

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

REBEKA LAH

Dr. Marko LAH

UPORABA POSPEŠEVANJA PRODAJE V PETROLU

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

KAZALO.....	2
1. UVOD	4
2. OPREDELITEV POJMA POSPEŠEVANJE PRODAJE	5
2.1. MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE V TRŽENJSKEM SPLETU.....	5
2.2.PROMOCIJA IN PROMOCIJSKI SPLET	7
2.2.1. Promocija	7
2.3. POJEM POSPEŠEVANJA PRODAJE	9
2.4. ORODJA POSPEŠEVANJA PRODAJE.....	13
2.4.1. Vzorci	16
2.4.2. Kuponi	17
2.4.3. Denarna povračila in rabati.....	18
2.4.4. Bonus paketi, cenovni paketi in cenovna znižanja.....	19
2.4.5. Darila	20
2.4.6. Nagrade lojalnim kupcem	21
2.4.7. Prikazi izdelkov.....	22
2.4.8. Tekmovanja, žrebanja, igre	22
2.4.9. Trgovinska podpora.....	23
2.4.10.Oglaševanje na mestu prodaje	24
2.4.11. Spodbude trgovcem, tekmovanja, izpopolnjevalni programi.....	25
2.4.12. Trgovinske prireditve in sejmi	25
2.4.13. Kdaj katero od orodij uporabljati	26
2.5. PRIMERJALNA ANALIZA CILJEV POSPEŠEVANJA PRODAJE	27
2.6. PREDNOSTI IN SLABOSTI POSPEŠEVANJA PRODAJE.....	30
2.7. ODNOS POSPEŠEVANJA PRODAJE Z DRUGIMI ELEMENTI PROMOCIJSKEGA SPLETA – NUJNOST INTEGRACIJE.....	31
2.7.1. ODNOS MED POSPEŠEVANJEM PRODAJE IN OGLAŠEVANJEM.....	32
3. MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	36
3.1. POJEM ORGANIZACIJE	36
3.1.1. NUJNOST KOMUNICIRANJA.....	37
3.2. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	38

3.3. MESTO MARKETINGA V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI IN PRAVICA ODLOČANJA	40
3.4. MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	42
4. ŠTUDIJA PRIMERA: UPORABA IN MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE V PETROLU	46
4.1. O DRUŽBI PETROL.....	46
4.2. PRIMERI POSPEŠEVALNO-PRODAJNIH OBLIK.....	53
4.2.1. Nagradne igre.....	53
4.2.2. Darila	54
4.2.3. Sejmi in (promocijski) dogodki	55
4.2.4. Cenovna znižanja – akcije, denarna povračila	55
4.2.5. Oglaševanje na prodajnem mestu - točilne ročke na bencinskih servisih	56
4.2.6. Magna kartica	57
4.3. SKLEP	58
5. ZAKLJUČEK.....	59
6. LITERATURA.....	61

1. UVOD

Živimo v času hitrih sprememb. Sodobni čas je prinesel dejstva, s katerimi se moramo soočiti in istočasno spopasti, če želimo uspeti. Konkurenčnost, informacijska prezasičenost, zaradi katere postajajo potrošniki vse bolj imuni za oglase, hitre spremembe na trgu, nenehne spremembe v tehnologiji, zasičenost z izdelki – vse to so dejstva, ki se jim danes ne moremo izogniti.

Lojalnost potrošnikov je zaradi preobilnosti tržnokomunikacijskih dražljajev in velikega števila vedno podobnejših izdelkov vse manjša, narašča cenovna občutljivost, zmanjšuje se opaznost oglasov. Da bi osvojili potrošnike, se jim moramo prilagoditi, upoštevati njihove zahteve in uporabiti ustrezne tržno komunikacijske prijeme - tudi s pospeševanjem prodaje kot elementom promocijskega spleta.

Vse več akcij pospeševanja prodaje zasledimo tudi pri nas. Ne le, da jih je vedno več, pač pa so tudi drugačne. Vse več je tudi medijev in načinov posredovanja. Tako pospeševanje prodaje kot promocijska aktivnost postajata pomembnejša in močnejša.

Trdim, da pospeševanje prodaje kot orodje promocijskega spleta zaradi svoje narave in širine pomena ni relevantno le za marketinški oddelek, pač pa tudi za druge oddelke znotraj organizacijske strukture določene organizacije. Za potrditev te teze, moram odgovoriti na nekaj vprašanj. Kaj pospeševanje prodaje je – spoznati definicijo pojma. Kakšne so njegove značilnosti, funkcije? Katere cilje podjetja lahko pospeševanje prodaje uresniči? Katere so prednosti oziroma slabosti pospeševanja prodaje? Nadalje bom iskala odgovor na vprašanje o vmeščeni pospeševanja prodaje v organizaciji. Kje v podjetju je mesto pospeševanja prodaje?

Na podlagi prebiranja literature bom skušala odgovore na zastavljena vprašanja potrditi na študiji primera in vzporednice ugotovljenih dejstev iskati v družbi Petrol.

2. OPREDELITEV POJMA POSPEŠEVANJE PRODAJE

2.1. MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE V TRŽENJSKEM SPLETU

Preden se bom osredotočila na definicijo pojma pospeševanja prodaje, bom opredelila pojem širše.

Ko se podjetje odloči za snovanje tržne strategije, je pravi čas, da se posveti podrobnostim trženjskega spleta. Orodja trženjskega spleta so pomembna predvsem za doseganje ugodnega oziroma želenega odziva ciljne javnosti ter posledično izpolnjevanje tržnih ciljev podjetja na eni strani, na drugi strani pa za zadovoljitev potreb izbranih potrošniških segmentov. Celotna sestava tržnega spleta služi vsem zahtevam izdelka podjetja.

Številni avtorji (Kotler, 2001: 67, Wells in drugi, 1995: 93-95, Percy in drugi, 2001: 4, Boone in Kurtz: 1998, Brown, 1993: 13, Smith, 1993: 17) izhajajo iz McCarthyjeve klasifikacije različnih tržnih elementov v štiri kategorije, znane kot '4Ps':

- product (izdelek, storitev, ideja, torej to, kar podjetje ponuja ciljni skupini)
- price (cena, po kateri je izdelek ali storitev ponujena oziroma potreben denar, ki ga mora potrošnik plačati, da si zagotovi izdelek)
- place (kanali, po katerih se izdelek ali storitev posreduje od proizvajalca do potrošnika; Boone in Kurtz (1998) in Lambin (2000) tej komponenti pravijo tudi distribucija)
- promotion (promocija oziroma aktivnosti, ki komunicirajo s potrošniki in posredujejo informacije o izdelku ali storitvi z namenom, da dosežejo fazo nakupa; po Lambinu (2000) izraz promocija zamenjuje izraz komuniciranje).¹

¹ Smith (1993: 18) predstavi še peti P kot 'people' (ljudje), kamor uvršča stranke (potrošnike), konkurente in zaposlene kot osnovne subjekte pri tržnem programu. Dalje pravi, da je vseh teh pet P komponent lahko v različnem številu različno kombiniranih.

Jančič (1999: 102 in 1990: 92-3) pa navaja še Booms in Bitnerjev model **7P**, ki naj bi bil primeren za storitveni marketing in poleg že znanih 4P dodaja še ljudi (people), fizične dokaze (physical evidences) in procesiranje (processing), ter Kotlerjev model **10P**, ki k 4P dodaja še raziskovanje trga (probing), segmentacijo trga (partitioning), izbiro segmenta (prioritising), pozicioniranje na trgu (positioning), politično lobiranje (politics) in vpliv na javno mnenje (public opinion).

Pri klasifikaciji štirih P-jev, je koncept opredeljen z vidika prodajalca, medtem ko kupčev pogled na tržno ponudbo za Kotlerja (2001: 68) boljše predstavi opredelitev '4Cs', ki je zgrajena iz:

- ~ customer solution (potrošnikova rešitev)
- ~ customer costs (potrošnikovi stroški)
- ~ convenience (ugodnost, priložnost)
- ~ communication (komunikacija).²

Model 4C se je verjetno pojavil, ker prvotni 4P ni bil več učinkovit, saj so morali tržniki po Kotlerju (2001: 68) spremeniti miselnost in se namesto osredotočenja na primer na izdelek, posvetiti potrebam in željam potrošnikov. Pri komunikaciji pa je postala pomembna kontinuirana dvosmerna prenašanja informacij, ne le enosmerno posredovanje, ki se pri potrošniku zaključi. Na moči je pridobival potrošnik in njegov 'feedback' oziroma povratna informacija, ki sporoča sporočevalcu sporočila (organizaciji) svoje (ne)zadovoljstvo.

Kotler (2001: 68) pravi: "... ker tržniki vidijo sebe kot prodajanje izdelka, potrošniki vidijo sebe kot kupovanje vrednosti ali rešitev za njihov problem". Dalje pravi, da so potrošniki zainteresirani poleg cene tudi za stroške zagotavljanja izdelka, uporabo in odstranitev izdelka. Potrošniki želijo dvosmerno komunikacijo.

Osebno mislim, da ima model štirih C-jev večjo težo od McCarthyjevega, prav zaradi njegove obojestransosti, torej sprejemanje povratne informacije in s tem razumevanje potrošnikovih potreb in želja, ki je v sodobnem času konkurence vse pomembnejše za doseganje uspešnosti podjetja. Tudi Kotler (prav tam) meni, da bi bilo boljše, da bi tržniki najprej razmišljali skozi poudarke štirih C-jev in potem gradili šele na štirih P-jih.

² Lauterborn (v Jančič, 1999: 102) 4C-je imenuje malo drugače: consumer wants (potrebe in želje potrošnikov), consumer costs (stroški za zadovoljitev želje in potrebe), convenience to buy (priložnost nakupa) in communication (komunikacija).

2.2.PROMOCIJA IN PROMOCIJSKI SPLET

2.2.1. Promocija

Opredelitev promocije bom začela s kratko razlago besede 'promovere', o kateri pišejo Percy in drugi (2001: 4): 'promovere' pomeni 'pomaga naprej' ali malo drugače 'potisne naprej' kot taktični cilj prodati zdaj.

Promocija je komunikacijska povezava med tržniki in potrošniki. Tradicionalna funkcija promocije je bila informirati trg o dostopnosti določenega izdelka oziroma storitve. (Boone in Kurtz, 1998: 568) Tudi danes se promotivni namen tržnikov ni kaj dosti spremenil. Še vedno težijo k posredovanju določenih informacij potencialnim kupcem. Organizacije se poslužujejo različnih načinov in kombinacij možnosti posredovanja sporočil, po Boonu in Kurtzu (1998: 26) "unificiranih in konsistentnih sporočil" o njihovih izdelkih, storitvah ali idejah in s tem vplivajo na potrošnikove nakupne odločitve. Tako pri snovanju promocijske strategije združujejo različne promocijske elemente, da bi kar najbolj učinkovito komunicirali z želeno javnostjo. Sporočila morajo biti načrtovana in izvedena usklajeno, da bi dosegla pravi učinek. Podobno meni tudi Smith (1993: 21), ki pravi, da bi moral biti vsak element komunikacijskega spleta integriran³ z ostalimi orodji le-tega, da je sporočilo enotno in skladno, v okviru stroškov in učinkovitosti.

O promociji pišeta tudi Podnar in Golobova (2001: 85), ki pravita, da je upravljanje promocije praksa koordiniranja različnih elementov promocijskega spleta. Nadaljujeta, da se teorija o promociji ukvarja predvsem z značilnostmi določenih komunikacijskih orodij; od oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje, opreme prodajnega mesta, publicitete, neposrednega trženja, odnosov z javnostmi, sejmov, embalaže, interneta ipd., kot tudi z njihovimi zmožnostmi za prenašanje njihovih sporočil. Za promocijo in tržne komunikacije pravita, da jih lahko razumemo kot sinonime, s katerim lahko označujemo niz aktivnosti oziroma orodij, ki jih ima na voljo podjetje, da bi prek njih komuniciralo s svojimi ciljnim javnostmi o vseh zadevah, ki vplivajo na profitabilnost podjetja.

³ Latinski izraz 'integrare' pomeni v angleškem jeziku 'combine into a whole', torej 'združiti v celoto'. (Percy in drugi, 2001: 271)

Definicija promocije po Wellsu in drugih (1995: 105) pravi, da je promocija "tisti element v trženjskem spletu, ki komunicira ciljnim javnostim ključna tržna sporočila". Omenjeni avtorji jo imenujejo tudi s sinonimom tržna komunikacija. S to opredelitvijo se strinja tudi Lambin (2000: 620), ki pravi, da se "tržna komunikacija nanaša na vse signale ali sporočila, izdelana s strani podjetja in namenjena različnim javnostim, kot so potrošniki, distributerji, delničarji, javne avtoritete in tudi njihovo osebje".

Konstrukti, ki posredujejo različne informacije deležnikom, so združeni v orodja, imenovana **promocijski splet** ali **tržnokomunikacijski splet**⁴. Promocijske variable zadovoljujejo na eni strani potrebe in želje ciljnega trga, na drugi strani pa pomagajo pri doseganju ciljev organizacije. O številu in vsebini orodij pa se mnenja različnih avtorjev (Boone in Kurtz, Smith, Radonjič) razhajajo. Skupna vsem so naslednja orodja promocijskega spleta:

- ~ oglaševanje
- ~ osebna prodaja
- ~ pospeševanje prodaje
- ~ odnosi z javnostmi
- ~ direktni marketing.

Boone in Kurtz (1998: 572) k tem elementom promocijskega spleta štejeta še trgovinsko promocijo in publiciteto.⁵ Še več orodij k promocijskemu spletu šteje Smith (1993: 18-19), in sicer dvanajst orodij. To so prodaja (pomen verjetno ustreza osebni prodaji), oglaševanje, pospeševanje prodaje, direktni marketing, publiciteta in odnosi z javnostmi, sponzorstvo, sejmi, korporativna identiteta, embalaža, predstavitev na mestu prodaje in merchandising, govornice (posredovanje informacij 'od ust do ust'). Pravi, da pospeševanje prodaje, kot zanj pomemben element, integrira z ostalimi orodji, predvsem pa z embalažo ('on-pack' promotion), predstavitvijo na mestu prodaje, merchandisingom, sponzorstvom, odnosi z javnostmi, oglaševanjem in prodajo, kar pa je večina promocijskega spleta.

⁴ Pojma sem poenčila, ker se pri navajanju istih orodij v literaturi pojavljata kot nadpomenke oba izraza. Tako na primer Kotler (2001) ter Boone in Kurtz (1998) uporabljata izraz promocijski splet (promotion mix), Russel in Lane (1990) pa uporabljata izraz tržnokomunikacijski splet (marketing communication mix).

⁵ Promocijski splet v osnovi delita na dva dela, in sicer na osebno prodajo, kot izvorno obliko celotne promocije, in na neosebno prodajo, kamor pa uvrščata oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje in odnose z javnostmi. (Boone in Kurtz, 1998: 571)

Radonjič (1977: 66) pa ne omenja promocijskega spleta, pač pa pospeševanje prodaje opredeljuje kot enega od kanalov komuniciranja, kot jih imenuje, prek katerega se odvija komuniciranje poslovnega sistema z okoljem. Poleg pospeševanja prodaje tako kot tudi drugi avtorji našteva še osebno prodajo, odnose z javnostjo in ekonomsko propagando, ki pa je zastarel izraz in ga je danes zamenjala ustreznejša različica pojma - oglaševanje.

2.3. POJEM POSPEŠEVANJA PRODAJE

Kotler, kot najpomembnejši avtor marketinške znanosti, pravi, da gre pri pospeševanju prodaje kot delu promocijskega spleta za "kratkoročne spodbude za spodbuditev k nakupu ali prodaji izdelka ali storitve" (Kotler in Armstrong, 2001: 512).

Enaka je tradicionalna opredelitev (Schultz in drugi, 1993: 4), ki pravi, da pospeševanje prodaje "daje potrošnikom kratkoročne spodbude za nakup izdelka". Podobno jo opredeljujeta Russel in Lane (1990: 22), ki pravita, da je pospeševanje prodaje "kratkoročna spodbuda za doseganje takojšnje prodaje izdelka".

Simmons (v Percy in drugi, 2001: 211) pravi, da je pospeševanje prodaje "v splošnem vse, kar je nerejenega za prodajo izdelka", bolj natančno, "pospeševanje prodaje (ali kot jo imenuje tudi 'tradicionalna promocija') je navadno definirana kot katerakoli neposredna nakupna spodbuda, nagrada ali obljuba, ki je ponujena za specifičen nakup ali specifično akcijo, povezano z nakupom".

V teh definicijah poudarjajo avtorji predvsem pomembnost kratkoročne spodbude, ki vodi potrošnika k nakupu (h kratkoročnosti se bom vrnila malo kasneje), ne opredeljujejo pa pojma globlje. Naslednje definicije že natančneje obravnavajo pojem in prikazujejo pospeševanje prodaje kot različne tehnike, ki vzpodbujajo potrošnike, da takoj delujejo, prav tako se kot vpleteni akter ne pojavi le potrošnik, pač pa tudi trgovec. Vendar, če definicije že omenjajo ciljne skupine, vse preveč zanemarjajo pomen trgovcev in poudarjajo vrednost potrošnika. Sicer je res, da naj bi pospeševanje prodaje, usmerjeno na potrošnike, v zadnjem času vse bolj pridobivalo

na pomenu. Tako pravi tudi Zavrl Križajeva (1996), a pomembnost drugega subjekta tudi ni zanemarljiva.

American Marketing Association (v Wells in drugi, 1995: 587) ponuja dve definiciji. V prvi pravi, da so pospeševanje prodaje "tržne aktivnosti, različne od osebne prodaje, oglaševanja in publicitete, ki vzpodbujajo potrošnikov nakup in prodajalčevo učinkovitost s pomočjo displejev, sejmov, razstav, prikazov in različnih neobičajnih in nerutinskih prodajnih naporov". Ta definicija ni natančna, saj ne obravnava dejanskega bistva pospeševanja prodaje. Kasneje pa ponudi novo, boljšo definicijo, v kateri se kot pomemben dejavnik pojavi tudi čas. "Pospeševanje prodaje je medijski in nemedijski tržni pritisk, ki velja za vnaprej določeno in omejeno časovno obdobje, z namenom, da spodbudi nakup, poveča potrošnikove zahteve ali izboljša izdelčne kvalitete." Sicer je časovna komponenta omenjena že v prvih definicijah, kjer se nanaša na kratkoročnost, v smislu učinkovitosti, v slednji definiciji pa je mišljena v smislu trajanja orodij pospeševanja prodaje, ki ga določimo v fazi načrtovanja. Naslednja definicija pa časovno komponento izpušča, a omenja druge značilnosti pospeševanja prodaje, specifičnost in merljivost učinkov. "Pospeševanje prodaje je tržna disciplina, ki uporablja veliko s prodajo povezanih spodbujevalnih tehnik, ki so usmerjene k potrošnikom, prodaji in/ali prodajnim nivojem, ki proizvajajo specifične, merljive učinke ali odzive na izdelke ali storitve." (The Council of Sales Promotion v Wells in drugi, 1995: 587)

Še eno značilnost pa omenjajo naslednje tri opredelitve, ki vključujejo še dodajanje vrednosti izdelku/storitvi. Wells in drugi (1995) pravijo, da so pospeševanje prodaje "tiste tržne aktivnosti, ki dodajo vrednost izdelku za določen čas, z namenom, da stimulirajo potrošnika k nakupu in trgovca k učinkovitosti".

Brown (1993: 14) pa zagovarja, da je pospeševanje prodaje "dejavnost ponujanja začasne dodatne vrednosti tržni znamki, z namenom doseči specifične tržne cilje".

Schultz in drugi (1993: 6) ponujajo definicijo, ki pravi: "Pospeševanje prodaje so tržne in komunikacijske aktivnosti, ki spremenijo odnos med ceno in vrednostjo pri izdelku ali storitvi, kar zazna ciljna skupina, in tako pripeljejo do takojšnjega nakupa in dolgoročno spremenijo vrednost blagovne znamke."

V naslednji definiciji se pojavi pojem taktičnosti.

Tako The Institute of Sales Promotion (Brown, 1993:14) ponuja definicijo, da "pospeševanje prodaje vsebuje taktične tržne tehnike, oblikovane znotraj tržnega okvira, z namenom dodati vrednost izdelku ali storitvi, da bi dosegla specifične prodajne in tržne cilje". Taktičnost tržnih tehnik pomeni, da gre za kratkoročnost učinkov pospeševanja prodaje – takojšnjo akcijo. Razmišljanje in planiranje je strateško, torej dolgoročnega pomena. Torej gre za taktike, ki jih je treba strateško načrtovati in so znotraj tržnokomunikacijske strategije.

Smith (1993: 229) primerja taktično naravo pospeševanja prodaje z dolgoročnostjo oglaševanja, ki ima moč graditve imidža in blagovne znamke, vendar je pospeševanje prodaje planirano na strateškem nivoju. Boone in Kurtz (1998: 624) pa pravita malo drugače, in sicer, da se je osredotočenje pospeševanja prodaje premaknilo iz kratkoročnih na dolgoročne cilje, ki gradijo imidž blagovne znamke in zagotavljajo kontinuirane nakupe, a vse kot del tržnih planov.

Sama bi definicijo oblikovala takole:

Pospeševanje prodaje so tržnokomunikacijske taktične tehnike za vnaprej določeno in omejeno časovno obdobje, ki na eni strani v očeh potrošnika spremenijo odnos med ceno in vrednostjo izdelka oziroma storitve in s tem spodbudijo potrošnika k takojšnjemu nakupu oziroma sodelovanju v pospeševalno prodajni akciji, spodbudijo trgovca k učinkovitosti, na drugi strani pa proizvajajo specifične in merljive učinke oziroma odzive.

Na podlagi omenjenih definicij bi lahko zbrala najpomembnejše točke, ki zaznamujejo pojem pospeševanja prodaje in ki jih nekatere definicije omenjajo več, druge manj.

Za pospeševanje prodaje so značilni naslednji poudarki:

- kratkoročnost spodbud za doseganje takojšnjega učinka, kar pomeni, da potrošnika stimuliraš v trenutku odločanja o nakupu tako, da promovirani izdelek kupi. S posebno ponudbo izdelku dodaš nek pomen, vrednost za potrošnika oziroma neko dodatno spodbudo, da izdelek kupi. O tem pišejo tudi Wells in drugi (1995: 592), ki pravijo, da navadno promocija (s tem mislijo na pospeševanje prodaje) z enostavnim korakom naredi izdelek vrednejši, kar pa

vpliva na takojšen nakup. Po Radonjiču (1977: 102) pa to pomeni skrajševanje poti proizvoda od proizvajalca do potrošnika. Kratkoročnost pa lahko razumemo tudi v drugem pogledu, ne v okviru spodbud, pač pa v skladu z vsebino osnovnega cilja pospeševanja prodaje, ki je prodati ali povečati podajo proizvoda v relativno kratkem času;

- učinkovitost: učinkovitost nastopi takoj za spodbudo. Učinki so takojšnji (Toroš, 1996: 24), to je hitrejši in/ali večji potrošnikov nakup in istočasno takojšnja vrednost za trgovca oziroma dobiček od prodaje, učinkovitost pa posledično učinkuje tudi na pridobivanje novih kupcev, krepitev lojalnosti kupcev, utrjevanje (pozitivnega) imidža v očeh javnosti. Schultz in drugi (1993: 2) pravijo, da pospeševanje prodaje deluje skozi določeno časovno dobo in da se rezultati pogosto kažejo v dnevih, celo urah;
- merljivost: rezultati so merljivi (Toroš, 1996: 24) in to takoj. Pri oglaševanju ne vemo natančno, kako je vplivalo na prodajo oglaševanega izdelka/storitve, ocenimo lahko le, da se je prodaja povečala, ali naredimo tržno raziskavo, kar je drag način merjenja rezultatov oglaševalske akcije, medtem ko ima pospeševanje prodaje na eni strani določen obseg izdelkov, namenjenih za posamezno promocijsko akcijo, na drugi strani pa se kaže na feedbacku oziroma odzivu potrošnikov, na primer pri prispetju pošte za nagradne igre, vnovčevanju kuponov, povečanju prodaje promoviranega izdelka ipd., tako da je učinkovitost pospeševanja prodaje glede na oglaševanje lažje oceniti;
- cenovna ugodnost: s povečanjem vrednosti trenda pomembnosti pospeševanja prodaje izdatki vedno bolj naraščajo. To pravijo tudi Srinivasan in Anderson (1998: 411) in Fill (1999: 366) s trditvijo, da je odstotek izdatkov za pospeševanje prodaje v promocijskem proračunu pogosto največji;
- odločitev in uporaba pospeševanja prodaje sta odvisna tudi od finančnega stanja potrošnikov, letnih časov, priložnosti, prihod tujih blagovnih znamk, o čemer piše tudi Zavrl Križajeva (1996: 24), ki v svojem članku dodaja še odvisnost uporabe pospeševanja prodaje od življenjskega ciklusa izdelka oziroma blagovne znamke.

2.4. ORODJA POSPEŠEVANJA PRODAJE

V strategiji pospeševanja prodaje je pomembna še ena komponenta, to je ustrezna določitev orodij pospeševanja prodaje, s katerimi bomo optimalno dosegli zastavljene cilje.

Srinivasan in Anderson (1998: 412) pravita, da imajo različna orodja pospeševanja prodaje različne vplive na prodajo, profitabilnost in dodano vrednost izdelka. Navadno so tehnike pospeševanja prodaje uporabljene, če tržnik želi pospešiti proces odločanja in nikoli ne smejo biti izolirane v smislu, da delujejo brez pomoči drugih orodij promocijskega spleta. Poznati pa moramo zakonitosti delovanja posameznega orodja pospeševanja prodaje in primerne(ga) določiti glede na zastavljene cilje. Prav tako je učinkovitost večja ob skupnem delovanju dveh ali več orodij pospeševanja prodaje, kot če bi ta orodja delovala ločeno v času. (Srinivasan in Anderson: 1998: 414)

V glavnem avtorji (Aaker: 1998, Percy in drugi: 2001, Srinivasan in Anderson: 1998) navajajo orodja, glede na tri skupine, ki jih bom opredelila v nadaljevanju. Namen, skupen vsem trem, je vzbuditi interes za določen izdelek ali storitev. Pojavljajo pa se tudi druge opredelitve⁶.

Boone in Kurtz (2000: 625) pravita, naj bi tehnike pospeševanja prodaje služile vsem članom tržnega kanala.

Schultz in drugi (1993: 17) poudarjajo, da moramo vedeti, da lahko vsaka tehnika pospeševanja prodaje pokaže impresivne takojšnje rezultate v večini kategorij in za večino blagovnih znamk. Zato veliko tržnikov vidi promocijska orodja kot sigurno pot za doseganje določenega obsega prodaje skozi določeno časovno dobo. Dalje pa opozarjajo, da vsa promocijska orodja ne delujejo na vsakega potrošnika enako. Kar pa ni nič novega, saj je pri vsaki tehniki, ki jo strateg uporablja za doseganje zastavljenih ciljev, treba poznati njene zakonitosti in dinamiko, na drugi strani pa poznati in določiti ciljno javnost.

⁶ Peattie in Peattie (1995: 24) orodja razvrščata v tiste, ki so osnovana na podlagi cene (popusti, kuponi, denarna povračila) in na tiste, ki dodajajo vrednost izdelkom (darila).

Nekateri avtorji ne razvrščajo orodij pospeševanja prodaje posebej (Russel in Lane, 1990: 373), na primer Schultz in drugi (1993: 22) poleg tipov pospeševanja prodaje, le-te kategorizirajo po vedenju potrošnikov (lojalni nam, lojalni konkurentu, kupci, ki kupujejo različne izdelke znotraj določene kategorije, cenovno občutljivi in neuporabniki), mnogi drugi pa opredeljujejo orodja glede na tri skupine. Pred omenjeno klasifikacijo bi omenila osnovne promocijske tipe⁷, ki jih širše klasificirajo Percy in drugi (2001: 212). Pravijo, da jih lahko razvrstimo na:

- ~ takojšnje in
- ~ odložene.

Prvi so tisti, ki so učinkoviti zaradi njihovega neposrednega delovanja in ponujajo takojšnjo nagrado ciljanemu potrošniku, kar se ujema s kratkoročno, taktično naravo pospeševanja prodaje. Takojšnji promocijski tipi zajemajo na primer cenovna znižanja, bonus pakiranja, kupone.

Odložene promocijske tehnike nagrajevanje odlagajo, običajno do takrat, ko ciljno občinstvo opravi določeno akcijo. Sem spadajo na primer žrebanja/nagrade, rabatne ponudbe.

Ti dve ideji sta povezani z dvema ciljema obnašanja ciljne javnosti, s poskusnim in ponovnim nakupom.

Po Aakerju s sodelavci (1998: 694-6) gre za tri skupine orodij pospeševanja prodaje⁸, glede na tri tržne poti:

- orodja pospeševanja prodaje, namenjena potrošnikom (consumer promotion)
- orodja pospeševanja prodaje, namenjena trgovcem na debelo in drobno (trade promotion)
- orodja pospeševanja prodaje v trgovini (retailer promotion).

⁷ Op.a.: Opozorila bi le to, da avtorji (Percy in drugi, 2001) izraz 'promocija' uporabljajo za pojem pospeševanje prodaje.

⁸ Radonjič (1977: 132) deli pospeševanje prodaje na metode, ki neposredno delujejo na potrošnike in na tiste, ki na potrošnike delujejo posredno. Med prve šteje prikaze, kupone, vzorce, vzporedno ponudbo, tekmovanje med potrošniki, tekmovanje med detajlisti, dodatne proizvode, posebne popuste, darilne proizvode, razstavljanje, sejme in razstave, servisiranje, nagradne igre; med posredne metode pa uvršča izobraževanje lastnih prodajalnih kadrov, izobraževanje prodajnih kadrov v trgovini in embalaranje.

Tabela 2.2: Specifična orodja pospeševanja prodaje.

Orodja pospeševanja prodaje v trgovini (angl. retailer promotions)	Orodja pospeševanja prodaje, namenjena trgovcem na debelo in drobno (angl. trade promotions)	Orodja pospeševanja prodaje, namenjena potrošnikom (angl. consumer promotions)
Cenovna znižanja	Oglaševalska podpora	Kuponi
Displeji	Podpora dispejev	Vzorci
Oglaševanje na prodajnem mestu	Trgovinski kuponi	Cenovni paketi
Gratis izdelki	Finančne spodbude	Vrednostni paketi
Trgovčevi kuponi	Tekmovanja	Vračila denarja
Tekmovanja/darila		Finančne spodbude
		Bonus paketi
		Posebni dogodki
		Žrebanja
		Tekmovanja
		Darila

Vir: Aaker (1998: 695).

Orodja pospeševanja prodaje, namenjena potrošnikom, so spodbujena s strani blagovne znamke, ne trgovca, kar pa je pomembno za blagovno znamko, saj je percepcija s strani potrošnika do dostopnosti in obstajanja promoviranega izdelka večja. Možnost izbire določenega orodja pospeševanja prodaje, namenjene potrošniku, je velika in fleksibilna. Uporaba je odvisna predvsem od vrste izdelka in marketinške strategije posameznih blagovnih znamk. Vse tehnike so lahko poljubno kombinirane, pač glede na zastavljen cilj. Fleksibilnost pa se kaže predvsem v možnosti uporabe tehnik pri podjetjih z različnimi dejavnostmi. Da so te možnosti odkrili tudi tržniki, verjetno potrjuje podatek, ki ga navaja Zavrl Križajeva (1996), ki pravi, naj bi v zadnjem času pospeševanje prodaje, usmerjeno na potrošnike, vse bolj pridobivalo na pomenu. Na drugi strani pa Boone in Kurtz (2000: 625) opozarjata, da prekomerna uporaba teh orodij lahko uniči blagovno znamko, saj potrošniki pričakujejo konstantne cenovne ugodnosti.

"Pospeševanje prodaje, namenjeno trgovcem na debelo in drobno je tisto, ki se nanaša na tržne posrednike." (Boone in Kurtz, 1998: 628) S temi orodji si proizvajalec izdelkov zagotovi večje sodelovanje trgovca, kot vezni člen s potrošniki, saj je izdelek dostopen le s trgovčevim sprejetjem prodajanja določenega izdelka in

njegovega potiskanja naprej. Trgovca prepriča v naklonjenost do njihovih blagovnih znamk, do več prostora na policah, do promocije, spodbuja v skladiščenje novih izdelkov in nadaljevanje prodaje že obstoječih ter s tem pomaga pri prodaji izdelka. Zavrl Križajeva (1996) ponuja naslednje cilje pospeševanja prodaje, usmerjene na posrednike:

- ~ pridobimo in razširimo prodajne poti
- ~ pridobimo podporo posrednikov za uspešno izvajanje akcij pospeševanja prodaje
- ~ povečamo ali zmanjšamo zaloge izdelkov
- ~ skrbimo za dobre odnose s posredniki.

Nekaj orodij je lahko uporabljenih tako za potrošnike kot tudi za trgovce, na primer: tekmovanja, darila. Druga pa navaja Kotler (2001: 564), ki pravi, da proizvajalec trgovcu lahko ponudi določeno podporo (promocijski denar), brezplačne izdelke, darila v zameno za trgovčevo ugodno sodelovanje.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj glavnih orodij pospeševanja prodaje in opredelila njihove značilnosti.

2.4.1. Vzorci

Vzorec je majhna količina izdelka, ponujena potrošniku pri nakupu.

Vzorci so ponudbe za poskusno količino izdelka. So najbolj učinkovita in tudi najdražja pot predstavitve novega ali nenavadnega izdelka. Nekateri so brezplačni, za nekatere pa podjetje zaračuna manjši znesek, da pokrije svoje stroške. Vzorci so lahko prineseni na dom, poslani po pošti, ponujeni v trgovini, pritrjeni k drugemu izdelku ali pritrjeni k oglasu. (Kotler in Armstrong, 2001: 561)

Idealni kandidati za vzorčenje so izdelki z nizko prodajno stopnjo ali izdelki, ki jih želimo prikazati, še posebej, če je prednost pred drugimi izdelki težko izraziti z oglasi.

Ponujanje vzorcev na specifičnih lokacijah, v trgovinah, ima prednost nizkih distribucijskih stroškov, na drugi strani pa nizko kontrolo nad tem, kdo vzorce dobi. Z zgoraj omenjenim pošiljanjem vzorcev po pošti je kontrola večja, so pa druge omejitve (na primer, ni možno pošiljati zamrznjenih izdelkov ipd.). Prinašanje vzorcev na dom ravno tako nima točne kontrole in je stroškovno neugodno. (Percy in drugi, 2001: 223) Kot tudi druge tehnike je tudi ta ponujena za omejeno časovno dobo.

Boone in Kurtz (1998: 626) omenjata uspešnost tega orodja z navedbo podatka, da kar tri četrtine potrošnikov, ki prejmejo vzorec, le-tega poizkusijo.

2.4.2. Kuponi

Kupon je certifikat, s katerim kupec pri nakupu določenega izdelka privarčuje.

Kuponi lahko stimulirajo prodajo pri zreli blagovni znamki ali promovirajo zgodnji nakup nove blagovne znamke. Spremenil se je medij, preko katerega trgovec ponuja kupone. Včasih so se pojavljali več v tiskanih medijih (predvsem časopisih), danes pa se pojavljajo bolj na trgovinskih policah in na internetu. (Kotler in Armstrong, 2001: 561-2) Veljavnost kupona je lahko za 'ta' nakup, naslednji nakup, 'ta' ali naslednji nakup, večkratni nakup, serije nakupov ali v obliki bona. (Brown, 1993: 66)

Percy in drugi (2001: 220) pravijo, da so zaradi nizkih stroškov kuponi najpogosteje uporabljena oblika pospeševanja prodaje, namenjena potrošnikom. V splošnem pa je vrednost kuponov nizka, ker prodajna cena ni tako visoka. Nasprotno kot Kotler pravi, da so kuponi distribuirani preko tiskanih medijev in direktne pošte. Res pa je, da jih zasledimo v vseh omenjenih medijih. Percy in drugi nadaljujejo, da se kuponi lahko pojavijo kot del oglasa in jih zlahka ločimo oziroma odstranimo od oglasa. Lahko pa je kupon v ali na embalaži. Občasno blagovna znamka sodeluje v promociji s podjetjem druge produktne kategorije in uporablja kupon. Skupna promocija je primerna za izdelke, ki 'grejo skupaj', ali je prisotna tesna povezanost njune uporabe.

Kot na vseh področjih pa tudi pri dostavljanju kuponov tehnologija omogoča vedno nove možnosti. Tako so se s pojavom in vse večjim uporabljanjem interneta, kuponi, poleg časopisa in tiskanih medijev, pojavili tudi na svetovnem spletu.

Wells in drugi (1995: 598-9) delijo kupone na tiste, ki jih ponuja proizvajalec blagovne znamke, zaradi katere ponuja kupon, in ki je lahko ponujen v katerikoli trgovini, kjer prodajajo izdelek, in na tiste, ki jih ponuja trgovec le v njegovi trgovini. Navajajo tudi negativni dejavnik kuponov, ki so objavljeni v tiskanih medijih, saj se 'objavnine' letih povečujejo in distribucija kuponov postane zelo draga. Drugo negativno plat pa ugotavljata Boone in Kurtz (2000: 626). Pravita, da kljub popularnosti kuponov, trgovci opažajo njihovo neučinkovitost (navajata podatek, da sta bila izkoriščena le dva odstotka ponujenih kuponov). Enak odstotek navaja tudi Slater (2001: 3), ki se v svojem članku sprašuje, če je 'kuponjenje' sploh učinkovita promocijska strategija. Ponuja zanimiv podatek, ki kaže na to, da kupone uporabljajo v glavnem potrošniki, ki izdelek že poznajo, saj pravi, da bi le eden od treh potrošnikov uporabil kupon, da bi poizkusil nov izdelek, in devet od desetih bi vnovčilo kupon za izdelke, ki so jih v preteklosti že kupili. Osebno se strinjam s Schultzem in drugim (1993: 37), ki pravijo, da so kuponi učinkoviti pri cenovno občutljivih ljudeh, tako z njimi lahko ločimo cenovno občutljive od neobčutljivih ljudi. Slednji po kuponih redkeje posegajo.

2.4.3. Denarna povračila in rabati

Denarna povračila ponujajo potrošniku povračilo za del nakupa izdelka, če je poslal 'dokaz nakupa' trgovcu.

Denarna povračila so podobna kuponom, razlikujejo se v tem, da se denarno povračilo pojavi po nakupu, medtem ko se kupon uporabi ob nakupu. (Kotler in Armstrong, 2001: 562)

Vrednost povračila je relativna; lahko je specifično določena ali pa gre za nek proporcionalni del prodajne cene. Odplačilo je višje kot tisto pri kuponih, zato je to dražja tehnika. Večina denarnih povračil je odplačana s strani proizvajalca izdelka, lahko pa je, če je tako dogovorjeno, dodeljeno tudi ob nakupu, na primer znesek

(rabat) odbijejo od cene ob nakupu izdelka. Ker pa je večinoma povračilo odloženo na čas po nakupu, mora biti zasnovano in potrošnikom predstavljeno kot lahko razumljivo denarno povračilo in enostavno za pridobiti. (Percy in drugi, 2001: 221)

Pomemben podatek, ki ga navajajo Wells in drugi (1995: 601), je ta, da so vsa povračila omejena na določen datum in tako kupca za nakup izdelka še dodatno spodbudijo. Natančnejši podatki o denarnem povračilu so običajno predstavljena v tiskanih medijih ali direktni pošti, splošne informacije pa so lahko posredovane preko različnih medijev, namenjeni široki javnosti.

2.4.4. Bonus paketi, cenovni paketi in cenovna znižanja

'Nakladalniki' (angl. loading devices) so sredstva za nakup večjih količin izdelkov. So promocijsko orodje, s katerim spodbujajo potrošnika, da spremeni običajni nakupovalni vzorec. Spodbujajo, da kupci 'naložijo' izdelek oziroma kupijo naenkrat več kot običajno. To tržnik stori s ponudbo bonus paketov, cenovnih paketov in cenovnih znižanj.

Bonus paketi ponujajo več izdelka po isti ceni, ali z večjo velikostjo izdelka ali z dodatnim paketom, pritrjenim na izvornega. (Percy in drugi, 2001: 224)

Cenovni paketi so znižane cene, označene direktno na paketu s strani proizvajalca. Potrošniku ponujajo privarčevanje pri izdelku tako, da so znižane cene označene na embalaži neposredno s strani proizvajalca. Cenovni paketi lahko vsebujejo en izdelek po nižji ceni, lahko pa dva, med seboj povezana izdelka (na primer zobna ščetka in zobna pasta). Cenovni paketi so zelo učinkoviti, celo bolj kot kuponi. (Kotler in Armstrong, 2001: 562)

Percy pa nadaljuje še s cenovnimi znižanji, ki so objavljeni na mestu nakupa. To je lahko zelo učinkovita metoda za spodbujanje nakupov različnih izdelkov znotraj iste kategorije (angl. brand switching) in kot obrambna taktika (na primer, konkurenčno podjetje, ki načrtuje predstavitev novega in izboljšanega izdelka, lahko ob naši

istochasni 'loading promociji' izgubi manjši delež potencialnih kupcev). Negativno stran bonus paketov občutijo bolj trgovine, saj zavzamejo več prostora na policah in ne prinašajo dodatnega profita.

2.4.5. Darila

Darilo je izdelek, ponujen brezplačno ali po nizki ceni, za spodbudo k nakupu izdelka.

Lahko je ponujen znotraj embalaže (in-pack), na embalaži (on-pack), ali po pošti. (Kotler in Armstrong, 2001: 562-3) Russel in Lane (1990: 381-382) jih navajata še več: darila v embalaži (in-pack), na embalaži (on-pack), ob embalaži (near-pack), pripeti v embalaži (tie-in), embalaža kot darilo (container premiums), poslana darila (mail-in).

Tudi Percy in drugi (2001: 224) pišejo o brezplačnosti ali nizki ceni daril in celo navajajo, da je običajno darilo, za katerega je treba plačati, ponujeno po 30 do 50 odstotni ceni celotne kupnine. A tako darilo ni tako privlačno za potrošnika kot brezplačno, saj gre v bistvu za promocijski izdelek. Za obe varianti darila pa je pomembno, da morata imeti za posameznika resnično vrednost.

Darila so po Wellsu in drugih (1995: 602-3) razdeljena na dva tipa, glede na mesto prejema darila:

- direktna darila: ta nagrajujejo takoj, na mestu prodaje, in jih delimo na štiri variante:
 - ~ darila, ki so podarjena potrošniku ob nakupu
 - ~ darila v embalaži (angl.: in-pack); priložena v embalaži že v tovarni
 - ~ darila na embalaži (angl.: on-pack); pritrjena na embalažo v tovarni
 - ~ darila, ki so embalaža.
- darila po pošti: ta zahtevajo aktivnost od kupca, še preden sprejmejo darilo. Obstajajo trije tipi takih daril:
 - ~ darilo, ki ga kupec plača sam, nakup pa je potrebno dokazati, saj z njim podjetje pokrije stroške darila, pakiranja, pošiljanja

-
- ~ darilo, ki ga kupec prejme, ko zbere določeno število zahtevanih etiket, izrezkov ipd.
 - ~ darilo, ki je brezplačno poslano po pošti.

Obstaja pa še ena vrsta daril – **darila oglaševalca**. To so uporabna darila, natisnjena skupaj z imenom oglaševalca, na primer svinčniki, koledarji, obeski za kjuče, vžigalice, majice, kapice. Izvajanje take promocije je lahko zelo učinkovito. (Kotler in Armstrong, 2001:563)

Wells in drugi (1995: 603) pa darila oglaševalca opredeljujejo kot podobna darilom, le da potrošniku ni treba ničesar kupiti, da prejme posebno darilo. Običajno imajo natisnjeno promocijsko sporočilo. Z njimi podjetja potrošnike obdarujejo ob koncu leta (npr. koledar za naslednje leto), ob posebnih prodajnih situacijah ali ob določenih dogodkih.

Idealno darilo oglaševalca je tako, da ga prejemnik hrani oziroma uporablja na vidnem mestu in je sporočilo podjetja zaznano s strani velikega števila ljudi. Slabe strani te vrste pospeševanja prodaje so predvsem stroški izvedbe, ki so dokaj visoki, nekateri ljudje pa dvomijo o uporabnosti in vrednosti takih daril, čeprav je ta delež ljudi manjši.

2.4.6. Nagrade lojalnim kupcem

Nagrade lojalnim kupcem so denarne ali druge nagrade za uporabo določenega izdelka ali storitve pokrovitelja. Na primer: zbiranje točk, po izpolnitvi zahtevanega števila točk, kot povračilo organizacija ponudi potrošniku določeno nagrado. (Kotler in Armstrong, 2001: 563)

Gre za promocijo, namenjeno potrošnikom, ki so lojalni določeni blagovni znamki. Njen cilj je ojačiti ponovne nakupe blagovne znamke in je dober način oblikovanja baze podatkov najboljših kupcev. Najboljše promocije lojalnim kupcem uporabljajo t. i. kontinuirane programe, preko katerih je potrošnik vpeljan v kontinuirano obnašanje,

s katerim se kvalificira za nagrado. Več kot zapraviš, boljše so nagrade. Taki programi spodbujajo k lojalnosti kupcev blagovni znamki. (Percy in drugi, 2001: 224)

2.4.7. Prikazi izdelkov

Gre za prikaze izdelkov na mestu prodaje, kjer je potrošniku izdelek predstavljen z več informacijami, ima pa tudi možnost prikazani izdelek poizkusiti in se prepričati o njegovi kakovosti. Če mu izdelek ugaja, ga lahko istočasno tudi kupi, običajno po ugodnejši ceni. Lahko pa je izdelek prikazan brez aktivnega sodelovanja predstavnika podjetja, ki predstavlja izdelek, na primer po televiziji znotraj trgovine, ob kateri so naloženi prikazani izdelki, ki jih lahko kupimo.

Radonjič (1977: 142) uvršča prikaze pod neposredne metode pospeševanja prodaje in pravi, da se proizvajalec lahko odloči za prikaz uporabe izdelka, da bi vzpostavil ožji stik med proizvodom in potrošniki. Prikazi pridejo v poštev predvsem pri novih izdelkih, ki še niso dovolj ali pa še sploh niso znani na tržišču. Nadaljuje, da se je za uspešno demonstracijo proizvodov potrebno skrbno pripraviti in izbrati predvsem:

- ~ ustrezno mesto (kraj), kjer bo prikaz izdelka; navadno so prikazi v izbranih prodajalnah, na sejnih ipd., kjer je frekvenca obiskovalcev dovolj velika
- ~ ustrezen čas prikaza; upoštevati je treba čas, ki ustreza predvsem značilnosti proizvoda in potrošnikom, da bi bili lahko pri prikazu prisotni v čimvečjem številu
- ~ ustrezen kader, ki bo lahko strokovno izvedel prikaz izdelka.

2.4.8. Tekmovanja, žrebanja, igre

Tekmovanja, žrebanja in igre so promocijski dogodki, ki dajejo potrošnikom možnost nekaj pridobiti, doseči s srečo ali skozi dodaten trud. Lahko gre za prislužitev denarja, potovanj, ali izdelkov. (Kotler in Armstrong, 2001: 563)

Pri tekmovanju si mora posameznik prislužiti vstop v tekmovanje in se kasneje izkazati. Pri žrebanju posameznik predloži svoje podatke (ime, naslov), včasih pod določenimi pogoji, nato pa preizkuša svojo srečo ob žrebanju. Pri igri pa si potrošnik skozi igro prisluži nagrado.

Pri žrebanju navadno ni zahtevano dokazilo o plačilu, medtem ko pri tekmovanjih in igrah je. Žrebanja so tudi bolj popularna od ostalih dveh orodij, prav zaradi nepotrebnosti dokazila o plačilu, saj je tako lažje pristopiti k sodelovanju.

Pomembna pri vseh treh je njihova celovita integracija z ostalo tržno komunikacijo blagovne znamke in skladnost z njenim imidžem.

Žrebanja, tekmovanja in igre imajo zmožnost, da pomagajo pri vzbujanju zanimanja za blagovno znamko, kar pa lahko pomaga pri ojačanju imidža blagovne znamke po relativno nizkih stroških. Ampak nagrada je omejena na majhno število ljudi in je istočasno časovno odložena. (Percy in drugi, 2001: 225-6)

2.4.9. Trgovinska podpora

Trgovinske podpore so ponudbe, ponujene prodajalcem na debelo in drobno, ki kupujejo ali promovirajo specifične izdelke. Ponudbe pa se kažejo v različnih oblikah:

- kupna podpora, ki prodajalcem omogoča ugodnejšo ceno izdelkov na dva načina:
 - ~ dodelitev brezplačnih izdelkov, glede na določeno količino kupljenega (na primer, na deset paketov je eden zastonj)
 - ~ promocijska podpora, pri kateri gre za dogovor med trgovcem in proizvajalcem, da slednji pokrije stroške promocije, ki zadevajo njegove izdelke (na primer stroške za postavitve displejev). Cilj je posredno vplivati na prodajo izdelkov končnemu potrošniku preko spodbujanja vmesnega člana – trgovca.
- podpora, s katero si proizvajalec zagotovi mesto na prodajni polici za njegove nove izdelke, še preden jih lansirajo na tržišče. Trgovci opravičujejo te prejemke kot dobrodošle za pokrivanje dodatnih stroškov pri poslovanju z izdelki, kot so

preoblikovanje prostora predstavitvenih displejev in polic, upravljanje imetja oziroma inventarja, administracija, sprejemanje rizika, povezanega s skladiščenjem novih izdelkov. Zmožnost trgovin, da zahtevajo tovrstno podporo, pa kaže na moč današnjih trgovcev.

Pojavljajo se lahko zlorabe pri trgovinskih podporah s strani trgovcev, saj v času nižjih cen povečajo svoje zaloge in po končanem obdobju znižanja te izdelke prodajajo po običajnih cenah.

Metoda trgovinske podpore je pri pospeševanju prodaje, namenjena trgovcem, najpogostejša. Verjetno je razlog tudi ta, da mora biti določen izdelek dostopen, če ga oglašuješ. Zato pa si moraš pri oglaševanju na prodajnem mestu pridobiti sodelovanje s strani trgovca, ki pa ga najlažje pridobimo s ponudbo podpore.

2.4.10. Oglaševanje na mestu prodaje

Oglaševanje na mestu prodaje označuje displeje ali druge promocijske materiale, ki so nameščeni tam, kjer je sklenjena nakupna odločitev potrošnika, torej na mestu nakupa. Oglaševanje na mestu prodaje bolje opredelijo Wells in drugi (1995: 607), ki pravijo, da je oblikovano s strani proizvajalca in distribuirano do trgovca, da bi promovirali določeno blagovno znamko ali skupino izdelkov. Kot možne materiale naštevajo: posebne predalčnike, predstavitvene kartone, zastave, znake, kartončke s cenami; displeje, znake in posterje, ki jih trgovci navadno dobivajo s strani organizacije, pa dodata še Kotler in Armstrong (2001: 563). Pojavi se takrat, ko so izdelek, cena in potrošnik istočasno skupaj.

Ta metoda je osnovana na dejstvu, da večina nakupnih odločitev nastane znotraj trgovine (celo 66 odstotkov) – impulzivni nakup. Zato proizvajalci posredno posredujejo različne promocijske materiale, ki stimulirajo nakup izdelka, s katerim profitirajo tudi trgovci.

Russel in Lane (1990: 375) navajata 4 funkcije oglaševanja na mestu prodaje:

- ~ informiranje: znaki so najpogostejše uporabljeno orodje, pokažejo, kje določen izdelek stoji in vpliva, da ga potrošnik kupi
- ~ spominjanje: pomagajo, da se potrošnik v trgovini spomni na druga sporočila, oglase, ki jih je videl, slišal
- ~ prepričevanje: ponujanje značilnosti, podrobnosti izdelka, razlogov za nakup
- ~ merchandising: prezentacija izdelka kot takega, na primer, izviren displej vzbudi pozornost.

2.4.11. Spodbude trgovcem, tekmovanja, izpopolnjevalni programi

Organizacija teh dogodkov ima namen pri trgovcih doseči povečanje prodaje in promocijo izdelkov. Članom so predstavljene spodbude pri nalogah, povezanih s promocijo, in s katerimi lahko, ob dosegu prodajnih ciljev, zmagajo. Nagrade so lahko na primer potovanja za trgovca ali povezane s proizvajalčevimi izdelki. Druga spodbuda je denarna nagrada, ki jo trgovec prejme ob vsaki enoti, ki jo proda. Tako se trgovec trudi prepričati potencialnega kupca za nakup izdelka.

Za drage in kompleksne izdelke proizvajalci pogosto organizirajo specializirane treninge za prodajalce. To jim pomaga pri lažji razlagi potrošnikom o značilnostih, konkurenčnih prednostih in ostalih informacijah. Treningi so lahko izvedeni preko pogostih telefonskih klicev, podjetje lahko distribuira ustrezno literaturo in videokasete.

2.4.12. Trgovinske prireditve in sejmi

Trgovinske predstavitve/konvencije in sejmi so srečanja, kamor so povabljeni poleg industrijskih družb tudi člani distribucijskega kanala. Industrijski prodajalci sodelujejo na srečanjih, da predstavijo in prikažejo svoje izdelke članom konvencije, odgovarjajo na morebitna vprašanja, primerjajo s konkurenčnimi izdelki in pobirajo naročila.

Vrednost trgovinskih predstavitev je direktna prodaja, možno povečanje zavedanja izdelka, graditev imidža in kakršenkoli prispevek k tržnokomunikacijskim dosežkom podjetja. So dobra priložnost za predstavitev novih izdelkov podjetja, tehnologije, značilnosti in graditev prodajnih poti.

Nekatere tovrstne prireditve so tudi odprtega tipa in tako dosežejo tudi končnega porabnika.

Nekatera podjetja posvečajo posebno pozornost takim dogajanjem, zato jim vsako leto namenijo veliko denarja pri njihovem planiranju in izvajanju. Drugo vprašanje pa je, če so rezultati izdatku in vložku primerni.

2.4.13. Kdaj katero od orodij uporabljati

Glede na omenjene cilje lahko trdim, da je za tržnika v splošnem bistveno pridobiti potencialne kupce, jih spodbuditi k poskusnim nakupom in zagotoviti njihove ponovne nakupe. Tako kot pri vsaki strategiji mora tudi pri planiranju pospeševanja prodaje tržnik poznati učinkovita promocijska orodja, saj bo zastavljene cilje dosegel le ob njihovem ustreznem izboru. Percy in drugi (2001: 228) so jih razvrstili na dva dela:

- promocija, namenjena potrošnikom, **za poskusni nakup**
- promocija, namenjena potrošnikom, **za ponovni nakup**.

Promocija za poskusni nakup

Najučinkovitejša metoda pospeševanja prodaje za poskusni nakup so vzorci, sledijo pa jim kuponi. Vzorci so posebno učinkoviti, ko je prodajna moč zmanjšana in če se z njimi da preveriti trditve tržnikov (na primer trditve, da deodorant določene znamke učinkuje dlje). Kuponi so pri povečanem nakupu manj učinkoviti, zato pa so cenejše orodje in zaradi spodbuditve nakupa po znižani ceni posebno učinkujejo pri predstavitvi in nakupu novih izdelkov.

Denarna povračila in rabati pomagajo pri spodbujanju nakupa izdelkov, pri katerih je potrebna potrošnikova velika vpletenost, učinkovito pa delujejo tudi kot defenzivna taktika proti močni konkurenci.

Orodja pospeševanja prodaje, usmerjena k poskusnemu nakupu potrošnikov, se uporabljajo, da bi privlačila nove kupce k nakupu določene blagovne znamke.

Promocija za ponovni nakup

Orodja pospeševanja prodaje, usmerjena k ponovnim nakupom potrošnikov, se uporabljajo za bolj targetirane in kratkoročne cilje. Za razliko od promocije za poskusni nakup, ki deluje na privlačnosti k nakupu, te vrste promocija deluje na čas nakupa potrošnika, ki uporablja določeno blagovno znamko. Imenujemo jo tudi lojalna promocija (angl. 'loyalty promotions'). Je najbolj učinkovita pri zagotavljanju konsistentnih ponovnih nakupih določenega izdelka. V to kategorijo uvrščajo spodbujevalci nakupa ('nakladalniki'), žrebanja, igre in tekmovanja, kot orodja, ki so najprimernejša za minimiziranje kupovanja različnih izdelkov znotraj določene kategorije izdelkov. Vodijo potrošnika k naslednjem nakupu enakega izdelka.

2.5. PRIMERJALNA ANALIZA CILJEV POSPEŠEVANJA PRODAJE

Tako kot pri vsakem strateškem planiranju in izvajanju moramo tudi pri načrtu pospeševanja prodaje začrtati jasne in dosegljive cilje, ki jih želimo po uspešno izvedeni akciji v čimvečjem obsegu oziroma v celoti tudi doseči, vendar mora biti njihova izpolnitev za podjetje realna. Smith (1993: 37) dodaja, da jasno definirani cilji menedžerju olajšajo njihovo kontrolno nalogo.

V tabeli, ki sem jo sestavila na podlagi literature, sem klasificirala avtorje, glede na njihove poudarke o ciljih pospeševanja prodaje:

CILJI	AVTORJI				
	Boone in Kurtz	Smith	Kotler in Armstrong	Wells in drugi	Schultz in drugi
~ posredovati informacijo potrošniku ali drugim	✓				
~ diferencirati izdelek	✓				
~ povečati zahtevo po določenem izdelku	✓			✓	✓
~ povečati, ojačati vrednost izdelka	✓				
~ stabilizirati prodajo	✓				
~ pospešiti prodajni proces	✓				
~ povečati količino prodanega, povečati nakup	✓	✓	✓	✓	
~ spodbuditi potrošnika k poizkusnemu nakupu novega izdelka	✓			✓	✓
~ spodbuditi potrošnika k ponovnemu nakupu	✓	✓		✓	
~ spodbuditi potrošnika k nakupu večjih količin izdelka	✓				
~ povečati impulzivne nakupe	✓				
~ nagraditi, obdržati lojalne kupce		✓			✓
~ osvojiti potrošnike preko programov lojalnosti		✓			
~ povečati nakupe novih kupcev		✓			
~ prikazati nove značilnosti, modifikacije ali predstaviti nov izdelek/storitev		✓			
~ razviti nove kupce		✓			
~ razviti imidž (zavedanje ali repozicioniranje)		✓			
~ prodati sezonske izdelke tudi izven prodajne sezone		✓		✓	
~ razviti nove prodajne poti		✓			
~ zadovoljiti trgovce na drobno s celovito ponudbo (pridobiti njihovo sprejetje)		✓	✓	✓	

~ zmanjšati zaloge v skladišču		✓			
~ premagati konkurenta s ponudbo dodatnih spodbud potrošnikom		✓			✓
~ oblikovati bazo podatkov		✓			
~ bolj podpreti prodajne sile za obstoječe ali nove izdelke			✓	✓	
~ podpreti in koordinirati aktivnosti oglaševanja, osebne prodaje in odnosov z javnostmi				✓	
~ doseči kratkoročne prodajne viške					✓
~ doseči nakup še drugih izdelkov znotraj določene blagovne znamke					✓

Tabela 2.1: Cilji promocijskih aktivnosti.

Če bi poskušala vse cilje združiti v optimističen splošen cilj, bi to lahko izgledalo takole: Cilj pospeševanja prodaje je na eni strani prepričati in zadovoljiti trgovca, na drugi strani pa čim več potrošnikov spodbuditi k poskusnem nakupu izdelka/storitve, nato pa ta izdelek/storitev v omejenem časovnem obdobju čimvečkrat v čimvečji meri nakupiti/prodati.

2.6. PREDNOSTI IN SLABOSTI POSPEŠEVANJA PRODAJE

Dobro je poznati pozitivne in negativne strani pospeševanja prodaje, saj se lahko tako na eni strani izognemo marsikateri nevšečnosti, ki sicer ne bi prispevala k doseganju zastavljenih ciljev ali pa učinkovitost promocijskih aktivnosti še povečamo.

Prednosti pospeševanja prodaje	Slabosti pospeševanja prodaje
Boone in Kurtz (1998: 625)	
<ul style="list-style-type: none"> ~ spodbudi interes s strani trgovcev in potrošnikov za nove in zrele izdelke ~ pomaga predstaviti nove izdelke ~ spodbudi (ponovni) nakup ~ poveča uporabo ~ nevtralizira konkurenco ~ ojača oglaševanje 	<ul style="list-style-type: none"> ~ ne more spremeniti slabih podob blagovne znamke ~ ne more nadomestiti izdelčnega primankljaja ~ ne more nadomestiti slabega znanja trgovcev ~ problemov ne more rešiti oziroma nekatere lahko reši le za zelo kratek čas ~ ker poveča prodajo za kratek čas, prinaša le manjše profite
Wells in drugi (1995: 587-592)	
<ul style="list-style-type: none"> ~ ponuja dodatne spodbude za reakcijo potrošnika, da izdelek kupi prvič ali ponovno ~ ponuja dodatno vrednost izdelka za potrošnika ~ pospeševanje prodaje kot kratkoročna rešitev in s tem takojšen profit ~ merljivost rezultatov, glede na zastavljene cilje ~ ekonomski razlogi: relativno nizki stroški ~ vedenje potrošnika: "več za manj" ~ lahko pomaga pri predstavitvi novega izdelka ~ ob pomoči oglaševanja lahko gradi imidž blagovne znamke ~ ponuja takojšen motiv pri nakupu izdelka – izdelek dela dosegljivejši 	<ul style="list-style-type: none"> ~ cenovni cikel: potrošnik ob nižjih cenah po določenem času pričakuje njihovo konstantno znižanje ~ ne more oblikovati imidža blagovne znamke ~ ne more nadomestiti manjka oglaševanja ~ ne more veliko prispevati pri spremembi negativnih odnosov do izdelka ~ ne more preiti problemov izdelkov ali obrniti negativnega prodajnega trenda

Tabela 2.3: Prednosti in slabosti pospeševanja prodaje.

Naslednja avtorja pozitivnih lastnosti pospeševanja prodaje ne omenjata posebej, pač pa se opirata na njegove slabosti.

Lambin (2000: 647)

- ~ promocijska eskalacija so negativni učinki dolgoročnega uporabljanja pospeševanja prodaje: konstantna uporaba slabo deluje na vrednost blagovne znamke, saj se potrošnik na ponudbe orodij pospeševanja prodaje navadi in jih pri nakupu nenehno pričakuje oziroma izdelek kupi le, ko je ponujen pod ugodnimi pogoji. Izdelek je na nek način razvrednoten.
- ~ prevelika uporaba pospeševanja prodaje vodi do oslabitve imidža blagovne znamke
- ~ problematika pri primerjavi med pravičnimi cenami, kar zmanjša potrošnikovo občutljivost do cen

Russel in Lane (1990: 373)

- ~ če uporaba pospeševanja prodaje narašča, obstaja nevarnost, da postanejo potrošniki do njih indiferentni

Zavrl Križaj (1996: 24)

- ~ pospeševanje prodaje ni učinkovito, če se kakovost, embalaža in/ali podoba že dlje časa niso spremenili

Tabela 2.4: Slabosti pospeševanja prodaje.

2.7. ODNOS POSPEŠEVANJA PRODAJE Z DRUGIMI ELEMENTI PROMOCIJSKEGA SPLETA – NUJNOST INTEGRACIJE

Delovanje vseh elementov promocijskega spleta je usmerjeno v doseganje splošnih ciljev marketinga znotraj organizacijskega sistema, na drugi strani pa so ti cilji osnovno vodilo vsakemu od orodij pri postavljanju njihovih specifičnih nalog in ciljev. To zlasti velja za oglaševanje, osebno prodajo in pospeševanje prodaje, katerih aktivnosti so neposredno usmerjene v doseganje tržnih ciljev. Aktivnosti odnosov z javnostmi pa so sicer usmerjene v tržišče, vendar so samo nekatere od teh aktivnosti v neposredni povezavi z osnovnimi cilji marketinga, druge aktivnosti so povezane z oseganjem širših tržnih ciljev in se uresničujejo posredno, dolgoročno. Torej mora med vsemi orodji tržnokomunikacijskega spleta obstajati določena povezava oziroma se pojavi nujnost po njihovi koordinaciji. Potrebna je zato, da ne pride do podvajanja

aktivnosti ali celo do sporov interesov in ciljev ter posledično do nesmotnega trošenja finančnih sredstev in časa. (Radonjič, 1977: 119)

McPhee in Zaugova (2001) pravita, da gre pri integriranem tržnem komuniciranju običajno za komunikacijski proces. Gre za usklajenost, vsebinsko enotno in prepričljivo sporočilo, s katerim bomo dosegli želene učinke. Pri tem se aktivnosti enega orodja povezujejo in dopolnjujejo z drugimi – doseže se sinergija, kar pomeni, da ima vsako orodje večji učinek, če je uporabljeno skupaj z drugimi, kot če je uporabljeno ločeno.

Tudi Mumel (1998: 662) se strinja z integracijo in pravi, da učinkovito komuniciranje zahteva izbiro in integracijo različnih komunikacijskih orodij, tako tradicionalnih štirih elementov promocijskega spleta, kot tudi novih oblik komuniciranja⁹.

Tako lahko sklenem, da je sporočanje 'enega v en glas' neizogibna sodobna tržna nujnost.

2.7.1. ODNOS MED POSPEŠEVANJEM PRODAJE IN OGLAŠEVANJEM

Kombinacija pospeševanja prodaje in oglaševanja je v literaturi najpogosteje omenjena, kar je razumljivo, saj ločeno delujeta na določene faze potrošnikovega nakupnega procesa, ki si sledijo. Torej se dopolnjujeta. Oglasi povzročijo potrošnikovo zavedanje, medtem ko pospeševanje prodaje vodi k nakupu. Le redko oglaševanje privede do takojšnjega nakupa.

Velikokrat oglaševanje in pospeševanje prodaje delujeta skupaj tako, da je element pospeševanja prodaje vstavljen v oglas, na primer v tiskanih medijih, na internetu ali pa na prodajnem mestu prepoznamo povezavo med njima (na primer podoba

⁹ Pod tradicionalna orodja promocijskega spleta štejejo: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in osebno prodajo, na drugi strani pa našteva še nove oblike komuniciranja, med katere šteje sponzorstvo, talno oglaševanje, video v prodajalnah, vozičke v supermarketih ipd.

oziroma ideja na stojalu, plakatu, displeju, ki nas je nagovarjala že na oglasu, v povezavi s pospeševalnim elementom).

Na uspešno kombiniranje oglaševanja in pospeševanja prodaje bi lahko kazala tudi trditev, da so cilji pospeševanja prodaje in oglaševanja dokaj podobni oglaševalskim (na primer prepričati potrošnika, da poizkusi izdelek) (Wells in drugi, 1995: 593), saj je lažje upravljati s stvarmi, ki si ne nasprotujejo.

Sodelovanju pospeševanja prodaje in oglaševanja sta naklonjena Boone in Kurtz (1998: 625 in 633), ki pravita, da tržniki dobijo najboljše rezultate, če ju kombinirajo. Vendar je težko pri merjenju učinkovitosti, saj pospeševanje prodaje prinaša merljive potrošniške odzive, oglaševanje pa ne oziroma je težko in drago (medijske raziskave).

O skupnem delovanju pospeševanja prodaje in oglaševanja pišejo tudi Percy in drugi (2001: 261-271), ki najprej opredeljujejo oba pojma v izvirnem latinskem pomenu¹⁰. Nadaljujejo z razlikami med obema orodjema promocijskega spleta. Oglaševanje deluje dolgoročno in je posredovano preko medijev, kot so tiskani, radijski, televizijski, preko direktne pošte in embalaže, na drugi strani pa je pospeševanje prodaje uporabljeno za doseganje taktičnih, kratkoročnih ciljev preko tiskanih medijev, direktne pošte, radija in kot pomožno na mestu prodaje.

Czinkota in drugi (1995: 255) razlikujejo elementa spet z drugega, bolj ekonomskega vidika in pravijo, da je oglaševanje bolj drago in zapleteno, pospeševanje prodaje pa se ponuja kot cenejše in enostavnejše. S pospeševanjem prodaje je lažje doseči oziroma ciljati na potrošnike, tudi učinkovitost je lažje izmeriti kot pri oglaševanju (na primer vrnitev kupona kaže jasno na to, kako dobro deluje taktika).

¹⁰ Latinsko 'advertere' v angleškem jeziku pomeni 'to turn towards' oziroma po slovensko 'obrniti naprej', latinski izraz 'promovere' (angl. 'to move ahead') pa sem razložila že pri poglavju Promocija in pomeni 'potisniti/pomagati naprej'. Ta razlaga potrди zgoraj omenjeno vplivanje oglaševanja na potrošnikovo zavedanje in pospeševanja prodaje na akcijo nakupa.

Prav zaradi vodenja potrošnika do intence nakupa, kar je sposobnost oglaševanja, in direktno vplivanje na intenco nakupa (moč pospeševanja prodaje) je njuno skupno delovanje tako učinkovito. Percy in drugi za to navajajo dva razloga:

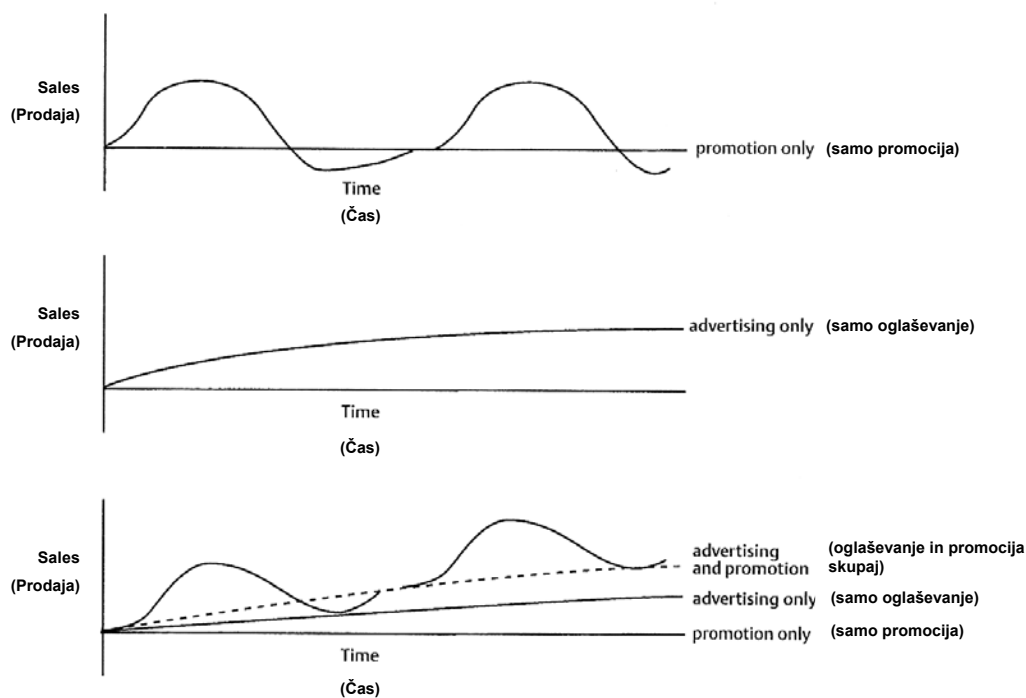
- ~ če je razvit pozitiven odnos do blagovne znamke, ciljna skupina vidi pospeševanje prodaje kot večjo vrednost, kar pripelje do potrošnikovega zadovoljstva
- ~ če je razvit pozitiven odnos do blagovne znamke pa pomeni tudi, da ob uporabi pospeševanja prodaje konkurenta potrošniki ne bodo reagirali in ne bodo preskočili na konkurenčni izdelek.

Tudi če je oglaševanje uspešno pri oblikovanju pozitivnega odnosa do blagovne znamke, potrošniki še vedno kupujejo druge izdelke znotraj določene kategorije. Zato, ker večinoma popolne lojalnosti ni, se tržniki poslužujejo tehnik pospeševanja prodaje kot taktik podpore blagovne znamke.

Skupno delovanje pospeševanja prodaje in oglaševanja predstavi tudi Moranov 'Ratchet effect'. Promocija pospešuje nakup, stalno oglaševanje pa pomaga obdržati in graditi osnovo, zato je v kombinaciji s pospeševanjem prodaje na dolgi rok učinek na prodajo večji. Moran pravi, da je 'Ratchet effect' lahko razložen v dveh oblikah elastičnosti povpraševanja: 'zgornja' (upside) in 'spodnja' (downside) elastičnost. Ti dve obliki sta pomembni pri komunikacijskem planiranju, ker pokažeta, kako oglaševanje in pospeševanje prodaje vplivata na prodajo. Elastičnost je povezana s cenovno strategijo blagovne znamke in cenovno strategijo konkurenta. Ko so cene znižane (direktno ali preko pospeševanja prodaje), prodaja naraste (to je zgornja elastičnost), ko prodaja pade kot rezultat zvišanja cene, pa govorimo o spodnji elastičnosti. Tako je pomembno vedeti, ko konkurenti pospešujejo prodajo, naša cena blagovne znamke 'naraste'.

Koordinacija oglaševanja in pospeševanja prodaje (zgoraj omenjeni 'Ratchet effect') je vidna na naslednjih grafih.

Shema 2.1: Učinki skozi čas ob skupni uporabi oglaševanja in promocije.



Vir: Percy in drugi, 2001: 269.

Grafi prikazujejo prodajo določenega izdelka v določenem času, glede na uporabo samo pospeševanja prodaje (prvi graf), samo oglaševanja (drugi graf) in prodajo, glede na njun skupni učinek (prekinjena črta). Iz njih je razvidno, da je optimalen način konstantno oglaševanje s posameznimi taktičnimi pospeševalno prodajnimi akcijami. Efektivno oglaševanje povzroča oziroma stimulira visoko zgornjo in nizko spodnjo elastičnost pri graditvi in zagotavljanju močne blagovne znamke. (Percy in drugi, 2001: 268-9)

Glede na predstavljeno besedilo lahko zaključim z ugotovitvijo, da morata oglaševanje in pospeševanje prodaje delovati integrativno kot konsistentni tržnokomunikacijski program, saj so komunikacijski učinki skupnega delovanja močnejši.

Integracija je pojem, ki bo igral pomembno vlogo tudi v nadaljevanju, predvsem v povezavi med pospeševanjem prodaje in organizacijsko strukturo.

3. MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

3.1. POJEM ORGANIZACIJE

V literaturi se pojavlja veliko število definicij termina organizacija, vendar ne obstaja neka enotna opredelitev. Verjetno zaradi kompleksnosti pojma, ki otežuje poenotenje pogledov in pristopov, kar potrjuje tudi Kovač (1999: 147).

Organizacija kot najmanjša enota ekonomskega sistema je sistem, kjer posameznik realizira vrsto družbenih in individualnih ciljev. (Radonjič, 1977: 18)

Organizacija je zaključena družbena enota oziroma gospodarski subjekt, ustvarjen za opravljanje določenih dejavnosti. Je živa tvorba v več smislih. Sestavljena je iz delujočih oseb – zaposlenih, ki si zastavljajo cilje in jih z lastnimi napori tudi dosegajo. Drugi vidik pa je videnje organizacije kot živega subjekta, ki ima svoj življenjski cikel, od ustanovitve (rojstva) do prenehanja delovanja (iztek). Na opredelitev kot žive tvorbe pa kažejo tudi nenehna dinamičnost organizacije, interakcije, spremembe, vzponi, padci ipd. Znotraj organizacije pa so za delovanje potrebni in pomembni človeški viri – kadri, ki tvorbo poganjajo in ohranjajo živo tako, da so vmeščeni v organizacijsko strukturo, kjer ima vsak določen delovni položaj, delovne naloge in delovne cilje.

Ivanko (1999: 1) pravi, da sta "glavni značilnosti sodobne organizacije raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov", kar je nujno predvsem zaradi nenehnega tehnološkega razvoja in kontinuiranega spreminjanja trga (dinamika konkurentov ter potrebe in želje potrošnikov). Zaradi vseh teh faktorjev vplivanja na organizacijo se kažejo različne možnosti in smeri njenega oblikovanja, razvijanja, vodenja in vodenja.

Organizacijski sistem deluje, če delujejo njegovi podsistemi. Podsistemi morajo biti izbrani tako, da je možno doseči zastavljeni cilj. Osnovni pogoj za to je funkcioniranje sistema. Vsak podsistem ima pri tem svojo funkcijo, zveze med funkcijami posameznih podsistemov pa morajo biti usklajene. Za dolgoročno funkcioniranje

sistema je potrebno z njim upravljati. To pa zahteva razdeljevanje organizacije na že omenjene podsisteme, ki pa morajo biti hierarhično upravljani. Clark in drugi (v Kavčič, 1987: 106) celo pravijo, da v sodobni organizaciji obstoji sočasno več hierarhij, ki jo imenujejo heterarhija, ki sestavlja nekakšno mrežo medsebojnih vplivanj in omejevanj.

Kovač (1999: 147) opredelitev organizacije povzema po Lipovcu in jo razlaga v treh pogledih:

- ~ organizacija kot oznaka splošnega pojma za podjetja oziroma za označevanje organizacije kot institucije
- ~ organizacija v duhu tistega, kar institucija tvori, na primer organizacija podjetja
- ~ uporaba besede organizacija v pomenu vzpostavljanja organizacije, organiziranja.

V nadaljevanju me bo zanimala predvsem kombinacija zadnjih dveh razlag organizacije, torej posamezne enote znotraj organizacijske strukture in sestav medsebojnih razmerij, s poudarkom na vpetosti pospeševanja prodaje (marketinga) znotraj organizacijske mreže.

3.1.1. NUJNOST KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je mehanizem za koordinacijo vseh članov organizacijske mreže. Pomanjkljiva komunikacija ali nekomuniciranje vodi neizogibno k nekoordiniranemu vedenju in k vedenju, ki ne predstavlja najboljših rešitev za mrežo. Lahko postane nestabilna zaradi slabe ali neadekvatne komunikacije, saj lahko proces selektivne percepcije izkrivi kodirana sporočila in vodi v konflikte. V praksi, pravi Mumel (1998: 668-669), so take motnje v komuniciranju lahko posledica napačne organiziranosti. Če so aktivnosti promocije načrtovane in izvajane znotraj marketinga in če ima organizacija posebej organizirano še na primer službo za odnose z javnostmi, potem je komuniciranje lahko moteno, če ne obstaja koordinacija med obema službama. Koordinacija pa temelji na komunikaciji, kar je delo organizacije in istočasno osnovna ideja integriranega tržnega komuniciranja.

Da je komunikacija nujna tudi izven organizacije, pa pravi Balažič (1998: 703). Trdi, da je danes le majhna verjetnost, da organizacija ne bi želela komunicirati. V nekaterih podjetjih so se celo povečali proračuni ali/in število osebja v ta namen. Top managerji so vpleteni v proces komuniciranja bolj kot kadarkoli prej in tudi komuniciranje in komunikatorji so veliko bolj na udaru kritike, saj so sedaj videni kot eden od temeljnih dejavnikov vpliva na dobiček.

Danes integrirano komuniciranje pomeni celostno vodenje in upravljanje organizacijskih komunikacij (navzven in navznoter, op. a.) brez dominacije posameznih komunikacijskih funkcij. (Ašanin Gole, 2000: 28) Torej lahko po njegovi trditvi razumemo, naj bi bila marketinška komunikacija ena izmed drugih enakovrednih komunikacij znotraj določene organizacije. Podobno poudarja Balažič (2000: 51), ki pravi, da je nujnost tega, da postanejo integrirane komunikacije pomemben del marketinško usmerjene organizacije, kar pa ne pomeni dominacije funkcije komunikacije.

3.2. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Hudej (1988: 76) pravi, da je odločanje v gospodarskih organizacijah odvisno od mnogih dejavnikov. Med tistimi, ki bistveno vplivajo na proces odločanja, je formalna členitev organizacije.

Organizacija ima diferencirano notranjost, ki je pri večjih podjetjih še toliko bolj pomembna. Z namenom, da bi bili v organizaciji čim bolj učinkoviti, se opravila delijo. Med managerji in delavci so postavljene jasne ločnice, tudi avtoriteta¹¹ je jasno opredeljena. Znotraj organizacijske mreže (strukture)¹² v današnjem času vedno bolj pridobiva na pomenu integriranost strukturnih enot, torej sposobnost medsebojnega sodelovanja in oblikovanje povezane celote, ki je ključ do hitrega reagiranja in fleksibilnosti zaradi rapidnih sprememb v organizacijskem okolju.

¹¹ Kadar obravnavamo avtoriteto, pravita Vila in Kovač (1997: 124), jo razumemo kot pravico ukazovanja, ki jo ima nadrejeni v odnosu do podrejenega. V organizaciji to povezujemo s hierarhijo. V organizaciji pa obstajajo tudi nekatere druge oblike avtoritete, na podlagi katerih se ob ustrezni organizacijski strukturi razvijajo posebne oblike odnosov med funkcijami in oddelki.

¹² Radonjič (1977: 18) organizacijo in njene strukture imenuje kot organizacijski sistem oziroma sestavljen sistem, v okviru katerega deluje vrsta podsistemov.

Podobno meni tudi tudi Ivanko (1999: 8), ki organizacijsko strukturo imenuje strukturo organiziranosti in pravi, da jo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

Strukturo organiziranosti opredeljuje organizacijski ustroj, s pomočjo katerega obvladujemo organizacijo. Vključuje linije avtoritete in komunikacij med organizacijskimi enotami in posamezniki ter tudi informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah komunikacij in avtoritete. Take linije so nujne za učinkovito koordinacijo, ocenjevanje in planiranje, potrebno za uresničevanje temeljnih ciljev in smernic ter vključevanje vseh potrebnih virov v organizacijo.

Najbolj preprosto definicijo navajata Arnold in Feldman (v Kavčič in Kovač, 1999: 152), ki pravita: "Organizacijske strukture predstavljajo formalno razvrstitev nalog in aktivnosti v organizaciji." Je sicer splošna, a za osnovno predstavo o pojmu jasno razumljiva. Sicer pa se v vseh opredelitvah pojavljajo komponente, ki označujejo pojem organizacijske strukture. To so kompleksnost, formalizacija, (de-)centralizacija, koordinacija, hierarhija, kontrola, komunikacija – interakcija (razmerja med posamezniki v podjetju), aktivnost, sodelovanje, avtoriteta, konfiguracija, profesionalizacija, in kažejo na pomembnost in nujnost posvečanja pozornosti ter ustreznega načrtovanja organizacijske strukture.¹³

Kovač (1999: 153) navaja tudi avtorje¹⁴, ki pojmujejo organizacijsko strukturo kot statični del organizacije podjetja¹⁵, torej v obliki organograma, s čimer pa se ne strinjam v popolnosti. Strinjam se z omembo organograma kot statičnim elementom organizacijske strukture, vendar pa glede na vse pojme, omenjene v različnih definicijah, ki sem jih omenila malo prej, je organizacijska struktura vse prej kot statična. Menim, da s prilagajanjem okoljem in ostalimi aktivnostmi znotraj določene organizacije sodeluje tudi organizacijska struktura. V končni fazi se skozi čas lahko spreminja tudi vsebina 'statičnega' organograma (združevanje, ukinjanje, ustanovitev posameznih sektorjev), čeprav velja kot stabilen del organizacije podjetja. Tudi

¹³ Tudi Trošt (2002: 19) bi se verjetno strinjal z mojo navedbo dejavnikov strukture organizacije, saj tudi sam navaja šest od njih: formalizacijo (opredeljene smernice delovanja organizacije s pravili, regulativi, politiko in postopki), centralizacijo (hierarhija in avtoriteta v organizaciji), konfiguracijo, specializacijo, standardizacijo in načine komuniciranja.

¹⁴ Schmidt ter Berger in Borker.

¹⁵ Gibson in drugi (1994: 470) pravijo: "Organizacijska struktura je abstraktni koncept. Nihče ga v bistvu nikoli ni videl." S tem potrjujejo idejo o organizacijski strukturi kot statični.

Fresse (prav tam) bi se verjetno strinjal z mano, saj pravi, da je organizacijska struktura predvsem rezultat organizacijskega delovanja (torej 'ne-statike' – op. a.).

Vsekakor pa so pomembnost, število hierarhičnih stopnic in birokratičnost organizacijske strukture odvisna od velikosti podjetja, kar navaja tudi Dawsonova (1992: 116), ki pravi: "... večja je organizacija, večja je stopnja birokratizacije, več je formalnih sredstev kontrole in koordinacije," kar pa je razumljivo, saj mora biti za normalno (uspešno) delovanje organizacije pri vse večjem številu zaposlenih vse strožji mehanizem upravljanja.

3.3. MESTO MARKETINGA V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI IN PRAVICA ODLOČANJA

Marketinški oddelek je znotraj organizacijskega mozaika pomemben element in na veljavi ter nujnosti še (vedno bolj) pridobiva. Pomembnost tržnega sektorja se nanaša na njegovo temeljno funkcijo, ki je nekakšna tamponska oziroma posredna vez med proizvajalcem in končnim potrošnikom. Marketinški sistem, pravi Radonjič (1977: 36), naj bi bil umetna tvorba, ki je nastajala z razvojem pospeševanja in drugih odnosov na tržišču.

Med posameznimi oddelki znotraj organizacije je za uspešno delovanje pomembna njihova medsebojna povezanost in usklajevanje. Lahko pa se postavlja vprašanje njihovega sorazmernega pomena. Sfiligojeva (1993: 126-127) celoto organizacijskih funkcij¹⁶ strne v štiri temeljne funkcije, ki jih povzema po Kotlerju in Armstrongu: proizvodnjo, finance, marketing in zaposlene. Njihov sorazmerni pomen prikaže v diagramu. Možnosti so:

- marketing kot enakovredna funkcija drugim funkcijam
- marketing kot sorazmerno najpomembnejša funkcija
- marketing zavzema osrednje mesto v podjetju

¹⁶ Kavčič (1984) pravi, da je koristno razlikovanje med organizacijskimi funkcijami in poslovnimi funkcijami. **Organizacijske funkcije** naj bi kazale predvsem na razmerje med vlogami, ki jih imajo ljudje v organizaciji (funkcija upravljanja, vodenja in izvajanja), na razmerja med ljudmi z vidika porazdelitve oblasti. **Poslovne funkcije** pa kažejo predvsem na vsebino dejavnosti, so relativno zaokrožene skupine delovnih opravil. Ta opravila tudi opravljajo ljudje, ki so si med seboj v definiranih organizacijskih razmerjih.

-
- osrednje mesto pripada kupcem (potrošnikom), podjetniške funkcije so enako pomembne
 - osrednje mesto pripada potrošnikom, marketing zavzame integrativni položaj med temi in preostalimi funkcijami v podjetju.

Pravi, da je naloga najvišjega vodstva (top managementa) optimalna uskladitev delovanja in pomena posameznih funkcionalnih področij.

Znotraj marketinškega oddelka so predpostavljeni 'marketing manager'-ji, ki morajo z najvišjim vodstvom sodelovati. Naloga marketing managerjev je sprejemati odločitve s strani top managementa, na drugi strani pa posredovati tržne plane najvišjemu vodstvu v potrditev, še preden jih začnejo izvrševati. Tu se kaže, za uspešnost podjetja tako pomembna, dvosmerna komunikacija.

Marketing managerji pa ne komunicirajo le s top managementom, pač pa morajo sodelovati tudi z drugimi organizacijskimi oddelki. Na primer finančnim sektorjem, ki zadeva budžet za izvedbo tržnega plana, sektorjem za raziskovanje in razvoj, ki se ukvarja z oblikovanjem varnih in atraktivnih izdelkov ipd., saj imajo vsi oddelki določen vpliv na načrte in dejavnosti marketinškega oddelka. Kotler in Armstrong (2001: 89) dodajata, da morajo omenjene funkcije razmišljati 'kot razmišlja potrošnik' in naj bi delovali v harmoniji, če želijo potrošniku ponuditi določeno vrednost in zadovoljstvo. Torej je spet nakazana že tolikokrat omenjena pomembnost integracije dejavnih subjektov znotraj organizacijskih oddelkov, ali širše, celotne organizacije.

Marketing manager je zadolžen, da se odloča o uporabi orodja promocijskega spleta ali kombinacijo tržnokomunikacijskih opcij, ki so mu dosegljive, da bi dosegel zelene specifične tržne cilje. Uporaba teh opcij pa mora biti seveda ustrezno planirana in koordinirana. (Percy in drugi, 2001: 261 in 270) V zvezi s koordinacijo orodij, bi lahko nadaljevala s podatkom Kotlerja in Armstronga (2001: 517), ki pravita, da nekatere organizacije, da bi izvrševale integrirane tržne komunikacije, celo določijo direktorja tržne komunikacije, katerega odgovornost je doseganje podjetniških komunikacijskih učinkov.

Sicer pa tržno komuniciranje lahko nastaja znotraj organizacije, lahko pa za del ali celotno tržno akcijo najamejo oglaševalsko agencijo. Sirgy (v Mumel, 1998: 665) zagovarja integrirano tržno komuniciranje in poudarja, da v mnogih organizacijah njihovo oglaševanje prevzamejo oglaševalske agencije, urejanje odnosov z javnostmi agencije za odnose z javnostmi, oddelek za marketing pa ureja pospeševanje prodaje, kar pa ne kaže na integriranost. Vsaka aktivnost gre v svojo stran, rezultat pa je premajha učinkovitost, škoda pa gre na račun marketinškega komuniciranja. Torej ga je razumeti, naj bo celotna oglaševalska ali promocijska aktivnost oblikovana znotraj organizacije ali pa v celoti prepuščena oglaševalski, ali zelenemu orodju primerni, agenciji.

3.4. MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Sistem pospeševanja prodaje spada po Radonjiču (1977: 125, 245) v skupino organizacijskih sistemov, saj ga je človek, podobno kot marketinški sistem, ustvaril, da bi z njim dosegal nekatere specifične cilje. Nastanek in razvoj tega sistema je v neposredni zvezi z razvojem marketinškega sistema kot sistema višje vrste in v okviru katerega sistem pospeševanja prodaje funkcionira. Nadaljuje, da je pospeševanje prodaje umetna tvoba in je kot takšno izraz spontanih zahtev po prilagajanju tržnim spremembam. Meni tudi, da mora biti organizacija pospeševanja prodaje podrejena osnovnim prodajnim nalogam in ciljem poslovnega sistema. Srinivasan in Anderson (1998: 415) pa pravita, da je osnovno, da top management razume vlogo pospeševanja prodaje v njihovih podjetjih oziroma celotni marketinški strategiji.

Glavne značilnosti tega sistema, pravi Radonjič (1977: 125-126), so dinamičnost, odprtost in nujnost fleksibilnosti (prilagajanje obstoječim tržnim razmeram). Dinamičnost se kaže predvsem v raznovrstnosti vhodov, še bolj pa v raznovrstnosti izhodov iz sistema pospeševanja prodaje. Funkcioniranje tega sistema je torej povezano s fleksibilnostjo prilagajanja obstoječim tržnim razmeram. To pa pomeni, da se mora prilagajati drugim aktivnostim marketinga. Torej je v notranjem okolju

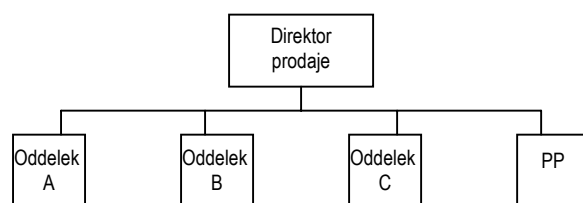
sistem odvisen od sistema marketinga, v zunanjem pa od tržne situacije. Zato je treba s takšnim sistemom tudi upravljati, saj bodo učinki sistema pospeševanja prodaje, s tem pa tudi učinki marketinga, odvisni od stopnje usklajenosti znotraj njega samega, hkrati pa tudi od usklajenosti z drugimi komponentami marketinškega sistema.

Širše mora biti organizacija pospeševanja prodaje podrejena osnovnim prodajnim nalogam in ciljem poslovnega sistema, zato ni strogega in trdnega pravila za organiziranje pospeševanja prodaje. Naprej Radonjič (1977: 245-253) navaja dejavnike, ki vplivajo na organizacijo pospeševanja prodaje: velikost poslovnega sistema, nomenklatura proizvodnje, obseg prodaje, prodajne poti, stopnja konkurenčnosti, razpoložljiva finančna sredstva in ustrezen kader. Torej lahko iz tega sklepam, da je dejavnost pospeševanja prodaje tako soodvisna oziroma mora sodelovati z vsemi oddelki v organizaciji, ki z omenjenimi dejavniki upravljajo.

Če v podjetju obstaja potreba po organiziranju pospeševanja prodaje, je le-to lahko organizirano na več načinov:

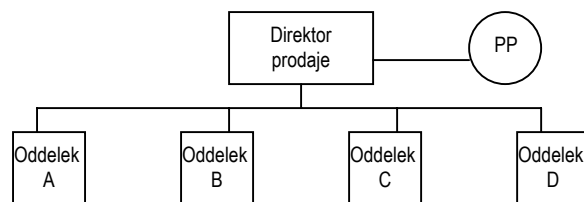
- pospeševanje prodaje kot enakovreden oddelek znotraj določenega sektorja (torej širšega področja, na primer prodaje)

Shema 3.1: Pospeševanje prodaje kot enakovreden oddelek znotraj določenega sektorja (Radonjič: 1977, 251)



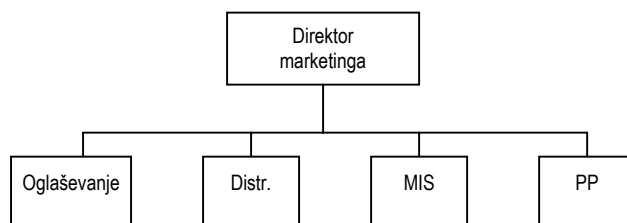
-
- pospeševanje prodaje kot štabna funkcija direktorja sektorja (na primer direktorja prodaje)

Shema 3.2: Pospeševanje prodaje kot štabna funkcija direktorja sektorja (Radonjič, 1977: 251)



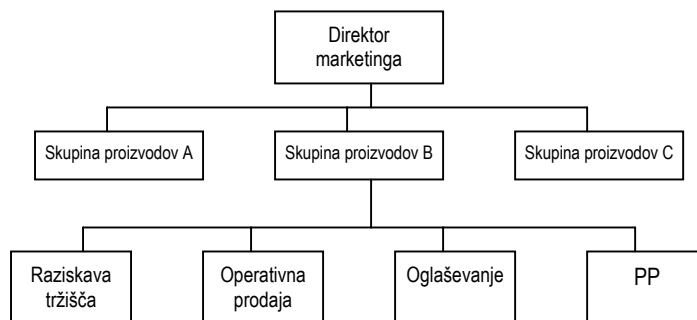
- pospeševanje prodaje kot podrejena funkcija sektorju marketinga in enakovredna drugim marketinškim funkcijam

Shema 3.3: Pospeševanje prodaje kot podrejena funkcija sektorju marketinga in enakovredna drugim marketinškim funkcijam (Radonjič, 1977: 252)



-
- organiziranje pospeševanja prodaje po proizvodih orientirani marketinški organizaciji (osnovne funkcije marketinga se aktivirajo v okviru določene skupine proizvodov, torej tudi pospeševanje prodaje)

Shema 3.4: Organiziranje pospeševanja prodaje po proizvodih orientirani marketinški organizaciji (Radonjič, 1977: 252)



Znotraj organizacijske strukture in kot je bilo omenjeno že v začetnem delu teoretičnega dela, je mesto pospeševanja prodaje znotraj promocijskega spleta (širše marketinškega spleta), eno izmed orodij, ki mu večjo ali manjšo pomembnost namenja vsak tržnik posebej. Lahko je integriran s kakšnim drugim promocijskim elementom, lahko deluje kot njegova podpora ali pa je uporabljen kot dominanten ali samostojen promocijski element, kar pa ne prinaša ugodnih rezultatov. Kot najučinkovitejšo integracijo tržno komunikacijskega spleta literatura navaja (na primer Boone in Kurtz: 2000) oglaševanje in pospeševanje prodaje, ki naj bi kazali najboljše rezultate.

Sklenila bi, da je pospeševanje prodaje lahko zelo uspešno orodje promocijskega spleta, a ne kot samostojno. Pomembna je njegova integriranost še z drugim(-i) orodjem(-i). Za končno uspešnost pa ni zanemarljiva komunikacija, tako znotraj marketinškega sektorja kot tudi med ravnmi in funkcijami znotraj organizacijske strukture ter s subjekti, zaradi katerih organizacija deluje – potrošnikov, saj tokovi informacij predstavljajo kvalitativne tokove, na osnovi katerih je možno precizirati proces pospeševanja prodaje.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: UPORABA IN MESTO POSPEŠEVANJA PRODAJE V PETROLU

4.1. O DRUŽBI PETROL

Delniška družba Petrol je eno največjih slovenskih podjetij, hkrati pa tudi ena največjih slovenskih trgovskih družb. Med 'velike' se uvršča tako po vrednosti aktive in ustvarjenih čistih prihodkov ter dobička, pa tudi po številu zaposlenih. Podatek dokazujeta naslednji tabeli, kjer je vidno, da je bil Petrol po čistem dobičku v Sloveniji v letu 2002 na petem mestu, po skupnih prihodkih pa celo na prvem mestu.

T1	Podjetje	Število zaposlenih	Čisti dobiček v tisočih tolarjev
1.	HSE, d. o. o.	51	12.285.004
2.	Lek, d. d.	2.296	10.760.065
3.	Krka, d. d.	3.271	10.413.254
4.	Telekom Slovenije, d. d.	2.853	5.521.871
5.	Petrol, d. d.	1.205	5.258.004
6.	Intereuropa, d. d.	1.328	4.928.081
7.	Sava Tires, d. o. o.	1.438	4.826.737
8.	Mercator, d. d.	4.214	4.649.455
9.	Geoplin, d. o. o.	146	4.516.456
10.	Luka Koper, d. d.	658	4.493.931

T2	Podjetje	Število zaposlenih	Skupni prihodki v tisočih tolarjev
1.	Petrol, d.d.	1.205	272.235.662
2.	Revoz, d. d.	2.117	215.164.996
3.	Mercator, d. d.	4.214	143.279.100
4.	Gorenje, d. d.	8.610	125.772.216
5.	Merkur, d. d.	2.295	110.594.493
6.	Prevent, d. d.	340	104.066.525
7.	Lek, d. d.	2.296	92.228.231
8.	HSE, d. o. o.	51	91.871.498
9.	Telekom Slovenije, d.d.	2.853	87.108.112
10.	Krka, d. d.	3.271	85.309.561

Tabela 4.1: Največja slovenska podjetja po čistem dobičku (T1) v letu 2002. (Vir: Gospodarski vestnik, 2003: 40)

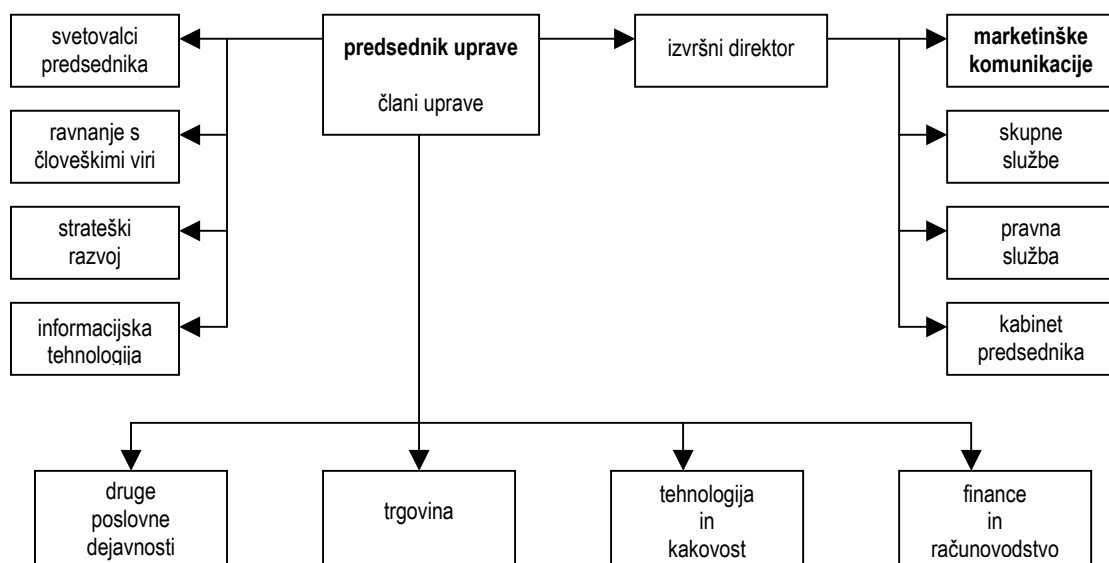
Tabela 4.2: Največja slovenska podjetja po skupnih prihodkih (T2) v letu 2002. (Vir: Gospodarski vestnik, 2003: 32)

Osrednjo poslovno dejavnost družbe Petrol predstavlja trgovanje z energetsko surovino - nafto. Sočasno družba trguje tudi z blagom za široko porabo in s storitvami. Družba Petrol pretežni del poslov zaenkrat realizira na slovenskem trgu, uspešno pa se širi tudi izven meja, predvsem na jugovzhodni del Evrope. Odlikujeta jo tudi močan tržni in finančni položaj. Absolutna konkurenčna prednost družbe Petrol je razvejana in sodobna maloprodajna mreža.

Do izteka leta 2001 je družba Petrol vse dejavnosti, razen trgovanja s temeljnim energetskega proizvodom na domačem trgu, izločila v odvisne družbe in na ta način uveljavila koncernsko obliko organiziranosti. Koncern tako sestavljajo obvladujoča družba, to je družba Petrol, in skupina 13 odvisnih podjetij doma in v tujini, katerih dejavnost je skladna z osrednjo dejavnostjo družbe Petrol.

Vse ključne korporativne funkcije (razvojni, informacijski, komunikacijski, kadrovske in finančne) so centralizirane v obvladujoči družbi Petrol, ki še vedno realizira veliko večino celotnih prihodkov koncerna. Njen notranji organizacijski ustroj je matričen – kombinacija funkcijske in produktne organiziranosti.

Shema 4.1: Organizacijska shema in mesto marketinškega oddelka znotraj Petrola.



Vir: Letno poročilo Petrol. (2001)

Organizacijska enota, ki naj bi pokrivala področje promocije v Petrolu ter njenih izdelkov in storitev, je bila formalno oblikovana v začetku devetdesetih. Ustanovitev sektorja marketing je predstavljala sestavni del sicer velikih organizacijskih sprememb (razdružitvev tedanjega sozda). Oblikovan je bil izključno za izvajanje promocijske funkcije. Ker pa Petrol zaradi svoje siceršnje netržne naravnosti tedaj

marketinškim komunikacijam ni pripisoval večjega pomena, sta bila neformalna vloga in položaj marketinga glede na ostale organizacijske enote podjetja že v izhodišču močno podcenjena. Prav šibko notranje pozicioniranje marketinga je generiralo tudi večino vsebinskih, organizacijskih in kadrovskih pomanjkljivosti, s katerimi se je pri izvajanju komunikacijske funkcije kasneje srečeval Petrol. Današnjega odnosa podjetja do tržnih komunikacij nikakor ni več mogoče primerjati s tistim izpred desetih let.

Komunikacijska funkcija danes predstavlja eno petih ključnih korporativnih funkcij znotraj Petrola. Formalni nosilec marketinških komunikacij je sektor marketinške komunikacije, ki je neposredno ali posredno vključen v vse komunikacijske aktivnosti, tako matične družbe Petrol kot tudi mreže odvisnih podjetij koncerna. Sektor marketinške komunikacije vodi direktor, ki je po notranji hierarhiji oziroma sistemizaciji delovnih mest umeščen v tretjo upravljavsko raven družbe. Podrejen je izvršnemu direktorju predsednika uprave, ta pa neposredno predsedniku uprave koncerna. Hkrati, čeprav neformalno, so znotraj koncerna v komunikacijskem smislu izpostavljene še tri točke oziroma organizacijske enote; to so svetovalci predsednika uprave, oddelek pospeševanja prodaje in potniška mreža. Formalni nosilec komunikacij koncerna je tako res sektor marketinške komunikacije, dejansko pa se ključne komunikacijske aktivnosti izvajajo v vseh štirih organizacijskih enotah.

Na splošno je mogoče reči, da sektor marketinške komunikacije skrbi za promocijo krovne blagovne znamke in izdelčno-storitvenih znamk koncerna, komunikacijske aktivnosti pa izvaja tako za matično družbo Petrol kot za vsa ostala podjetja v koncernu. Primarno poslanstvo te organizacijske enote je torej v ohranjanju ugleda krovne blagovne znamke in v utrjevanju prepoznavnosti ostalih izdelčnih in storitvenih znamk koncerna.

Za razliko od sektorja marketinške komunikacije področje dela svetovalcev ni vezano na neposredno promocijo, pač pa na doseganje razumevanja in sprejemanja, posledično pa zagotavljanja podpore strateškim in poslovnim odločitvam koncerna med relevantnimi javnostmi. Primarno področje dela svetovalcev predstavlja obvladovanje medijske mreže oziroma uporaba medijev za komuniciranje s splošno in poslovno javnostjo.

Področje dela oddelka pospeševanja prodaje in potniške mreže je dokaj specializirano. Aktivnosti, ki jih izvajata omenjeni enoti, so vezane izključno na osrednjo poslovno dejavnost Petrola. Ostali programi/dejavnosti oziroma odvisna podjetja so iz področja njunega dela izvzeta. Oddelek pospeševanja prodaje tako izvaja redne akcije pospeševanja prodaje na maloprodajnih mestih, v pristojnost potniške mreže pa sodi skrb za ključne organizacijske porabnike družbe Petrol. Oddelek pospeševanja prodaje s svojimi aktivnosti pokriva individualne, končne porabnike, potniška mreža pa servisira in spremlja potrebe velikih industrijskih odjemalcev. Poslanstvo teh dveh enot je zoženo na podporo prodajnim ciljem matičnega podjetja.

Aktivnosti korporativnega nosilca marketinških komunikacij, to je sektorja marketinške komunikacije, so predvsem oglaševalske. Prevladuje raba tiskanih, radijskih in televizijskih oglasov ter plakatov, letakov ali zgibank. Ostala komunikacijska orodja so podrejena oglaševanju. Pomembno mesto zavzemajo tudi sponzorstva in z njimi povezan event-management. V sklopu internih komunikacij, ki jih izvaja sektor marketinške komunikacije, prevladujeta organizacija in izvedba različnih izobraževalnih, nagradnih in jubilejnih dogodkov ter skrb za intranet.

Komunikacijske aktivnosti svetovalcev so vezane izključno na odnose z javnostmi in torej ne vključujejo nobenega od preostalih štirih elementov komunikacijskega spleta. Prevladuje zagotavljanje primerne ravni neplačane publicitete (raba vseh možnih orodij PR-a), skrb za transparentnost informacij in podatkov, ki morajo biti v odprtih delniških družbah javnosti dostopne na podlagi zakonskih določil in drugih zavezujočih predpisov, ter izdelava korporativnih publikacij.

Komunikacijske aktivnosti potniške mreže in sektorja pospeševanja prodaje so pospeševalno-prodajno naravnane. Obe enoti sodelujeta pri organizaciji oziroma izvedbi sejmskih predstavitev in različnih prodajnih srečanj skupaj s sektorjem marketinške komunikacije, vendar pa to predstavlja manjši del njunih komunikacijskih naporov. Temeljna funkcija potniške mreže je v ohranjanju neprekinjenega stika z velikimi odjemalci in v oblikovanju njim prilagojenih individualnih ponudb, medtem ko pretežni del aktivnosti oddelka pospeševanja prodaje predstavlja privabljanje

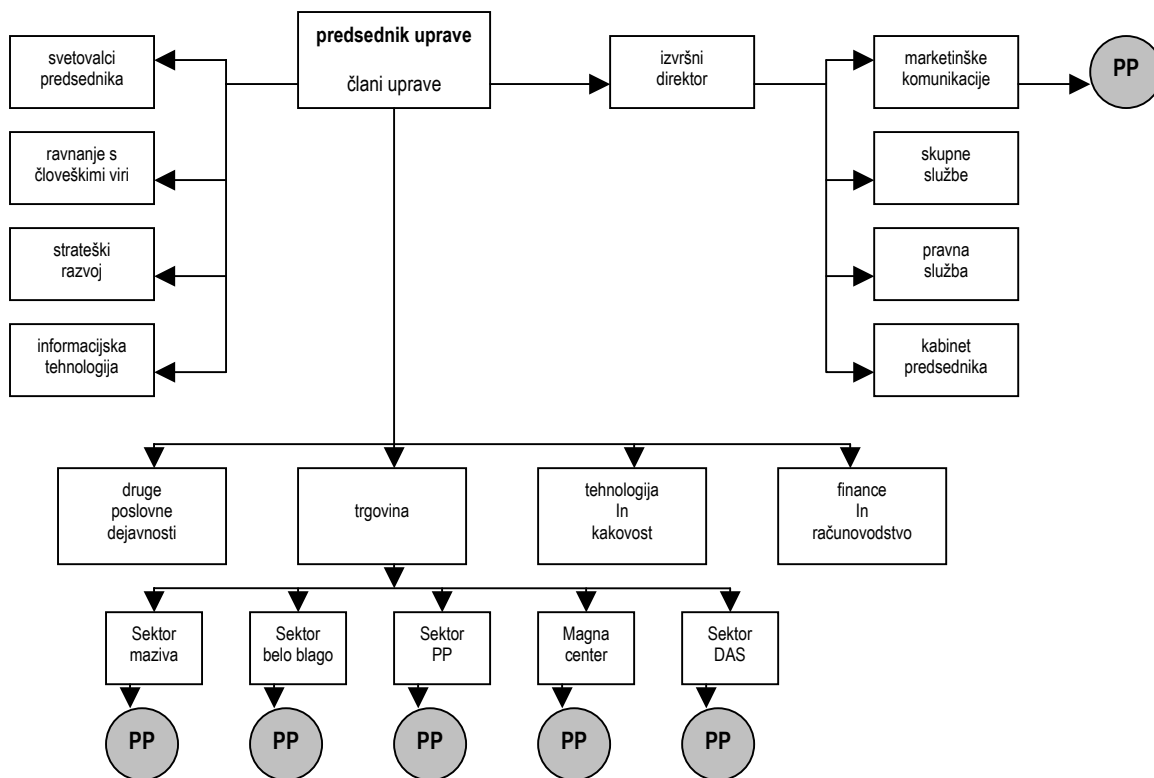
porabnikov na maloprodajna mesta oziroma neprekinjeno izvajanje različnih pospeševalno-prodajnih akcij na vseh maloprodajnih mestih.

Celostni komunikacijski načrt družba Petrol pripravlja, znotraj tega pa načrtuje komunikacijske aktivnosti po posameznih področjih. Osnovno izhodišče za izdelavo posamičnih komunikacijskih načrtov – gre za načrt korporativnih marketinških komunikacij, načrt odnosov z javnostmi in načrt pospeševanja prodaje – predstavlja letni poslovni načrt koncerna, v katerem so opredeljene ključne poslovne aktivnosti ter ključni prodajni in finančni cilji matične družbe Petrol in vseh odvisnih podjetij, ki sestavljajo koncern. Za načrt in izvedbo pospeševalno-prodajnih akcij se odločajo kolektivno. V času planiranja za prihodnje leto se finančno in vsebinsko odločanje izvaja med predstavniki sektorjev, ki sodelujejo pri pospeševanju prodaje (to je Sektor maziva, Sektor Magna, Sektor belo blago, Sektor pospeševanje prodaje in Petrol Plin kot odvisna družba) in zaposleni iz marketinškega sektorja, ki so nosilci posameznih programov pospeševanja prodaje. Načrt korporativnih marketinških komunikacij in PR-načrt odobri predsednik uprave, medtem ko načrt pospeševanja prodaje odobri član uprave, ki pokriva trgovinsko področje družbe Petrol.

Mesečno pa se na posamezne pospeševalno-prodajne akcije pripravljajo predstavniki sektorja trgovine, sektorja pospeševanja prodaje, sektorja za prodajo konkretnega blaga in sektorja marketinga.

Sektor Magna se o prodajno-pospeševalnih akcijah odloča ločeno od ostalih oddelkov v Petrolu.

Odgovornost za pripravo komunikacijskih načrtov prevzemajo vodje posameznih komunikacijskih enot, za izvedbeni del pa odgovarja marketinški oddelek.



Shema 4.2: Organizacijska struktura in mesto pospeševanja prodaje znotraj Petrola.

Petrol uporablja pospeševanje prodaje kot del tržne komunikacije. In sicer izvajajo tovrstno promocijsko aktivnost preko celega leta, ne glede na oglaševalsko akcijo. Torej v glavnem ne gre za direktno podporo pospeševanja prodaje oglaševanju. Pospeševanje prodaje kot podpora oglaševanju se je pojavila le v času lansiranja in uveljavljanja blagovne znamke Hip Hop, ko so v času oglaševanja na bencinskih servisih delili kartice, iz katerih je bilo treba podrsati vrhno plast, pod katero se je lahko skrivala nagrada.

Sodelovanja z drugimi orodji promocijskega spleta ni.

Cilja, ki ju želijo doseči s pospeševanjem prodaje, sta dva, in sicer:

- ~ spremeniti nakupne navade potrošnikov
- ~ povečanje prodaje.

Glede ugotavljanja učinkovitosti je težje, saj je učinkovitost pospeševanja prodaje odvisna od mnogih dejavnikov, ki vplivajo nanjo, kot so na primer odvisnost od sezone, vremena, datuma prejema nagrad potrošnikov, prostih dni kupcev (prazniki, dopusti) ipd. Na drugi strani pa je nesmiselno vlagati v tržne raziskave pri krajših akcijah pospeševanja prodaje, da bi učinkovitost dokazovali, saj je stroškovno razmerje preveliko. Tržna raziskava je glede na posamezno akcijo pospeševanja prodaje predraga. Izvajajo pa interne raziskave, predvsem kar zadeva cenovne pospeševalno-prodajne akcije. Pripravljajo tedenska, mesečna in letna poročila. Pri mesečnih poročilih ugotavljajo fizični obseg prodaje izdelka, obseg prodaje znotraj izdelčne kategorije, finančne efekte (prihodki od prodaje), čisto maržo in delež porabljene čiste marže za akcijo. Pri mesečnem/dvomesečnem poročilu se osredotočajo na časovni interval leta pred akcijo in dva meseca po akciji. Pri preteklem letu ugotavljajo sezonska nihanja, primerjajo z morebitno drugo akcijo za isti izdelek, pri dveh mesecih po akciji pa ugotavljajo, kako akcija deluje na nadaljnjo prodajo. Ta naj ne bi padla pod nivo preteklega leta. Primerjava akcije poteka tudi na podlagi stroškov (materiali za izvedbo posamezne akcije, odpoved marži, zaslužku), ki jih primerjajo s prihodkom pospeševalno-prodajne akcije najbolj primerljivega obdobja pred akcijo (za primerljivost obdobja skušajo eliminirati vplive sezonskosti). Rezultat kaže razliko med zaslužkom in stroški.

Učinkovitost nagradnih iger se ugotavlja na podlagi potrošniškega 'feedbacka', torej vrnjenih kuponov. Odzivi so pozitivni, saj od izdanih 400.000 vprašalnikov za nagradne igre dobijo približno od 100.000 do 120.000 vrnjenih, kar je ugodno za posamezno nagradno igro, ugled podjetja (posebno, če je nagrada vrednostno velika).

4.2. PRIMERI POSPEŠEVALNO-PRODAJNIH OBLIK

Petrol je eno od podjetij, ki ima sistem pospeševanja prodaje razvit, kar lahko sklepam iz števila pospeševalno-prodajnih orodij, kot tudi iz pogostosti njihove uporabe, saj akcije potekajo preko celega leta.

Glede na teoretično opredelitev lahko tudi pri Petrolu razvrstim tehnike pospeševanja prodaje na:

Takojsnje pospeševalno prodajne tehnike	Odložene pospeševalno prodajne tehnike
~ darila	~ nagradne igre
~ oglaševanje na prodajnih mestih	~ žrebanja
~ popusti	~ darila po pošti
~ cenovna znižanja, rabati	~ povračilo sredstev

Tabela 4.3: Razvrstitev tehnik pospeševanja prodaje pri Petrolu.

Prireditve, sejme, promocijske dogodke in ugodnosti Magna kartice bi razvrstila posebej, saj so lahko promocijske aktivnosti ob takih priložnostih tako odložene (primer nagradne igre) kot tudi takojšnje (primer darilo). Nekaj izmed njih bom predstavila v nadaljevanju.

4.2.1. Nagradne igre

Pri nagradnih igrah gre za sodelovanje kupcev, ki vložijo nekaj svojega truda, navadno z reševanjem nagradnega vprašanja. Akcije trajajo v datumsko omejenem času, ki je na nagradnem kuponu oziroma letaku tudi natančno opredeljen.

Ena od nagradnih iger je potekala pod naslovom 'Odpeljite Corso s Protonom', pri kateri je Petrol sodeloval s podjetjem, ki je prispeval avto. Pogojev za sodelovanje ni bilo. Želeli so zajeti čim širši krog ljudi, tako je lahko vsak obiskovalec izpolnil letak, ki ga je prejel na kateremkoli bencinskem servisu Petrol, na katerem so bila tri

nagradna vprašanja. Po pol leta trajajoči nagradni igri je izžrebani prejel nov avto. Odziv je bil velik, saj je od 700.000 vprašalnikov, prispelo v žreb okoli 250.000.



Slika 4.1: Primer nagradne igre kot pospeševalno-prodajnega orodja.

V splošnem lahko sklenem, da so pomembni vsebinski elementi nagradnih iger čas trajanja akcije, bistveni podatki, s katerimi morajo biti kupci seznanjeni, nagradna vprašanja, logotip podjetja – Petrol, nagrada in pa, kar je najpomembneje za družbo – osebni podatki kupca, ki so pomembni za bazo podatkov.

4.2.2. Darila

Darila bi lahko razvrstili v dve skupini. Prva so darila, ki jih kupci prejmejo, če kupijo določeni izdelek. Zadnja podobna prodajno-pospeševalna akcija je bila obdaritev kupca z majico O'le, če je kupil dva litra dvotaktol olja za skuterje in je poslal račun na Petrol. Po pošti je kot darilo prejel majico. Akcija je bila ciljana na mlajšo tržno skupino, ki večinoma vozijo skuterje, s katero so spodbudili mladino, da kupijo točno določeno olje in količino olja, ob tem pa prejmejo darilo, in je bila časovno omejena na tri mesece. Informacijo za potek te akcije je kupec dobil na plakatu na bencinskih servisih.

Druga skupina pa so darila oglaševalca. Darilom s Petrolovim logotipom posvečajo veliko pozornosti, predvsem v smislu njihovega podarjanja na promocijskih dogodkih

(sejmi, športni dogodki), ob prazničnih datumih (prednovoletno obdobje, otvoritve), poslovnim strankam ali kot darilo na bencinskih servisih.

Darila so običajno praktična in kar je najpomembneje, uporabljena so na vidnem mestu. To so kapice, majice, dežniki, kovinski sodčki z različno vsebino (kava Magna, ura z logotipom Petrol, gobica za vzdrževanje avtomobilskih stekel), pelerine, bloki, svinčniki, ročne svetilke, parkirne ure, nalepke, vetrovke, baloni, nahrbtniki ipd.

4.2.3. Sejmi in (promocijski) dogodki

Ob primerni vsebini se Petrol udeležuje tudi sejmov. To so promocijski dogodki, kjer podjetje prikaže svoje obstoječe in nove izdelke, gradi imidž podjetja, pripravi izobraževanje poslovnih partnerjev in sklepa posle, navadno s svojimi končnimi potrošniki. Stranke pogostijo in jih v zahvalo za sodelovanje ter pozornost obdarijo s t. i. promocijskim materialom oziroma darili ali celo vzorčnimi izdelki. Z darilci pa obdarijo tudi druge goste sejmov. Med promocijski material pa spadajo tudi brošure, katalogi ipd. Z darili sodelujejo tudi pri izbiranju najboljšega razstavljalca na aktualnem sejmu.

Petrol organizira tudi športne dogodke, tako za poslovne partnerje kot tudi za tiste, ki ne spadajo v poslovno skupino. Med dogodkom se deli promocijski material (daril(c)a oglaševalca), če pa je dogodek tudi tekmovalnega značaja, so poleg pokala zmagovalci obdarjeni z darili Petrola.

Priložnostna darilca pa prejemajo tudi udeleženci otvoritev bencinskih servisov.

4.2.4. Cenovna znižanja – akcije, denarna povračila

Ti orodji pospeševanja prodaje sta vezani na ceno izdelka. Prvo orodje so različna cenovna znižanja izdelkov. Predstavljeni (Slika 4.2) je sezonskega značaja. Namenjen je maloprodaji in traja en mesec, dvakrat letno, spomladi in jeseni. Na

plakatu ni veliko podatkov, le najnujnejši. Predstavljeni so izdelki z določenim popustom.



Slika 4.2: Primer letaka za cenovno znižanje.

Polega znižanja izdelkov sezonskega tipa pa to vrsto orodja pospeševanja prodaje uporabljajo tudi za zmanjševanje zalog, zaradi umika določenega izdelka iz prodaje, spremembe embalaže izdelka ipd.

Denarna povračila so bila uporabljena na primer pri akciji vračila kupnine za kurilno olje kupcem, katerim so v določenem času dostavili kurilno olje. Skupno je akcija trajala osem tednov, izžrebali pa so dvanajst kupcev, ki so jim kupnino kurilnega olja v celoti vrnilo. Imena izžrebancev so objavili na internetu.

4.2.5. Oglaševanje na prodajnem mestu - točilne ročke na bencinskih servisih

Točilne ročke na bencinskih servisih so še en zanimiv medij pospeševanja prodaje, saj opozori kupca v času točenja na določen izdelek. Menim, da redko kdo spregleda napis oziroma logotip na točilni ročki, v bistvu ga je celo prisiljen pogledati.

Celotna pot na Petrolov bencinski servis, od prihoda, do zapuščanja objekta, je zaznamovana s pospeševalno-prodajnimi prijemi. Torej že omenjene točilne ročke, v času točenja goriva lahko opazimo različne plakate s Petrolovimi ugodnosti, akcijami, nagradnimi igrami. Prav tako potrošnika nagovarjajo elementi pospeševanja prodaje, kot so plakati, rolltecki, predstavitveni kartoni ipd., ob plačilu, v notranjosti trgovine. Najpomembnejši, najmočnejši in najučinkovitejši pa je za takojšnjo prodajo izdelka po mojem mnenju vonj po sveže pečenem pecivu, ki premami marsikaterega kupca. Torej kupca na bencinskih servisih vedno spremljajo taktični prijemi pospeševanja prodaje.



Slika 4.3: Primer točilnih ročk – oglaševanje na prodajenem mestu.

4.2.6. Magna kartica

Pri Petrolu občanom ponujajo dve kartici: Magna plačilno kartico in kartico zvestobe Magna. Obe sta bili primarno uvedeni iz pospeševalno-prodajnih razlogov.

Magna plačilna kartica se večinoma uporablja za nakupe na Petrolovih prodajnih mestih in ob nakupu kurilnega olja, s kartico zvestobe Magna pa se varčuje pri plačilu z gotovino. Z nakupi pri Petrolu si potrošnik pridobi točke ugodnosti, ki so odvisne od vrednosti nakupa. Če v enem mesecu doseže določeno število točk, ga uvrsti v enega izmed petih bonitetnih razredov in si s tem lahko pridobi od en do osem

odstotni popust. Redno pa pripravljajo tudi posebne Magna popuste določenih izdelkov v trgovinah na Petrolovih bencinskih servisih.

4.3. SKLEP

Petrol uporablja v pospeševalno prodajnih akcijah veliko število pospeševalno prodajnih orodij, kar za uspešnost tega elementa promocijskega spleta priporoča tudi literatura, v nasprotju z njo pa ne uporabljajo tega orodja kot podporo oziroma sodelujoči element z drugim elementom promocijskega spleta – oglaševanjem.

Oddelek pospeševanje prodaje v Petrolu obstaja, njegova naloga je po vsebini pospeševalno prodajna. Sicer pa pospeševanje prodaje v Petrolu zajema več oddelkov, ki bolj ali manj sodelujejo. Širše sodelovanje oddelkov je predvsem v času načrtovanja akcij (letno, mesečno), za posamezne akcije pa je, razumljivo, bolj individualnega značaja.

Glede na teoretične trditve, je pospeševanje prodaje v glavnem v rokah marketinškega oddelka, ki naj bi imelo za odločanje o pospeševalno prodajnih akcijah glavno besedo, s sodelovanjem top managementa, praksa (Petrol) pa kaže drugače. Tu naj bi marketing nosil vlogo odgovornosti izvedbe. Tako integracija po oddelkih, ki zadevajo pospeševanje prodaje je - komunikacijska, ni pa je med posameznimi elementi promocijskega spleta, saj njeni elementi delujejo ločeno.

Torej, kar se mi edino zdi problematično pri Petrolu, je formalna umestitev pospeševalno-prodajne dejavnosti znotraj organizacijske strukture.

5. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi me je na eni strani zanimal element promocijskega spleta - področje pospeševanja prodaje, njegove značilnosti, orodja, prednosti in slabosti, na drugi strani pa vpetost tega področja znotraj organizacijske strukture. V praktičnem smislu pa sem teoretične podatke preučila na Petrolu, slovenski energetska družbi.

Pri doseganju pospeševalno-prodajnih ciljev lahko organizacija uporablja veliko tehnik oziroma pospeševalno-prodajnih orodij, to so darila, vzorci, denarna povračila, tekmovanja, žrebanja, nagradne igre, kuponi, popusti, oglaševanje na prodajnem mestu ipd., najbolje več izmed njih hkrati, lahko pa pospeševalno prodajna orodja integrira z drugim orodjem iz promocijskega spleta. Najpogosteje se pojavlja v kombinaciji z oglaševanjem.

Pri primerjavi več avtorjev v tabeli ciljev promocijskih aktivnosti sem ugotovila, da je najpomembnejši cilj pospeševanja prodaje povečati količino prodanega oziroma povečati nakup. Sledijo mu: povečati zahtevo po določenem izdelku, spodbuditi potrošnika k poizkusnem oziroma ponovnem nakupu in zadovoljiti trgovce na drobno s celovito ponudbo in tako doseči njihovo sprejetje.

Pomembne značilnosti pospeševanja prodaje se kažejo predvsem v kratkoročnosti učinkov in uspešnosti, merljivosti učinkovitosti in časovni omejenosti poteka pospeševalno-prodajnih akcij.

Obstajajo pa tudi negativne strani pospeševanja prodaje. Avtorji najpogosteje omenjajo slabosti, ki se navezujejo na imidž blagovne znamke. Pospeševanje prodaje ne more oblikovati imidža blagovne znamke, prevelika uporaba pospeševanja prodaje vodi do njegove oslabitve. Poudarjajo tudi, da pospeševanje prodaje ne more dolgoročno rešiti problemov blagovne znamke ali obrniti negativnega prodajnega trenda.

Znotraj organizacijske strukture literatura navaja nujnost komunikacije in sodelovanja različnih subjektov za uspešno delovanje organizacije. Omenjena nujnost mora biti prav tako vključena pri integraciji pospeševanja prodaje znotraj organizacijske

strukture. Ugotovila sem, da se pospeševanje prodaje ne pojavlja le znotraj marketinškega oddelka, pač pa pri tem lahko sodeluje tudi druga poslovna dejavnost. Pospeševanje prodaje je lahko organizirano kot enakovredni oddelek znotraj določenega sektorja, kot štabna funkcija direktorja sektorja, kot podrejena funkcija sektorja marketinga ali orientirana po proizvodih marketinške organizacije.

Teoretična spoznanja sem primerjala s spoznanji o družbi Petrol in ugotovila, da se poslužujejo sorazmerno velikega števila pospeševalno-prodajnih orodij, ki pa delujejo mimo drugih elementov promocijskega spleta oziroma ne delujejo kot njihova podpora, pač pa kot samostojno orodje promocijskega spleta. Pospeševanje prodaje zadeva več sektorjev znotraj Petrola, čeprav izvedbena odgovornost pripada sektorju marketinga. Torej integracija med pospeševanjem prodaje in segmenti organizacijske strukture obstaja.

Sklenem lahko, da je pospeševanje prodaje kot element promocijskega spleta pomembno področje pri komuniciranju organizacije s potrošnikom in ga ne gre podcenjevati ali zanemarjati. Je alternativa in dopolnitev pri tržnem komuniciranju ter nudi dodaten vir uspešnosti podjetja.

6. LITERATURA

1. Aaker, David A.; Kumar V.; Day, George S. (1998): Marketing research. John Willy & Sons International.
2. Balažič, Toni (1998): Merjenje učinkov komuniciranja. Teorija in praksa, let. 35, št. 4, str. 702-713.
3. Balažič, Toni (2000): Integrirane marketinške komunikacije – odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe. Akademija MM, št. 6, str. 51-55.
4. Boone, Louis E.; Kurtz, David L. (1998): Contemporary marketing wired. Dryden: Dryden Press.
5. Borak, Neven (2000): Slovensko podjetje v devetdesetih. Zbornik referatov. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, str. 99-114.
6. Brown, Chris (1993): The sales promotion handbook. London: Kogan Page.
7. Cornelissen, Joep P. (2001): Integrated marketing communications and the language of marketing development. International Journal of Advertising, let. 20, št. 4, str. 483-498.
8. Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ilkka A.; Tarrant, John J. (1995): The global marketing imperative. Lincolnwood: NTC Business Books.
9. Dawson, Sandra (1992): Analyzing Organizations. The Macmillan Press Ltd.
10. Ferkol, Maja (2001): Kaj lahko manjši delajo bolje kot veliki? Revija Trgovina. Ljubljana: GV Revije, Delo, str. 13-14.
11. Fill, Chris (1999): Marketing communications: Contexts, contents and strategies. Prentice Hall Europe.
12. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly Jr., James H. (1994): Organizations: Behavior, Structure, Processes. Irwin Inc.
13. Hudej, Franc (1988): Odločanje v gospodarskih organizacijah. Ljubljana: Delavska enotnost.
14. Ivanko, Štefan (1999): Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management.
15. Jančič, Zlatko (1990): Marketing strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

-
17. Kavčič, Bogdan (1984): Organizacijska povezanost v delovni organizaciji. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
 18. Kavčič, Bogdan; Kovač, Jure(1999): Sodobna razlaga organizacije. Univerza v mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
 19. Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2001): Principles of marketing. Prentice Hall International.
 20. Lambin, Jean-Jacques (2000): Market-driven management: Strategic & operational marketing. Macmillan Press LTD.
 21. McPhee, Robert D.; Zaug, Pamela (2001): Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration. Journal of Communication, let. 51, št. 3, str. 574-589.
 22. Mumel, Damjan (1998): Tržno komuniciranje v konkurenčnem okolju – nujnost integriranega pristopa. Teorija in praksa, let. 35, št. 4, 660-670.
 23. Peattie, Ken; Peattie, Sue (1995): Sales promotion – a missed opportunity for services marketers? International Journal of Service Industry Management, let. 6, št. 1, str. 22-39.
 24. Percy, Larry; Rossiter John R.; Elliot, Richard (2001): Strategic advertising management. New York: Oxford University Press International.
 25. Podnar, Klement; Golob, Urša (2001): Vloga interneta v zasuku prevladujoče paradigme znotraj integriranega tržnega komuniciranja. Združenje podiplomskih študentov Ljubljana, Novo tisočletje – družboslovje in humanistika, str. 83-94.
 26. Radonjič, Dušan (1977): Pospeševanje prodaje. ČGP Delo, TOZD Gospodarski vestnik.
 27. Rojšek, Iča (1998): Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki? Akademija MM, št. 2, str. 45-52.
 28. Russell, J.Thomas; Lane, Ronald (1990): Kleppner's advertising procedure. New York: Prentice Hall.
 29. Schultz, Don E.; Robinson, William A.; Petrison, Lisa A. (1993): Sales promotion essentials. Lincolnwood: Ntc Business Books.
 30. Sfiligoj, Nada (1993): Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 31. Slater, Jan (2001): Is couponing effective promotional strategy? An examination of the Procter & Gamble zero-coupon test. Journal of Marketing Communication, let. 7, št. 1, str. 3-11.

-
32. Smith, PR (1993): Marketing communications. An integrated approach. London: Kogan Page.
 33. Srinivasan, Srinivasa S.; Anderson, Rolph E. (1998): Concepts and strategy guidelines for designing value enhancing sales promotions. Journal of product and brand management, let. 7, št. 5, str. 410-420.
 34. Swait, Joffre; Erdem, Tuelin (2002): The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior. Journal of Marketing Research, let. 39, str. 304-320.
 35. Toroš, Jani (1996): Kako prodati več? Marketing magazin, št. 182, str. 24. Ljubljana: Delo.
 36. Trošt, Rok (2002): Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. Akademija MM, št. 9, str. 17-27.
 37. Vila, Antun; Kovač, Jure (1997): Osnove organizacije in managementa. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
 38. Wells, William; Burnett, John; Moriarty, Sandra (1995): Advertising: Principles and practice. Prentice Hall International.
 39. Zavrl Križaj, Zinka (1996): Zakaj podjetja vedno bolj pospešujejo prodajo svojih izdelkov? Marketing magazin, št. 182, str. 24-25. Ljubljana: Delo.

VIRI

1. Največja slovenska podjetja po skupnih prihodkih v letu 2002: Gospodarski vestnik, št. 26, 30.6.2003, str. 32.
2. Največja slovenska podjetja po čistem dobičku v letu 2002: Gospodarski vestnik, št. 26, 30.6.2003, str. 40.
3. Letno poročilo Petrol, 2001.
4. Letno poročilo Petrol, 2002.
5. www.petrol.si

Lektor: Maruša Kleč – Podlogar,
prof. slovenskega in angleškega jezika