjanje višje kakovosti ali celovito ponudbo, ki prekaša tekmece.

Posnemanje smetane pride v poštev, če je ponujeni proizvod prvi svoje vrste na trgu, saj kupci ne morejo izbirati med proizvodi. Sčasoma privede visoka cena zaradi lukrativnosti do vstopa konkurentov in znižanja cen. Podjetje, ki je posnelo smetano, lahko akumulirana sredstva porabi za širjenje promocijskih aktivnosti in tržnih poti ter na ta način vzdržuje konkurenčno prednost pred konkurenti, ki so vstopili na trg.

<sup>4</sup> Znamko Mercedes uvrstimo v najvišji razred, VW v srednji in Zastava v razred Zgolj cena. Potencialni kupci Mercedes, VW-ja in Zastave se razlikujejo po kupni moči in zahtevam glede vozila, tako da omenjene znamke ne predstavljajo direktne medsebojne konkurence, čeprav gre v vseh treh primerih za proizvod vozilo.

Posebna previdnost je potrebna pri promocijskih cenah novih proizvodov, saj lahko kupci prehod s promocijske na redno ceno občutijo kot podražitev, kar negativno vpliva na nakupne odločitve (Cohen, 1995, str. 62-64).

### 4.6.3 Tržne poti

Velika večina proizvajalcev ne prodaja neposredno svojih izdelkov končnim porabnikom. Izbrati mora torej posrednike, ki odkupijo blago in ga prodajajo dalje (postanejo lastniki blaga) ali zastopnike (ti ne postanejo lastnika blaga, temveč le iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev). Pomembni so tudi posredniki, ki olajšajo pretok blaga. Izbrani posredniki sestavljajo tržno ali prodajno pot izdelka (Kotler, 1996, str. 526). Cohen (1995, str. 64) navaja šest dejavnikov, ki jih je potrebno pretehtati:

- 1) posredne ali neposredne poti,
- 2) eden ali več kanalov,
- 3) dolžina kanala,
- 4) tip posredništva,
- 5) število distributerjev na vsaki stopnji,
- 6) izbor posrednikov.

Posredni distributerji kot so prodajalci na debelo in drobno nižajo maržo, vendar nudijo večji doseg kupcev. Odločitev je tudi odvisna od narave proizvoda, kvarljivi proizvodi bi se lahko pokvarili, če bi uporabili veliko število kanalov za doseg končnega uporabnika.

Izbira večih tržnih poti je pogojena s finančnim stanjem podjetja, saj je večje število tržnih poti povezano z višjimi stroški. Pogosto so različni posredniki med seboj tekmeči, kar pomeni, da niso vedno zainteresirani za sodelovanje, če vidijo izdelek, ki ga nudijo sami tudi v konkurenčnem podjetju.

Dolžina tržne poti je število posrednikov na poti od proizvajalca do končnega kupca. Dejavniki, ki vplivajo na dolžino tržne poti so geografska razporejenost kupcev, povprečna velikost naročila, sezonska narava proizvoda, geografska razdalja proizvajalca od kupcev ter rok trajanja proizvoda.

Pri izbiri tipa posrednika je potrebno upoštevati cilje, ki jih zasleduje podjetje. Kadar želi doseči veliko potrošnikov, ki so porazdeljeni po širši regiji, bo izbralo grosista. Če to ni cilj, lahko izbere lokalne trgovce na drobno.

Večje število distributerjev je smiselno pri proizvodih, kjer je:

- frekvenca nakupa visoka,
- potreba po zalogah večja,
- diferenciacija proizvoda pomembna,
- tržni potencial visok,



- geografski koncentracija nizka,
- konkurenca ostra,
- proizvod tehnološko zapleten.

Proizvodi, ki teh lastnosti nimajo, zahtevajo manjše število distributerjev. Na izbor distributerjev prav gotovo vpliva njihova pretekla dejavnost in uspešnost. Pomembna je tudi kompatibilnost programov proizvajalca in distributerja glede imidža in strategije. Tudi segment kupcev, ki predstavlja ciljno skupino, definira izbor distributerja. Potrebno je najti distributerja, ki je usmerjen v ta segment in ki pozna kupce ter razmere na trgu (Cohen, 1995, str. 64-65).

#### **4.6.4 Trženjsko komuniciranje**

Promocija je četrta prvina trženjskega spleta. Kotler (1996, str. 615) šteje med orodja trženjskega komuniciranja oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnose z javnostmi ter prodajno osebje. Odgovorni tržnik razdeli sredstva, namenjene promociji, med našteje kategorije. Vsaka kategorija ima svojo ceno in značilnosti, katere bo izbral tržnik, je odvisno od cilja, ki ga zasleduje podjetje ter narave proizvode in razpoložljivih sredstev.

Oglaševanje je posredna in neosebna enosmerna komunikacija. Slušatelj ne more interaktivno sodelovati, lahko se tudi izogne spremljanju sporočila. Večkratno ponavljanje, daje kupcu možnost primerjave oglasov konkurenčnih proizvodov. Na podlagi oglasa in frekvence dobi vtis o velikosti in moči podjetja. Oglasi omogočajo oblikovanje podobe izdelka in podjetja in so javni način sporočanja, kar podeli kupcem legitimnost za nakup, saj se zavedajo, da je veliko ljudi videlo isti oglas in da je njihov nakup upravičen v širši javnosti. Oglaševanje ima dolgoročne vplive (ugled blagovne znamke) in kratkoročne (kratkoročno spodbujanje k nakupu). Prednosti oglaševanja so širok doseg javnosti, zaznava o dvigu kakovosti blagovne znamke pri kupcih in relativno nizko stroški za posamezno izpostavitve oglasu. Med oglaševanje štejemo denimo časopisne in televizijske oglase.

Pospeševanje prodaje je ukrep, ki ima predvsem kratkoročne učinke, z raznimi akcijami se spodbudi uporabnike k hitrejšemu nakupu. Akcije so lahko razna tekmovanja, nagradne igre, kuponi, darila in podobno. Bistvo pospeševanja prodaje je, da nudi spodbudo za nakup v obliki višje dodatne vrednosti v očeh kupca. Vsebovati mora sporočilo, ki pritegne uporabnika k razmišljanju o izdelku ter vabilo za takojšen nakup.

Naslednje orodje trženjskega komuniciranja je neposredno trženje, ki se v praksi kaže kot telefonsko trženje, neposredna pošta ali elektronsko trženje. Neposredno trženje odlikujejo tri značilnosti in sicer, da je sporočilo osebno, po meri in sveže, saj je sporočilo naslovljeno na določenega posameznika, vsebina sporočila se lahko prilagodi glede na posamezno naslovljeno osebo in nenazadnje prejme naslovnik vedno aktualno sporočilo.

Odnosi z javnostmi in publiciteta je neopazno promocijsko orodje, saj je sporočilo v obliki vesti za mnoge bolj prepričljivo in verodostojnejše kot ostale oblike oglaševanje, zato tudi doseže tiste ljudi, ki bi se sicer izognili oglasom ali prodajnim zastopnikom.

Zadnje orodje trženjskega komuniciranja je osebna prodaja. Primerna je zlasti v kasnejših stopnjah nakupnega procesa, kadar je potrebna uporabnika prepričati za nakup proizvoda. Tudi s stroškovnega vidika je tedaj osebna prodaja ugodna, če se primerja z oglaševanjem. Dodatne prednosti so:

- Osebni stik, ki omogoča prodajalcu, da spremlja reakcije kupca in se pravilno odzove. Omogočena je torej dvosmerna komunikacija ter sprotno prilagajanje kupcu.
- Razmerje, ki se vzpostavi med prodajalcem in kupcem je globlje kot pri ostalih oblikah promocije. Lahko sega od površinskega do prijateljskega v primeru, da je razmerje dolgotrajnejše.
- Psihološka obveza kupca, ker mu je prodajalec posvetil pozornost in čas.

Na oblikovanje spleta trženjskega komuniciranja vplivajo naslednji dejavniki:

- vrsta trga,
- strategija potiska proti strategiji potega,
- stopnja nakupne pripravljenosti,
- stopnja v življenjskem ciklu izdelka,
- tržni položaj podjetja.

Proizvajalci blaga, ki apelirajo končnim uporabnikom uporabljajo (po padajočem vrstnem redu) najbolj oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostmi. Na medorganizacijskem trgu, kjer so pomembna prilagajanja in pogajanja, je najbolj primerno orodje trženjskega komuniciranja osebna prodaja, sledijo pospeševanje prodaje, oglaševanje in odnosi z javnostmi. Levittova raziskava, ki jo povzema Kotler, je pokazala, da tudi na medorganizacijskih trgih oglaševanje bistveno vpliva na nakupne odločitve, ker posreduje ugled družbe in ustvarja pri nabavnih uslužbencih vtis, da je ponujen izdelek oz. podjetje zanesljiv.

Proizvajalec se mora odločiti, kam bo usmerjal trženjske napore. Lahko se osredotoči na posrednike, v tem primeru govorimo o strategiji potiska. Predvsem z osebno prodajo in ukrepi pospeševanja prodaje bo proizvajalec skušal pridobiti čimveč naročil posrednika, ta pa bo proizvode posredoval končnim uporabnikom. Kadar se odloči za strategijo potega, se usmeri h končnim kupcem in bo zlasti z oglaševanjem in pospeševanjem prodaje poskusil povečati povpraševanje po svojih izdelkih. Kupci bodo naročali pri posrednikih, ti pa pri proizvajalcu.

Tržni položaj podjetja bistveno vpliva na izbiro promocijskega orodja. Oglaševanje nudi vodilnim visoko uvrščenim blagovnim znamkam več koristi kot pospeševanje prodaje, medtem ko se pri nižje uvrščenih donosnost naložb znižuje (Kotler, 1996, str. 615-621).

## 4.7 Izvedba

Še tako dobro pripravljen trženjski načrt ne zagotavlja uspeha, če je njegovo izvajanje pomanjkljivo. Seveda sta predpogoj dober izdelek in strategija, vendar izvajanje privede do boljših rezultatov.

Kotler (1996, str. 738) opredeljuje izvajanje trženja kot postopek, v katerem odgovorni spreminjajo načrt trženja v akcijske naloge in hkrati zagotavljajo, da so te naloge izvedene na način, s katerim se dosežejo določeni cilji. Potrebno je določiti, kdo bo kje, kdaj in kako izvajal v tržnem načrtu določene programe trženja. Da bo izvajanje uspešno je potrebna spretnost pri prepoznavanju in ugotavljanju problemov. Zaradi tesne povezanosti med strategijo in izvajanjem je ugotavljanje vzrokov za morebitne nastale razlike med cilji in doseženimi rezultati težavno. Težave pri izvajanju se lahko pojavijo tudi na eni od treh ravni:

1. uspešno izvajanje tržne funkcije<sup>5</sup>,
2. uresničevanje trženjskega programa, ki povezuje tržne funkcije v skladno celoto<sup>6</sup>,
3. izvajanje trženjske politike.

Le strokovnost in sposobnost na vseh ravneh v podjetju je lahko podlaga za uspešno uresničevanje trženjskega programa in strategije. Osnovna potrebna strokovna znanja so:

- Sposobnost alociranja virov,
- Sposobnost spremljanja,
- Sposobnost organiziranja,
- Sposobnost interakcije.

Denar, čas in zaposleni so najpomembnejše prvine, ki jih podjetje razdeli in nameni za posamezne projekte, saj so viri, s katerimi jih je moč realizirati, navadno omejeni.

Za obvladovanje nadzorne funkcije in sprotno primerjanje doseženega z načrtovanim je bistvena sposobnost spremljanja.

Sposobnost organiziranja omogoča učinkovito ureditev delovnih procesov. Pri tem gre tako za formalno kot neformalno trženjsko organizacijo.

Sposobnost interakcije je dejansko sposobnost motivacije drugih. Tržniki morajo vplivati na ostale udeležence (zaposlene, oglaševalske agencije, posrednike, zastopnike, trgovce na debelo in podjetja za tržne raziskave), da izpeljejo svoje naloge tako, da bodo dosegli zastavljene cilje (Kotler, 1996, str. 739).

---

<sup>5</sup> Primer je doseganje dovoljše kreativnosti pri oglaševanju.

<sup>6</sup> Recimo pri uvajanju novega proizvoda na trg.

## **5 Priprava trženjskega načrta na primeru izdelka BlueCool**

Podjetje Webasto d.o.o. je na slovenskem trgu prisotno že 15 let. Webasto d.o.o. je hčerinsko podjetje nemškega Webasto AG, ki je svetovno vodilno podjetje za ogrevanje in klimatizacijo vozil in kjer je tudi razvojni center za nove izdelke. Zgodovinsko je razvoj potekal od ponudbe dodatnih grelcev za osebna, tovorna vozila in plovila do sončnih streh in klimatskih naprav za gospodarska vozila. Nedavno je bil ponovno odkrit izredno zanimiv trg plovil. Cilj podjetja na segmentu plovil je ponuditi vizijo C5 – Complete Cabin Comfort Climate Control. Za doseg cilja, je Webasto AG prevzel francoski CLD Marine, ki proizvaja klimatske naprave za vse tipe in dolžine plovil ter se povezal z nizozemskim Boomsma, proizvajalcem oken za plovila. Lastnikom in graditeljem plovil lahko Webasto d.o.o. sedaj ponudi vse rešitve za izpolnitev merila C5 – grelce, okna in klimatske naprave.

BlueCool je ime nove skupine proizvodov Webasto - klimatskih naprav za plovila, ki so primerna za hlajenje ene ali več kabin. Tehnično je možna tudi naknadna vgradnja v plovilo, čeprav je povezana z višjimi stroški.

V oddelku, ki sledi, bom podal trženjski načrt za izdelčno skupino BlueCool. Struktura trženjskega načrta bo v glavnem sledila strukturi, predstavljeni v teoretskem delu diplomske naloge.

### **5.1 Poslanstvo**

Nuditi izdelovalcem in lastnikom plovil napredne rešitve za popolno klimatsko udobje v kabini vozila ali plovila – C5 (Thompson, 2004).

### **5.2 Vizija**

Postati vodilno podjetje tudi na področju dobavljanja ogrevalne in klimatizacijske opreme za plovila in vodilni partner proizvajalcev plovil.

### **5.3 Vrednote**

Webasto d.o.o. je zavezan k zasledovanju vrednot matične družbe:

- strategija dela brez napak,
- inovativnost,
- zanesljivost.

## **5.4 Analiza zunanjega okolja**

### **5.4.1 Politično okolje**

Webasto d.o.o. posluje na trgih bivše Jugoslavije, za proizvod BlueCool pa je zaradi naravnih danosti zanimivo predvsem področje Republike Slovenije in Hrvaške. Omejitev in dajatev pri izvozu v RH na ta proizvod ni, uvoznih dajatev tudi ne, saj izvira blago iz Francije, EU.

### **5.4.2 Ekonomsko okolje**

BlueCool je dodatek za luksuzne proizvode, zato povprečna kupna moč ni merilo, ki bi vplivalo na prodajo.

V Sloveniji je 8433 plovil, od tega jih 1333 presega 7 metrov, kar je spodnja meja za smiselnost vgradnje proizvoda (Register plovil, 2004). Če prištejemo še relevantna plovila s področja Republike Hrvaške, naraste število na približno 10.000.

Trg klimatskih naprav je v fazi rasti, v Evropi se pričakuje v naslednjih dveh letih 20% letna rast. Trenutno znaša prodaja v Evropi 30 milijonov evrov letno (Interna raziskava Webasto AG, 2004).

### **5.4.3 Družbeno okolje**

Socialna in kulturna komponenta je pri ciljnih in medorganizacijskih trgih Webasta manj pomembna. Izdelki so namenjeni pripadnikom višjih družbenih slojev, ki imajo kupno moč in cenijo udobje med vožnjo.

### **5.4.4 Tehnološko okolje**

Proizvod je možno naknadno vgraditi v plovila, vendar je poseg v plovilo precejšen in predvsem stroškovno intenziven, zato se lastniki plovil iz stroškovnih vidikov verjetno ne bodo množično odločili za nabavo proizvoda. Veliko bolj obetavno je sodelovanje z ladjedelnicami, ki so tudi prepoznale priložnost, predvsem za daljše jadrnice in motorne čolne. V Elanu ocenjujejo (Furlan, 2004), da bo razvoj na trgu plovil sledil trgu vozil glede klimatskih naprav, kjer so le-te dejansko serijska oprema v skoraj vseh razredih. Razvoj in modifikacije izdelka se opravlja v Franciji, Webasto d.o.o. nima neposrednega vpliva nanj.

### 5.4.5 Kupci

Kupce lahko delimo na OEM partnerje in posrednike. OEM partnerji so ladjedelnice, predvsem Elan Marine d.o.o. in Elan Obrovac. Webasto d.o.o. se ne ukvarja z naknadno vgradnjo v plovila, to nalogo prevzame posrednik Skat navtika d.o.o.

Na slovenskem trgu proizvajalcev plovil je ostal le en akter – Elan marine d.o.o., s katerim Webasto že dolgo sodeluje na področju ogrevalnih sistemov. V pogovorih z vodjo nabave se je izkazalo, da so klimatske naprave zanimive predvsem za program Impression z dolžino nad 40 čevljev. Pri športnih jadrskih ladjah modela Performance, zanimanja ni. Elan ocenjuje, da je približno 15-20% plovil serije I434 opremljenih s klimatsko napravo, pri čemer trend strmo narašča. Planirana proizvodnja za leto 2005 znaša 75 plovil. Elan ima podružnico v Obrovcu, Hrvaška, kjer sestavlja motorne čolne, ki so veliko bolj zanimivi za vgradnjo klimatske naprave kot jadrnice. Leta 2005 bodo sestavili 50 enot Power35 in 7 enot Power42. Po oceni Elana, naj bi se opremljenost teh plovil s klimatskimi napravami približala 100%.

Razveseljiva novica je vsekakor, da se je Adria odločila za ponoven nastop na trg plovil. Trenutno še ni znano, v kakšnem obsegu planira proizvodnjo, ter pomembneje, kakšne modele motornih plovil bo izdelovala. Pri jadrnicah bo še naprej izdelovala model Event 34 (Vraničar, 2005).

Omeniti velja še, da leži 80% Elanovega trga v mediteranskih vodah, kjer so temperature zraka visoke. Na Hrvaškem je veliko manjših ladjedelnic, ki imajo le nizko letno proizvodnjo oz. proizvodnjo po naročilih.

Webasto želi model poslovanja z Elanom prenesti tudi na ostale partnerje. Sledi kratek opis dejavnosti s podjetjem Elan Marine d.o.o. V času sodelovanja je nastal poglobljen odnos, v katerem je Webasto ponudbo in cene prilagodil, tako da poteka sodelovanje nemoteno in gladko. Za vsak model plovila je sestavljena kosovnica z vsemi potrebnimi materiali, ki se potrebujejo za vgradnjo. Na področju klimatskih naprav bosta podjetji nadaljevali s takšnim postopkov. Webasto d.o.o. sodeluje tudi pri snovanju načrtov vgradnje klimatskih naprav, kar vodi do večje povezanosti in interakcije s kupcem. Elan je v Webastu našel zanesljivega dobavitelja grelnikov, kar je tudi vplivalo na izbor Webasta kot dobavitelja za klimatske naprave (Zrimec, 2004). Zavedamo se namreč, da so naši proizvodi le ena izmed mnogih stotih komponent ladje, zato nabavna služba ceni točnost, celovitost dobave itd., da ne bi prišlo do zastojev pri proizvodnji.

Na Hrvaškem je leta 2002 poslovalo 58 (predvsem manjših) ladjedelnic, s skupno kapaciteto približno 350 ladij (nad 7,5 metrov). Glavni akterji so Prinz Adriatic Oroslavlje, AD Boats Solin, Elan motorni brodovi Obrovac, Marina Sport Bakar, Grašo Pula, SAS Vektor, Donat Boats, Pičuljan Marine (Hrvaška gospodarska zbornica, 2004).

## 5.5 Analiza notranjega okolja

Podjetje ima na slovenskem trgu več kot desetletno tradicijo poslovanja s klimatskimi napravami na trgu vozil in ogrevalnimi sistemom na trgu plovil. Na trgu Republike Hrvaške je ekskluzivni zastopnik za proizvode Webasto podjetje Trgometal, ki ima vrsto izpostav vzdolž hrvaške obale.

Strokovnost in tehnična podpora je visoka in zagotovljena, tako s strani podjetja Webasto d.o.o. kot tudi matičnega podjetja v Nemčiji. Ravno tako je zagotovljena hitra in nemotena dobava blaga s strani Webasto AG, kar je pomembno zlasti za velike stranke, kot so Elan Marine. Obsežno strokovno znanje v celotni skupnosti Webasto omogoča veliko kakovostnih seminarjev in delavnic, s čimer je tehnična služba vedno na tekočem. Glede na naravo proizvodov se Webasto d.o.o. ukvarja predvsem z medorganizacijskimi trgi, pri čemer imata manager in vodja prodaje dolgoletne izkušnje na področju osebne prodaje, kar je tudi najpomembnejši dejavnik na tovrstnih trgih. Široka ponudba podpornega visoko kakovostnega promocijskega materiala je na voljo s strani nemškega matičnega podjetja.

### 5.5.1 Pregled konkurence

Trg klimatskih naprav za plovila se nahaja v fazi rasti, naslednjih letih se pričakuje 20% letna rast na evropskem trgu. Tako se je do sedaj izoblikovalo 4 konkurenčnih ponudb, glavne lastnosti podjetij in izdelkov so podane v Tabeli 10:

Tabela 10: Pregled konkurence

Evropski proizvajalci	Komentar	Letna prodaja (Evropa)
CLD Marine (Webasto)	<ul style="list-style-type: none"><li>• francoski proizvajalec</li><li>• celovita ponudba</li><li>• kakovostni proizvodi</li><li>• cena sprejemljiva</li><li>• na SLO trgu trži Webasto, na HR Trgometal</li></ul>	Ca. 800
HFL Power, Air GmbH	<ul style="list-style-type: none"><li>• britanski proizvajalec</li><li>• zadovoljiva ponudba</li><li>• kakovostni proizvodi</li><li>• slab odziv ladjedelnic glede servisa</li><li>• nima predstavništva v regiji</li></ul>	Ca. 700
Climma, Veco S.p.A.	<ul style="list-style-type: none"><li>• italijanski proizvajalec</li><li>• zadovoljiva ponudba (dobavlja Hallberg Rassy)</li><li>• nudi »naredi sam« opremo</li><li>• najbližje predstavništvo je v Trstu</li></ul>	Ca. 700
Condaria / Marine Air	<ul style="list-style-type: none"><li>• italijanski proizvajalec</li><li>• celovita ponudba</li><li>• visoko kakovostne hladilne enote za ekskluzivne evropske ladjedelnice</li><li>• partnerstvo Taylor Made Group</li><li>• predstavništvo v Istri odgovorno za Slovenijo in Hrvaško</li></ul>	Ca. 600

Vir: Interni podatki Webasto AG, 2004; Spletne strani konkurence, NauCat, 2004

V prilogi 2 se nahaja tehnična primerjava konkurenčnih izdelkov z BlueCoolom.

Predstavniki Elan Marine d.o.o. so mi v razgovoru predstavili svoje izkušnje s tekmeccem Condaria. Kakovost proizvoda je sicer ustrezala kriterijem, je pa bil odnos dobavitelja, ki je distributer za Republiko Hrvaško, diletantski, pošiljke so bile nepopolne in neustrezne. Dobavitelj se je izkazal za povsem nesprejemljivega za ladjedelnico kot je Elan (Zrimec, 2004). Izkušenj iz prve roke o ostalih konkurenčnih proizvodih žal nimam.

Najnevarnejši konkurenti za Webasto so italijanski Veco in Condaria, saj HFL nima predstavništva v regiji. Condaria ima predstavnika v RH, ki je odgovoren tudi za RS, vendar po trditvah Elana ne more zadovoljiti specifičnih zahtev večjih ladjedelnic.

Večina serviserjev plovil, ki se ukvarja z naknadno vgradnjo klimatskih naprav, dobavlja pri predstavništvih v Italiji.

## 5.5.2 PSPN analiza

Tabela 11: PSPN analiza izdelčne skupine BlueCool podjetja Webasto

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• globalna prisotnost (preko 40 predstavništev)</li><li>• popolna ponudba za uravnavanje temperature in zraka v plovilu (tudi grelci, okna in lopute za plovila)</li><li>• kakovostna tehnologija</li><li>• profesionalen kolektiv in zanesljiv dobavitelj</li><li>• že (preko grelcev) obstoječi poslovni odnosi z ladjedelnicami v Sloveniji in Hrvaški</li><li>• poznavanje trga plovil v RS in RH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• relativno nov proizvod v portfelju, posledično je manj izkušenj</li><li>• manjša specializacija, ker je Webasto aktiven tudi na trgu osebnih in tovornih vozil ter avtomobov</li><li>• Nestabilnost slovenskih ladjedelnic, Elan ima težave z organizacijo in managementom, še večji vprašaj je Adria</li></ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• pričakuje se močno povpraševanje po klimatskih napravah v bodočih letih</li><li>• pojavljajo se novi proizvajalci plovil (Adria)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tehnične ovire (potrebno je napajanje 220V, kar je izven marine možno le z inverterjem), ki so pogojene z dodatnimi stroški za lastnika plovila</li><li>• vstop novih ponudnikov ali konsolidacija konkurence</li></ul>

Vir: Interni podatki Webasto AG, 2004; Furlan, 2004; Jurišič, 2004; Švab, 2004; Zrimec 2004.

Glede kakovosti ni velikih nihanj med izdelki, ta se pojavi pri celovitosti ponudbe, predvsem pa v podpori in zaledju, ki ga nudi podjetje. Glavna prednost podjetja Webasto je, da nudi celovito rešitev za uravnavanje temperature in naravne svetlobe (line in lopute) za plovila.



## **5.6 Opredelitev ciljev**

Osnovni cilj mora biti postati vodilni ponudnik klimatskih naprav na trgu Republike Slovenije in Republike Hrvaške. Za doseg tega cilja bo potrebna realizacija kratkoročnih ciljev. Dolgoročni cilj je realizacija vizije C5 - ponuditi izdelovalcem in lastnikom plovil napredne rešitve za popolno klimatsko udobje v kabini vozila ali plovila

Cilj 1: Leta 2005 podpisati pogodbo o dobavljanju Elan Marine d.o.o. Elan je trenutno edini večji proizvajalec plovil v Sloveniji, zato je za doseg osnovnega cilja izredno pomemben strateški partner, saj letno proizvede približno 75 plovil, ki so izredno primerna za vgradnjo klimatske naprave. Odstotek opremljenosti teh plovil je trenutno 20%, cilj je postopno višanje odstotka na 50%, kar pomeni približno 35 klimatskih enot.

Cilj 2: V primeru, da bo proizvodni program Adrie primeren, začeti testiranje s klimatskimi napravami, oprema prototipa.

Cilj 3: Leta 2005 podpisati pogodbo o dobavljanju z Elan motorni brodovi Obrovac in še eno večjo hrvaško ladjedelnico. Slovensko lastništvo, dosedanji odlični odnosi in skupen center odločanja so izvrstna podlaga za dogovore z Elan motorni brodovi Obrovac. Webasto ima že vzpostavljene dobaviteljske odnose na področju ogrevanja z večino hrvaških ladjedelnic. V primerih, kjer ladjedelnice še niso pogodbeno vezane na dobavitelja klimatskih naprav, je cilj doseči dogovor. Količinski cilj za leto 2005 je opremiti 25% vseh modelov P35 in 80% modelov P42, kar zneso približno 18 enot. Opremljenost serije Power naj bi se z leti približala 100%.

Cilj 4: Povečati prepoznavnost izdelka pri končnih kupcih. Trenutno je prepoznavnost izdelka Webasto BlueCool nizka, saj so bili dosedanji trženjski naporji usmerjeni predvsem na medorganizacijski trg. CATIjeva o prepoznavnosti blagovne znamke Webasto (CATI, 2001) je pokazala, da je stopnja spontanega priklica 31%. 31% anketirancev je pravilno opisalo dejavnost podjetja Webasto. Cilj je doseči enako stopnjo prepoznavnosti izdelka BlueCool med lastniki plovil, kot jo imajo ogrevalni sistemi Webasto.

Odstotek tovarniško opremljenih plovil s klimatsko napravo je še dokaj nizek. Ker je naknadna vgradnja neekonomična, bo glavni namen povečanje prepoznavnosti proizvoda, ustvarjati element strategije potega, tako da bodo bodoči lastniki plovil pri nakupu zahtevali plovilo s klimatsko napravo.

Zastavljeni cilji so postavljeni za leto 2005, izpolnitev le-teh je osnova za velik obseg prodaje v naslednjih letih.

## **5.7 Strategije**

Podjetje bo izbralo strategije, ki naj bi vodile do zadanih ciljev. Ker je trg v fazi rasti in je pomembno, da se zagotovijo dolgoročni odnosi z večjim številom ladjedelnic v obliki pogodb, bo podjetje izbralo strategijo penetracije trga. Poglavitni cilj je izločitev konkurence. Ker ni očitne razlike v kakovosti med proizvodi, bo odločilna cena. Splet podstrategij, ki jih bo uporabilo podjetje:

1) Bistvena in odločilna strategija bo razvijanje trženjskih odnosov z obstoječimi partnerji. Webasto ima z večino ladjedelnic že vzpostavljene odnose na področju ogrevanja plovil, nekaterim redno dobavlja ogrevalne sisteme, z Elanom so poslovni odnosi naravnost odlični. Obstoječe kontakte, zaupanje v družbo Webasto, ki je zasnovano z dobavljanjem ogrevalnimi sistemi, je potrebno izkoristiti in aplicirati tudi na področje klimatskih naprav.

2) Nadaljna strategija bo iskanje novih partnerjev, na slovenskem trgu predvsem Adria Mobil (prej Event) ter ladjedelnice na hrvaškem območju. V Evropi lahko ponudi le Webasto kompleten program za uravnavanje temperature in svetlobe pod palubo, kar je pomembna konkurenčna prednost in argument za pridobivanje novih strank.

3) Za doseg končnih kupcev bo uporabljena strategija večje pojavnosti v navtičnih revijah in povečevanja prepoznavnosti blagovne znamke in podjetja.

4) Prilagoditev sestave izdelka je pogosto uporabljena strategija na medorganizacijskih trgih. Na trgu plovil je praktično neizogibna, saj je za vsak model plovila potrebno sestaviti lastno sestavo proizvoda in vseh ostalih potrebnih materialov v komplet, ki vsebuje vso opreme za plovilo.

## **5.8 Akcijski program**

Webasto d.o.o. je odgovoren za trženjske ukrepe na področju Republike Slovenije<sup>7</sup>, ki bodo tudi predstavljeni v nadaljevanju.

---

<sup>7</sup> V tem delu so predstavljene zgolj trženjske aktivnosti na področju Slovenije. V Republiki Hrvaški izvaja trženjske in oglaševalske dejavnosti Trgometal d.d. Izjema je le sejem Croatia Boat Show v Splitu, kjer nastopita družbi skupaj ter osebni obiski ladjedelnic.

**Tabela 12: Pregled načrtovanih trženjskih akcij 2005 za izdelčno serijo BlueCool**

<b>Akcija</b>	<b>Strošek</b>	<b>Čas</b>	<b>Opis</b>
Priprava predstavitve	interno	januar	Prezentacija proizvodov, namenjena ladjedelnicam
Priprava tiskanega mat.	150.000SIT	januar	Prospekti za ladjedelnice
Sodelovanje na sejmu Internautica	500.000SIT	maj	Del razstavnega prostora Webasta bo namenjen klim. napravam
Sodelovanje na sejmu Croatia Boat Show (Republika Hrvaška)	600.000SIT	april	Del razstavnega prostora Webasta bo namenjen klim. napravam
Priprava tisk. oglasa	interno	januar	1/8 stranski oglas
Objava tisk. oglasa	69.000SIT	april	Objava 1/8 oglasa v reviji Val, doseg 33.000
Prenova spletne strani	30.000SIT	januar	Objava novosti, PR
Osebn prodaja	300.000SIT	Vse leto	Obisk in predstavitev v ladjedelnicah
Priprava PR člankov	interno		PR članek o proizvodu in potrebi po klimatiziranem plovilu
Objava PR članka	np		Objava PR članka v reviji Val
Izdelava promocijskega materiala, darila itd.	200.000SIT		Darila na sejmih in tudi za pomembne partnerje

Vir: Lastna izdelava.

### **Ukrepi za doseganje strategije Razvijanje trženjskih odnosov z obstoječimi poslovnimi partnerji**

Podjetje si obeta največ od že obstoječih partnerjev na področju ogrevanja plovil – graditeljev plovil. Mednje sodijo Elan Marine d.o.o., Elan Motorni Brodovi, Pičuljan Rab in AD Boats. Zato so tudi ukrepi, povezani s temi strankami, prioritetni in najpomembnejši.

Webasto ima z njimi vzpostavljene dolgoročne odnose, ki jih je potrebno izkoristiti. Vodja prodaje bo v osebem sestanku predstavil proizvodni program BlueCool ter tudi s pomočjo Webastove in partnerjeve tehnične službe sestavil specifičen sestav proizvoda za konkreten model plovila. Partnerskemu podjetju bo ponujena vgradnja sestavljenega prototipa po izredno ugodni ceni, v upanju, da le-ta ponudbo sprejme in testira zmogljivosti proizvoda. Strošek ukrepov za realizacijo strategije razvijanja trženjskih odnosov z obstoječimi partnerji bo znašal do 650.000 SIT. V to so vključeni stroški osebne prodaje (prevozni in namestitveni stroški, dnevnice itd), tiskanja materialov in daril<sup>8</sup>.

### **Ukrepi za doseganje strategije Iskanje novih partnerjev**

Novo partnerje bo podjetje Webasto iskalo med ladjedelnicami, s katerimi še nima poglobljenih poslovnih stikov. Na slovenskem trgu ostane le Adria Mobil<sup>9</sup>, ki se bo leta 2005 ponovno lotil proizvodnje plovil. Adria Mobil je le pogojno neznanka za Webasto, saj sta podjetji že sodelovali na področju ogrevanja avtodomov. Na hrvaškem trgu je število velikih ladjedelnic višje, njim bo potrebno predstaviti celotno ponudbo Webasta za plovila (ogrevalne sisteme, klimatske naprave, line in lopute) ter prepričati s konkurenčno prednostjo C5 (Complete Cabin Comfort Climate Control). Za Republiko Hrvaško je značilno, da je ob jadranski obali veliko obrtnikov ali družinskih podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo plovil

<sup>8</sup> Strošek tiskanja materialov in poslovna darila se porazdeli na doseganje več strategij (npr. razvijanje trženjskih odnosov z obstoječimi partnerji in iskanje novih partnerjev).

<sup>9</sup> Prej je bilo za proizvodnjo plovil odgovorno podjetje Adria Event, sedaj pa bo proizvodnja pod okriljem Adrie Mobil.

po naročilu. Njihova letna kapaciteta ponavadi ne presega 5 plovil. Za seznanitev in predstavitev ponudbe manjšim ladjedelnicam, bo poskrbel Trgometal, oz. Trgometalove izpostave na obali.

### **Ukrepi za doseganje strategije Večja pojavnost v medijih**

Čeprav ne gre pričakovati visoke prodaje končnim uporabnikom (zaradi tehničnih omejitev), bo večja pojavnost v medijih dvignila prepoznavnost podjetja Webasto in blagovne znamke BlueCool. Cilj Webasta in tudi ostalih ponudnikov klimatskih naprav, da se doseže podoben razvoj kot pri vozilih, kjer so klimatske naprave praktično standardna oprema. Webasto bo oglaševal svoje proizvode (klimatske naprave in ogrevalne sisteme skupaj) v za navtiko specializiranih revijah, kot je recimo Val Navtika. Enkratna objava oglasa velikosti 1/8 strani, stane 69.000SIT, pri čemer je doseg izida 33.000 bralcev. Načrtovan je tudi poskus dogovora in objave PR članka v strokovni reviji, kjer bi Webasto predstavil svojo vizijo C5 ter proizvodni program. Širši javnosti se bodo proizvodi, med njimi tudi BlueCool, predstavili na navtičnih sejmih, kjer je razstavljal tudi že v preteklosti. Tako bo proizvodni program za plovila razstavljen na sejmu Internautica v Portorožu ter na največjem navtičnem sejmu v jugovzhodni Evropi - Croatia Boat Show v Splitu. Strošek omenjenih aktivnosti bo znašal do 1.500.000 SIT<sup>10</sup>.

### **Cenovna politika**

Cenovna politika materinske družbe Webasto AG določa, da prodajajo podružnice izdelke po istih cenah. To velja seveda le za končne uporabnike oz. majhne količine naročil. Webasto d.o.o. Slovenija torej nima veliko maneverskega prostora pri določanju cene za končne kupce. Za izdelke BlueCool lahko v primerjavi z najostrejšo konkurenco Condaria trdimo, da so na približno enaki oz. celo nižji ravni. Nekoliko drugače je z velikimi kupci in OEM strankami. Določanje cene ladjedelnicam in velikim kupcem je plod pogajanj udeleženih podjetij. Klimatska naprava za plovilo ni zgolj hladilna enota, temveč vsebuje tudi razvodne cevi zraka, razdelilne kose in ostale podrobnosti. Cena kompleta je posledično odvisna tudi od strokovnosti tehnične službe, ki mora najt najbolj ekonomičen komplet, se pravi minimum materiala, ki bo zadoščal zahtevam hlajenja.

## **5.9 Trženjski proračun in ocenjeni prihodki**

Trženjski proračun za proizvode BlueCool bo leta 2005 znašal približno 2 milijona SIT, pri čemer je potrebno poudariti, da so v nekaterih postavkah zajeti tudi izdatki za celoten program plovil. Tako bodo na sejmu v Splitu in Portorožu predstavljeni poleg klimatskih naprav tudi grelniki, line in lopute. Oglas in PR članek v strokovni reviji bo ravno tako namenjen predstavitvi vizije C5 in celotnega spektra proizvodov za trg plovil.

---

<sup>10</sup> Razstavljanje na sejmih in PR članek ne odpadeta zgolj na proizvode BlueCool, temveč vključuje tudi oglaševanje ogrevalnih sistemov, lin in loput.

Od faze testiranja do implementacije v redni proizvodnji je dolg proces, zato je predvidena prodaja v letu 2005 ocenjena le s tridesetimi prodanimi enotami, kar je vrednostno približno 75.000 €.

### **5.10 Nadzor in vrednotenje**

Večina zastavljenih ciljev je projektne narave, zato bo preverjanje potekalo sproti po opravi projekta ter seveda na letni ravni leta 2006. Cilji so večinoma merljivi, ocenjevanje doseženega bo posledično objektivne narave.

Kriterij pri prvih treh ciljeh bo podpis pogodbe z ladjedelnico, pri zadnjem pa stopnja priklica blagovne znamke BlueCool v ciljni skupini. Preverjanje in merjenje le-tega bo potekalo leta 2006 na sejnih Internautica in Croatia Boat Show v obliki anketiranja.

Po 12 mesecih bo potrebno posodobiti trženjski načrt in vključiti tudi prve rezultate in odzive strank.

### **5.11 Povzetek trženjskega načrta**

Trg klimatskih naprav za plovila dosega stopnje visoke rasti v Evropi, v prihodnjih dveh letih se pričakuje 20% letna rast. Trg se konsolidira, nazadnje je vstopil tudi Webasto AG s strateškim partnerstvom s CLD Marine. Najmočnejši tekmeci Webasta so HFL Power, Climma Arini in Condaria, vendar ima le Condaria predstavništvo na področju poslovanja Webasta Slovenija (RS in RH). Bistvenih razlik med proizvodi glede kakovosti ni.

Potencialni odjemalci so pretežno ladjedelnice, predvsem tiste, ki se ukvarjajo z izdelavo motornih čolnov nad 7,5 metrov, lastniki plovil pa v manjši meri, saj je naknadna vgradnja zapletena in povezana z visokimi stroški. Da obstaja naraščajoče zanimanje med lastniki plovil za klimatske naprave je pokazala anketa, ki sem jo opravil na sejmu Croatia Boat Show in Internautica lani. Enako so potrdili predstavniki Elan Marine d.o.o. v pogovoru, ki so poudarili primernost proizvodov za motorna plovila in nekoliko relativirali ustreznost za jadrnice.

Ključnega pomena za podjetje je torej pridobitev ladjedelnic, ki bodo proizvod testirale in podpisale pogodbo o nabavljanju, s čimer bi Webasto postal dobavitelj za tovrstno dodatno opremo, kot je to že pri ogrevalnih sistemih za plovila.

Na razvoj izdelkov BlueCool Webasto Slovenija nima vpliva, saj je razvojni center lociran v Franciji. Matično podjetje Webasto AG nudi tehnično in trženjsko pomoč.

Cilji podjetja Webasto Slovenija leta 2005 so naslednji:

1. Podpisati pogodbo o dobavljanju Elan Marine d.o.o.
2. V primeru, da bo proizvodni program Adrie primeren, začeti testiranje s klimatskimi napravami, oprema prototipa.
3. Podpisati pogodbo o dobavljanju z Elan motorni brodovi Obrovac in še eno večjo hrvaško ladjedelnico.
4. Povečati prepoznavnost izdelka pri končnih kupcih.

Strategije, ki jih bo zasledovalo podjetje:

1. razvijanje trženjskih odnosov z obstoječimi partnerji,
2. iskanje novih partnerjev, na slovenskem trgu predvsem Adria Mobil (prej Event) ter ladjedelnice na hrvaškem območju,
3. strategija večje pojavnosti v medijih in ustvarjanja prepoznavnosti blagovne znamke in podjetja,
4. prilagoditev sestave izdelka.

## 6 Sklep

Priprava diplomskega dela je nedvomno potrdila, da sta izvedba trženjskega načrtovanja in priprava trženjskega načrta pomembna za uspešnost podjetja. Postavitev trženjskega načrta ter analiza okolja, ki jo vključuje, zahtevata formalen in organiziran pristop k zbiranju relevantnih informacij in določanju trženjskih ciljev, strategij in programov.

Posebnost diplomskega dela je, da obravnava predvsem trženje na medorganizacijskem trgu in le v manjši meri na končnem trgu. Iz tega izhajajo tudi kot v teoriji predlagane trženjske strategije, kjer leži poudarek na osebnem kontaktu z odjemalci ter prilagoditev sestava ponujenega izdelka.

V sklopu diplomske naloge je bilo izvedeno anketiranje lastnikov plovil na dveh navtičnih sejmih na območju Slovenije in Hrvaške, z namenom, da empirično preverim ali obstaja zanimanje za tovrstne proizvode. Veliko bolj poučni so bili pogovori s predstavniki podjetij, ki se ukvarjajo z ladjedelstvom in so torej potencialni kupci, tj. Elan Marine d.o.o. ter AD Boats, Split. Po njihovem prepričanju bo klimatsko hlajenje kmalu postalo serijska oprema na motornih čolnih ter dodatna oprema na večjih jadrnicah. Zato lahko v prihodnje pričakujemo vnet boj za prototipne rešitve in vgradnje, nižanje cen ter porast sodelovanja z ladjedelnicami in tudi končnimi kupci.

Priprava trženjskega načrta je prinesla nekaj koristi, ki jih omenja tudi teorija. Mednje štejem predvsem boljše poznavanje konkurenčnih izdelkov in organizacije konkurenčnih podjetij ter predvsem razumevanje potreb in ciljev ladjedelnic, ki so locirane na področju delovanja Webasto Slovenija.

Ravno tako so se pokazale težave, ki so značilne za manjša podjetja, saj jim primanjkuje kadrov in predvsem časa, da bi se ukvarjala s pripravo trženjskega načrta. Posledično ravno manjša podjetja plujejo brez kompasa po odprtih in nevarnih vodah. Tako tudi za proizvod BlueCool ne bi bila opravljena tako podrobna raziskava trga in konkurence, če le-ta ne bi nastala v okviru diplomskega dela.

## Literatura

1. Abraham Jay: Stealth marketing. Rolling Hills Estates, CA : Abraham Publishing Group Inc, 2000. 348 str.
2. Booz, Allen, Hamilton: New products management for the 1980s. New York : Booz, Allen and Hamilton, Inc,1982. 24 str.
3. Cohen William A.: The marketing plan. New York : Wiley & Sons, 1995. 318 str.
4. Day S. George: Analysis for Strategic Market Decisions. St. Pauls : West Pub Co, 1986. 259 str.
5. Golder Peter, Tellis Gerard: Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend. Journal of Marketing Research, Chicago, IL : 30(1993), 2, str. 158-170.
6. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Essentials of Strategic Management. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 203 str.
7. Košmrlj Matej: Priprava trženjskega načrta za poslovanje na medorganizacijskih trgih na primeru malega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 87 str.
8. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Rao Vithala, Steckel Joel: Analysis for Strategic Management. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1998. 514 str.
10. Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 294 str.
11. Rovan Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za windows. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 262 str.
12. Thompson A. Arthur, Strickland J. Alonzo: Strategic Management: Concepts and cases. Boston, MA : Irwin, McGraw- Hill, 1999. 683 str.
13. Vyakarnam S., Leppard J.: A marketing action plan for the growing business. London : Kogan Page, 1995. 225 str.
14. Walker Orville C. Jr., Harper Boyd W. Jr., Laréché Jean-Claude: Marketing Strategy, planning and implementation. New York : Mc-Graw Hill, 1999, 393 str.
15. Webster Frederick E., Wind Yoran: Organization buying behaviour. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1972. 132 str.
16. Webster Frederick E.: Industrial Marketing Strategy. New York : Wiley & Sons, 1984. 321 str.
17. Westwood John: The marketing plan: a practioner's guide. London : Kogan Page, 1990. 217 str.
18. Wickham A. Philip: Strategic Entrepreneurship. London : Pitman publishing, 1998. 238 str.



## Viri

1. Adria Mobil. [URL: <http://www.adria-mobil.si/si/program/event/>], 23.3.2005.
1. American Marketing Association. [URL: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=horizontal%20integration>], 5.12. 2004.
2. Croatia Boat Show. [URL: <http://www.croatiaboatshow.com/struktura.e.htm>] 17.3.2005.
3. Elan Marine. [URL: <http://www.elan-marine.com/impressionrange.html>], 23.3.2005.
4. Furlan Andrej: Poglobljen pogovor z vodjo logistike, Elan Marine d.o.o., Begunje, 17.12. 2004.
5. Hrvaška gospodarska zbornica. [URL: <http://hgk.biznet.hr/hgk/index.php?a=b&page=tekst&id=836>], 17.3. 2005.
6. Interni podatki podjetja Webasto AG., 2004.
7. Jurišič Davorin: Poglobljen pogovor z vodjo proizvodnje v AD Boats d.o.o., Split, 27.3.2004.
8. Nautical Catalogue. [URL: <http://www.naucat.com/yp/hr/trazi.asp?kveri=klima>], 17.3.2005.
9. Pičuljan Marine. [URL: <http://www.piculjan.hr/>], 23.3.2005.
10. Poznavanje blagovne znamke Webasto. Ljubljana : CATI Center, april 2001. 14 str.
11. Register plovil. Koper : Urad za pomorstvo Republike Slovenije, 26.1.2004.
12. Rezultati ankete, Internautica 2004. Portorož, 11.-16. maj 2004.
13. SAS-Vektor d.d. [URL: <http://www.sas-vektor.hr/prod03.htm>], 23.3.2005.
14. Sea Way Co. [URL: [http://www.seawayco-marine.com/brod\\_klima.htm](http://www.seawayco-marine.com/brod_klima.htm)], 17.3.2005.
15. Švab Boštjan: Poglobljen pogovor z vodjo tehnične službe v Elan Marine d.o.o., Begunje, 17.12. 2004.
16. Thompson Phillip: GBM (CD-ROM), govor predsednika Webasto AG, Stockdorf, marec 2004.
17. Von Glenck AG. [<http://www.vonglenck.ch/andropause.html>], 22. 5. 2004.
18. Vraničar Bojan: Poglobljen pogovor z vodjo razvoja, Adria Mobil, Novo mesto, 14.4. 2005.
19. Zrimec Polona: Poglobljen pogovor z vodjo nabave, Elan Marine d.o.o., Begunje, 17.12. 2004.

# Priloga 1: Prospekt klimatske naprave Webasto BlueCool Classic



Klimatske naprave  
za plovila - Classic

## *Kompaktna, cenovno ugodna, učinkovita: Klimatska naprava Webasto Blue Cool Classic*

Za plovila, v katerih želite hladiti eno do tri kabine, vam Webasto nudi idealno rešitev: kompaktne enote Webasto Blue Cool Classic so cenovne ugodne, enostavne za nadgradnjo in izredno učinkovite.

Skratka, klimatske naprave Webasto Blue Cool Classic so: varčne s prostorom, saj jih integriramo v kabini v omaro ali pod klopjo. Prepričljive so zaradi visoke hladilne moči. Za hlajenje zraka uporabljamo le eno centralno enoto, ki ohlajeni zrak nato porazdeli po plovilu.

**Prednosti klimatskih naprav Webasto Blue Cool Classic:**

- Široka ponudba izdelkov z različnimi hladilnimi močmi
- Predpolnjen klimatski obtok in kabelski snop zagotavljata enostavno vgradnjo
- Odvzem vlage v notranjosti plovila
- Avtomatska klima za največje udobje
- Uporaba materialov, ki so odporni na morsko vodo
- Naravi prijazno hladilno sredstvo
- Enostavno upravljanje

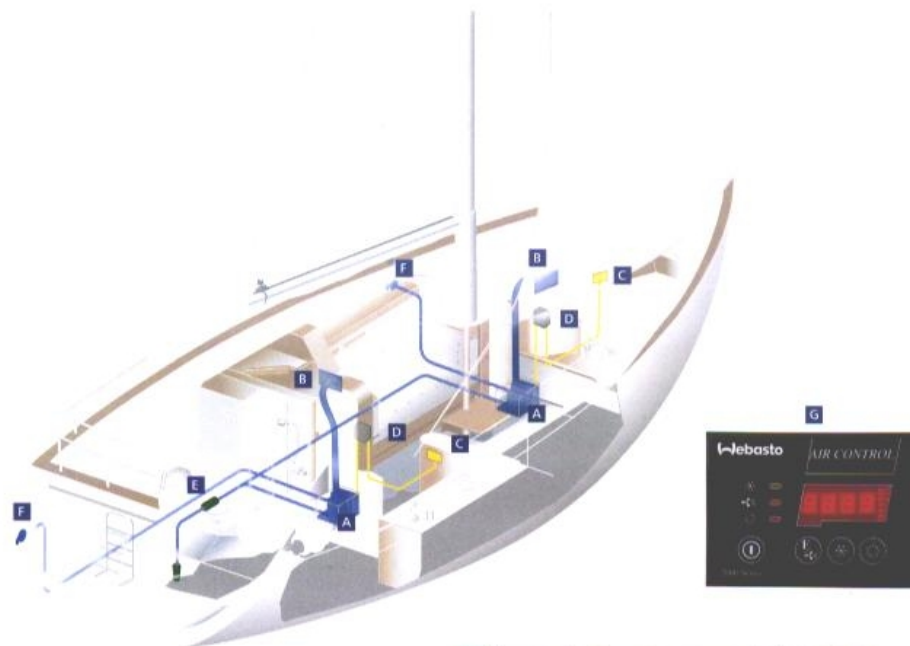


*Webasto Blue Cool Classic 12*

*V našem proizvodnem programu najdete idealen in celovit sistem za enostavno naknadno vgradnjo klimatske naprave v vaše plovilo.*

- Enostavno servisiranje in malo vzdrževanja
- Obširna dodatna ponudba
- Opcijsko tudi možnost gretja z obratnim režimom\*
- Idealna dopolnitev za grelnik Webasto
- Priključek 220 V / 50 Hz.

\* pri vodnih temperaturah nad 10° C



Primer vgradnje  
klimatske naprave  
Webasto Blue Cool Classic

- A** Integracija klimatske naprave v kabini ob dobri izrabi prostora
- B** Enakomerna razporeditev hladnega zraka skozi šobo za hladni zrak
- C** Upravljanje je enostavno in logično
- D** Kabelski snop omogoča enostavno vgradnjo
- E** Oskrba s hladilno vodo do treh klimatskih enot z eno samo črpalko morske vode
- F** Izliv hladilne morske vode
- G** Element za upravljanje






#### Proizvodni program

Tip	5	7	9	12	16	20	24	30
Hladilna moč BTU	5.000	7.000	9.000	12.000	16.000	20.000	24.000	30.000
kW	1,5	2,0	2,6	3,5	4,7	5,8	7,0	8,8
Napetost	230/115	230/115	230/115	230/115	230/115	230/115	230/115	230/115
Povprečna jakost el. toka (230V)	2,2 A	2,8 A	3,2 A	4,3 A	5,5 A	6,5 A	8 A	10 A
Masa (kg)	23	24	25	26	33	34	45	50
DxŠxV (mm)	415x285x295	415x285x295	435x380x310	440x380x330	440x450x330	440x450x385	910x400x455	910x450x475

Navodila - Vgradnja - Servis

**WEBASTO PRODUKT d.o.o.**  
Cesta v Gorice 34  
1000 Ljubljana  
Tel. (01) 2008710  
Faks (01) 2008726  
Email: [webasto@webasto.si](mailto:webasto@webasto.si)  
<http://www.webasto.si>

## Priloga 2: Primerjava tehničnih lastnosti konkurenčnih izdelkov

	 <b>Webasto</b> WBCC 12	 <b>Cruisair</b> SXF 12C - 1	 <b>CLIMMA</b> Compact 12	 <b>Marineair</b> CM 12K	 <b>HFL</b> CMC 35 KCZ
<b>Hladilna moč BTU</b>	12.000	12.000	10.100	12.000	12.000
<b>Hladilna moč kW</b>	3,5	3,5	2,9	3,5	3,5
<b>Nominalna napetost</b>	230V / 115 V	230V / 115 V	230V	230V / 115 V	230V
<b>Mere [mm] (D x V x Š)</b>	410 x 310 x 380	489 x 311 x 245	530 x 300 x 280	388 x 533 x 355	570 x 325 x 300
<b>Masa [kg]</b>	26	25,4	24	29,5	27
<b>Povprečen tok [A] 230V</b>	4,3	4,9	3,4	5,1	5,1
<b>Zagonski tok [A]</b>	11	18	20	11	15,3
<b>Air Glow [m<sup>3</sup>/n]</b>	525	650	360	-	-

## Priloga 3: Slike s sejma Internautica 2005



Model barke z integrirano klimatsko napravo



Stojnica Webasto



Klimatska naprava Webasto BlueCool



Elan vgrajuje v Power42 klimatsko napravo BlueCool

## Priloga 4: Anketiranje in statistična analiza rezultatov

Anketiranje je bilo opravljeno v dveh delih, in sicer na sejmu Internautica 2004 (11. do 16. maja 2004) v Portorožu ter na sejmu Croatia Boat Show v Splitu (30. marec do 4. april 2004). Anketiranje so opravili trije anketarji, in sicer dva zaposlena podjetja ter hostesa, zaposlena preko študentskega servisa.

Cilj opravljene ankete je določiti segment ciljnih kupcev za izdelke podjetja Webasto d.o.o.

Za statistično obdelavo podatkov uporabljam programa SPSS in Excel.

Raziskal sem pet odvisnosti proučevanih spremenljivk:

1. Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo od tipa pogona plovila
2. Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo od ogrevanja plovila
3. Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo od starostne skupine lastnika
4. Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo od spola
5. Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo od dolžine plovila

Hipoteze so postavljene na podlagi lastnih opažanj v pogovori z lastniki plovil ter na podlagi izkušenj predstavnikov ladjedelnic AD Boats d.o.o. in Elan Marine d.o.o.

Legenda oznak v tabelah SPSS:

Zanimanje za vgradnjo klimatske naprave v vaše plovilo:

1-ni zanimanja, 2-malo zanimanja, 3-srednje zanimanje, 4-močno zanimanje

Tip pogona:

1-motor, 2-jadra, 3-motor in jadra

Ogrevanje:

1-DA, 2-NE

Spol:

1-ženski, 2-moški

Dolžina plovila:

V metrih podana dolžina plovila

**Hipoteza 1:** »Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo« od »tipa pogona«

Zanima nas, ali obstaja povezanost med zanimanjem za klimatsko napravo in tipom pogona plovila.

Zlasti ladjedelnici iz AD Boats trdijo, da klimatske naprave izgubijo funkcionalnost na jadrnicah, saj so prostori večinoma odprti. Posledično pričakujem močne razlike zanimanja za klimatsko napravo glede na pogon plovila; konkretno majhno zanimanje pri jadralcih.

**Tabela 1: Crosstabulation: Pogon – Zanimanje za nakup klimatske naprave**

**POGON \* ZANIMANJE Crosstabulation**

			ZANIMANJE				Total
			1	2	3	4	
Pogon	Motor	Count	9	8	5	14	36
		Expected Count	8,4	7,3	6,9	13,4	36,0
		% within POGON	25,0%	22,2%	13,9%	38,9%	100,0%
		% within ZANIMANJE	40,9%	42,1%	27,8%	40,0%	38,3%
		% of Total	9,6%	8,5%	5,3%	14,9%	38,3%
Jadra	Jadra	Count	13	11	13	21	58
		Expected Count	13,6	11,7	11,1	21,6	58,0
		% within POGON	22,4%	19,0%	22,4%	36,2%	100,0%
		% within ZANIMANJE	59,1%	57,9%	72,2%	60,0%	61,7%
		% of Total	13,8%	11,7%	13,8%	22,3%	61,7%
Total	Total	Count	22	19	18	35	94
		Expected Count	22,0	19,0	18,0	35,0	94,0
		% within POGON	23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%
		% within ZANIMANJE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%

Vir: SPSS - Anketa

**Tabela 2: Chi-Square Test: Pogon-Zanimanje za klimatsko napravo**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,066 <sup>a</sup>	3	,785
Likelihood Ratio	1,102	3	,776
Linear-by-Linear Association	,051	1	,821
N of Valid Cases	94		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.

Vir: SPSS

Na podlagi vzorčnih podatkov in stopnje značilnosti, ki je podana v tabeli 2 (0,785), lahko ugotovimo, da razlika ni značilna, ter da ne moremo zavriniti ničelne domneve, po kateri ni razlik med jadranci in lastniki motornih čolnov glede zanimanja za klimatske naprave; ne moremo potrditi, da vpliva tip pogona na zanimanje lastnikov plovil za klimatsko napravo.

Tudi primerjava aritmetičnih sredin ocene zanimanja lastnikov jadrnic in motornjakov (Independent-Samples T Test) ne kaže značilne razlike (vrednost 0,451 v tabeli 3). Na podlagi zbranih podatkov ne moremo zavriniti ničelne domneve, da se povprečna ocena zanimanja za klimatsko napravo med lastniki jadrnic in motornjakov ne razlikuje.

**Tabela 3: Independent-Samples T Test**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
ZANIMANJE	Equal variances assumed	,573	,451	-,225	92	,823	-5,75E-02	,26	-,57	,45	
	Equal variances not assumed			-,222	71,5	,825	-5,75E-02	,26	-,57	,46	

Vir: SPSS

**Hipoteza 2:** »Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo« od »Ogrevanja«

Zanima nas, ali obstaja povezanost med zanimanjem za klimatsko napravo in ogrevanjem plovila.

Lahko bi domnevali, da lastniki plovil, ki imajo vgrajen sistem ogrevanja, bolj cenijo temperaturno udobje pod palubo, ter da so bolj naklonjeni klimatskim napravam za plovila, da bi tako poskrbeli tudi za udobje v vročih mesecih. Podlaga za hipotezo so dolgoletne izkušnje podjetja Webasto, kjer se je pokazalo, da se stranke is segmenta gospodarskih vozil in avtobusov (kjer pokriva družba tako klimatske naprave kot grelce) pogosto odločijo za nakup kompletne rešitve.

**Tabela 4: Crosstabulation: Ogrevanje-Zanimanje za klimatsko napravo**

			GRETJE * ZANIMANJE Crosstabulation				
			ZANIMANJE				Total
			1	2	3	4	
GRETJE	DA	Count	4	6	5	11	26
		Expected Count	6,1	5,3	5,0	9,7	26,0
		% within GRETJE	15,4%	23,1%	19,2%	42,3%	100,0%
		% within ZANIMANJE	18,2%	31,6%	27,8%	31,4%	27,7%
		% of Total	4,3%	6,4%	5,3%	11,7%	27,7%
NE		Count	18	13	13	24	68
		Expected Count	15,9	13,7	13,0	25,3	68,0
		% within GRETJE	26,5%	19,1%	19,1%	35,3%	100,0%
		% within ZANIMANJE	81,8%	68,4%	72,2%	68,6%	72,3%
		% of Total	19,1%	13,8%	13,8%	25,5%	72,3%
Total		Count	22	19	18	35	94
		Expected Count	22,0	19,0	18,0	35,0	94,0
		% within GRETJE	23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%
		% within ZANIMANJE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%

Vir: SPSS-Anketa



**Tabela 5: Chi Square Test: Ogrevanje-Zanimanje za klimatsko napravo**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,382 <sup>a</sup>	3	,710
Likelihood Ratio	1,460	3	,692
Linear-by-Linear Association	,833	1	,361
N of Valid Cases	94		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,98.

**Vir: SPSS**

Na podlagi vzorčnih podatkov in stopnje značilnosti, ki je podana v tabeli 5 (0,710), lahko ugotovimo, da razlika ni značilna, ter da ne moremo zavrniti ničelne domneve, po kateri ni razlik med lastniki, ki imajo plovilo opremljeno s sistemom za ogrevanje in tistimi, ki ga nimajo, glede na zanimanje za klimatske naprave; ne moremo potrditi, da vpliva ogrevanje plovila na zanimanje lastnikov plovil za klimatsko napravo.

**Hipoteza 3:** »Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo« od »Starosti lastnikov« Zanima nas, ali obstaja povezanost med zanimanjem za klimatsko napravo in starostjo lastnice ali lastnika.

Lahko bi domnevali, da starejše lastnice in lastniki plovil zaradi večje občutljivosti na vročino, bolje cenijo temperaturno udobje pod palubo, ter da so bolj naklonjeni klimatskim napravam za plovila, da bi tako poskrbeli tudi za ugodno počutje v vročih mesecih. Podlaga za hipotezo so študije o andropavzi (ekvivalent ženske menopavze), ki raziskujejo hormonske spremembe pri moških med 45-59 življenjskim letom. Ena izmed simptomov andropavze je občutljivost na temperaturo (Von Glenck AG). Glede na raziskave sem grupiral podatke o starosti v dve skupini; in sicer starost od 18 do 55 let ter nad 55 let.

**Tabela 6: Crosstabulation: Starost lastnikov-Zanimanje za klimatsko napravo**

**STAR1 \* ZANIMANJE Crosstabulation**

			ZANIMANJE				Total
			1	2	3	4	
STAROST od 18 do 55	Count		16	18	16	30	80
	Expected Count		18,7	16,2	15,3	29,8	80,0
	% within STAR1		20,0%	22,5%	20,0%	37,5%	100,0%
	% within ZANIMANJ		72,7%	94,7%	88,9%	85,7%	85,1%
	% of Total		17,0%	19,1%	17,0%	31,9%	85,1%
nad 55	Count		6	1	2	5	14
	Expected Count		3,3	2,8	2,7	5,2	14,0
	% within STAR1		42,9%	7,1%	14,3%	35,7%	100,0%
	% within ZANIMANJ		27,3%	5,3%	11,1%	14,3%	14,9%
	% of Total		6,4%	1,1%	2,1%	5,3%	14,9%
Total	Count		22	19	18	35	94
	Expected Count		22,0	19,0	18,0	35,0	94,0
	% within STAR1		23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%
	% within ZANIMANJ		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%

Vir: SPSS-Anketa

Tabela 7: Chi Square Test: Starost-Zanimanje za klimatsko napravo

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,263 <sup>a</sup>	3	,234
Likelihood Ratio	4,238	3	,237
Linear-by-Linear Association	,857	1	,355
N of Valid Cases	94		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

Vir: SPSS

Na podlagi vzorčnih podatkov in stopnje značilnosti, ki je podana v tabeli 7 (0,234), lahko ugotovimo, da razlika ni značilna, ter da ne moremo zavrni ničelne domneve, po kateri ni razlik starostnih skupinah lastnikov plovil glede na zanimanje za klimatsko napravo ; ne moremo potrditi, da vpliva starost lastnice ali lastnika plovila na zanimanje za klimatsko napravo.

Pri opravi neodvisnega t-preizkusa, s katerim primerjamo povprečni vrednosti za posamezna starostna razreda, pa ugotovimo, da lahko zavrremo ničelno trditev pri stopnji značilnosti 0,0455<sup>11</sup>, ter sprejmemo sklep, da je zanimanje za klimatsko napravo višje pri anketirancih iz druge starostne skupine.

Tabela 8: Independent-Samples T Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ZANIMANJE	2,914	,091	,925	92	,358	,32	,35	-,37	1,01
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			,812	16,302	,428	,32	,40	-,52	1,16

Vir: SPSS

**Hipoteza 4:** »Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo« od »Dolžine plovila« Lahko bi domnevali, zanimanje za klimatsko napravo naraste z dolžino plovila. Podlaga za hipotezo so predvsem opazovanja do sedaj opremljenih plovil na tujih trgih in izkušnje matičnega podjetja Webasto AG.

$$H_0 : \beta = 0 ; H_1 = \beta > 0$$

<sup>11</sup>gre za enostranski preizkus, programsko izračunana stopnja značilnosti pa je podana za dvostranski preizkus, tabela 8

**Tabela 9: Upoštevane spremenljivke**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DOLŽINA <sup>b</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZANIMANJE

Vir: SPSS

**Tabela 10: Determinacijski in korelacijski koeficient**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,204 <sup>a</sup>	,041	,031	1,18

a. Predictors: (Constant), DOLŽINA

Vir: SPSS

**Tabela 11: Linearna regresija**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,563	,584		2,677	,009
	DOLŽINA	,113	,057	,204	1,995	,049

a. Dependent Variable: ZANIMANJE

Vir: SPSS

Determinacijski koeficient je 0,041 (tabela 10), kar pomeni, da lahko pojasnimo le 4,1 % variance zanimanja za klimatske naprave z varianco dolžine plovila.

Korelacijski koeficient je 0,204 (tabela 10), kar pomeni, da je korelacija med zanimanjem za klimatsko napravo ter dolžino plovila linearna, pozitivna in ne preveč izrazita.

S pomočjo podatkov v tabeli 11 lahko postavimo enačbo linearne regresije:

$$ZANIMANJE = 1,563 + 0,113 \times DOLŽINA$$

Z daljšim plovilom raste tudi zanimanje za klimatsko napravo.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Točna stopnja značilnosti je  $P = 0,049$  (tabela 9). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo pri stopnji značilnosti  $P/2 = 0,0245$  (enostranski preizkus) in sprejmemo sklep, da je regresijski koeficient linearne regresijske funkcije večji od 0 ( $H_1 = \beta > 0$ ).

**Hipoteza 5:** »Odvisnost ocene zanimanja za klimatsko napravo« od »Spola lastnika plovila«  
Zanima nas, ali obstaja povezanost med zanimanjem za klimatsko napravo in spolom lastnice ali lastnika.

**Tabela 12: Crosstabulation: Spol – Zanimanje za klimatsko napravo**

**SPOL \* ZANIMANJE Crosstabulation**

			ZANIMANJE				Total
			1	2	3	4	
SPOL	M	Count	1	1	3	3	8
		Expected Count	1,9	1,6	1,5	3,0	8,0
		% within SPOL	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	100,0%
		% within ZANIMANJE	4,5%	5,3%	16,7%	8,6%	8,5%
		% of Total	1,1%	1,1%	3,2%	3,2%	8,5%
Ž		Count	21	18	15	32	86
		Expected Count	20,1	17,4	16,5	32,0	86,0
		% within SPOL	24,4%	20,9%	17,4%	37,2%	100,0%
		% within ZANIMANJE	95,5%	94,7%	83,3%	91,4%	91,5%
		% of Total	22,3%	19,1%	16,0%	34,0%	91,5%
Total		Count	22	19	18	35	94
		Expected Count	22,0	19,0	18,0	35,0	94,0
		% within SPOL	23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%
		% within ZANIMANJE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	23,4%	20,2%	19,1%	37,2%	100,0%

Vir: SPSS

**Tabela 13: Chi-Square Test: Spol - Zanimanje za klimatsko napravo**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,240 <sup>a</sup>	3	,524
Likelihood Ratio	2,054	3	,561
Linear-by-Linear Association	,540	1	,463
N of Valid Cases	94		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

Vir: SPSS

V tabeli 12 je prikazana razporeditev ocen zanimanja za klimatsko napravo po spolu. Na podlagi vzorčnih podatkov in stopnje značilnosti, ki je podana v tabeli 13 (0,524), lahko ugotovimo, da razlika ni značilna, ter da ne moremo zavrnila ničelne domneve, po kateri ni razlik med ženskami in moškimi glede zanimanja za klimatske naprave; ne moremo potrditi, da vpliva spol lastnika plovila na zanimanje za klimatsko napravo.

Pravilno izpolnjenih anket je bilo 94. Večina anketirancev je Slovencev, sledijo Hrvati, Nemci in Italijani.

## 6. Izsledki raziskave

Bistvena ugotovitev je, da je zanimanje za nakup povezano z dolžino plovila, neodvisno od tipa plovila. Podobne ugotovitve so pokazale tudi trženjske raziskave, ki jih je opravilo matično podjetje Webasto AG. Pričakujemo lahko, da se bo rastoči trend vgradenj klimatskih naprav v plovila nadaljeval.

### Anketni vprašalnik

- Spol:            **Ž**                            **M**
1. Starost:        **18-25**                    **26-35**                    **36-45**                    **46-55**                    **nad 55**
  2. V kateri marini imate plovilo? \_\_\_\_\_
  3. Model plovila? \_\_\_\_\_
  4. Kakšna je dolžina vašega plovila (m)? \_\_\_\_\_
  5. Kakšen je pogon vašega plovila?
    - Motor
    - Jadra
    - Motor in jadra
  6. Ali imate vgrajen sistem za ogrevanje plovila?                    **DA**                    **NE**
  7. Kako bi z ocenami od 1 do 4 ocenili vaše zanimanje za vgradnjo klimatske naprave v vaše plovilo?  
1-ni zanimanja, 2-malo zanimanja, 3-srednje zanimanje, 4-močno zanimanje
  8. Koliko bi bili pripravljeni plačati za klimatizacijo plovila? \_\_\_\_\_

**Hvala za sodelovanje.**  
**Srečno**

1. Spol:            **Ž**                            **M**
2. Starost:        **18-25**                    **26-35**                    **36-45**                    **46-55**                    **iznad 55**
3. U kojoj marini držite plovilo? \_\_\_\_\_
4. Model plovila? \_\_\_\_\_
5. Kolika je dužina vašeg plovila (m)? \_\_\_\_\_
6. Kakav je pogon vašeg plovila?
  - Motor
  - Jedra
  - Motor i jedra
7. Da li imate ugrađen sustav za zagrijavanje plovila?                    **DA**                    **NE**
8. Ocijenite sa ocjenama od 1 do 4 vaše zanimanje za ugradnju klima uređaja u vaše plovilo (1- Bez interesa - 4 Veliki interes)?  
**1**                    **2**                    **3**                    **4**
9. Koliko ste spremni platiti za klimatizaciju plovila? \_\_\_\_\_