

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANALIZA STRATEGIJE NAJEMANJA  
STORITEV MARKETINŠKE AGENCIJE

SAŠA CARLI

SAŠA CARLI

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA STRATEGIJE NAJEMANJA  
STORITEV MARKETINŠKE AGENCIJE

Saša Carli

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



## POVZETEK

V nalogi so opredeljene strategije agencije za marketing ter predstavljene analize marketinških storitev. V teoretičnem delu naloge so opredeljene storitve marketinške agencije, koncept segmentacije trga, podrobno so prikazane strategije posameznih elementov trženjskega spleta, predstavljen je pomen zaposlenih kot ključni dejavnik uspešnih prodajnih rezultatov kot tudi smernice, kako izbrati ter oblikovati uspešen prodajni kader. V empiričnem delu diplomske naloge sta bili izvedeni analiza ožjega in širšega okolja agencije za marketing ter analiza SWOT osrednjih marketinških programov. Raziskana je bila tudi uspešnost izvajanja marketinških storitev s kadrovskega in marketinškega področja.

*Ključne besede:* trženje, agencija za marketing, strategije, trženjski splet, storitve, okolje, zunanje izvajanje, zaposleni.

## SUMMARY

In this thesis, marketing agency strategies are defined and analyses of marketing services are presented. In the theoretical part of the thesis, marketing agency services and the concept of market segmentation are defined; there is a detailed illustration of the strategies of individual marketing mix elements, a presentation of the importance of employees as key factors for successful sales results, as well as guidelines on how to choose and train successful sales staff. The empirical part of the thesis comprises an analysis of the immediate and wider environment of a marketing agency and SWOT analysis of the main marketing programmes. Research into the success of marketing services from the human resources and marketing areas was also conducted.

*Keywords:* marketing, marketing agency, strategies, marketing mix, services, environment, outsourcing, employees.

**UDK:** 338.46:005.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
<b>2</b>	<b>Strategije v zvezi s posameznimi elementi trženjskega spleta .....</b>	<b>4</b>
2.1	Izdelek/storitev .....	5
2.2	Prodajne cene .....	9
2.3	Tržne poti .....	12
2.4	Trženjsko komuniciranje.....	15
2.5	Dodatni elementi trženjskega spleta za storitve .....	18
2.5.1	Ljudje.....	18
2.5.2	Procesiranje in izvajanje .....	19
2.5.3	Fizični dokazi.....	20
<b>3</b>	<b>Predstavitev marketinških aktivnosti podjetja .....</b>	<b>21</b>
3.1	Promocije .....	23
3.2	Merchandising.....	25
3.3	Organiziranje dogodkov.....	27
3.4	Outsourcing.....	29
<b>4</b>	<b>Analiziranje ožjega in širšega okolja marketinga .....</b>	<b>31</b>
4.1	Analiza tržnih trendov in širšega okolja trženja.....	33
4.1.1	Demografsko okolje.....	33
4.1.2	Gospodarsko okolje .....	34
4.1.3	Naravno okolje.....	35
4.1.4	Tehnološko okolje.....	36
4.1.5	Politično-pravno okolje .....	36
4.1.6	Kulturno okolje.....	37
4.2	Analiza ožjega okolja.....	37
4.2.1	Analiza kupcev in njihovega nakupnega vedenja ter opredelitev tržnih segmentov .....	38
4.2.2	Analiza poglavitnih ponudnikov.....	40
4.2.2.1	Analiza moči dobaviteljev .....	41
4.2.2.2	Analiza moči kupcev .....	42
4.2.3	Analiza neposrednih konkurentov .....	44
4.2.4	Analiza SWOT ter opredelitev osnovne strateške usmeritve .....	45
<b>5</b>	<b>Zaposleni kot ključni element za doseganje uspešnih prodajnih rezultatov .....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Analiza uspešnosti izvajanja marketinških storitev.....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>59</b>

<b>Literatura</b>	.....	<b>60</b>
<b>Priloge</b>	.....	<b>61</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Trženjski ali marketinški splet .....	5
Slika 2: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz storitve. ....	7
Slika 3: Strategija cen – matrika cena/kakovost.....	10
Slika 4: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz prodajne cene.....	11
Slika 5: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz distribucije .....	13
Slika 6: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz trženjske komunikacije, natančneje pospeševanje prodaje.....	17
Slika 7: Smeri povpraševanja prodaje naročnika/proizvajalca.....	22
Slika 8: Dejavniki privlačnosti trga.....	46
Slika 9: Management sodelavcev je proces.....	50

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Analiza SWOT – podjetja, ki na trgu ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo .....	48
Preglednica 2: Analiza SWOT – podjetja, ki na trgu ponujajo dražje izdelke .....	49



## **1 UVOD**

Hitro spreminjajoči se trgi, tehnološke in druge spremembe pomenijo velik izziv za današnja podjetja. Glavni cilj marketinških agencij in seveda tudi drugih podjetij pa je ustvariti konkurenčne prednosti pri izvajanju dejavnosti.

Včasih so se podjetja raje odločala za izvajanje notranjih dejavnosti (marketing, razvoj, finančni sektor ipd.), ker so bili stroški usklajevanja, logistike zunanjih izvajalcev previsoki. Posledično pa je to pomenilo, da so podjetja notranje po dejavnostih rasla in tako postala velika podjetja. Zaradi novih razmer na trgu in seveda zaradi spremenjenih okoliščin poslovanja ter zaradi informacijskih in tehnoloških sprememb pa je v sedanjem času notranje izvajanje nekaterih dejavnosti postalo dražje od zunanjega. Prav zaradi konkurence drugih podjetij pa se je izkazalo, da podjetje ne more dosežati uspešnih in učinkovitih rezultatov v vseh dejavnosti in tako se podjetja raje odločajo za zunanje izvajanje.

Zunanje izvajanje marketinških aktivnosti postaja oblika aktivnega partnerskega sodelovanja najkakovostnejših notranjih in zunanjih človeških virov, z namenom, da se doseže podjetniška inovativnost pri strateškem oblikovanju marketinga. Tako preoblikovano zunanje izvajanje marketinških aktivnosti bo postalo v prihodnosti eden bistvenih elementov uspešnih podjetij.

Agencija za marketing ima v viziji zapisano: z delom ter s poslovnimi in profesionalnimi nazori postati najboljša BTL skupina v regiji. Zdaj je za predstavljeno podjetje značilna strategija tržnega prodora. Glede na to, da je agencija dosegla stabilen in dovolj prepoznaven položaj, se usmerja v iskanje novih naročnikov. S tem si želi povečati prepoznavnost in okrepiti tržni položaj. Ko bo ta cilj dosežen, bo podjetje sledilo strategiji razvoja trga in bo obstoječemu trgu ponudilo nove izdelke oziroma storitve.

Kako pa najlažje doseči še boljše poslovne rezultate in večjo prepoznavnost? Agencija za marketing ponuja celostni paket storitev: od marketinških idej, marketinškega svetovanja, organiziranja in izvedbe storitev, sprotnega analiziranja poteka storitev do končne analize celotnega projekta, logistične podpore, skladiščenja, najema kadrov in še več – vse to se povezuje s celostno in vidno učinkovito podobo promoviranja oziroma pospeševanja in – kar je najpomembnejši razlog za podjetja, zakaj želijo najeti agencije za marketing – prihranek časa in denarja.

### **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč**

Nekdaj so se dobri izdelki prodajali sami, danes pa se je treba zelo potruditi, da se proizvod uspešno prodaja na vse bolj konkurenčnem trgu. Novi konkurenti in spremenjene razmere na bližnjih trgih zahtevajo veliko fleksibilnost proizvajalcev in distributerjev. Namen teh je, da je njihova izbrana marketinška agencija čim bolj kreativna in uspešna pri doseganju prodajnih

rezultatov. Prav zaradi tega sem se odločila predstaviti uspešne marketinške prijeme, ki so ključ do prodajne uspešnosti.

Koncept trženja trdi, da je ključ do uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri pridobivanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev (Kotler 1996, 18).

Podjetja za učinkovito komuniciranje najemajo marketinške agencije, da oblikujejo programe za spodbujanje kupovanja, da sestavljajo podatkovne baze in navezujejo stike z obstoječimi in možnimi odjemalci, da svetujejo o novih izboljšanih prijemih pospeševanja prodaje, saj le tako omogočijo zadovoljive oziroma uspešne prodajne rezultate.

Izvajanje trženja je postopek, v katerem spreminjamo načrt trženja v akcijske naloge in ki hkrati zagotavlja, da te naloge izvajamo na način, s katerim dosežemo z načrtom določene cilje (Kotler 1996, 738).

Glavni cilj marketinške agencije je izgradnja individualnih oz. osebnih in trajnih odnosov s kupci ter hkrati uspešno sodelovanje z naročniki. Marketinška strategija je usmerjena k natančno določenemu in po različnih vidikih segmentiranemu krogu potencialnih in dejanskih kupcev.

Trženje je torej za vsako podjetje ključnega pomena, saj omogoča opredelitev ciljnih porabnikov in predlaga, kako najbolje ter dobičkonosno zadovoljiti njihove potrebe in želje. Pri trženju gre torej za precej širši koncept, kot so zgolj prodaja, promocija in oglaševanje, kar se v praksi pogosto razume pod tem pojmom.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je ugotoviti, zakaj je za obravnavano podjetje smiselno uporabiti agencijske marketinške storitve, ter analizirati strategije in storitve marketinške agencije.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge:

- predstaviti ključne storitve, ki jih marketinška agencija ponuja izbranim naročnikom,
- opredeliti koncept segmentacije trga,
- opredeliti strategije posameznih elementov trženjskega spleta,
- predstaviti strategije izbora in motiviranja prodajnega osebja.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge:

- analizirati uspešnost izvajanja storitev marketinške agencije,
- analizirati ožje in širše okolje marketinga,
- opraviti analizo SWOT osrednjih marketinških programov.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Metoda, uporabljena pri pisanju diplomske naloge, je opisne in kvalitativno-kvantitativne narave. V teoretičnem delu diplomske naloge uporabljam metodi analize in sinteze, tako združujem teoretični del s praktičnimi videnji podjetja. Za praktične primere, napotke in razne analize izhajam iz internih virov podjetja. V empiričnem delu nameravam z empirično raziskavo, na podlagi delovnih izkušenj in metode polstrukturiranega intervjuja z dvema managerjema ugotoviti, ali so zastavljene domneve utemeljene, hkrati pa opredeliti dejavnike, ki povečujejo uspešnost storitev marketinške agencije. Strategije in storitve agencije bom raziskala z analizo SWOT ter s tržno analizo podjetja in okolja. Rezultati bodo izvedeni opisno in grafično s programom MS Excel.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Problem preučevanja se kaže prav v generičnih značilnosti storitev, kot so procesnost, minljivost in neotipljivost. To vsekakor otežuje raziskovanje, kajti težko je analizirati določene korake izvajanja storitev. Za kakovostno analiziranje pa predpostavljam, da bomo odgovore poiskali skupaj z izkušenim vodstvenim kadrom, saj v podjetju za zdaj nimamo modela stalnega nadzora nad izvajanjem storitev.

Ravno tako se srečujem z omejitvami glede literature in virov, zato bo oteženo natančnejše opredeljevanje pojmov s področja agencijskih storitev.

## 2 STRATEGIJE V ZVEZI S POSAMEZNIMI ELEMENTI TRŽENJSKEGA SPLETA

Trženjska strategija je sestavni del strategije vsakega podjetja. Cilj strategije agencije za marketing pa je doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti pred konkurenco ter pridobitev novih naročnikov in novih trgov, ustvarjanje ugleda in doseganje dobička. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, s katerimi lahko dosežemo še uspešnejše in učinkovitejše rezultate. Se pravi, da je dobro zastavljena trženjska strategija prvi pogoj za uspešno poslovanje marketinških agencij in učinkovito izvajanje marketinških aktivnosti. Seveda pa mora biti strategija prilagojena trgu, kar pomeni, da mora upoštevati zlasti povpraševanje.<sup>1</sup>

Marketinška agencija<sup>2</sup> se mora tudi odločiti, kako se bo porazdelil proračun med različne aktivnosti oziroma med različne programe trženjskega spleta. Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu (Kotler 1996, 98).

Izraz marketinški oz. trženjski splet je med prvimi uporabil James Culliton, gre pa za povezane elemente, s katerimi dosegamo uspešne tržne rezultate. McCarthy pa je nato postavil novo klasifikacijo 4 P in ta je postala sinonim za trženjski splet.

Klasični koncept trženjskega spleta (4 elementi oziroma 4 P) (Kotler 1996, 99):

- izdelek (product),
- cena (price),
- tržne poti (place),
- trženjsko komuniciranje (promotion).

Osnovni element trženjskega spleta je izdelek,<sup>3</sup> ki predstavlja oprijemljivo ponudbo na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem z blagovno znamko in embaliranjem izdelka itd. Drugi element trženjskega spleta je cena, ki jo mora kupec plačati za izdelek ali storitev. Podjetje se mora poleg cene odločiti tudi o popustih, znižanjih, kreditnih pogojih, plačilnih rokih ipd. Naslednji element trženjskega spleta so tržne poti, to so različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne porabnike. V ta namen si morajo podjetja poiskati in pridobiti različne posrednike, med te spadajo marketinške agencije, ki pospešujejo, da so izdelki in storitve čim učinkoviteje dostavljeni ciljnimu trgu. Zadnji element trženjskega oziroma marketinškega spleta je trženjsko

---

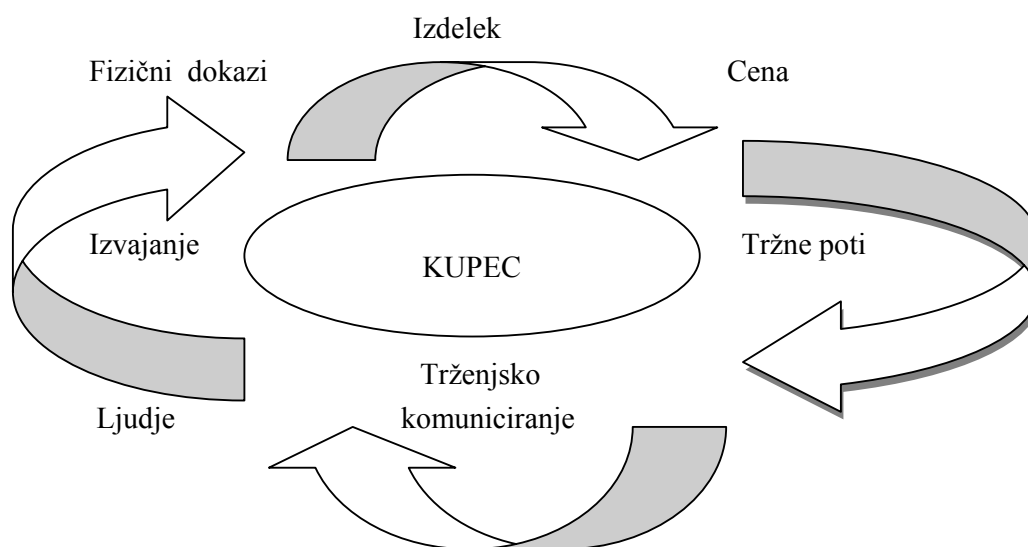
<sup>1</sup> To pomeni, da imamo posebno potrebo po nekem izdelku, ki je podprta z željo in nakupno sposobnostjo (Kotler 1996, 7).

<sup>2</sup> Je podjetje, ki se ukvarja z oglaševalsko dejavnostjo za naročnika ter s tem ustvarja svoj dohodek. Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) gre za dejavnost oglaševalskih agencij, šifra M73.110.

<sup>3</sup> Se definira kot nekaj, kar lahko zadovolji neko potrebo ali željo (Kotler 1996, 8).

komuniciranje, katerega glavni namen je obveščanje kupcev o izdelkih in njihovo promoviranje na ciljnih trgih. V okviru trženjskega komuniciranja je treba oblikovati programe sporočanja in trženjskega komuniciranja, ki so sestavljeni iz oglaševanja, direktnega trženja,<sup>4</sup> osebne prodaje, pospeševanja prodaje ter odnosov z javnostmi (Kotler 1996, 99–100).

V še novejšem obdobju pa so nekateri avtorji, med njimi Meffert, naredili klasifikacijo 7 P, kar pomeni, da so dodali osnovnim štirim elementom še tri dodatne. Torej se trženjski splet začne z izdelkom oziroma s storitvijo (angl. product), nadaljuje s ceno (angl. price), tržnimi potmi (angl. place) in promocijo (angl. promotion) do ljudi (angl. people), se nadaljuje pri izvajanju (angl. processing) in zaključi s fizičnimi dokazi (angl. physical evidences).



**Slika 1: Trženjski ali marketinški splet**

Vir: prirejeno po Devetak 1999, 5.

## 2.1 Izdelek/storitev

Glavni element trženjskega spleta je vselej snovni izdelek oziroma nesnovna storitev.<sup>5</sup> Pri izdelku obravnavamo lastnosti, kot so npr. kakovost, funkcionalnost, velikost, oblika, teža, embalaža, blagovna znamka, garancija. Storitve pa je delo, opravljeno po naročilu naročnika,

<sup>4</sup> Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, da zadovolji pričakovanja kupca in podjetja (Kotler 1996, 13).

<sup>5</sup> Izraz izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki ima v našem jeziku več pomenov: delati za nekoga, streči, skrbeti za nekoga, izvajati ipd. Z ekonomskega stališča pa storitev pomeni kakršnokoli aktivnost ali korist, ki jo lahko partnerji v menjavi ponujajo drugim in je v bistvu nesnovna ter ne rezultira v kakršnemkoli lastništvu (Snoj 1998, 32).

za plačilo, morebiti tudi za kompenzacijo. Storitve so splet duševnega in fizičnega dela ter materialnih sredstev, usmerjenih v zadovoljevanje človeških potreb (Tavčar 2002, 133).

Marketinška agencija ponuja storitve, kot so organiziranje promocij, merchandisinga,<sup>6</sup> organiziranje eventov<sup>7</sup> ter naročnikom ponuja možnost outsourcinga.<sup>8</sup>

Ker je pri storitvah navadno v ospredju kakovost<sup>9</sup> storitev in kakovost zaupanja naročnikov, je treba stalno ponujati kakovostne storitve in v povezavi s tem sproti informirati naročnika o posameznih korakih storitve. Naročniki pa ocenjujejo ne samo kakovost storitve, ampak tudi nove oblike in tehnike pospeševanja prodaje za povečanje povpraševanja porabnikov. Prav zaradi tega agencija za marketing še bolj utrjuje kakovost storitve s sprotimi sestanki z naročnikom, da konkretizira rezultate in morebitne izboljšave. Po vsakem projektu marketinška agencija analizira storitev – kakovost, čas izvajanja, produktivnost ipd.

Dandanes namreč ni dovolj le osnovna izvedba storitve (npr. samo priprava in izvedba promocij), ampak je treba stalno razvijati program paketa celostne storitve. Kar pa pomeni, da lahko ponudimo ne samo izvedbo promocije, ampak tudi marketinško svetovanje (frekventnost ljudi, čas največjega obiska ljudi, mehanizem aktivnosti ipd.) ter mogoče tudi organiziranje drugih zunanjih izvajalcev, pripravo raznih poročil in analiz projekta, raziskavo trga in še druge dejavnosti.

Zavedati se je treba, da mora marketinška agencija, če hoče biti uspešna, nenehno izvajati kakovostnejše storitve od konkurentov. Ključ je v tem, da vedno presežemo pričakovanja naročnikov. Nekateri avtorji so oblikovali model, ki poudarja glavne pogoje za doseganje pričakovane kakovosti storitev. Model kakovosti storitev opredeljuje pet vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev (prirejeno po Kotler 1996, 474–476):

- Vrzel med pričakovanji naročnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri managementu marketinške agencije (vodstvo ne zazna, kaj naročniki želijo).
- Vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri managementu in natančno opredelitvijo kakovosti storitev (management utegne pravilno zaznati želje naročnika, vendar ne zna storitve nadzirati, kontrolirati s pomočjo standardov).
- Vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvajanjem storitve (ta nastane, kadar zaposleni niso primerni za delovno mesto, niso dovolj izobraženi, so morda preobremenjeni ipd.).

---

<sup>6</sup> Angl. merchandising kot aktivnost, proces ali del prodajne politike predstavlja neizbežno komponento v plasmaju proizvodov in storitev.

<sup>7</sup> Angl. event ali dogodek, pomeni vse, kar se zgodi.

<sup>8</sup> Angl. outsourcing ali najem kadrov.

<sup>9</sup> Je skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe (Kotler 1996, 56).



- Vrzel med izvajanjem storitve in zunanjimi komunikacijami (projekt mora biti izveden tako, kot je bilo predhodno dogovorjeno z naročnikom – management mora naročniku posredovati realne podatke).
- Vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo (to se zgodi, kadar naročnik oceni projekt drugače, kot je realna kakovost projekta).

Omenjeni raziskovalci pa so ugotovili pet dejavnikov kakovosti storitev, za dojetanje kakovostnejših storitev:

- Zanesljivost – storitev opraviti zanesljivo in natančno.
- Odzivnost – pripravljenost na hitro pomoč in hitro izvedbo storitve.
- Občutek zaupanja – znanje in vljudnost zaposlenih ter sposobnost za ustvarjanje občutka zaupanja – to daje še večje zaupanje in varnost.
- Usmerjenost pozornosti k naročniku – skrb in usmeritev pozornosti k vsakemu udeležencu projekta.
- Otipljive stvari – urejen videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih in komunikacijskega gradiva.

Pomembno za marketinško agencijo je tudi, da nenehno spremlja razvoj posamezne storitve v vsakem posameznem življenjskem obdobju. Le tako doseže s storitvijo čim bolj donosne poslovne rezultate pred samo ukinitvijo storitve oziroma v povezavi z dodatnimi storitvami. Predstavljena agencija za marketing je glede na življenjski cikel v fazi zrelosti, ravno tako pa pretežno tudi njene storitve. V nadaljevanju bodo sledile strategije vsakega elementa trženjskega spleta v povezavi z življenjskim ciklom.

Uvajanje	Rast	Zrelost	Upadanje
Podjetje ponudi osnovno storitev	Ponudi širšo skupino storitve	Diverzificira blagovne znamke in modele	Izloči nekakovostne storitve

**Slika 2: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz storitve**

Vir: prirejeno po Kotler 1996, 373.

Faza uvajanja storitve ali izdelka – pred nastankom trga obstaja prikriti trg, ki ga tvorijo ljudje s podobnimi potrebami in željami po nečem, kar še ne obstaja. Naloga podjetnika je nato, da oblikuje najugodnejši izdelek oziroma storitev za ta trg.

Faza rasti – če je prodaja zadovoljiva, vstopijo nova podjetja in začne se rast trga. Naročnikom nato ponudimo ne samo ene storitve, ampak širšo skupino storitev.

Faza zrelosti – pri vstopu si vsako podjetje prizadeva, da bi na trgu osvojilo položaj, ki bi bil ali takoj poleg konkurenta ali pa v še nezasedenem segmentu. V tej fazi je izdelek ali storitev najbolj donosna, ko pa prihajajo na trg posnemovalci ter drugi konkurenti, se razdeli dobiček med vse, ki so udeleženi v procesu.

Faza upadanja – na koncu začne povpraševanje padati, zmanjša se raven celotne potrebe ali pa začne nova tehnologija izpodrivati staro (Kotler 1996, 374–376).

Primer: Agencija za marketing spozna, da se na ameriškem in tudi na evropskem trgu uveljavlja promocija na segwayih.<sup>10</sup> Gre za zelo prodoren način promoviranja podjetja, storitve ter naročnikovega podjetja. To pomeni, da naročnik lahko najame segway ter privlačno hosteso. Segway je posebno osebno prevozno sredstvo, ki vzbuja pozornost, kjerkoli se pojavi. Kombinacija privlačnosti in posebnosti je pravi magnet za obiskovalce prireditve ali sejma in je idealno sredstvo za deljenje promocijskega ali oglaševalskega materiala. Ker gre za novo metodo promoviranja, se je agencija za marketing odločila, da jo bo ponudila tudi v Sloveniji. V fazi uvajanja je najprej razvila osnovno storitev, nato je v fazi razvijanja ponudila naročnikom poleg osnovne še veliko bazo atraktivnih promotorjev<sup>11</sup> ter ugodno ponudbo grafike za promocijski material, naročnik pa se je lahko odločil še za to, da se na panoju segwaya trži njegova blagovna znamka.<sup>12</sup> V fazi zrelosti lahko agencija samo še uživa v sadovih donosa, saj je dosegla poleg velike prepoznavnosti svojega in naročnikovega podjetja tudi odlične rezultate promoviranja izdelka ali storitve. Glede na analize, da bo ta način promoviranja čez nekaj let že v fazi upadanja, bo le tako agencija izločila to storitev iz svojega programa in ponudila v zameno novo storitev.

Podjetja morajo tako poskušati predvidevati nove izdelke in storitve, ki jih nov trg potrebuje. Dobičke pa si razdelijo tisti podjetniki, ki zgodaj ponudijo nove prednosti, ki imajo za kupca ali naročnika neko vrednost. Iz tega sklepamo, da uspešno trženje temelji na ustvarjalnem predhodnem videnju razvojnega potenciala trga.

---

<sup>10</sup> Angl. segway – samostoječi osebni transporter.

<sup>11</sup> Promotor ali spodbujevalec. Z ekonomskega vidika gre predvsem za pospeševalca prodaje.

<sup>12</sup> Je pravica industrijske lastnine, s katero se zavaruje kakršenkoli znak ali kombinacija znakov (objekt varstva), ki jih je mogoče grafično prikazati in ki v gospodarskem prometu omogočajo razlikovanje blaga oziroma storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja.

## **2.2 Prodajne cene**

Pogoji trženja obsegajo vse sestavine protivrednosti, ki jo dobavitelj pričakuje od odjemalca kot protivrednost za koristi storitev – predvsem ceno, plačilni rok, zavarovanje plačil, dobavne pogoje, čas in kraj menjave in plačila ipd. Za poenostavitev uporabljamo pogosto izraz cena storitev (Tavčar 2002, 176).

Na oblikovanje cene vplivata zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cen se srečujemo:

- z najrazličnejšimi ceniki,
- s plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti itd.).

Z marketinškega vidika je zanimivo modificiranje cen zunanjih dejavnikov in politike podjetja, in sicer (prirejeno po Devetak 1999, 6):

- geografsko oblikovanje cen (za marketinško agencijo je značilno oblikovanje cene z zajemanjem logističnih stroškov),
- različne popuste (količinski popust, popust za večletno sodelovanje, zunajsezonski popust),
- promocijske cene (če agencija ponudi novo storitev, prvim naročnikom, ki sprejmejo izvajanje nove storitve, zaračuna po znižani promocijski ceni),
- diskriminacijske cene (agencija ponudi osnovno ceno v določenem obdobju za vse nove naročnike).

Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer pa je treba upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine. Poleg tega lahko diferenciramo cene po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu uporabe itd. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji (Devetak 2000, 6).

Za marketinško agencijo sta pomembna dva tržna segmenta, za katera mora ustrezno oblikovati sestavine trženjskega spleta. Prvi segment so podjetja oziroma naročniki, ki ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo, drugi segment pa so podjetja, ki na trgu ponujajo dražje izdelke.

Glavna in bistvena razlika med segmentoma je cena izdelka oziroma storitve, ki je predmet marketinških aktivnosti. Drugi segment zahteva bistveno obsežnejšo pripravo in organizacijo same promocije, morebiti POS materiala, več izobraževanja, saj naročniki ponujajo izdelke višjega cenovnega razreda, prav ta priprava je v sorazmerju z višjimi stroški, to pomeni, da je prodajna cena agencije višja kot pri projektu za izdelke za vsakodnevno rabo, kjer je strošek izobraževanja oziroma priprave bistveno nižji. Prvi segment ne zahteva večje priprave in izobraževanja, tako da že s tega stališča ponuja agencija nižje prodajne cene (nekje v razmerju

z drugimi konkurenti) ob zagotavljeni enaki kakovosti kot pri drugem segmentu. S tem si zagotovi, da se naročniki ne bodo odločili za drugo marketinško agencijo, saj bodo za nižjo ceno prejeli enako kakovostno storitev. Pri tem bo agencija ohranila tržni delež, zaradi nižje cene bo dobičkonosnost sicer nižja na kratki in dolgi rok, vendar bo obdržala stalne naročnike in projekte. Prav zaradi stalnih naročnikov se bodo projekti stalno razvijali in tako bo marketinška agencija širila prepoznavnost, to pa bo privabljalo še nove naročnike. Posledično se bo dobičkonosnost na dolgi rok zvišala, zato bo lahko ponudila konkurenčno nižje cene.

Kar se tiče tržnega segmenta pri podjetjih, ki na trgu ponujajo dražje izdelke, se agencija odloči za *strategijo visokih vrednosti*, ta pa temelji na visoki kakovosti izvedbe.

		CENA		
		visoka	srednja	nizka
KAKOVOST IZDELKA	visoka	strategija višjih cen	strategija visokih vrednosti	strategija izredne vrednosti
		strategija pretiranih cen	strategija srednje vrednosti	strategija solidne vrednosti
	nizka	oderuška strategija	strategija lažnega varčevanja	strategija varčevanja

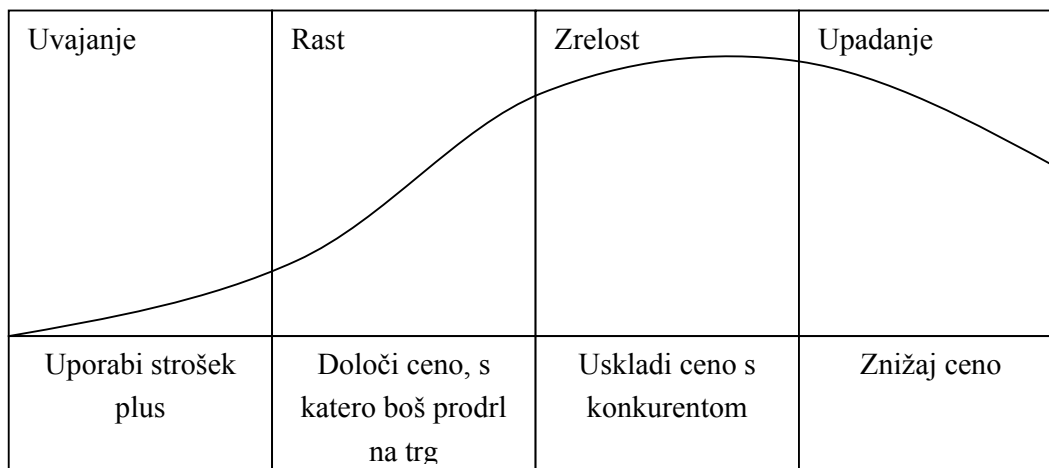
**Slika 3: Strategija cen – matrika cena/kakovost**

Vir: prirejeno po Kotler 1996, 490.

Agencija za marketing je storitveno podjetje, iz tega naslova se glasi, da ima naročnik večje zaznano tveganje ob nakupu storitve (storitve je težko oceniti, niso otipljive, niso obstojne, so spremenljive ipd.). Agencija naročniku težko napove izid promocijskih aktivnosti, pretežno pa agencija skrbi le za njihovo kakovost in učinkovitost izvedbe. Izid promocijskih aktivnosti marketinška agencija delno napove z zbiranjem podatkov med izvajanjem projektov – podatke pridobiva iz dnevnih, tedenskih in mesečnih poročil zaposlenih oziroma študentov – ter delno z zbiranjem fotografij za izvedbo prezentacij za naročnika. Agencija lahko zmanjša naročnikovo negotovost tako, da ga sproti obveščča o poteku promocijske aktivnosti.

Če naročnik odda vsako naročilo posebej pri obeh segmentih (npr. dvomesečna projekta na leto, sklenjena enkratna pogodba o sodelovanju), je cena storitev višja (oz. agencijska provizija je višja). Če pa naročnik želi izvedbo celotnega paketa promocijskih aktivnosti (npr. enoletni projekt, sklenjena generalna pogodba o sodelovanju), je cena vsekakor nižja (dodan popust, znižana agencijska provizija, dogovor o brezplačnem izobraževanju zaposlenih oz. študentov ipd.).

V nadaljevanju bo predstavljen življenjski cikel storitve v povezavi s prodajnimi cenami.



**Slika 4: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz prodajne cene**

Vir: prirejeno po Kotler 1996, 373.

Predstavitev faz življenjskega cikla po Kotlerju:

Faza uvajanja – v začetku razvoja je imela agencija za marketing samo enega hišnega naročnika, zato je bila prodajna cena v tem obdobju konkurenčna z drugimi, vendar pa je pri tem začetnem poslovanju imela več stroškov, saj z drugimi izvajalci še ni poslovala dolgoročno, kar pomeni, da pri najemu drugih dejavnosti ni dobila popustov in da so ji ponudniki (npr. logistični centri, grafična podjetja ipd.) zaračunali višjo prodajno ceno.

Faza rasti – zaradi visoke kakovosti in reference hišnega naročnika je agencija na trgu dosegla prepoznavno podobo ter si s tem pridobila več naročnikov, ki so se vse bolj zavzemali za zunanje izvajanje marketinške agencije. Posledično je agencija lahko ponudila novim naročnikom višje prodajne cene, če so sklenili le enkratne pogodbe o sodelovanju, v primeru da pa so sklenili dolgoročne pogodbe pa je bila prodajna cena nižja (kar pomeni, da je agencija vključila agencijski popust).

Faza zrelosti – predstavljena agencija za marketing je v fazi zrelosti, utrdila si je ugled v Sloveniji, to pa pomeni, da gradi pretežni del na stalnih odnosih z naročniki in pridobiva hkrati še več novih naročnikov. Zato je lahko prodajno ceno zvišala, saj ponuja večletno uspešno izvajanje najkakovostnejših storitev.

Faza upadanja – agencija že načrtuje, kaj bo naredila v fazi upadanja – to naj bi se zgodilo le, če bi bile storitve in prodajne cene drugih marketinških agencij zelo konkurenčne. Agencija bi

bila tedaj prisiljena znižati prodajne cene, vendar hkrati ponuditi enako kakovost. Storitve, ki ne bi bile donosne, pa bi izločila in trgu ponudila nove tehnike pospeševanja prodaje.

Prodajna cena glede na glavne značilnosti storitev:

- Neopredmetenost – storitve so neotipljive. Primer: zaradi neopredmetenosti storitev je priporočljivo, da agencija za marketing daje naročniku ustrezna dokazila o kakovosti storitve. Naloga agencije je, da skrbi za dokazno gradivo, da spremeni neotipljivo v otipljivo. Primer: ko agencija organizira promocijo v trgovinskih centrih, mora pridobiti za naročnika fotografije s postavitvijo promotorjev za promocijskih pultov, poleg postavitve izdelkov, katerih prodajo pospešuje. Naročniku te storitve dodatno zaračuna.
- Neločljivost – storitve se po navadi istočasno izvedejo in porabijo. Če naročnik daje odločilno prednost določeni agenciji za marketing, potem prodajna cena naraste v razmerju z omejenim časom agencije oziroma ponudnika storitev. Primer: agencija lahko z zelo izkušenim vodjem izobraževanja opravi zelo kakovostno izobraževanje, in to za velike skupine zaposlenih ali študentov, ter si tako pri naročniku še poveča ugled, prihrani mu čas, sebi pa zagotovi boljšo donosnost projekta in dolgoročno sodelovanje.
- Spremenljivost – storitve se hitro spreminjajo, gre za visoko stopnjo spremenljivosti. Primer: v organizacijo večjega glasbenega dogodka je vključenih precej gostov, zunanjih izvajalcev, zaposlenih, kar pa pomeni, da gre za verigo povezanih korakov, zato je dobro, da si agencija za večje projekte naredi tri stopnje kontroliranja. Prva stopnja je izbor ustreznih kadrov in njihovo usposabljanje. Druga stopnja je, da naredi diagram postopka vseh korakov dogodka ter morebitne napake in že vnaprej oblikuje plan B. Tretja stopnja pa je spremljanje zadovoljstva naročnikov in povabljenih ljudi na dogodku (z anketami, intervjuji, pri drugih projektih tudi z metodo skrivnostnega nakupa<sup>13</sup>). Uspešnejši ko je projekt, večje povišanje prodajne cene omogoča.
- Minljivost – storitev ne moremo shranjevati. Primer: nakup segwaya je bil kar precejšen riziko, visok vložek nakupa. Segway se lahko najbolje uporabi v poletnem času, deloma tudi spomladi in jeseni, vendar le takrat, ko je vreme ustrezno. V teh mesecih je povpraševanje veliko in tudi prodajna cena je visoka. V času zunaj konic pa je treba ceno zelo znižati, da se lahko segway ustrezno trži vse leto.

### **2.3 Tržne poti**

Tržne poti so vse organizacije in deli organizacij, ki z izdelki, storitvami in informacijami povezujejo dobavitelja in odjemalca (Tavčar 2002, 181).

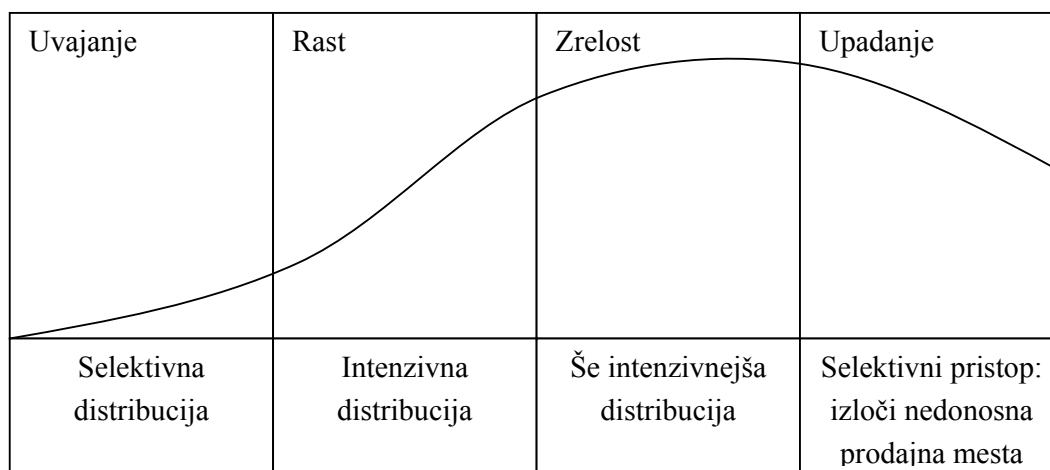
Smotri politike tržnih poti po Meffertu so zlasti (prirejeno po Tavčar 2002, 181–182):

---

<sup>13</sup> Skrivnostni nakup oziroma angl. mystery shopping – se izvede s pomočjo skrivnostnega kupca, ki se postavi v vlogo kupca in ocenjuje kakovost prodajne storitve tako, da se pretvarja, da je običajni kupec. Njegova naloga je, da po naročilu naročnika obiše ali pokliče določeno poslovalnico, trgovino ali kako drugo prodajno mesto oziroma prodajno osebje, z namenom opazovanja in ocenjevanja kakovosti storitev, izdelka oz. okolja. Vir: Interno gradivo podjetja.

- Navzočnost in dosegljivost: storitev ni mogoče pošiljati, v izvajanju mora biti navzoč uporabnik, zato naj bodo storitve dovolj blizu uporabnika. Primer: marketinška agencija ima v vsakem večjem kraju večje število promotorjev. Lokalni promotorji oziroma pospeševalci, ki promovirajo nov izdelek, so tako vedno na voljo kupcem.
- Odzivnost: zlasti za storitve pri kupcu. Primer: naročnik želi, da strokovni vodja iz marketinške agencije izvede izobraževanje za njihove zaposlene.
- Dostopnost za naročnike: izboljšuje jo zlasti logistika agencije za marketing, saj ima organizirane prevoze s službenimi avtomobili po regijah za prenos promocijskih materialov, izdelkov, stojal ipd. Pri večjih logističnih naročilih podjetje najame zunanje logistične centre oziroma prevoznike.
- Podoba posrednikov: posredno je mogoče tržiti le dokumente, ki zagotavljajo izvajanje storitev (npr. POS material); ugled agencije, materialno okolje in zavzetost osebja tudi vplivajo na oblikovanje pričakovanj o kakovosti storitve; zato je pomembna skladnost podobe posrednika s podobo marketinške agencije kot pravega izvajalca storitev.
- Sodelovanje posrednika z agencijo za marketing: je nujno za učinkovito krmiljenje povpraševanja, rezerviranja in naročanja storitev.

Na sliki 5 in v besedilu je predstavljen življenjski cikel storitve v povezavi z distribucijo oziroma tržne poti podjetja.



**Slika 5: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz distribucije**

Vir: prirejeno po Kotler 1996, 373.

Faza uvajanja – ko agencija še ni imela razvite logistične podpore, skladišnega sistema v podjetju, je imela precejšnje stroške z distribucijo oziroma s skladiščenjem potrebnega materiala. Primer: agencija ima zaposlene pospeševalce na terenu (merchandiserji) v večjih trgovinskih centrih v vsaki regiji, vendar pa ni imela dograjenega sistema logistike in tako si je z najemom drugih logističnih centrov znatno povečevala stroške.

Faza rasti – v tej fazi je agencija že imela uspešne prodajne rezultate in sistem logistične podpore ter sistem skladiščenja. Ekipa zaposlenih oziroma pospeševalcev prodaje je že poznala sistem tržne poti (kakšne promocijske materiale potrebujejo za izvajanje pospeševanja, kje lahko prevzamejo material, na katera prodajna mesta ga je treba distribuirati, kako naredijo postavitev), tako da so prevzeli večji del distribucije zaposleni. Za večje logistične projekte pa je agencija morala pripraviti manjšo ekipo zaposlenih prav za logistično podporo, da lahko oblikuje celovito ponudbo (zniža stroške sebi in naročnikom). Agencija je že pridobila lasten prostor za skladiščenje, tako omogoča naročnikom skladiščenje, s čimer jim zmanjša stroške razpošiljanja raznih POS materialov, nagrad, izdelkov ipd. S tem pa je agencija »imela pri roki« vse potrebno, da je ta material porazdelila po krajih, kjer so se odvijali razni projekti.

Faza zrelosti – prav zaradi celostne ponudbe (uspešen logistični in skladiščni sistem) je agencija pridobila v tej fazi še nove naročnike ter povečala ekipo zaposlenih, ki izvajajo distribucijo. Skladno s tem pa je ponudila še kakovostnejše storitve logistike in skladiščenja.

Faza upadanja – če bo agencija prešla v to fazo, si bo znižala stroške distribucije, s tem da bo zmanjšala obseg dela v logistiki oziroma odpravila nekatera prodajna mesta (npr. merchandiser, ki je po urniku izvajal delo v manjšem kraju Ruše v okolici Maribora, bo ta kraj izgubil, saj se bo izvajanje preusmerilo samo na večje kraje, v tem primeru bo samo v Mariboru).

Distribucijske poti morajo biti take, da zagotavljajo učinkovito oskrbo naročnikom, da so zanesljive, varne in ekonomične. Učinkovitost logistike je odvisna od informacijskih tokov, njihove zanesljivosti, hitrosti in kakovosti. Elektronsko poslovanje podpira in zagotavlja nove perspektive in nov razvoj za odjemalce in tudi za proizvajalce (Devetak 2000, 110).

Agencija za marketing ima pri obeh izbranih tržnih segmentih (naročniki, ki ponujajo vsakodnevne ali dražje visokokakovostne izdelke) neposredne tržne poti. Tržnih posrednikov ne potrebuje, saj zaposleni v podjetju opravijo vse potrebne aktivnosti (izobraževanje, distribucija promocijskega materiala itd.), razen pri večjih tehničnih postavitvah (oder, stojala ipd.), za to pa najame zunanji logistični center, s katerim agencija dolgoročno sodeluje. Temeljni poudarki v strategiji tržne logistike so sprejem naročil po telefonu (za stalne stranke), e-naročilnica na internetni strani agencije za marketing (za nove naročnike), naročanje sestankov z naročniki na sedežu agencije. Tako ima vsako podjetje možnost rezervacije terminov za marketinške aktivnosti. Zaposleni agencije poskrbijo, da so podjetja, ki se naročajo z elektronsko naročilnico, takoj obveščena o prejemu naročila in morebitnem sestanku za predstavitev načrta projekta.



## **2.4 Trženjsko komuniciranje**

Sprejemanje pravih odločitev glede izdelka, cen in prodajnih poti dandanes tržniku še ne zagotavlja poslovnega uspeha. Komuniciranje s trgovino je za podjetja postalo nujnost, povečal se je tudi pomen tržnega komuniciranja v trženjskem spletu. Pri tem je treba poudariti, da tržnega komuniciranja ne obravnavamo ločeno od drugih instrumentov trženjskega spleta, temveč vedno v povezavi, prepleteno. Le povezan in usklajen splet trženjskih instrumentov bo prinesel rezultate, doseganje zastavljenih ciljev, prodajo in dobiček. Znan je namreč trditev, da slabemu izdelku oziroma storitvi ne pomaga niti najboljše komuniciranje (Starman 1996, 1–2).

Vloga, mesto in pomen politike promocije v marketingu se kaže v tem, da proizvajalec ali ponudnik na različne načine obvešča kupce oziroma potrošnike o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja. Promocija ali tržno komuniciranje je sestavni del trženjskega spleta in zajema vse tiste aktivnosti, s katerimi obvešča, spominja, prepričuje in povezuje potrošnike s proizvajalci (Devetak 2000, 116).

Dejavnostni smotri pospeševanja oziroma tržnega komuniciranja po Tavčarju so zlasti:

- povečevanje prodaje storitev,
- povečevanje donosov,
- usklajevanje časovnega poteka povpraševanja z zmogljivostmi storitvene organizacije.

Vedenjski smotri pospeševanja so bolj raznoliki (Tavčar 2002, 188):

- doseganje ciljnih prejemnikov (to je lažje zagotavljati v osebni kot v medijskem komuniciranju),
- doseganje pozornosti (sporočila naj prodrejo zaznavne pregrade, ki se jih prejemnik ne zaveda),
- vzbujanje občutkov (sporočilo naj učinkuje na zaznavanje prejemnika in vzbudi čustva),
- pomnjenje (čim večji del posredovanih informacij naj prejemnik pomni),
- naklonjenost (sporočilo naj zadene podzavestne potrebe, vzbudi željo in obeta izpolnitev),
- zanimanje (sporočilo naj toliko spodbudi zanimanje prejemnika, da se ta ukvarja z njim in da obravnava ponujeno storitev kot možen nakup),
- informiranost (zaradi nesnovnosti in zlasti pri kompleksnejših storitvah je ključno informiranje o vsebini, obsegu in poteku storitve),
- proženje nakupov (sporočilo naj sproži nakup, pritegne odjemalca od konkurence ali ga zadrži zase, ter tako povečuje ali vsaj ohranja raven prodaje storitev).

Splet trženjske komunikacije (imenovan tudi promocijski splet) sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler 1996, 596):

- Oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika.
- Neposredno trženje: komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo.
- Pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov ali storitev.
- Odnosi z javnostmi in publiciteta: razni programi za promocijo in/ali ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov.
- Osebna prodaja: osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Na področju pospeševanja prodaje in publicitete agencija za marketing ponuja naročnikom storitve, kot so:

- in-store (izvajanje promocij neposredno pri trgovinskih posrednikih) in out-store promocije,
- MBG promocije<sup>14</sup> (vračilo denarja zagotovljeno),
- SMS nagradne igre (nagradne igre preko SMS<sup>15</sup> aplikacije),
- sampling (razdeljevanje brezplačnih vzorčkov),
- segway promocije,
- event marketing ali organiziranje dogodkov,
- merchandising,
- outsourcing (najem kadrov),
- programi team building,<sup>16</sup>
- fullfiment (ali logistična podpora; distribucija in skladiščenje),
- možnost najema promocijske opreme in scenske tehnike.

Večina zgoraj naštetih storitev spada pod komunikacijske aktivnosti »pod črto« ali z drugo besedo BTL aktivnosti. Obstajajo podatki, da v svetu naraščajo izdatki za pospeševanje prodaje po višji stopnji kot izdatki za oglaševanje.

---

<sup>14</sup> Angl. Money Back Guarantee, pomeni vračilo denarja zagotovljeno. Mehanizem promocije je, ko stranka ni zadovoljna z izdelkom, ima možnost, da ga vrne in prejme povrnjeno kupnino delno ali v celoti.

<sup>15</sup> Angl. kratica SMS – Short Message Service, kratko sporočilo je tehnologija na mobilnih telefonih in tudi na računalnikih. Vir: Prosta enciklopedija.

<sup>16</sup> Predstavlja učinkovit motivacijski program za podjetja – motivacijske vaje, s pomočjo katerih se skupina zaposlenih formira v tim in se popolnoma uskladi za skupno delovanje – za uspešno doseganje skupnih ciljev.

Med stalne storitve agencije, ki se redno izvajajo, spadajo in-store promocije, MBG promocije, sampling, merchandising ter outsourcing. Preostale so priložnostne oziroma enkratne storitve.

Kot je bilo že predstavljeno v prejšnjem podpoglavju, strategije elementov v posameznem življenjskem ciklu, bo opisan še zadnji element osnovnega modela 4 P.

Uvajanje	Rast	Zrelost	Upadanje
Izzovi zelo močno, da izzoveš porabnike k poskušanju	Izkoristi veliko povpraševanje in zmanjšaj pospeševanje prodaje	Povečaj, da boš spodbudil prehod k svoji blagovni znamki	Zmanjšuj na najnižjo možno stopnjo

**Slika 6: Strategija v posameznem življenjskem ciklu storitve – prikaz trženjske komunikacije, natančneje pospeševanje prodaje**

Vir: prirejeno po Kotler 1996, 373.

Poudarek agencije na pozicioniranje za trženjski segment podjetij oziroma naročnikov, ki ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo, je, da bo za izbrani ciljni trg ustrezen kader zaposlenih s skupkom orodij in vzorcev pospeševanja prodaje ponujal izvedbe celovitih promocijskih aktivnosti, ki bodo temeljile na kreativnih in inovativnih pristopih. Z analizo poročil lahko naročniki spremljajo dogajanje na trgu. Agencija temelji na učinkoviti izvedbi ter gradnji preferenc pri nakupu izdelka/storitve pri končnih uporabnikih.

Poudarek agencije na pozicioniranje za trženjski segment naročnikov, ki ponujajo visokokakovostne oziroma dražje izdelke, pa je, da za izbrani ciljni trg želi, da bi bili kupci z nakupom visokokakovostnih izdelkov seznanjeni z višjo ceno ter da ne bi bili nezadovoljni z nakupom. Namen agencije je, da to prepreči, zato skrbi za stalno izobraževanje zaposlenih in vseh drugih, ki so vključeni v posamezen projekt, da lahko kupcem dajo pravilne in kakovostne informacije o izdelku.

*Faza uvajanja* – prodajne cene storitve so ponavadi visoke (vendar konkurenčne), zato so stroški tržnega komuniciranja oziroma pospeševanja prodaje ravno tako visoki. Na tej stopnji so dobički projektov razmeroma majhni oziroma celo negativni, ker je veliko izdatkov potrebnih za pospeševanje prodaje.

*Faza rasti* – za stopnjo rasti je značilno hitro naraščanje prodaje in v tej fazi se že pojavljajo konkurenti. Cena agencije ostane enaka kot v prejšnji fazi, ravno tako tudi stroški tržnega komuniciranja. Prodaja nato raste še veliko hitreje, pa tudi dobiček je znatno večji. V tej fazi je treba izkoristiti čim več priložnosti, pridobiti dodatne naročnike in si s tem pridobiti še večji ugled.

*Faza zrelosti* – za to fazo je značilna še večja rast prodaje (ker na trgu ni veliko konkurenčnih marketinških agencij), tako da cene ostajajo enake. Prav zaradi večje prodaje agencija nekoliko poveča stroške tržnega komuniciranja, da se pripravi na morebitni nastop več konkurenčnih podjetij, in hkrati se že pripravlja na fazo upadanja oziroma ponovno razvijanje novih oblik tržnega komuniciranja.

*Faza upadanja* – glede na to, da agencija za marketing izvaja svojo promocijo oziroma pospeševanje prodaje odlično, se je odločila, da bo v zadnji fazi upadanja uporabila strategijo izboljšanja kakovosti ob znižani prodajni ceni. Če neka aktivnost pospeševanja prodaje ne bo več uspešna, jo bo kot zadnji korak umaknila iz programa storitev.

Naloga pospeševanja prodaje je v tem, da obvešča, svetuje in spodbuja z namenom, da pripelje potrošnike do izdelkov ali storitev. Za doseg omenjenih aktivnosti mora podjetje izobrazovati in vzgajati strokovnjake. Pri tem je poleg trženjskih veščin pomembno tudi znanje s področja psihologije itd. Na osnovi opredeljenih ciljev politike podjetja oziroma trženja se mora ustrezno prilagajati nakupnim navadam in zahtevam odjemalcev (Devetak 2000, 118).

## **2.5 Dodatni elementi trženjskega spleta za storitve**

Pri obravnavanju trženjskega spleta za storitve imamo dodatne tri prvine (P 5, P 6 in P 7), in sicer: ljudje (angl. people), izvajanje (angl. processing) in fizični dokazi (angl. physical evidences). Za boljše obravnavanje storitev pa je zaželeno, da spoznamo podrobneje še dodatne prvine, ki jih bom v nadaljevanju na kratko prikazala.

### **2.5.1 Ljudje**

Ljudje imajo pri izvajanju storitev ključno vlogo, te vloge pa so (Devetak 2000, 7):

- nastopajo kot kupci oziroma potrošniki,

- nastopajo kot izvajalci, ki so lahko istočasno prodajalci.

Pri izvajanju zelo zahtevnih storitev morajo biti izvajalci storitev dobro strokovno usposobljeni. Poznati morajo vse značilnosti določene storitve ter postopke in procese v povezavi s storitvijo. Po naravi naj bi bili taki ljudje kreativni, obvladali naj bi komunikacijske veščine.

Pomembna dejavnika pri izvedbi storitev sta hitrost in kakovost. Prav to naročniki ocenjujejo. Ukrepi agencije, da se čim uspešneje približa odličnosti, so:

- zaposleni morajo imeti urejen videz (to je ključno pri tistih zaposlenih, ki imajo neposreden stik s kupci),
- agencija vlaga v izobraževanje zaposlenih (da si pridobijo komunikacijske sposobnosti, znanje s področja prodaje ipd.),
- zaposleni morajo skupaj z vodstvom agencije občutiti pripadnost podjetju (poistovetiti se z miselnostjo podjetja),
- pomembno je tudi ocenjevanje in motiviranje (potrebno je sprotno ocenjevanje, motiviranje pa je v materialni ali pa v nematerialni obliki, odvisno od velikosti projekta in naravnosti posameznika).

Agencija za marketing večina poslov z naročniki sklene na svojem sedežu, zato je poleg urejenosti poslovnega prostora pomemben tudi človeški vir. Kot je že omenjeno, je pri zaposlenih pomemben urejen zunanji videz, saj z njim izražajo strokovnost, uglednost, hkrati pa predstavljajo ugled podjetja ter storitve, ki jih ponuja. Poslovni bonton ter prijaznost zaposlenih z naročnikom pri sklepanju poslov dajeta dobre možnosti, da v naročniku vzbudijo občutek zaupanja in zanesljivosti. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi vplivajo na dobro podjetniško klimo v podjetju, ki je lahko dobro razvidna navzven in lahko pomeni konkurenčno prednost. Na funkcijo ravnanja z ljudmi je agencija še posebej pozorna, saj z dobrim kadrom dosega uspešne poslovne rezultate; npr. najuspešnejši promotorji so nagrajeni z denarno nagrado ali z darilnim bonom, da so pri nadaljnjem delu še bolj motivirani.

### ***2.5.2 Procesiranje in izvajanje***

Procesiranje in izvajanje je bistvo storitve. Poskrbljeno mora biti za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve. Ljudje oziroma izvajalci storitev morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke, institucionalne oziroma zakonske omejitve (Devetak 1999, 6).

Smotrna skrb za kakovost omogoča naslednje koristi (Snoj 1998, 158):

- povečuje dobičkonosnost organizacij,
- pospešuje vračanje naložb,
- povečuje produktivnost,

- zmanjšuje proizvodne in druge stroške,
- krepi ugled organizacij in okolja, ki mu pripadajo, ter
- izboljšuje njihov konkurenčni položaj.

Agencija za marketing temelji na petih dimenzijah kakovosti storitev. Te so: zanesljivost, odzivnost, vzbujanje zaupanja, zmožnost vživetja v zahteve kupcev oziroma naročnikov ter poskušati ponujati opredmetene sestavine storitev.

Zanesljivost pomeni, da je izvajalec sposoben izvesti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno po predhodnem dogovoru. Svojim naročnikom je vedno pripravljen svetovati in ponuditi takojšnjo rešitev/storitev, na čemer temelji njegova hitra odzivnost. V podjetju deluje mlad inovativen kader, ki je pri sklepanju poslov z naročniki prijazen, vljuden, zna pokazati znanje ter si na tak način pridobiti zaupanje naročnika. Podjetje skrbi, da svojim naročnikom ponudi tudi opredmetene sestavine storitev, kot so razni katalogi, letaki in drugi promocijski elementi (pulti, scenografije, maskote ipd.), saj s tem poskuša zmanjšati tveganje naročnika, ki prvič sklepa pogodbo z agencijo.

### **2.5.3 Fizični dokazi**

Fizični dokazi zajemajo vse tisto, kar kupec vidi, sliši ali občuti. Fizični dokazi morajo imeti ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo, barvo itd. (Devetak 1999, 7).

Fizično okolje je eden izmed najpomembnejših vidnih dokazov storitve, hkrati pa tudi sporoča pozicioniranje agencije. Agencija ima svoje poslovne prostore na zelo priročni in lahko dostopni lokaciji, v bližini pa je na voljo veliko parkirnih prostorov. Poleg urejenosti in dostopnosti poslovnih prostorov pa je pomemben tudi videz oziroma urejenost zaposlenih, kot je bilo že omenjeno. Dandanes predstavlja ogledalo podjetja tudi urejena in pregledna internetna stran. Agencija za marketing je zelo pozorna na to, da se internetna stran stalno razvija, da lahko strankam pokaže najnovejše smernice storitev in hkrati vse bistvene sestavine, ki so pomembne za naročnike, pa tudi za bodoče zaposlene, kupce oziroma uporabnike izdelkov ali storitev.

Pomembni fizični dokazi so tudi razne predstavitve rezultatov projekta, kot npr. fotografije oziroma videoposnetki z eventov, promocij, s področja merchandisinga ipd. Slednje je za naročnika najpomembnejše, saj je težko predstaviti rezultat izvedenega projekta (storitev) brez pripomočkov, kot so fotoaparati, mobilni telefoni, videokamera, dlančnik ipd.

### 3 PREDSTAVITEV MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI PODJETJA

Agencija izvaja predvsem pospeševalne aktivnosti (na trajni letni bazi) in uporablja tudi orodje organiziranja dogodkov (na enkratni letni bazi), zadnje spada med PR aktivnosti<sup>17</sup> oziroma odnose z javnostjo.

Agencija je podjetje, ki se s tržnim komuniciranjem ter znotraj tega z oglaševanjem ukvarja kot s svojo registrirano dejavnostjo za naročnika v vseh ali v posameznih delih procesa (raziskovanje, snovanje, kreacija, projektiranje, izvedba in proizvodnja, načrtovanje, zakup prostora in časa v medijih itd.) ter s tem ustvarja svoj dohodek (Starman 1996, 80).

V nadaljnjem besedilu bo najprej obrazložen pomen pospeševanja prodaje in nato pomen komunikacijskega orodja, odnosi z javnostmi.

Da bi bolje razumeli pomen pospeševanja prodaje, moramo najprej razumeti njegov položaj v celotnem trženjskem spletu, kar je bilo predstavljeno že v prejšnjem poglavju. Pospeševanje prodaje je del tržnega komuniciranja, ta pa del trženjskega spleta.

Pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da pri porabnikih izzovemo hitrejše in večje nakupe določenega izdelka ali storitve.

Pospeševanje prodaje vključuje orodja za pospeševanje prodaje porabnikom (vzorci, kupone, vračilo gotovine, nižjo ceno, nagrade, darila, nagrade rednim kupcem, brezplačne degustacije, garancije, demonstracije, tekmovanja), nadalje spodbude za prodajno osebje (bonusi, tekmovanja, nagrade) (Kotler 1996, 664–666).

Marsikdo bi na prvo mesto uvrstil kakovost izdelkov/storitev in finančna sredstva, ki so na voljo za promocijo oziroma pospeševanje prodaje. Dejansko je veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost promocijskih oziroma marketinških aktivnosti (Devetak 2000, 122), kot npr.:

- strokovna zasedenost in sposobnost ljudi v podjetju za komuniciranje,
- motivacija in stimulacija vseh zaposlenih, zlasti pa odgovornih strokovnjakov, da sproti in na najrazličnejše načine propagirajo lastno podjetje in izdelke/storitve v bližnji in daljni okolici,
- organizacijski pristop, ta se začne pri vodilnih in odgovornih strokovnjakih, nadaljuje pa se po sektorjih, oddelkih itd.,

---

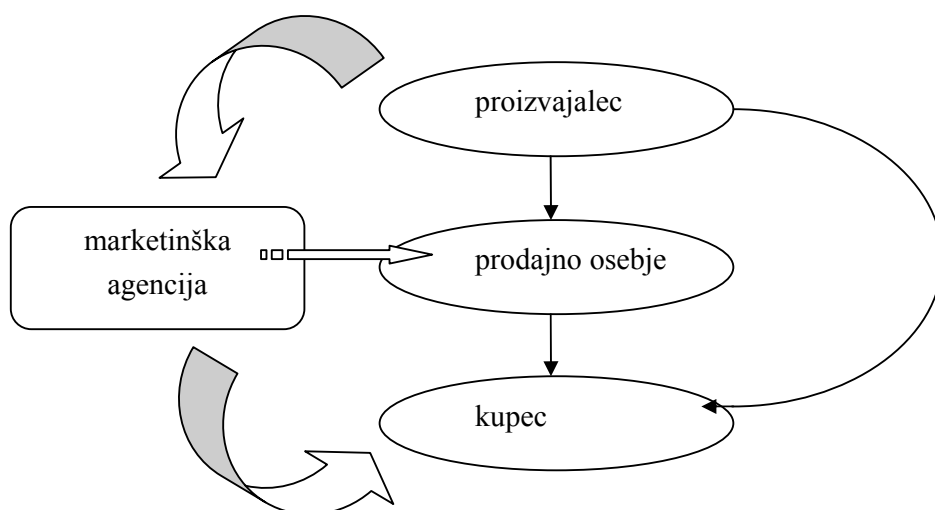
<sup>17</sup> Odnosi z javnostjo so stroka, ki se ukvarja natanko s tem, kar nam njeno slovensko ime pravi: z odnosi med nekim subjektom (navadno podjetjem, vendar enako velja za vse vrste organizacij in celo nekatere posameznike) in njegovo javnostjo.

- konkurenca,
- plačilna sposobnost potrošnikov oziroma kupcev na določenih tržnih segmentih.

Vloga, položaj in pomen promocije oziroma tržnega komuniciranja je v tem, da seznanimo pretekle, sedanje in bodoče odjemalce o izdelkih in storitvah, ki jih ponujamo. Tako so možni kupci obveščeni o naši ponudbi. Z drugimi besedami to lahko strnemo v aktivnosti neprestanega obveščanja in prepričevanja kupcev, vendar nevsiljivo in ob spoštovanju mednarodnih kodeksov. Na osnovi tega si bodo možni kupci zapomnili sporočilo o izdelku oziroma imidžu proizvajalca ter izdelka ali storitve.

Aktivnosti pospeševanja prodaje lahko naročnik oziroma proizvajalec usmeri k različnim ciljnim skupinam:

- neposredno k trgovinskemu posredniku oziroma trgovini (prodajno osebje),
- neposredno k zunanjemu izvajalcu (marketinška agencija),
- neposredno h kupcu oziroma potrošniku.



**Slika 7: Smeri povpraševanja prodaje naročnika/proizvajalca**

Vir: prirejeno po Starman 1996, 21.

Kadar podjetje aktivnosti pospeševanja usmeri na kupce/potrošnike, jih skuša (Starman 1996, 21):

- pritegniti, da spoznajo čim več lastnosti in uporabnosti izdelka ali storitve,
- pridobiti za nakup izdelka ali storitve,
- spodbuditi k večjemu nakupu (količinski nakup),
- spodbuditi, da vsaj poskusijo, čeprav ne kupijo,
- pritegniti uporabnike konkurenčnih izdelkov ali storitev.



Stiki z javnostjo so še eno pomembno trženjsko orodje. Javnost opredelimo kot katerokoli skupino, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje (Kotler 1996, 676).

Vsako podjetje vpliva na okolje, prav tako pa okolje vpliva na organizacijo. Odnosi, ki pri tem nastajajo, pomembno vplivajo na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Odnosi oziroma stiki z javnostjo imajo v današnjem času vse pomembnejšo vlogo, in jih uporabljajo za neposredno pot do javnosti po raznih kanalih, ki vzbujajo zaupanje. Stiki z javnostjo pomagajo pri utrjevanju ugleda, podobe blagovne znake ali podjetja.

Odnosi z javnostjo lahko prispevajo k izpeljavi naslednjih nalog (Kotler 1996, 677):

- Pomagajo pri uvajanju novih izdelkov.
- Pomagajo repositionirati izdelek na stopnji zrelosti.
- Ustvarijo zanimanje za vrsto izdelkov.
- Vplivajo na posebne ciljne skupine.
- Branijo izdelke, ki so v javnosti naleteli na težave.
- Zgradijo tako podobo podjetja, ki je ugodna tudi za izdelke.

Predstavila bom ključne aktivnosti agencije za marketing, te pa so: pospeševanje prodaje (promocije, merchandising), PR aktivnost oziroma organiziranje dogodkov ter najem zaposlenih ali outsourcinga, ki izvajajo kot ključno delovno nalogo pospeševanje prodaje.

### **3.1 Promocije**

Promocije so instrument pospeševanja prodaje, ki je tako kot v domači tudi v tuji literaturi zelo skromno zastopan. To pa ne pomeni, da je tako tudi v praksi. Ravno nasprotno. Uporaba promocij je vse pogostejša, vse več ljudi zaznava različne tehnike izvajanja promocij, prav tako tudi podjetja, zato so začela promocije uvrščati med poglobitve dele tržno-komunikacijskega načrta. Promocije prinašajo številne koristi za vse udeležence nakupnega procesa, od proizvajalcev in trgovcev do kupcev oziroma porabnikov in seveda organizatorjev promocij. Izvedba promocije je razmeroma poceni in zelo učinkovit način predstavljanja izdelkov v vseh stopnjah njihovega življenjskega cikla ter učinkovito orodje za raziskavo trga. Promocija je degustacija oziroma predstavitev na kraju prodaje, ki z aktivnim prikazovanjem, predstavitvijo ter akcijami motivira kupca oziroma potrošnika, da spozna izdelek ali ponudbo in mu olajša odločitev za nakup.

Agencija za marketing izvaja več različnih tipov promocij:

*In-store ali out-store promocije* – aktivne predstavitve, degustacije, promoviranje izdelkov in storitev naročnikov oziroma proizvajalcev. Z interakcijo in neposredno komunikacijo s

potencialnimi in obstoječimi potrošniki spodbudijo zanimanje, porabo in nakup. Na prodajnem mestu ali zunaj njega agencija vedno doseže uspešne rezultate z inovativnimi, kreativnimi in dobro zamišljenimi tehnikami promocij.

In-store ali out-store promocijo lahko popestri tudi maskota, ki je ravno tako element promoviranja (promotor, oblečen v maskoto, pripomore k prepoznavnosti izdelka, podjetja) in je še bolj opazen in atraktiven za ljudi.

Promocijo se po želji naročnika izvede tudi kot promocija z deljenjem brezplačnih vzorčkov, lahko pa tudi kot promocija v povezavi z darili (če kupec kupi promovirani izdelek, prejme darilo).

Primer: promotor izvaja promocijo za mobilni telefon. Da je na promociji čim bolj opazen, mu agencija posreduje glavne fizične elemente, kot so: promovirani izdelek, promocijski pult s plakatom naročnikovega mobilnega telefona, delovna obleka z dodanim brandom<sup>18</sup> promoviranega izdelka ter po želji dodan logotip<sup>19</sup> naročnika oziroma proizvajalca, POS material (letaki, katalogi ipd.), potrebne nagrade, vzorčki, kuponi. Če gre za zahtevno promocijo, se agencija potrudi za še večjo kreativnost in pripravi ustrezno scenografijo z več dodanimi elementi (glasbena, modna, odrska scenografija ipd.).

*Nagradne igre SMS* – mobilno oglaševanje izdelka ali storitve. Uporabnik na letakih, v TV- in radijskih reklamah, brošurah, na internetni strani opazi nagradno igro, ki poteka s pošiljanjem kratkih telefonskih sporočil (SMS). Mehanizem nagradne igre SMS je, da uporabnik v svoj mobilni telefon vtipka ključno številko in besedo promoviranega izdelka ali storitve (blagovna znamka). Na letaku je kupec oziroma uporabnik opazil nagradno vprašanje in tako v nadaljnjih korakih vtipka odgovor in nato je obveščen, ali je nagrajenec. Sodelujoči je tako seznanjen s promoviranim izdelkom, agencija pa je dobila možnost segmentiranja potrošnikov oziroma sodelujočih (po spolu, starosti, regiji, ključnih besedah).

*Promocije MBG* – proizvajalec oziroma naročnik se odloči, da bo kupcu, ki ni zadovoljen z izdelkom, povrnil celotni ali delni znesek nakupa. Gre za program oziroma promocijo MBG. Nezadovoljni kupec pošlje agenciji določeno dokazilo o nakupu (npr. originalen račun) in zavrtni izdelek ter priloži letak s svojimi podatki in razlogom zavrtnitve (odvisno od pogojev promocije). Po določenem času (ki je opredeljen na letaku) mu agencija povrne celotni ali delni znesek nakupa. Tako proizvajalec oziroma naročnik omogoči kupcu, da

---

<sup>18</sup> Angl. brand ali tržna znamka je izraz, ki se v sodobni tržno-komunikacijski teoriji uporablja kot širši pomen izraza blagovna znamka, saj zajema korporativne, izdelčne in storitvene znamke.

<sup>19</sup> Je grafični element, ki označuje neki produkt ali podjetje in je sestavljen iz črk. Rečemo mu tudi besedni znak. Primer: Coca-Cola.

preveri, ali mu izdelek ustreza, in mu povrne znesek nakupa, naročnik pa prejme osnovne podatke o kupcih in razloge zavrnitve, ki pripomorejo, da se izdelek prilagodi in dopolni. Tako lahko proizvajalec ponudi nov boljši izdelek.

*Sampling* – nekatere statistike kažejo, da 60 odstotkov potrošnikov ne bo kupilo proizvoda, če ga še niso poskusili. *Sampling* ali preiščeno razdeljevanje brezplačnih vzorcev proizvoda je pomembna komponenta vseh aktivnosti, ki spremljajo plama novega proizvoda, v glavnem gre za blago, namenjeno široki porabi.

Z atraktivnim minimalnim pakiranjem, dobrim izborom ciljne skupine in modela distribucije ter seveda z enako dobro izobraženimi kadri, ki promocijo izvajajo, potencialni potrošnik postane partner, s katerim se pri vročanju pogovorimo, mu prenesemo želeno informacijo in odgovorimo na njegova vprašanja.

*Promocije segway* – kot je že bilo omenjeno, je segway posebno osebno prevozno sredstvo, ki vzbuja pozornost, kjerkoli se pojavi. Nekoliko dvignjen od tal, je promotor na njem še posebej opazen tudi od daleč. Kombinacija privlačnosti in posebnosti je pravi magnet za obiskovalce prireditve ali sejma in služi kot idealno sredstvo za deljenje promocijskega ali oglaševalskega materiala. Segway omogoča vožnjo v ozkih mestnih jedrih, na letališčih, v supermarketih, na plažah, na sejmih ipd. Je zelo učinkovit pripomoček za lažje obvladovanje terena, pa tudi za pritegnitev pogledov mimoidočih. Gre za nov način promoviranja, s katerim je mogoče doseči veliko ljudi in glede na posebnost prevoznega sredstva si mimoidoči reklamo zelo dobro zapomnijo.

### **3.2 Merchandising**

Merchandising kot aktivnost, proces ali del prodajne politike je nujna komponenta v plasmaju izdelkov in storitev. Konkretno je to skupek orodij in vzorcev pospeševanja prodaje, s katerimi se izdelek oziroma storitev in informacija predstavi kupcu na kraju prodaje. Vse to z namenom, kupce seznaniti s prednostmi izbranega predmeta, jih poučiti in jim olajšati odločitev o nakupu. Na ta način se podjetje razločuje od konkurence, spodbudi nakup in omogoči zadovoljstvo kupca z nakupom.

V sklopu politike pospeševanja prodaje so pomembni številni cilji, in sicer (Starman 1996, 20):

- pridobivanje novih trgovskih posrednikov,
- utrjevanje položaja proizvajalca oziroma naročnika v trgovini,
- razširitev lastnega asortimenta v trgovini,
- povečanje vpliva in izboljšanje informacij v trgovini,
- intenzivnejše vplivanje na kupce na prodajnem prostoru,

### *Predstavitev marketinških aktivnosti podjetja*

- izboljšanje razporeditve blaga v prodajalnah, izložbah itd.

Posebni cilji pospeševanja prodaje oziroma merchandisinga se spreminjajo z vrsto ciljnega trga. Cilji, če gre za pospeševanje prodaje porabniku, vključujejo spodbujanje nakupa večjih prodajnih enot, prvega nakupa s strani neuporabnikov in pritegnitev tistih, ki menjajo blagovne znamke.

Agencija se zaveda pomembnosti predstavitve proizvodov in storitev naročnikov ključnim kupcem. Znotraj stalno rastočega konkurenčnega trga je najpomembnejše predstaviti izdelke in storitve na način, ki je blizu potrošnikom.

Podjetje ima pospeševalce prodaje razdeljene na:

- komercialiste na terenu (angl. merchandiser),
- prodajne zastopnike (angl. sales representatives).

Kadar podjetje aktivnosti pospeševanja usmeri na trgovske posrednike, skuša (Starman 1996, 21):

- spodbuditi trgovinske posrednike, da bi bolje sodelovali s prodajo na drobno,
- povečati posamezna naročila,
- spodbuditi detajliste za sprejemanje novih izdelkov,
- spodbujati naročanje zunaj sezone,
- doseči lojalnost detajlistov do posameznih blagovnih znamk,
- doseči večji in atraktivnejši prodajni prostor na prodajnih policah ipd.

Metode pospeševanja prodaje, usmerjene na lastno prodajno osebje, so predvsem šolanje, treningi in informiranje, pa tudi različne oblike nefinančnega motiviranja prodajnega osebja. Ko skušamo doseči učinke s pospeševanjem prodaje, usmerjenim na trgovske posrednike, uporabljamo predvsem (Starman 1996, 21–22):

- svetovanja,
- izobraževanje prodajnih kadrov,
- ukrepe in pripomočke za urejanje prodajnega prostora,
- ukrepe in pripomočke za urejanje izložbenih oken,
- skupne akcije pospeševanja prodaje,
- bonifikacije (cenovna znižanja, razne nagrade) ipd.

Območno opredeljena sestava prodajnega osebja: v najpreprostejši prodajni organizaciji dobi vsak prodajni predstavnik ali komercialist na terenu svoje območje, na katerem zastopa celotno skupino izdelkov podjetja. Ta prodajna oziroma pospeševalna sestava ima precej prednosti: jasno je opredeljena odgovornost pospeševanja oziroma prodajanja, lokalni prodajalci ali pospeševalci so zelo motivirani, saj vzdržujejo lokalne trgovine in osebne stike, ter potovalni stroški so razmeroma nizki, ker vsak prodajni ali pospeševalni predstavnik potuje znotraj majhnega geografskega območja.

Agencija pa ima tudi vodje komercialistov in vodje prodajnih zastopnikov, ki opravljajo trženjsko in administrativno delo. Dejansko so vodje plačani bolj za svoje sposobnosti vodenja kot za prodajne sposobnosti.

Sestava prodajnih predstavnikov oziroma komercialistov na osnovi izdelka je odvisna od izdelčne skupine. Pomembno je, da se podjetje zaveda njihovega dobrega poznavanja izdelkov in hkrati razvoja izdelčnih divizij ter dajanja poudarka upravljanju izdelkov. Specializacija v poznavanju izdelka je še posebno zaželena pri tehnično zahtevnih, nesorodnih in številnih izdelkih. Agencija ima več naročnikov (več različnih izdelkov različnih blagovnih znamk), kar pomeni, da so zaposleni specializirani, delajo za enega naročnika in poznajo eno linijo izdelkov (npr. linija lepotnih izdelkov, linija mobilnih izdelkov, linija potrošnih kozmetičnih izdelkov ipd.).

Ponudba agencije na področju pospeševanja prodaje zajema:

- analize pričakovanj naročnika in ciljev načrtovane akcije,
- svetovanje pri izbiranju prodajnih mest,
- kreiranje prodajno-promocijskih tehnik, smiselnega oblikovanja modelov, ki pripomorejo k lažji odločitvi o nakupu,
- uniformiranje kadrov,
- svetovanje in nabavo POS materiala,
- ureditev prodajnega prostora z obstoječim ali lastnim POS materialom,
- evidentiranje prodaje,
- polnjenje polic in zlaganje proizvodov na prodajne police na način, da so opazni in olajšajo nakup,
- poročila o poteku promocije – izdelava zaključka s komentarjem, slikami in rezultatom akcije,
- kontrolo izvedbe promocij,
- prevoz blaga in materiala,
- pospravljanje in čiščenje prodajnega prostora.

Poleg osrednje poglavitne aktivnosti organiziranja in izvajanja promocij je merchandising druga najpomembnejša aktivnost agencije za marketing. Uspešna izvedba merchandisinga povečuje prepoznavnost podjetja. Vendar agencija vedno bolj teži k še bolj specifičnim in novim tehnikam pospeševanja prodaje.

### **3.3 Organiziranje dogodkov**

Organiziranje dogodkov, kot sem že omenila, spada pod tržno-komunikacijsko orodje, se pravi odnosi z javnostjo.

V sklopu odnosov z javnostjo je bistveni sestavni del t. i. oblikovanje mnenja oziroma predstave (ugleda) kakega podjetja. Pri tem igrajo posebno vlogo neposredni stiki oseb s področja odnosov z javnostjo, ki pomembno pripomorejo k razširitvi in utrjevanju imidža podjetja na trgu. S tem ko dosežemo dober ugled na trgu, bomo lažje pritegnili k sodelovanju nove sposobne strokovne kadre za doseganje boljših prodajnih rezultatov (Devetak 2000, 120).

Odnosi z javnostjo tako omogočajo uspešno delovanje organizacije, saj prispevajo k odpravljanju potencialnih nevarnosti, preprečevanju konfliktov, izkoriščanju priložnosti in predvsem graditvi pozitivne podobe v očeh vse relevantne javnosti (Starman 1996, 18).

Smisel odnosov z javnostjo je po mnenju Blacka v doseganju:

- reputacije,<sup>20</sup>
- percepcije,
- verodostojnosti,
- zaupanja,
- harmonije,
- obojestranskega razumevanja zaradi resničnega in popolnega informiranja.

Vsak dogodek agencija kreira tako, da temelji na jasnih pričakovanjih naročnikov, preteklih izkušnjah in raziskavah. Tako je podjetje lahko prepričano, da so zadani cilji in naloge uresničljivi. Cilj je vedno ponuditi kreativno in kakovostno rešitev in si izmisliti dogajanje, ki bo na potrošnika naredilo trajen in lahko nevsakdanji vtis. S stalnim spremljanjem inovacij in dogajanjem spodbujamo potrošnika k uporabi učinkovitih marketinških tehnik in dobre zabave.

Skrbno izbran in individualiziran projektni tim in profesionalni pristop zagotavljajo dobro postavljanje vseh elementov dogodka, pozitivno in interaktivno izkušnjo za vse udeležene ter predstavljanje izdelkov/storitev na način, ki bo pripeljal potrošnika do nakupa in zadovoljstva. Agencija izvaja predvsem glasbene in modne dogodke. Za popoln modni dogodek je treba poskrbeti za zanimivo zgodbo oziroma rdečo nit, ki povezuje naročnika in modne elemente, za ustrezen oder in domiselno scenografijo, za razsvetljava, koreografijo, za ozvočenje in glasbeno opremo, za profesionalnega moderatorja, za vrhunske domače in tuje modele, za vrhunsko ličenje in pričesko, za vključitev raznih medijev, za iskanje dodatnih sponzorjev, za tisk vabil in promocijskih materialov, logistiko ipd. Agencija za marketing sodeluje z različnimi zunanjimi izvajalci oziroma specialisti z določenega področja. Vsak dogodek pripravi tako, da je odličen in prepoznaven. Ponuja celovito storitev od ideje do celotne izvedbe in končne analize.

---

<sup>20</sup> Reputacija ali ugled podjetja, dobro ime.

Zelo podobna je tudi organizacija glasbenih dogodkov, vendar so zajete nekoliko bolj specifične sestavine z glasbenega področja. Agencija na željo naročnika ravno tako poskrbi za vse, od idejne zasnove do končne izvedbe glasbenega dogodka. Se pravi, da poskrbi za zamisel dogodka, nastopajočih z glasbenega področja, izbor lokacije, scenografijo, koreografijo, ozvočenje, glasbeno opremo in druge elemente, ki veljajo tudi pri organizaciji modnega dogodka.

### **3.4 Outsourcing**

Outsourcing lahko imenujemo z drugo besedo najem kadrov. Najem kadrov je najfleksibilnejša oblika zaposlovanja. V tujini oziroma v razvitih ekonomijah je že dobro vpeljan, posebno takrat, ko redna zaposlitev pomeni za podjetje preveliko tveganje ali podjetje potrebuje le začasno delovno silo.

Plasma novega izdelka, oživljanje starega izdelka, zmanjšanje nakopičenih zalog, potreba po akumuliranju sredstev, pospešeno sodelovanje s trgovci, občasne akcije, sezonske akcije in drugo včasih zahtevajo dodatno angažiranje stalno zaposlenih, zapostavljanje njihovih osnovnih zadolžitev in hitenje z iskanjem rešitev, kar se kaže v površnih zaključkih, zmanjšani kontroli, premajhni motiviranosti, precejšnih stroških ter nezadovoljivem učinku.

Agencija za marketing je glede na naravo svojih aktivnosti ter dnevnega stika z množico stalnih, občasnih in potencialnih kadrov zmožna kreirati in izvesti prodajno-promocijsko akcijo kateregakoli tipa, kjer se ob prodajno-promocijskem kadru aktivno kreira izjemna prodajna aktivnost in uporabljajo inovativne rešitve v predstavitvi izdelkov in sami tehniki prodaje.

Agencija poleg občasne in začasne prodajne sile, prodajne sile »hišnih« naročnikov ponuja naročnikom tudi stalni kader za redne pospeševalne aktivnosti. Ta je naročniku na voljo za polni ali polovični delovni čas ter za celotni obseg delovnih aktivnosti, skrbi za nadzor izvedenih poslovnih aktivnosti in uspešnost posameznika na vseh področjih njegovih zadolžitev.

Outsourcing se vedno bolj uveljavlja kot učinkovit način, s katerim HR<sup>21</sup> oddelki prispevajo k izvajanju poslovnih strategij in izvajanju osnovne dejavnosti podjetja. Po analizah sodeč, bo oddajanje del zunanjim izvajalcem v naslednjih letih naraščalo. Izločanje delovne kadrovske funkcije zunanjim izvajalcem je pri oskrbovanju virov v tujini že običajna poslovna rešitev. Gre za ljudi, procese in tehnologijo, ki so potrebni za izvajanje procesov, od iskanja,

---

<sup>21</sup> Angl. human resource. Je upravljanje s človeškimi viri, gre za proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje.

načrtovanja in zaposlovanja, motiviranja, usposabljanja, izobraževanja in razvoja kadrov, varstva in zdravja pri delu, ohranjanja kadrov, do odpuščanja in upokojevanja kadrov ipd.

Vzroki najema kadrov: nekaj jih je bilo že omenjenih, če pa gledamo na splošno (ne z vidika pospeševanja prodaje), podjetje lahko najame kader iz različnih razlogov, lahko gre za začasno povečan obseg dela, projektno delo, najem sodelavca po upokojitvi, za zmanjšanje fiksnih stroškov, nadomeščanje dolgotrajnejših bolniških in porodniških odsotnosti, za časovno neomejeno zaposlovanje, ustvarjanje novega delovnega mesta itd. Zaradi neizprosne pritiska na stroške in osredotočanja vodij na osnovno dejavnost se bo med drugim nadaljeval trend organizacijskega izločanja kadrovske procesov in upravljanja človeških virov zunanjim izvajalcem, saj ne moremo biti v vsem dobri. Kar pomeni, da so dodatne spodbude k izločanju nujnost kadrovske funkcije, ko sta potrebni visoka strokovnost in učinkovitost ali pa uspešnost kadrovske specialiste.

Agencija ponuja specifične storitve na področju outsourcinga:

- izbor kadrov, zunanjih sodelavcev prodaje po kriterijih naročnika in akcije,
- izobraževanje kadrov, zunanjih sodelavcev prodaje (osnovne tehnike komunikacije in osebne prodaje),
- izbor kadrov, osebja, akcije glede na kriterije naročnika, proizvodov ipd.,
- enkratno ali stalno izobraževanje in motiviranje zunanjih prodajnih kadrov s področja pospeševanja prodaje,
- rezervacijo zunanjih kadrov, aktiviranje po potrebi izredne prodajno-promocijske akcije.



#### 4 ANALIZIRANJE OŽJEGA IN ŠIRŠEGA OKOLJA MARKETINGA

Za uspešno poslovanje podjetja je potreben pristop »od zunaj navznoter«. Podjetje se mora zavedati, da se v marketinškem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Prav zaradi tega je treba stalno spremljati dogajanje v okolju in se prilagajati spremembam.

Veliko podjetij na hitro spreminjajočem se trgu ne spozna pravih priložnosti, zato pa imajo poglavitno vlogo marketinški strokovnjaki, da prepoznajo pomembne spremembe in se nanje pravilno odzovejo. Vsak manager v podjetju sicer mora spremljati zunanje okolje, toda tržniki so za to posebej usposobljeni oziroma specializirani. Tržniki spremljajo tako trženjsko okolje kot tudi okolje porabnikov in konkurentov.

Uspešna so tista podjetja, ki znajo prepoznati nezadovoljene potrebe in trende v širšem okolju in se z dobičkom odzvati nanje. Nezadovoljene potrebe obstajajo vedno. Zato je treba poiskati v okolju priložnosti, da zadovoljimo še neraziskane potrebe. Priložnosti je mogoče odkrivati tudi s prepoznavanjem trendov.<sup>22</sup> Prav trend ima pomembne posledice za gospodarsko rast, družinsko in poslovno življenje, politično moč ter zaželenost izdelkov in storitev (Kotler 1996, 151–152).

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, kupci, konkurenti in javnost so del širšega okolja, ki s svojimi dejavniki in trendi oblikujejo priložnosti in postavljajo ovire za udeležence.

Smoter poslovanja in razvoja podjetja je zagotoviti zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja: premoženjskih, delovnih, tržnih, finančnih, pa tudi socialnih, javnih in državnih. Bistvo je v ohranjanju in večanju premoženja lastnikov ter v takem poslovanju in razvoju podjetja, ki daje delo in omogoča trženje, s tem pa izide v kakovosti poslovanja in razvoja z uspehom in ugledom podjetja (Kralj 2001, 150).

Organizacije so neločljivo povezane s svojim okoljem. Organizacija mora ugotoviti vpliv okolja in se organizirati tako, da bo sposobna prilagoditi se tistim vplivom okolja, ki najmočneje vplivajo na njeno delovanje (Ivanko 1999, 88).

Na hitro spreminjajoči se globalni ravni mora podjetje spremljati šest temeljnih skupin dejavnikov, ki vplivajo na širšo okolje (Kotler 1996, 154):

- demografsko okolje,
- gospodarsko okolje,

---

<sup>22</sup> Je usmeritev oziroma zaporedje dogodkov, ki imajo določeno vztrajnost in trajnost (Kotler 1996, 152).

### *Analiziranje ožjega in širšega okolja marketinga*

- naravno okolje,
- tehnološko okolje,
- politično-pravno okolje,
- kulturno okolje.

Ožje okolje pa predstavljajo potrebe in želje ciljnega porabnika in njihova zadovoljitev. Se pravi tržniki morajo preučevati porabnikove želje, zaznavanje, nagnjenja ter nakupno vedenje. Proučevanje teh postavk omogoča razvoj novih izdelkov oziroma storitev in opredelitev njihovih značilnosti, prodajnih cen, poti in komunikacijskih sporočil ter dodatnih elementov trženjskega spleta.

Na nakupno vedenje najprej vplivajo trženjske spodbude in spodbude iz okolja, ki pridejo do kupčeve zavesti. Sledi jim vpliv značilnosti kupca in postopek odločanja, končna posledica pa so nakupne odločitve (Kotler 1996, 173).

Na ožje okolje oziroma na nakupno vedenje pa vplivajo naslednji dejavniki:

- kulturni dejavniki,
- družbeni dejavniki,
- osebni dejavniki,
- psihološki dejavniki.

Pri analiziranju ožjega okolja je ravno tako pomembno poznati konkurenco, kajti podjetje mora nenehno primerjati svoje izdelke, cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Tako lahko podjetje ugotovi, katere so njegove konkurenčne prednosti in na katerih področjih zaostaja, ter natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in kako se bo branilo pred njimi (Kotler 1996, 224).

V konkurenčnem boju je nujno, da se podjetje specializira za posamezne vrste izdelkov ali storitev. S specializacijo in vrhunsko kakovostjo izdelkov ali storitev je lahko edino in vodilno na trgu. Zato so potrebni specializirani strokovni kadri za izdelke, storitve, kakovost, geografska območja, promocijo, posamezne zahtevne kupce ipd. V vsakem primeru moramo razlikovati tržne razmere, to je obliko konkurence, strukturo panoge, število tržnih udeležencev, značilnosti izdelkov in storitev itd. (Devetak 1999, 38).

Okolje podjetja predstavlja tudi medorganizacijski trg. Tega sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler 1996, 205).

#### **4.1 Analiza tržnih trendov in širšega okolja trženja**

Podjetje doseže uspeh, ko je sposobno prepoznavati trende na trgu. Za trend je značilno, da traja določeno obdobje, hkrati pa ga je možno opazovati na različnih trgih in pri različnih podjetjih ali dejavnostih.

Analiza širšega okolja je logično nadaljevanje analize panoge, vendar jo kaže omejiti na primeren obseg in se osredotočiti na bistvena področja in vidike. Analiza okolja naj odkriva, spremlja in analizira tekoče in morebitne dogodke in trende, ki so lahko pomembne priložnosti ali nevarnosti za podjetje (Tavčar 1999, 63).

Agencija za marketing mora trende natančno preučiti. Nova storitev mora biti namreč uspešnejša, če se uskladi s prevladujočimi trendi. Odkritje nove tržne priložnosti še ne zagotavlja njenega uspeha, ampak je treba s trženjskim raziskovanjem podrobno analizirati in predhodno določiti možnosti za dobiček.

Agencija za marketing ponuja svoje storitve na medorganizacijski ravni. Vendar je izvajanje storitev močno odvisno od obiskovalcev oziroma kupcev v trgovinskih centrih, udeležencev dogodkov ipd., zato je treba pri značilnosti makro ali širšega okolja podjetja pogledati značilnosti tudi z vidika teh kupcev oziroma obiskovalcev, se pravi porabniškega trga.

Kot je bilo že omenjeno, dejavniki širšega okolja omogočajo analizirati okolje in se še bolj zavedati tržnih priložnosti, na podlagi katerih lahko podjetje oblikuje nove trende, nove ideje. V nadaljevanju bodo predstavljeni dejavniki, ki opredeljujejo širše okolje agencije za marketing, za področje pospeševanja prodaje:

##### ***4.1.1 Demografsko okolje***

Povpraševanje po storitvah, zlasti tistih, ki so neposredno namenjene gospodinjstvom in njihovim članom, je zelo povezano z demografskimi dejavniki, med katere sodijo: število, prirast, starostna, spolna in geografska porazdelitev prebivalstva, število in velikost gospodinjstev, število zaposlenega prebivalstva, razmerje med aktivnim in vzdrževanim prebivalstvom, deleži kmečkega, mešanega in nekmečkega prebivalstva, izobrazbena struktura, struktura poklicev, stopnja mobilnosti prebivalstva ipd. (Snoj 1998, 12).

Pri analiziranju demografskega okolja si podjetje lahko pomaga s podatki Statističnega urada RS. Na njegovi spletni strani je navedeno, da se prebivalstvo v Sloveniji počasi povečuje, tako v mestnih kot v vaških naseljih. Vendar to še ni zadosten podatek. Kot prvo značilnost demografskega okolja bom predstavila pomen števila prebivalstva. Pogledati je treba torej trende po regijah. V pomurski regiji število prebivalcev upada, medtem ko v osrednjeslovenski regiji narašča. To usmeri agencijo za marketing v ključna tržna okolja,

seveda kjer je več prebivalstva. Agencija izvaja promocije v nakupovalnih centrih, kjer je koncentracija končnih porabnikov največja. To je tudi v interesu naročnikov agencije, saj želijo doseči čim večjo prepoznavnost in promocijo svojih izdelkov.

Druga značilnost demografskega okolja je starostna sestava prebivalstva. Ta je pomembna za prilagoditev aktivnosti pospeševanja prodaje/PR aktivnosti posamezni skupini prebivalstva. Iz statističnih podatkov je razvidno, da se povečuje delež starejših od 35 let in starejših od 60 let. Agencija ima podatke, kakšne vrste porabnikov (v povprečju) obiskujejo določene nakupovalne centre, tako lahko naročniku ponudi nasvet, kateri je najprimernejši izdelek za promoviranje oziroma pospeševanje iz celotnega asortimenta ter v katerem obdobju in ob kateri uri agencija lahko doseže uspešen rezultat promocije, ter to uskladi z naročnikom.

Tretji trend oziroma značilnost demografskega okolja pa je naraščanje števila turistov. Ta trend je ravno tako pomemben, saj so turisti sestavni del končnih porabnikov. Ko obišejo neko regijo, obišejo tudi nakupovalne centre.

Gospodinjstva kot četrti trend pa potrošijo vse več za nakup vsakodnevnih dobrin (agencija ima pretežno del promocij za vsakodnevne dobrine). Iz leta v leto naraščajo izdatki za netrajno blago, saj so bili leta 2008 v primerjavi z letom 1995 kar za 226,66 odstotka višji. To je pomembno, saj ima agencija le potrditev, da ljudje vse več kupujejo izdelke za vsakdanjo rabo, kamor spada tudi hrana. Vse manj si ljudje hrano pridelajo doma in posledično zaradi tega več kupujejo. To nam tudi pove, da obstaja veliko kupcev za izdelke naših naročnikov in tudi agencija lahko načrtuje, katere nove naročnike lahko še pridobi.

Porabniki imajo tudi čedalje več informacij in so čedalje zahtevnejši in temu se mora agencija prilagoditi. Kar je bilo zadovoljivo včeraj, je danes premalo. Zato pa poskuša agencija ponuditi za mlajše, družine, starejše ljudi novejša oblike promoviranja, pri tem pa si pomaga z analiziranjem ciljne skupine, trga, frekventnostjo, z informacijami potrošnikov ipd.

#### ***4.1.2 Gospodarsko okolje***

Gospodarski dejavniki neposredno vplivajo na absorpcijsko moč prodajnih storitev. Najbolje jih opredeljujejo gibanja naslednjih elementov: narodnega dohodka, bruto družbenega proizvoda (BDP), kupne moči prebivalstva, cen izdelkov in storitev, stroškov, inflacije, obrestnih mer, akumulacije, investicij, varčevanja, ponudbe in povpraševanja, kreditov, davkov in prispevkov, emisije denarja, stopnje zaposlovanja, ustanavljanja in ugašanja podjetij ipd. (Snoj 1998, 10).

Pomemben vidik preučevanja in stanja gibanja agregatnih količin, kot so na primer skupni družbeni proizvod in gospodarska rast, zaposlenost, vprašanja, ki so povezana s količino denarja v gospodarstvu, z davki v celotnem gospodarstvu ipd. (prirejeno po Lah 2000, 45).

Tako kot ljudje tudi trgi potrebujejo kupno moč. Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil. Tržniki morajo natančno spremljati prevladujoče trende pri dohodkih in vrstah izdatkov (Kotler 1996, 158).

Agencija je s sprotnim analiziranjem ugotovila, da stopnja inflacije narašča. Cene materiala, ki agencija potrebuje za izvedbo storitev, naraščajo, sorazmerno s tem pa naraščajo stroški poslovanja podjetja. Agencija se je nato pripravila in se začela pogosteje pogajati, da bi pri dobaviteljnih dosegla popuste oziroma nižje cene izdelkov ali storitev. Druga značilnost gospodarskega okolja je, da BDP narašča. To pove, da je pozitiven gospodarski razvoj. Dober gospodarski razvoj pomeni več podjetniške aktivnosti in s tem več potencialnih naročnikov za podjetje. Če pogledamo BDP na prebivalca, vidimo nihajoč trend rasti do leta 2008, kar pove, da se je kupna moč postopoma povečevala. Če primerjamo leti 1995 in 2008, vidimo, da je BDP na prebivalca narasel za 126,71 odstotka.

Agencija za marketing izvaja svoje storitve v precejšnji meri v trgovinskih centrih. Zato je pomembno pogledati, kakšna je vloga trgovine v BDP. SURS po standardni klasifikaciji dejavnosti umešča trgovino v dejavnost G, kamor spadajo še popravila motornih vozil. Iz priloge je razvidno, da se vloga trgovine povečuje, kar posledično pomeni za agencijo več potencialnega dela. Dodana vrednost po dejavnosti/BDP je prispevek k skupnemu BDP leta 2008 v primerjavi z letom 1996 za kar 267,53 odstotka višji.

#### ***4.1.3 Naravno okolje***

Slabo stanje naravnega okolja bo ena bistvenih postavk za poslovneže in javnost. V mnogih mestih po vsem svetu je onesnaženost zraka in vode dosegla nevarne razsežnosti, industrijske kemikalije pa povzročajo luknjo v ozonskem ovoju okoli Zemlje in s tem učinek tople grede oziroma nevarno segrevanje planeta.

Tržniki se morajo zavedati nevarnosti in priložnosti, ki so povezane z naslednjimi štirimi trendi v naravnem okolju: pomanjkanje surovin, povečani stroški za energijo, povečana stopnja onesnaženosti, spreminjajoča se vloga politikov pri zaščiti okolja (Kotler 1996, 159–162).

Delež investicij, namenjenih za okolje, je kazalnik, ki kaže trende v naravnem okolju. V podatkovni zbirki Statističnega urada RS je po regijah prikazan odstotni delež BDP, namenjen

investicijam v varstvo okolja. Delež investicij je precej različen, največjega imata savinjska in zasavska regija, najmanj pa vlagata v varstvo okolja notranjsko-kraška in koroška regija. Okolje je zelo pomemben dejavnik, kajti surovine so omejene. Agencija za marketing oziroma zaposleni so pozorni na to, da je čim več materialov, izdelkov, ki jih kupujejo, ekološko naravnanih. Glede na to, da v pisarni porabijo veliko papirja, kartonov, časopisov ipd., pazijo, da ločeno odlagajo odpadke v smeti.

#### **4.1.4 Tehnološko okolje**

V splošnih izkušnjah in v praksi gre za preverjeno in sistematizirano znanje o proizvodjalnih procesih, ki omogoča proizvodjanje blaga in storitev na gospodarsko in družbeno pravičen način.

Po mnenju Barrasa tehnološki dejavniki vplivajo na storitvene dejavnosti na dva načina: prvi je znan kot pritisk tehnologije (angl. technology push), drugi kot vlek povpraševanja (angl. demand pull). Pritisk tehnologije se kaže v storitvenih dejavnostih z difuzijo inovacij in to povzroča povečano povpraševanje. Cikel se običajno začne z aplikacijo učinkovitejših tehnološko novih sredstev v izvajanju storitev. To pa ima za posledico aplikacije, ki se preusmerjajo v izboljševanje kakovosti obstoječih storitev. Končno proces inoviranja doseže raven, pri kateri lahko rečemo, da nova sredstva porajajo nove storitve (Snoj 1998, 15–16).

Kot primer, kako nova sredstva predstavljajo nove storitve, je bilo že večkrat navedeno osebno transportno sredstvo segway, s katerim je agencija dobila novo promocijsko storitev.

Pri tehnološkem okolju je opazen trend inovacij in razvoja. To je za podjetje zelo pomemben dejavnik, saj omogoča veliko novih pristopov k izvajanju storitev in s tem dodajanje novih storitev k svoji ponudbi. Poleg tega je razvoj tehnološkega okolja pomemben zaradi uporabe promocijskih materialov. Razvoj ponuja vse novejša in izvirnejša pristope, tako da prav temu trendu mora agencija slediti, da ostane v koraku s konkurenco.

#### **4.1.5 Politično-pravno okolje**

Na trženjske odločitve močno vplivajo dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsegajo zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo (Kotler 1996, 164).

Ti politično-pravni dejavniki opredeljujejo razvoj posamezne države in s tem tudi njenega storitvenega sektorja z načini delovanja institucij politične moči (vlada, skupščina, parlamenti in njihovi organi) in s pravnimi akti, ki regulirajo osnovna pravila življenja v državi in med državami (npr. s sistemom primarne in sekundarne razdelitve dohodka, s kreditno-

monetarnim sistemom, z davčnim sistemom, z zunanjetrgovinskim sistemom, z bilateralnimi in multilateralnimi meddržavnimi sporazumi) (Snoj 1998, 11).

Za zakonodajna gibanja na področju storitvenega sektorja v razvitih državah in v skupnostih teh držav je značilno postopno liberaliziranje zakonodaje, kar prinaša storitvenim podjetjem več svobode pri razvoju novih storitev ter s tem povezano večjo donosnost pri uspešnih programih oziroma storitvah.

Agencija opravlja storitve za različna podjetja. Pri tem je v stiku s končnimi porabniki oziroma kupci, zato mora upoštevati npr. Zakon o varstvu potrošnikov, Zakon o varstvu osebnih podatkov (npr. promocije z vračilom kupnine za nezadovoljiv nakup izdelka), kar se tiče podjetij, pa je treba upoštevati Zakon o varstvu konkurence, Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence ipd. Agencijo za marketing omejuje še veliko več zakonov, ki se splošno nanašajo na poslovanje, kot velja za vsako podjetje.

#### **4.1.6 Kulturno okolje**

Kultura je skupek dosežkov človeške družbe in se kaže v načinih človekovega delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi. Gre za izredno široko in sestavljeno dimenzijo človeške družbe, ki pomembno oblikuje odnos do vrednotenja, izvajanja in uporabe različnih vrst storitev. Ta odnos pomembno sooblikujejo sociokulturni dejavniki, npr.: svetovni nazor, življenjski stili oziroma vzorci obnašanja ljudi, tradicija, moda, emancipacija žensk, družbeni položaj, odnos do naravnega okolja in prostega časa ter prihodnosti, delovna in poslovna morala (Snoj 1998, 13).

Razlike v teh dejavnikih in značilnosti ljudi vplivajo na pričakovanja v zvezi s storitvami, prav tako tudi na izvedbo storitev, zato je tudi ta dejavnik za storitvena podjetja zelo pomemben.

Družba, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako rekoč nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi, do narave in do veselja (Kotler 1996, 167).

## **4.2 Analiza ožjega okolja**

V tem podpoglavju namenjam pozornost analizi kupcev in njihovem nakupnemu vedenju, analizi poglavitnih ponudnikov, notranji analizi marketinške agencije ter analizi neposrednih konkurentov v posameznih tržnih segmentih.

Nekateri avtorji opredeljujejo medorganizacijsko kupovanje kot postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev ter nato raziščejo, ocenijo in izberejo možne znake in dobavitelje. Čeprav niti dve organizaciji ne kupujeta na enak način, prodajalec verjame, da bo lahko določil skupne nakupne značilnosti različnih kupcev in tako izboljšal načrtovanje svoje trženjske strategije (Kotler 1996, 204).

Analiza poglavitnih ponudnikov bo predstavila analizo dobaviteljev in kupcev oziroma naročnikov. Notranja analiza pa se osredotoča na podobne vsebine kot analiza konkurentov, kajti izvedemo jo zato, da presodimo sposobnosti, vire, veščine podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.

V analizi ožjega okolja sodi tudi opredelitev tržnih segmentov ter neposrednih konkurentov znotraj posameznih tržnih segmentov. Vse to bo podrobneje opisano v nadaljevanju.

#### ***4.2.1 Analiza kupcev in njihovega nakupnega vedenja ter opredelitev tržnih segmentov***

Za agencijo sta najpomembnejša dva tržna segmenta, za katera mora ustrezno oblikovati sestavine trženjskega spleta. Prvi segment so podjetja, ki ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo, drugi segment pa so podjetja, ki na trgu ponujajo dražje izdelke.

Glavna in bistvena razlika med segmentoma je cena izdelka oziroma storitve, ki je predmet marketinške aktivnosti. Osrednja aktivnost agencije za marketing je izvajanje promocij. Drugi segment namreč zahteva bistveno večjo pripravo in organizacijo same pospeševalne aktivnosti, saj naročniki ponujajo izdelke višjega cenovnega razreda, promocijski izvajalci podjetja pa dajejo končnim porabnikom vtis ugleda, pozicioniranje podjetja oziroma njihove blagovne znamke, za katero agencija izvaja promocijo in jo predstavlja na trgu. Kot primer lahko navedemo promocijo novega avtomobila v nakupovalnem centru oziroma lansiranje novega modela na trg. Promotorka mora biti dobra poznavalka avtomobilov ter imeti tehnično znanje. Hkrati mora biti uglajena, simpatična, urejena, saj je t. i. obraz podjetja, za katero nastopa. Ravno tako mora biti primerna tudi scena promocije. Namen tega segmenta je pridobivanje tržnega deleža in krepitev zavedanja v očeh kupcev, medtem ko gre pri prvem segmentu predvsem za pospeševanje prodaje izdelka oziroma storitve. Npr. naročnik je pomotoma izvedel dvojno naročilo izdelkov, zato potrebujejo pospeševalca prodaje, da se jim nakopičena zaloga čim prej zmanjša.

Agencija se zaveda, da imajo naročniki že izoblikovana pričakovanja glede osnovnih koristi, ki jih lahko dobijo od njih, zato morajo biti še dodatno osredotočeni na koristi, ki jih konkurenti ne ponujajo, da se bodo od njih tako razlikovali ter postali edinstveni v svoji ponudbi. To je težko doseči, vendar je trg promocij oziroma drugih pospeševalnih aktivnosti v fazi rasti in v prihodnosti so odprte številne možnosti.



Podjetja, ki ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo, pričakujejo od agencije naslednje koristi: povečanje prodaje njihovih izdelkov, boljše poznavanje blagovne znamke, boljšo obveščenost o izdelku, prejem poročila o realizirani promocijski aktivnosti, ki jim daje vpogled v dogajanje na trgu ter pokaže, kakšen je odnos kupcev do njihovih izdelkov oziroma storitev. Hkrati jim poročila oziroma analize pospeševanja prodaje koristijo za nadaljnjo orientacijo in pri iskanju smernic za razvoj oziroma spremembo izdelka ali storitve. Agencija temu segmentu ponuja še dodatne koristi, kot so: v sklopu celovite promocijske aktivnosti vključuje pospeševanje prodaje in svetovanje hkrati, namesto internega obrazca za vnos podatkov pospeševanja svojim naročnikom omogoča, da se oblikujejo obrazci po njihovih merilih oziroma pričakovanjih. Tako dobijo naročniki s trga tiste informacije, ki jih resnično zanimajo.

Podjetja, ki na trgu ponujajo dražje izdelke, pričakujejo od agencije naslednje koristi: nove oblike promoviranja oziroma pospeševanja prodaje, kreativne ideje, povečanje prodaje in prepoznavnosti blagovne znamke, prejem poročila o realizirani pospeševalni aktivnosti, ki jim je ravno tako kot v prvem segmentu v pomoč za orientacijo pri nadaljnjem poslovanju. Agencija lahko k povečanju koristi prispeva tako, da pri organizaciji promocijske aktivnosti poskrbi za boljšo strokovnost in izobraženost promocijskega tima.

Agencija ponuja celovito promocijsko aktivnost. Dejavniki, ki vplivajo na organizacijskega kupca, da se odloči za nakup, so naslednji: izkušnje iz preteklega sodelovanja, upoštevanje mnenj poslovnih partnerjev agencije, prepoznavanje akcij ter vpogledi v letna poslovna poročila. Menimo, da je zaznano tveganje precejšnje, saj so končni rezultati promocijskih aktivnosti, kljub strokovni dovršenosti, vseeno odvisni od končnih porabnikov (primer: če je v nakupovalnih središčih obisk majhen, je vsakršen trud lahko neuspešen). Spremljajoče storitve, ki jih lahko naročniki pričakujejo od agencije, so neprestano spremljanje novosti na področju pospeševanja prodaje in publicitete oziroma odnosi z javnostjo ter oblikovanje svežih pristopov, ki bodo navdušili oziroma vzbudili zanimanje končnih potrošnikov.

Pri nakupnem vedenju je organizacijski kupec močno vpleten v nakup (pri tem ni sam), saj gre pri sklepanju pogodbe z agencijo ponavadi za dogovor o seriji aktivnosti, ki traja določeno obdobje. Hkrati se je treba dogovoriti o vseh podrobnostih, ki jih izvedba aktivnosti pospeševanja prodaje zahteva. Nakupna odločitev ni stvar samo ene osebe, temveč je udeleženi več oseb. Enoto za odločanje o nakupu v organizaciji imenujemo nakupno središče, ki ga sestavljajo vsi člani organizacije in jim lahko pripišemo šest vlog (Kotler 1996, 209–210):

- vloga uporabnika,
- vloga vplivneža,
- vloga odločevalca,

- vloga potrjevalca,
- vloga nakupovalca,
- vloga čuvaja.

Za pravilno usmerjanje svojih prizadevanj mora agencija ugotoviti, kdo so poglobitni udeleženci ter katere vloge imajo posamezniki. Koristno je vplivati na tistega, ki ima vlogo nakupovalca (direktor prodaje), saj nosi vsa pooblastila v zvezi z izbiro ustreznega dobavitelja.

Odjemalci storitev agencije za marketing so podjetja, ki so proizvajalci oziroma ponudniki izdelkov in storitev za končne uporabnike (aktivnosti pospeševanja prodaje in stiki z javnostjo).

Agencija ima nekaj stalnih oziroma hišnih naročnikov, kar pomeni, da ima podjetje z agencijo sklenjeno svojo stalno ekipo, ki skrbi za konstantno kakovostno delo za naročnika, kar pomeni, da mora tim delati sprotne analize o kupčevi moči, ozaveščenosti, uvajati novosti, spremljati predloge organizacijskega kupca in jih usklajevati ipd. Organizacijski kupci lahko poiščejo informacije o ponudbi agencije na spletni strani, na terenu (v trgovinskih centrih, kongresnih centrih itd.), na oddelku za odnose z javnostjo agencije, pa tudi od poslovnih partnerjev.

#### ***4.2.2 Analiza poglobitnih ponudnikov***

Za podjetja ni dovolj le poznavanje odjemalcev, ampak tudi poznavanje konkurence in dobaviteljev. Osredotočenje na konkurencijo je zelo pomemben dejavnik, saj je podjetju v pomoč pri pridobivanju novih idej, novih rešitev oziroma izboljšav in omogoča lažjo regulacijo ponudbe oziroma prodajnih cen. Zato pa so potrebna velika vlaganja v nadzor konkurentov, kajti treba je sistemsko načrtovati in izvajati dejavnosti stalnega pridobivanja podatkov o konkurentih.

Poznavanje konkurence ima odločilen pomen pri učinkovitem trženjskem načrtovanju. Podjetje mora nenehno primerjati svoje izdelke oziroma storitve, cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Tako lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčne prednosti in na katerih zaostaja, ter natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in kako se bo branilo pred njimi (Kotler 1996, 224).

Ravno tako pomembni pa so tudi tesni odnosi z dobavitelji, kajti prav dobavitelji lahko prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznih odjemalcev oziroma naročnikov in so pomemben dejavnik pri pridobitvi konkurenčne prednosti pred drugimi.

Dobavitelji, ki so pripravljene upoštevati tehnične zahteve in dobavne želje kupca, lažje pridejo do podpisa pogodbe. Dobavitelji prirejajo tudi predstavitve, na katerih seznanijo kupca z referencami, s kakovostjo in nabavnimi možnostmi ter tako pridobijo podatke, kakšne so nove zahteve podjetij, in tako v prihodnje ponudijo vedno nekaj novega.

Vsako podjetje želi imeti čim več naročnikov oziroma kupcev, vendar mora za to stalno ohranjati kakovostne storitve oziroma izdelke ter posledično tudi stalno izvajati analizo, ki omogoča podjetju določiti slabosti in na tak način pridobiti nove predloge oziroma smernice za še uspešnejše in učinkovitejše programe. Pomembno je prepoznati kupčevo potrebo, iskati podatke, oceniti možnosti in po končanem projektu oceniti, ali je trženjski program učinkovit za izbran ciljni trg.

#### **4.2.2.1 Analiza moči dobaviteljev**

Za učinkovito izvajanje svoje dejavnosti mora biti podjetje ali druga organizacija primerno oskrbljena z materialnimi sredstvi. Prvi pogoj za to so finančna sredstva, ki pa sama niso dovolj.

Pridobitev materialnih virov se začne z načrtovanjem nabavnega trženja. V nabavnem trženju je pomembna strokovna dejavnost, ki obsega nabavo materialov ob kar najnižjih stroških ter prevoz in skladiščenje materialov.

Agencija skrbno izbira dobavitelje, ki jih skuša pridobiti za dolgoročno sodelovanje. Podjetje stalne dobavitelje vključi v postopek snovanja sestavnih delov, se pravi, da podjetje določi značilnosti zelenega izdelka/storitve, dobavitelj pa zasnuje sistem in ga predloži agenciji. Dobavitelji tako ostanejo neodvisni, a so hkrati del »družine podjetja«. Dobavitelji, ki so potrebni, agenciji dobavljajo potrošni oziroma pisarniški material, pisarniško opremo, tiskarske in grafične storitve, promocijske materiale in drugo opremo, logistične storitve ipd.

Poglavitne značilnosti dobaviteljev podjetja so (prirejeno po Tavčar 2002, 58-60):

- dobava po načelu »ravno ob pravem času« (JIT »just-in-time«),
- kakovost izdelka ali storitve,
- pogosta in zanesljiva dostava,
- lokacija dobavitelja,
- nudi kakovostno svetovanje,
- tesno sodelovanje.

Kadar podjetje potrebuje novega dobavitelja, najprej določi najustreznejše dobavitelje. Pomaga si z internetnimi stranmi dobaviteljev, s poslovnimi imeniki, s priporočili drugih organizacij, na udeležbi poslovnih dogodkov. Agencija se z izbranimi ponudniki dogovori za sestanek z njihovim prodajnim kadrom, kjer agencija predstavi želene izdelke ali storitve pa

tudi nove ideje ter tako dobavitelju omogoči, da pripravi načrt oziroma predloge, kako se lotiti novih storitev oziroma izdelkov. Agencija želi, da je dobavitelj kreativen, da ponuja kakovostne izdelke oziroma storitve, da gre za prilagodljiv odnos, da daje garancijo za kakovostne izdelke ali storitve ipd.

Agencija nato od ključnih dobaviteljev zbere ponudbe, lahko pa tudi primerke, npr. izdelke, kataloge ter drugo promocijsko gradivo. To pa pove tudi, da je pogajalska moč dobaviteljev zelo nizka. Na podlagi prvotnega sestanka in pripravljene ponudbe agencija nato sklene pogodbo o sodelovanju z izbranim dobaviteljem, vendar za kratek rok. V primeru dobrega sodelovanja pa agencija naredi dolgoročno pogodbo o sodelovanju (najmanj za dobo enega leta).

Na moč dobaviteljev vplivata naslednja dejavnika (Tavčar 1999, 63):

- koncentriranost panoge dobaviteljev, ki oskrbujejo številne odjemalce v raznih panogah,
- prestopni stroški na druge dobavitelje za odjemalca.

Agencija ima za stike z dobavitelji v podjetju določeno osebo, ki eksplicitno opravlja nabavo raznega materiala oziroma storitev ter je tako pristojna za pregled pogodb z dobavitelji, sprotni pregled drugih ponudnikov ter njihovih cen in referenc, kot tudi za pogajanje in dogovarjanje za morebitne popuste, nove ideje s strani ponudnikov. Področje nabavnega dela marketinške agencije obsega: sodelovanje z izvajalcem računalniških storitev, nabavo pisarniškega in potrošnega materiala, nabavo promocijskega materiala oziroma materiala za pospeševanje prodaje, stike z zunanjimi izvajalci za razne projekte in pregled njihovih materialov oziroma storitev ter cen, sodelovanje z notranjim in zunanjim logističnim centrom ipd. Najpomembnejši del nabavnega področja je opravljanje sprotne analize in priprava predlogov. Odgovorna oseba nabave izvaja trimesečno analizo dobaviteljev, kar pomeni, da analizira vse dejavnike nabave: stroške oziroma cene dobavitelja, kakovost izdelkov oziroma storitev, prilagodljivost, zanesljivost. Prav ta analiza prispeva, da lahko tudi agencija izvaja kakovostne storitve za naročnika in nasploh dobro posluje.

#### **4.2.2.2 Analiza moči kupcev**

Narava storitev navaja izvajalce na prilagajanje in spreminjanje storitev v skladu s posebnimi željami in potrebami odjemalcev in uporabnikov. Takšno prilagajanje je odjemalcem in uporabnikom po volji, prinaša pa dve nevarnosti: kakovost nestandardnega izvajanja storitev je še težje nadzorovati in obvladovati, poleg tega pa je ekonomičnost in produktivnost izvajanja takšnih storitev ponavadi slabša. Zato se morajo storitvena podjetja odločati med večjim standardiziranjem in večjim individualiziranjem storitev (Tavčar 2002, 155).

Naročniki se odzivajo tako na ekonomske kot na osebne dejavnike. Kadar ni velikih razlik med ponodbami agencij, naročniki nimajo racionalne osnove za odločitve. Prav zaradi tega je

pomembna osebna povezava z naročnikom. In nasprotno, kadar ima naročnik ponudbe, ki se med seboj zelo razlikujejo, mora še z večjo odgovornostjo izbrati ustrezne marketinške agencije ter nameniti še več pozornosti ekonomskim dejavnikom.

Pomembno za agencijo kot tudi za naročnika je, da spremlja razne dejavnike vpliva na okolje potrošnikov. Ti dejavniki pa so:

*Dejavniki okolja* - za naročnika so pomembni dejavniki v obstoječem in pričakovanem gospodarskem okolju (npr. raven primarnega povpraševanja, stanje gospodarstva, cena denarja). Posledično mora te dejavnike spremljati tudi marketinška agencija. Na nakupe vplivajo tudi tehnološke, politične in konkurenčne spremembe v okolju, zato morajo naročniki oziroma posredniki spremljati te silnice ter ugotoviti, kako bodo vplivale na kupce, kakšni problemi se lahko pojavijo in kako jih odpraviti ter jih spremeniti v priložnost zase. To pomeni, da se mora agencija, če hoče obdržati naročnika, vedno prilagajati spremembam okolja, da si lahko omogoči ključno prednost pred konkurenti ter zagotovi naročniku najboljše pristope ter učinkovite rezultate za razvoj nadaljnjih izdelkov.

*Organizacijski dejavniki* - vsak naročnik ima drugačne cilje, vizijo, politiko, organizacijsko zasnovo in sistem, zato mora agencija izvesti podrobne analize, kako zagotoviti najuspešnejše izvajanje storitev ter se prilagoditi organizacijskim dejavnikom naročnika.

*Medosebni dejavniki* - v odnosu med naročnikom in posrednikom oziroma marketinško agencijo gre za preplet različnih interesov, ugleda in vpliva. Pomembno za agencijo je, da spremlja naročnikove potrebe in sledi interesom ter si tako zagotovi trajen odnos oziroma sodelovanje pri projektih.

Na trgu obstaja veliko potencialnih kupcev storitev agencije, vendar pa je tudi precej ponudnikov oziroma marketinških agencij. Naročniki z agencijo podpišejo pogodbe o sodelovanju, vendar so povečini sklenjene za kratek časovni rok. Čeprav agencija teži k temu, da se naročniki zavežejo za čim daljše sodelovanje, večina naročnikov ne more zagotavljati stalnega celoletnega izvajanja storitev, zato se raje odločijo za kratkoročne pogodbe.

Naročniki so ustrezno obveščeni o ponudbi agencije, se pravi o cenah in storitvenih/proizvodnih stroških, tako da je njihova kupna moč visoka.

Agencija za marketing izvaja trimesečno analizo dobaviteljev in trimesečno analizo moči kupcev. Podjetje pripravlja analizo moči kupcev na podlagi naročenih storitev ter plačilne sposobnosti naročnika in tako primerja stroške za posamezen projekt ter upošteva prilagodljivost agencije do naročnika. Agencija se po vsakem projektu dogovori za sestanek z

naročnikom, kjer skupaj analizirata uspešnost projekta, morebitne izboljšave, predloge, in na podlagi tega doseže višjo kakovost projektov ter dolgoročno sodelovanje.

Agencija si pri analizi potencialnih kupcev pomaga tudi s posnemovalnim primerjanjem (angl. benchmarking), da ugotovi, s kakšnimi instrumenti je lahko agencija uspešnejša. Tako lahko naročnikom ponuja konstantno kakovostne storitve za primerno ceno. Nakup naše storitve pri naročniku navadno ne predstavlja visokega deleža v celotni vrednosti nakupov kupcev, je pa to seveda odvisno od tega, na kateri stopnji življenjskega cikla je podjetje. Vsak izdelek oziroma storitev ima svoje posebnosti in tako se cena oblikuje za določeno situacijo. Če kupec ne doseže zelene cene, se seveda lahko odloči za drugo agencijo, nekateri pa se celo odločijo, da bodo z njihovimi zaposlenimi sami izvajali promocijske aktivnosti. To pride na primer v poštev pri podjetjih, ki imajo lastne tržne oddelke, pa so mogoče naročala pri zunanjih agencijah le izvajanje aktivnosti pospeševanja. Prav zaradi tega mora agencija sproti analizirati želje naročnikov ter se uskladiti in prilagoditi v vseh pogledih (kakovost, cena, zanesljivost ipd.).

#### **4.2.3 Analiza neposrednih konkurentov**

Kot je bilo že zgoraj navedeno, ni dovolj, da podjetje pozna le odjemalce in dobavitelje, vedno bolj se je treba posvečati konkurenci, da se lahko podjetje hitro prilagodi trgu in čedalje zahtevnejšemu naročniku.

Za podjetja so največji konkurenti tista podjetja, ki se usmerjajo na iste ciljne trge in imajo enako strategijo. Strateška skupina je skupina podjetij, ki imajo enako strategijo na določenem ciljnim trgu (Kotler 1996, 228).

Podjetja morajo tako nenehno spremljati na eni strani nove želje odjemalcev oziroma naročnikov ter na drugi strani spremenjene strategije tekmecev pri odzivanju nanje. Da si agencija za marketing poveča vpliv pri naročnikih, je ključ do uspeha prilagodljivost v uporabi tehnoloških in drugih znanj pri spreminjanju področij poslovanja, pri razvijanju strategij in v procesih izvajanja, nadzora in interveniranja. Tako se nenehno spreminja struktura značilnosti programa. Slabost prilagajanja pa se zazna v pogostosti napak, kar posledično intenzivira variabilnost storitve in tako vpliva na njihovo kakovost. Zato mora agencija stalno analizirati konkurente, pridobivati najboljše opcije za doseganje uspešnih programov, ker le tako lahko doseže konkurenčno prednost predvsem na področju konsistentne kakovosti storitev.

Med dimenzijami kakovosti storitev bodo postale vse pomembnejše značilnosti, kot so dostopnost in prilagodljivost ter omogočanje lažje uporabe in boljše informiranje (npr. izobraževanje promotorjev po elektronski pošti ali individualen dostop na internetne strani

podjetja, naročniki pošljejo povpraševanje preko internetne strani, promocija na segwayih je veliko učinkovitejša za dostop do ljudi ipd.) in ravno tako je pomembna decentraliziranost (lokalni pospeševalci vodijo projekte za naročnika, tako se zagotovi nadzor, kakovost in interveniranje storitve).

V mikro okolje pa spadajo, kot sem že omenila, tudi konkurenti. Vedno več je marketinških agencij, ki ponujajo marketinške aktivnosti, kot so pospeševanje prodaje, organiziranje dogodkov, najemanje kadrov ipd. Predstavljena agencija za marketing je specializirana za področje pospeševanja prodaje in za to področje je le nekaj konkurenčnih podjetij, ki ponujajo visokokakovostne storitve po zmernih cenah. Velika prednost pred drugimi agencijami je pregledna in zanimiva internetna stran, saj danes internetna stran pomeni ogledalo podjetja. Konkurenti, ki imajo mogoče malce večjo prednost, konkurirajo v segmentu podjetij, ki ponujajo dražje izdelke. Predvsem je znan konkurent agencije, ki uporablja strategijo širitve celotnega trga.

Da bo agencija še bolj konkurenčna drugim marketinškim agencijam, bi izpostavila naslednje trženjske cilje:

- pridobiti nove naročnike, ki želijo izvedbo manjših dogodkov, ki imajo hkrati tudi manj ponovitev (spremljajoče storitve),
- pridobiti nove stalne naročnike, ki želijo celoletne aktivnosti.

Ravno tako kot trženjski cilji so pomembni za konkurenčnost tudi finančni in družbeni cilji. Med finančnimi cilji se agencija osredotoča na zmanjšanje stroškov materiala za 10 odstotkov in povečanje vrednosti prodaje (sklenjenih pogodb) za 10 odstotkov na leto. Med družbenimi cilji pa se agencija v prihodnje osredotoča na sponzoriranje družbenih dogodkov (dogodki humanitarne narave ali športni dogodki).

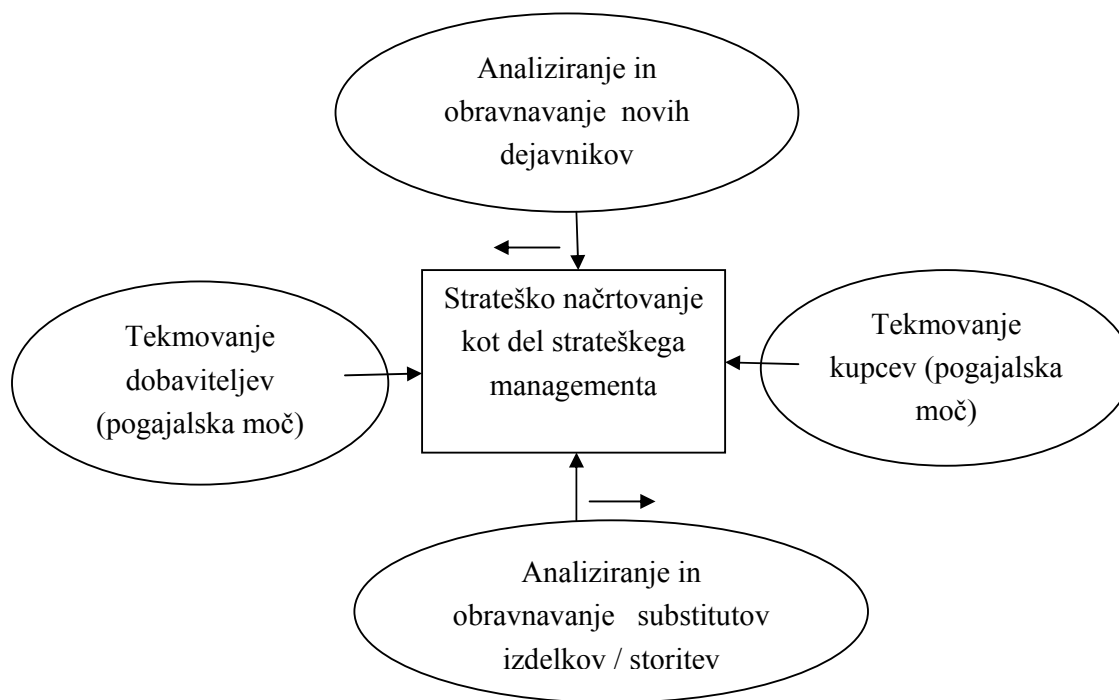
#### ***4.2.4 Analiza SWOT ter opredelitev osnovne strateške usmeritve***

Analiza SWOT,<sup>23</sup> nekateri avtorji imenujejo tudi analiza PPPP ali SPIN, je eden izmed najpomembnejših modelov analiziranja notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih izzivov in nevarnosti poslovanja podjetja ali posameznega programa. Bistvo tega modela je v tem, da ovrednotimo in podrobno analiziramo stanje na trgu ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje, ter razčlenimo vsak korak poslovanja podjetja. Ta analiza prispeva k temu, da kakovostno in strateško načrtujemo poslovanje podjetja in posameznih programov.

---

<sup>23</sup> SWOT angl. gre za začetnice angleških besed (strengths, weaknesses, opportunities in threats), kar pomeni prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

S strateškim načrtovanjem opredelimo prednostne in odločilne smeri v razvoju in poslovanju podjetja. V trženju je pomembna vizija, to je zamisel novega ali zaželenega izdelka oziroma imidža podjetja. Pri vsem tem pa moramo opredeliti poslanstvo podjetja oziroma trženja v njem. Pri tem imamo neprestano v mislih osnovno filozofijo in prakso trženja. Tudi načrtovanje mora zajemati nadzor nad izvajanjem sprejetih planov. Pri tem je naloga strateškega nadziranja v tem, da prilagaja njegovo vsebino stanju na trgu. Za podjetje je izredno pomembno, da izmed zunanjih dejavnikov analizira in spremlja zlasti tiste, ki so z vidika trženja najpomembnejši. To se nanaša zlasti na razvoj novih izdelkov ali storitev. V ta namen moramo pravočasno ugotoviti in analizirati tiste dejavnike, ki so na določenem trgu za nas najpomembnejši (Devetak 2000, 145–155).



**Slika 8: Dejavniki privlačnosti trga**

Vir: Devetak 2000, 155.

Strateško planiranje avtor Pučko osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja, kar se nadaljuje v proces oblikovanja strategij za obvladovanje razvojnih in drugih sprememb. Izhaja iz bistvenih postavk temeljne politike podjetja, kot so zamisli o podjetju, smotri, poslanstvo in vizija. Ti predstavljajo, skupaj z analiziranjem okolja in analiziranjem poslovanja podjetja ter prognoziranjem, planska izhodišča za določitev planskih ciljev in razvijanje potrebnih strategij. Krog se sklone še z zahtevo po uresničevanju in s kontrolo uresničevanja. V strateškem planiranju se je treba ozirati na panoge, v katerih deluje podjetje. Ena od opredelitev panoge je, da je to vsak dobro opredeljen trg, na katerem se kupcem prodajajo podobni ali zelo sorodni izdelki in storitve. Pri tem sta koristna Porterjev prijem analize privlačnosti panoge ter relativni konkurenčni položaj podjetja v panogi.



Privlačnost panoge je odvisna od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev podjetij v panogi na eni strani ter kupcev izdelkov ali storitev panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije (razmerja do nadomestkov) in od stopnje rivalstva konkurentov v panogi. Podjetje mora imeti tudi prognoze razvoja v širšem okolju. Na teh temeljih je mogoče napraviti celovito oceno položaja z analizo SWOT (PPPP), ki mora izhajati iz preteklosti in sedanjosti ter se usmeriti v prihodnost. S strateškim planiranjem se tudi oblikujejo strategije podjetja in njegovih delov: strategija podjetja kot celote ter strategije poslovnih dejavnosti panog na eni strani ter na drugi strani strategije ravni funkcij, torišč in področij (Kralj 2001, 156).

Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje (Kotler 1996, 80).

Nevarnost okolja je izziv, ki nastane zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi brez defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo in dobiček (Kotler 1996, 81).

Analizo SWOT sestavljata notranja in zunanja analiza podjetja ali posameznega programa. Notranja analiza oziroma analiza prednosti in slabosti se osredotoča na podobne vsebine kot analiza konkurentov, kajti opravimo jo zato, da opredelimo sposobnosti na področju trženja, nabave, R&R,<sup>24</sup> financ itd. Prav te sposobnosti primerjamo s konkurenčnimi podjetji. Ker ima podjetje o samem sebi več informacij kot o konkurentih, je ta analiza mnogo obsežnejša. Glavni namen spremljanja zunanjega okolja oziroma analize priložnosti in nevarnosti je zaznavanje novih tržnih priložnosti.

Agencija za marketing skrbi za stalno spremljanje sprememb lokalnih, regionalnih in globalnih trendov na trgu ter s posluhom odkriva osnovno motivacijo potrošnikov in njihovih nakupnih navad. To podjetju omogoča, da lažje definira obnašanje in tendence v razvoju potrošniških navad ter omogoči smernice pri oblikovanju programov promocij oziroma nasploh pospeševalnih programov, ki naročnika in tudi končnega kupca na nakupnem mestu navdušijo, hkrati pa podjetju omogočijo, da se predstavi z blagovno znamko ter s prepoznavno storitvijo ali izdelkom. Kot sem že omenila, je analiza SWOT celovito ovrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. V nadaljevanju bo predstavljena analiza SWOT za že omenjena dva tržna segmenta na področju pospeševanja prodaje; za naročnike, ki na trgu ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo, in za naročnike, ki na trgu ponujajo dražje oziroma visokokakovostne storitve.

---

<sup>24</sup> R&R oddelek, pomeni oddelek za raziskave in razvoj podjetja.

Na osnovi analize SWOT za posamezni tržni segment se agencija za marketing zaveda temeljnih izhodišč za strateško usmeritev na področju trženja pospeševanja prodaje, ki zadeva naslednje štiri skupine strategij:

- uskladiti prednosti s priložnostmi,
- nevtralizirati slabosti in jih spremeniti na podlagi predlogov in analiz v prednosti,
- izogibati se nevarnostim, v mislih imeti cilje in vizijo podjetja,
- vključiti v igro prikrite (latentne) prednosti.

**Preglednica 1: Analiza SWOT – podjetja, ki na trgu ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo**

<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Preživljanje prostega časa v trgovskih centrih (ob vikendih)</li><li>- Gradnja in širjenje trgovskih centrov</li><li>- Širjenje na druge mednarodne trge</li><li>- Outsourcing – večja podjetja najamejo agencije za promocijske aktivnosti</li><li>- Ponujanje celovite promocijske storitve (paket storitev)</li><li>- Ponujanje novih pristopov (izobraževan kader)</li></ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zmanjšana odzivnost končnih uporabnikov na promocijske aktivnosti</li><li>- Potrošniki so vse bolj zahtevni</li><li>- Vse manj prostega časa (predvsem med tednom)</li><li>- Majhen slovenski trg (geografska omejitev)</li><li>- Koncentracija potrošnikov (mestni trgovski centri)</li><li>- Vedno več marketinških agencij</li></ul>
<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inovativen in komplementaren tim</li><li>- Dolgoletne izkušnje v marketingu</li><li>- Visok nivo nadzora nad izvajanjem promocijskih aktivnosti</li><li>- Dinamičen pristop in kreativne rešitve</li><li>- Sprotne analize, prilagojene potrebam naročnikov</li><li>- Vpliven hišni naročnik, ki je s svojimi izdelki prisoten v vseh trgovinskih centrih</li><li>- Reference naročnikov</li></ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Prevelik vpliv hišnega (stalnega) naročnika – veliko prilagajanja in tako se niža nivo kakovosti za storitve drugih naročnikov</li><li>- Slabša organiziranost tima po programih (skupni asistenti vodij)</li></ul>

**Preglednica 2: Analiza SWOT – podjetja, ki na trgu ponujajo dražje izdelke**

<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rast trga – razvoj tehnologije (mobilna, računalniška, media tehnologija itd.)</li> <li>- Preživljanje prostega časa na dogodkih, sejnih ter na ostalih nakupnih mestih</li> <li>- Outsourcing – večja podjetja najamejo agencije za promocijske aktivnosti</li> <li>- Širjenje na mednarodne trge</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Majhen slovenski trg (geografska omejitev)</li> <li>- Veliko marketinških in oglaševalskih agencij</li> <li>- Prenizek nivo vlaganja v razvoj novih storitev</li> <li>- Neosredotočanje na pridobitev novih naročnikov</li> </ul>
<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovativen in kreativen tim</li> <li>- Velik poudarek na tiskemu delu</li> <li>- Reference naročnikov</li> <li>- Konstantna izvedba analiz</li> <li>- Visoka prepoznavnost na področju marketinških aktivnosti</li> <li>- Visok nivo prilagodljivosti naročnikom</li> <li>- Konkurenčne cene storitev ter kakovostna izvedba storitev</li> <li>- Blagovna znamka agencije</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevelik vpliv hišnega naročnika – veliko prilagajanja in tako se niža nivo kakovosti za ostale naročnike</li> <li>- Slabša organiziranost tima po programih (skupni asistenti vodij)</li> <li>- Projekti na kratek rok (ni sklenjenih dolgoročnih pogodb)</li> </ul>

Temeljne predpostavke, na katerih temelji načrt trženja, so:

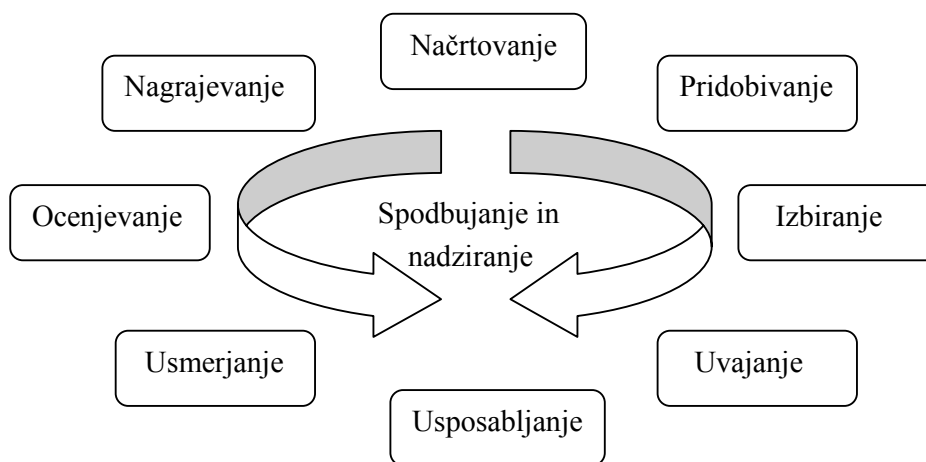
- Posredno konkurenco predstavljajo vsi mediji in druge oglaševalske in marketinške agencije.
- Trg podjetja agencije za marketing je v fazi rasti.
- Potrošniški trend postopno narašča.
- Temeljne strategije konkurentov.
- Outsourcing; podjetja trženje vse bolj prepuščajo specializiranim agencijam za marketing.

## 5 ZAPOSLENI KOT KLJUČNI ELEMENT ZA DOSEGANJE USPEŠNIH PRODAJNIH REZULTATOV

Zaposleni v podjetju so najpomembnejši dejavnik in je od njihovega dela in ravnanja ter zavzetosti odvisno doseganje izidov oziroma celotno poslovanje podjetja. Zaposleni v podjetju vplivajo na podjetje, odzivajo pa se na osnovi svojih interesov, znanja in sposobnosti. Podjetje obvladuje zaposlene prek vodstva oziroma HR oddelka ter jih poskuša stalno izobraževati, usposablјati in motivirati, saj je le tako lahko doseženo še večje medsebojno zadovoljstvo. Gre za pozitivno korelacijo razvoja zaposlenega ter podjetja. Naloga vodstva oziroma HR oddelka je izbrati prave tržnike in jih pripraviti do učinkovitega in uspešnega sodelovanja v podjetju za doseganje ciljev in s tem tudi izidov.

Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije; njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato so nekatere organizacije učinkovitejše in uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakih in manj ugodnih zunanjih okoliščinah. Zato so sodelavci najdragocenejša zmožnost (sredstvo) organizacije (Tavčar 1999, 203).

V nadaljevanju bo predstavljen management sodelavcev kot proces.



**Slika 9: Management sodelavcev je proces**

Vir: Tavčar 1999, 204.

*Proces načrtovanja* pomeni načrtovanje potreb sodelavcev, pridobljenih iz okolja ali znotraj podjetja. Načrtovanje obsega vse dejavnosti, povezane z zaposlovanjem in zaposlitvijo sodelavcev: načrtovanje, pridobivanje, izbiranje, uvajanje in pripravništvo, usposabljanje in osebni razvoj, ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti pri delu ter motiviranje in nagrajevanje.

*Proces pridobivanja* pomeni proces zaposlovanja sodelavcev, ki lahko poteka zunaj ali znotraj podjetja. Zunaj podjetja agencija pridobiva kadre prek internetnih strani, študentskih servisov, zavoda za zaposlovanje, medijev ipd. Znotraj agencija največkrat pridobi ustrezen kader s premeščanjem oziroma napredovanjem zaposlenih.

*Izbiranje zaposlenih* poteka, kadar ima agencija na razgovoru sodelavca oziroma novega kandidata za novo delovno mesto in ga ocenjuje na podlagi intervjuja, praktičnega usposabljanja, testov preverjanja znanja in sposobnosti itd.

*Uvajanje zaposlenega* pomeni, da agencija novemu zaposlenemu predstavi okolje, procese, sistem dela. Zaposleni se spozna s sodelavci ter se seznanijo s svojimi odgovornostmi oziroma nalogami ter z mikro in makro organizacijsko shemo zaposlenih. Pomembno je tudi, da mu predstavijo pravila poslovanja, ki zajemajo sistemizacijo podjetja in druge pravilnike, organizacijske predpise, kodekse, okvirni poslovni načrt, kjer so predstavljeni cilji, vizija ter smotri itd.

*Usposabljanje zaposlenih* agencija zelo načrtno organizira. Novega zaposlenega usposablja s pomočjo drugih notranjih sodelavcev (timsko delo pri projektih), ki na novega sodelavca prenašajo svoje izkušnje. Agencija ponuja novemu zaposlenemu tudi razne delavnice, seminarje ter mu tako omogoči usposabljanje po novih metodah in smernicah.

*Usmerjanje* oziroma osebni razvoj zaposlenega agencija omogoča tako, da novemu zaposlenemu pušča svobodo pri izvajanju dela, spodbuja kreativnost ter stremi k odličnosti. HR oddelek poskuša najti v vsakem zaposlenem njegove najboljše zmožnosti oziroma odlične prednosti in tako doseže, da se podjetje kot tudi posameznik razvijata.

*Ocenjevanje* je pomemben dejavnik za merjenje učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Agencija izvaja različne teste, da preverja sposobnosti zaposlenega – testi za komunikacijske sposobnosti, pisne sposobnosti, testi za kreativnost, psihološki testi, testi uspešnega prodajanja. Za preverjanje prodajne ekipe je značilen test skrivnostni kupec – mystery shopper (to pomeni, da prikriti kupec ocenjuje delo zaposlenega).

*Nagrajevanje*; agencija uporablja veliko orodij za nagrajevanje najboljših. Ta orodja so: programi team building, povišanje plače, stimulacija, darilni boni, potovanja, prosti dnevi ipd.

Kako izbrati dobre tržnike oziroma pospeševalce? Agencija poskuša pridobiti uspešne tržnike, ki se odlično vklopijo v podjetje. Pomembna dejavnost HR-oddelka je razvoj izkušenj in znanja, pridobivanje in razvijanje mreže uspešnih in sposobnih prodajnih predstavnikov. Agencija se zaveda, da je dobrih prodajalcev le nekaj.

Danes je individualni pristop k stranki bistveno pomembnejši kot v preteklosti. Stranke danes več ne kupujejo izdelkov in storitev, temveč rešitve svojih problemov. Danes se prodaja odnos. Komunikacija je vse ali vsaj veliko. Če stranka sprejme prodajalca oziroma tržnika kot partnerja, ki mu lahko zaupa, prodajni rezultati pridejo sami od sebe. Največ pa je odvisno od ključne osebe – tržnika oziroma prodajalca (Yastrow 2007, 192).

Kaj je tisto, kar odlikuje odličnega prodajalca? Na prvem mestu je njegova prepričljivost in nastop. Pogoj za to pa je ustrezna stopnja samozavesti, suverenosti in zaupanja vase. Prepričljivost je pravzaprav stopnja skladnosti med besedno in nebesedno komunikacijo. Prodajalci, pri katerih se ti dve obliki komunikacije ne skladata, praviloma niso uspešni, saj pri strankah ne vzbujajo zaupanja. Zato so najboljši prodajalci tisti, ki verjamejo v izdelek ali storitev, ki ga prodajajo. Seveda mora biti dober prodajalec oziroma tržnik komunikativen, navezovanje stikov in ustvarjanje novih poznanstev mu ne sme povzročati težav. Vztrajnost je zelo pomembna lastnost dobrih prodajalcev. Prav tako tudi zmožnost obvladovanja ugovorov in dvomov. Skratka, biti mora besedno spreten. Po drugi strani pa mora znati poslušati stranko tudi med vrsticami. Bolj kot izdelki in storitve ga morajo zanimati ljudje. Stranke danes kupujejo predvsem odnos, manj zgolj izdelek ali storitev. Kandidat za prodajo mora biti tudi nadpovprečno čustveno stabilen in odporen proti stresu. Odlično se mora znajti v nepredvidljivih ali hitro spreminjajočih se situacijah. In seveda mora biti urejen.

Kje najti vrhunskega prodajalca oziroma kako ga prepoznati v množici? Agencija nima zanesljivih pristopov. Pogosto so ti kandidati precej aktivni, v družbi so hitro opazni. So zgovornejši od drugih in imajo bogatejši besedni zaklad. V razgovoru so prepričlivejši. Seveda pa to še ne pomeni, da so ali bodo nujno tudi dobri komercialisti oziroma tržniki. Če nimajo ustrezne vztrajnosti in kariernih interesov, vse prej naštete lastnosti ne pomagajo kaj dosti.

HR oddelek agencije zna izbrati pravega prodajalca oziroma tržnika, saj ve, katere lastnosti mora imeti.

Lastnosti prodajalca oziroma ključni elementi za doseganje uspešnih prodajnih rezultatov so (Yastrow 2007, 162):

- Dober prodajalec ima običajno visoka pričakovanja od sebe in okolice.
- Dober prodajalec je zelo optimističen – to še posebej velja za tržnika, ki je pristojen za iskanje novih kupcev.
- Za dobrega prodajalca je značilna tako imenovana empatija – to pomeni, da zna poslušati in se vživeti v vlogo kupca ter tako izve, kaj njegov kupec potrebuje. Zato lahko naredi ponudbo, ki je pisana kupcu na kožo.

Ti elementi so skupni prav vsem tržnikom, ne glede na to, kje so zaposleni, kakšni so njihovi kupci in kakšen izdelek oziroma storitev prodajajo.

## 6 ANALIZA USPEŠNOSTI IZVAJANJA MARKETINŠKIH STORITEV

Analiza uspešnosti izvajanja marketinških aktivnosti je bila izvedena s polstrukturiranim intervjujem z dvema managerjema, in sicer z vodjo kadrovske službe (angl. HR manager) in direktorjem marketinga (angl. marketing director). Kot sem že prej omenila, vodja kadrovske službe izvaja razna kadrovska dela, kot so načrtovanje, izbiranje, uvajanje, usmerjanje, usposabljanje, motiviranje kadra itd. Direktor marketinga pa nadzira marketinške aktivnosti vodij vseh naročnikov oziroma programov, se odloča o novih metodah pospeševanja, o sprejemu novih perspektivnih zaposlenih s področja marketinga in tudi o njihovem odhodu, vzpostavlja še učinkovitejše sisteme analiziranja in izvajanja dela, pridobiva nove naročnike, pripravlja kratkoročne in dolgoročne načrte, izvaja pregled donosnosti programov fiskalnega leta ter prognozira donosnost programov za naprej.

Za intervju s HR managerjem sem se odločila prav zato, ker so zaposleni najpomembnejši dejavnik v podjetju. Ker je marketing osrednja dejavnost agencije, pa je bil opravljen intervju tudi z direktorjem marketinga. V nadaljevanju sledijo že vnaprej pripravljena vprašanja in odgovori obeh managerjev.

### 6.1 Intervju – HR manager

*Kakšne so vrednote zaposlenih in kako jih na podlagi teh motivirati?*

Posameznikova motivacija izhaja iz vrednostnega sistema posameznika. Vrednote, ki predstavljajo neki ideal, h kateremu stremi posameznik, so pomembno gonilo, ki ga žene naprej. Odslikavajo se v bolj kompleksnih motivacijskih ciljih. Če je npr. za posameznika pomembna vrednota moč oziroma oblast (t. i. vrednote potence), bo njegov kompleksni motivacijski cilj doseči tako delovno mesto, ki mu bo ponujalo prav to: status, prestiž, moč. In da bo to dosegel, si bo zastavil vmesne (dosegljive) podcilje, ki ga bodo vodili do končne točke (zato si bo izbral delo, ki mu bo omogočalo razmeroma visoko plačilo, kjer se bo lahko hitro uveljavil ipd.).

Navedeni primer je seveda precej poenostavljen. Ni namreč nujno, da posameznik sledi le enemu glavnemu vodilu oziroma idealu v življenju. V življenju se glavna stremljenja lahko menjujejo, tako je npr. za mnogo žensk pri tridesetih značilno, da spremenijo svojo življenjsko usmerjenost; če so bile prej družinsko naravnane, se pozneje bolj usmerijo v karioero in nasprotno.

Prav tako ni nujno, da je posameznikovo ravnanje zmeraj popolnoma v skladu z njegovimi ideali. Na dinamiko motiviranosti poleg aktualnega položaja namreč vplivajo še številni drugi dejavniki kot so: osebnostne poteze, temperament, kognitivni dejavniki ipd.

Agencija izvede enkrat na leto idejni motivacijski projekt, da ugotovi, kako zaposlene motivirati. Idejni projekt se pošlje po elektronski pošti vsem zaposlenim. V idejnem projektu se navede, da agencija potrebuje nove ideje, kako nagraditi kupce, npr. v nagradni igri SMS, in nato sledijo odgovori oziroma primeri nagrad za kupce (jahanje konjev, skok z elastiko, vikend paket v wellness centru, adrenalinski park ipd.). Zaposleni ocenijo te predloge z oceno od 1 do 5 ter lahko dodajo svoje predloge in jih ravno tako ocenijo. Glede na te odgovore agencija pridobi predloge, kako nagraditi posamezne zaposlene.

Agencija enkrat na leto pripravi za svoje zaposlene dvodnevni program team building in vanj vključi aktivnosti/nagrade, ki so si jih predhodno glede na idejni projekt izbrali. Program se začne najprej s seminarjem in predstavitvijo najboljših zaposlenih, predstavitvijo novih storitev v prihodnosti, njihovega dosedanjega dela, novosti v pospeševanju prodaje oziroma PR aktivnostih. Najuspešnejše zaposlene agencija nagradi z nagradami, ki so jih prav oni izbrali v idejnem projektu. Program team building ponuja zaposlenim pripravljene aktivnosti (te je večina zaposlenih predhodno izbrala). Te aktivnosti so povezane tudi s skupinskim tekmovanjem, npr. adrenalinski park, vožnja s kanuji, iskanje skritega zaklada, vožnja z motorji ATV, smučanje itd.

#### *Kako prepoznati potrebe zaposlenih?*

Najpomembnejše je, da si vedno prisoten med zaposlenimi. Treba jih je opazovati pri delu in jim dati priložnost, da stvari opravijo po svoje. Da zaposlene resnično spoznaš, je treba biti med njimi.

Vedno je treba preveriti, kateri so posebni talenti in sposobnosti zaposlenih. Iz svojih sodelavcev vedno poskušaj izvabiti njihove dodane vrednosti.

Pomembno je tudi preveriti, kakšna je klima v podjetju/na terenu in kolikšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih. Ugotoviti, kaj si zaposleni želijo in kakšna so njihova pričakovanja. Njihove želje in zamisli je treba upoštevati, kolikor se le da, s tem pomembno pripomoreš k ustvarjanju pozitivne delovne klime.

Pogovoriš se z vsakim, ki odhaja iz podjetja. Razgovori s tistimi, ki zaradi morebitnega nezadovoljstva zapuščajo podjetje, so zelo koristni, saj lahko prepoznaš marsikatero šibko točko delovanja podjetja. To pa je pomembno izhodišče za prihodnje preventivne ukrepe, da se prepreči upadanje motivacije preostalih sodelavcev.

#### *Kako se pridobi nov ustrezen prodajni kader?*

Treba je imeti čim več informacij o kandidatih, o njihovih ustreznosti za zasedbo delovnega mesta. V podjetju se najprej z novimi kandidati opravi intervju, na podlagi že vnaprej določenih vprašanj se s tem ugotovi vizijo posameznika, njegove delovne izkušnje ter znanja,



osebno naravnost oziroma lastnosti posameznika itd. Prvi izbor opravi izključno vodja kadrovske službe. Nato se naredi z vsakim kandidatom nadaljnji razgovor, kjer je navzoč tudi vodja prodaje. Oba imata že vnaprej določena bolj specifična osebna vprašanja (psihološki test) in specifična vprašanja s področja prodaje. Najboljši kandidati (maksimalno določimo tri kandidate) gredo na prodajno mesto, kjer spoznajo delovne naloge in kjer vodja prodaje oceni njihovo sposobnost in odgovornost pri delu. Oceno poda vodji kadrovske službe in šele nato se oblikuje skupna ocena. Ni vedno mogoče natančno predvidevati, dogajajo se tudi napačna spoznanja. Vendar so bili ti koraki med najuspešnejšimi metodami za izbiranje novega prodajnega osebja.

#### *Katere so karakteristike prodajnih kadrov oziroma tržnikov?*

Obstajajo nekatere t. i. karakteristike naravno rojenih prodajalcev, ki jih določeni posamezniki posedujejo. Te vključujejo naravni optimizem, ki jim dopušča, da znajo sprejeti in preboleti zavrnitve (tržniki pogosteje slišijo »ne« kot »da«). Ravno tako je veliko dobrih prodajalcev po naravi zelo družabnih – se resnično zanimajo za druge ljudi, njihove stvari in probleme, ter znajo vedno izbrati prave besede za nagovor in pogovor. Družabna sproščenost jim omogoča lažje navezovanje stikov z ljudmi, s katerimi se niso še nikoli prej srečali.

Dobri prodajniki so tudi pogosto zelo dobri reševalci problemov – imajo sposobnost prevzemanja problemov, njihove zelo hitre vizualizacije in učinkovitega sporočanja rešitev. Četudi ima nekdo vse tipične karakteristike, še več, tudi če je sposoben uspevati na vsakem prodajnem položaju, se mora ujemati s svojim delom, in tudi za tiste, ki nimajo vseh karakteristik, ki bi jih prodajalec moral imeti, v podjetju skrbimo za sprotne izobraževanja in srečanja z novimi izzivi, da se lahko prilagodi vsak zaposleni – njegova nova spoznanja z novim načinom marketinškega dela.

#### *Kako implementirate branding na HR področju?*

Treba je uspešno sprotno realizirati naslednje našete stvari. Prva zelo pomembna zadeva je, da HR oddelek s pomočjo PR oddelka pripravi besedilo s področja zaposlovanja in ga razpošlje vsem medijem. Predstavi dosežek posameznika ali projekt tima. Obvezno doda izjavo zaposlenega oziroma celotnega tima ter tudi fotografijo, ki prikazuje zadovoljnega delavca in urejeno delovno okolje. Besedilo odda v razne medije, hkrati pa ga predstavi tudi na internetni strani. Druga točka, ki je ne smemo prezreti, je obleka, ki še vedno naredi človeka. Zaposleni, ki so v stiku z ljudmi, so primerno oblečeni. Ekipa na terenu ima kakovostna in uporabna oblačila, ki so vedno urejena in brandirana (dodan logo naročnika in agencije). Tako je vsem vidno, da je za zaposlene v tem podjetju zelo dobro poskrbljeno in s tem se gradi ugled podjetja. Poleg tega je to tudi skoraj brezplačna in zelo učinkovita promocija podjetja (enako velja za službena vozila). Tretja pomembna zadeva so zaposlitveni oglasi, ki seveda predstavljajo ogledalo podjetja. Da bi pritegnili dobre kandidate, mora biti zaposlitveni oglas čim privlačnejši. Zaposlitveni oglasi agencije so estetsko grafično

oblikovani in seveda v celostni podobi podjetja. Treba je navesti čim več natančnih informacij in med poglavitnimi informacijami so: predstavitev, dejavnost podjetja in kakšno delovno mesto podjetje ponuja ter kontaktni podatki.

## **6.2 Intervju – direktor marketinga**

*Kaj na splošno je pomembno za uspeh?*

Za uspeh je potrebna predvsem jasna vizija, vztrajanje in osredotočanje na delo, ne da bi se pri tem preveč obremenjevali, kaj počne konkurenca. Zelo pomembna je osredotočenost na vse sedanje marketinške aktivnosti in pridobivanje novih naročnikov ter tudi pridobivanje novih načinov izvedbe marketinških aktivnosti.

Dolgoročni ključ do uspeha so odnosi z naročniki. Za zdaj agencija izvaja pretežno storitve v segmentu »podjetja, ki na trgu ponujajo izdelke za vsakodnevno rabo«, želeli bi si izvajati več storitev v drugem segmentu, »podjetja, ki na trgu ponujajo dražje oziroma visoko kakovostne (tehnološke) izdelke«, in seveda si želimo še večji poudarek na razvijanju programa outsourcing in event marketinga.

*Kateri so glavni elementi za uspešno izveden projekt?*

Izbrati je treba ekipo oziroma tim, ki ima dolgoletne izkušnje z določenega področja (npr. ekipa za promocije, ekipa za merchandising, ekipa za event marketing itd.), tako si zagotovimo proaktivno delovanje. Vsak član ekipe mora imeti natančno določeno vlogo. Dodeljevanje vlog na začetku projekta predstavlja kritični trenutek za potek projekta. Če se vsak član projektnega tima ne zaveda svojih nalog, to skoraj zagotovo pomeni kaos in pripelje do nesporazumov. Nato se izdela načrt. Noben projekt ne bo uspešen, če ni pravilno načrtovan. Projektni vodja mora spodbujati ekipo, da veliko razmišlja o načrtovanju samega projekta in da s preostalimi izmenja zamisli o izboljšanju načrta projekta. Cilji projekta morajo biti pametni, specifični, realistični in seveda časovno opredeljeni. In kar je najpomembnejše, treba je določiti načine kontroliranja in izvajanja, da se projekt konstantno uspešno izvaja.

Zavedati se je treba, da projektno vodenje ni samo analitika in planiranje, ampak tudi vodenje in motivacija ter da vsebuje druge človeške lastnosti.

*Ali v tem času recesije opazate upad prodaje storitev? Kako gledate na novo konkurenco?*

Poslovanje agencije je iz leta v leto boljše. Beležimo rast naročnikov, nekaj zmanjšanja je vidno v prometu, saj ponujamo storitve po nekoliko nižjih prodajnih cenah, v celoti pa ne opazamo večjih sprememb. Naša konkurenca še zdaleč ni slaba, je ne podcenjujemo, seveda pa na koncu zmaga le najboljši. Zavedamo se, da ponujamo zelo kakovostne in kreativne storitve, in to se nam zelo pozna prav v tem času.

Na nove ponudnike smo nekako osredotočeni, vendar ni posebnega razburjenja, jasno pa je, da spremljamo predvsem marketinške aktivnosti in budno opazujemo, kaj se dogaja s prehodom naročnikov. Za vsako prebujanje agencije potrebujemo novega konkurenta. Naša ponudba se ves čas nadgrajuje skladno s tehnološkim razvojem, s kulturnim trendom ter potrebami naših uporabnikov. Njihovo mnenje in izkušnje so naše glavno vodilo. Vsake tri mesece analiziramo naročnikove odzive, mnenja, izkušnje in na podlagi tega načrtujemo naše prihodnje aktivnosti.

*Kako sprejemate pritožbe naročnikov?*

Smo uspešno podjetje in prav zaradi tega smo uspešni, ker se zavedamo pomena zvestobe naročnikov. Zvesti naročniki stanejo podjetje manj, kot ga stane pridobivanje novih kupcev, poleg tega zvesti naročniki kupujejo več, so pripravljeni plačati višjo ceno, namenjajo manj pozornosti konkurenčnim podjetjem ter širijo dobre govorice o podjetju. Današnji vedno ostrejši konkurenčni boj je pripeljal do tega, da zagotovitev zvestobe naročnikov ni več dovolj, da podjetje naročnika zadovolji, temveč mora ta rezultat preseči in svoje naročnike navdušiti; agencija se tega zaveda in z analizami merjenja uspešnih projektov zagotavlja vedno večje uspehe pri sebi in naročniku. Agenciji uspeva, ker pozna vzroke nezadovoljstva ter rešitve, kako jih odpraviti.

Dejavniki, ki ob nezadovoljstvu s storitvijo vplivajo na pritožbeno ravnanje naročnikov:

- Cene storitve.
- Dejavniki naročnika: strah naročnika pred soočenjem, da za visok proračun projekta ne dobi ustreznih uspešnih rezultatov, preslabo poznavanje mehanizma projekta, vnaprejšnje pričakovanje pomanjkljive storitve.
- Dejavniki ravnanja s potrošniki: lahko dostopne poti za pritožbo ali anonimne poti za pritožbo.
- Dejavniki prodajnega osebja: neprijaznost oziroma prijaznost osebja.

Če agencija opazi, da je za naročnika cena previsoka glede na že opravljeno storitev, se dogovorita za sestanek in preučita dejavnike neuspešnosti. Če je naročnik dejansko nezadovoljen in je to utemeljeno, agencija ponudi dogovorjen odstotni delež znižanja agencijske provizije.

Kadar agencija ne doseže uspešnih prodajnih rezultatov, se dogovori z naročnikom za dodatne brezplačne dneve pospeševanja prodaje oziroma, če gre za event, za znižano stopnjo agencijske provizije ali za promoviranje naročnikovega branda na internetni strani agencije oziroma promoviranje branda s segwayem.

Agencija se trudi, da naročniki sproti izražajo svoja mnenja oziroma pritožbe, to pa izvaja z anketami, ki jih pošilja po elektronski pošti na naslov naročnika projekta, ali s sprotnimi sestanki po opravljenem projektu (če je to potrebno za zadovoljitev naročnika).

Ravno tako agencija pošilja vprašalnike naročniku, da oceni svoje zadovoljstvo s prodajnim, PR osebjem in z drugimi izvajalci agencije. Tako agencija dobi sprotne informacije o svojih zaposlenih in lahko kakorkoli ukrepa, da pridobi najboljšo ekipo oziroma zaposlene.

*Kratka analiza poslovne moči in analiza marketinških aktivnosti podjetja?*

Za agencijo je značilno, da ima kar visok tržni delež na trgu. V zadnjih dveh letih se je povečala konkurenca pri spremljajočih storitvah, ki jih agencija opravlja. Vendar pa je bila agencija med prvimi marketinškimi agencijami na slovenskem trgu in je tako pridobila veliko izkušenj z različnimi marketinškimi aktivnostmi. Agencija mora v prihodnje pridobiti več naročnikov, ki ponujajo na trgu dražje izdelke, in več naročnikov, ki ponujajo možnost organiziranja raznih eventov. S tem bo agencija pridobila še večji tržni delež in dosegla še večjo prepoznavnost blagovne znamke. Agencija temelji na zanesljivi izvedbi marketinških aktivnosti, hitrem odzivanju (takošnjem ukrepanju) ter svojim naročnikom želi pokazati, da je vredna zaupanja (z znanjem, vpljudnostjo in usposobljenostjo svojih zaposlenih).

Pred kratkim je bila narejena analiza uspešnosti izvajanja marketinških aktivnosti, ki je prikazala visoko donosnost aktivnosti na področju pospeševanja prodaje in v povezavi s tem uspešnost izvedbe promocij stalnih naročnikov. Doseženi uspešni rezultati kažejo na visoko motiviranost in visoko strokovnost zaposlenih. Nekaj slabosti se kaže predvsem v neprilagodljivosti storitev novih naročnikov, saj so nekateri asistenti vodij preveč dodeljeni stalnim naročnikom, kar pomeni da ni stalnega nadzora in spremljanja vseh korakov izvajanja storitve. Da bi rešili ta problem, bi morali pridobiti dodatne zaposlene oziroma asistente, kar pa prinaša podjetju tudi dodaten strošek. Nižjo donosnost pa prinašajo že omenjeni PR in visokokakovostni programi naročnikov. Prav zato bi bilo treba še okrepiti predstavljanje agencije v medijih, na dogodkih in seveda bi morali agresivneje promovirati agencijo po elektronski pošti, na predstavitvenih sestankih.

## 7 SKLEP

Dandanes podjetja vse bolj prehajajo na zunanje izvajanje marketinških aktivnosti in to prav zaradi tega, ker obstaja velika poslovna dinamika oziroma se trgi hitro spreminjajo. Z zunanjim izvajanjem lahko podjetja dosežejo večjo fleksibilnost in se lažje prilagajajo tržnim spremembam, hkrati pa lahko dosežejo dodano vrednost svojih izdelkov oziroma storitev. Poleg teh prednosti bi rada izpostavila tudi druge, kot npr. osredotočanje na dejavnosti, kjer imajo konkurenčne prednosti, zunanji izvajalec je zmožen marketinške aktivnosti bolje opraviti kot podjetje samo, nižji stroški izvajanja dejavnosti zunaj podjetja ter višja kakovost opravljene storitve, večje zadovoljstvo strank ter vedno več informacij o strankah.

Zunanje izvajanje marketinških aktivnosti postaja oblika partnerskega sodelovanja najkakovostnejših notranjih in zunanjih človeških virov z namenom vzpostavljanja podjetniške inovativnosti pri strateškem oblikovanju marketinga. Tako preoblikovano zunanje izvajanje marketinških aktivnosti bo torej postalo eden bistvenih elementov uspešnih podjetij v prihodnosti.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je treba za uspešnost marketinških programov graditi temelje na ljudeh oziroma svojih zaposlenih, saj so ti ključni dejavnik uspešnega izvajanja marketinških aktivnosti, zavedati se je treba pomembnosti reklamacij naročnikov, sprotno spremljati konkurente in razmere na trgu ter vplivati na to.

Predstavljena agencija za marketing spodbuja inovativnost v vseh poslovnih procesih, ustvarja dodano vrednost tako pri svojih storitvah kot pri zaposlenih. Tržnim zakonitostim prilagaja poslovne procese in razume, kako pomembna je inovativnost kot temeljna vrednota vseh zaposlenih. Pri tem mora biti izpolnjen prvi pogoj, in sicer da podjetje vodi inovativni management, ki razume, da so zaposleni za podjetje neprecenljiv vir ustvarjalnosti. Ravno tako je tudi vodstvo intenzivno vključeno v spodbujanje inovativnosti kot ključnega dejavnika konkurenčnosti, saj mora agencija nenehno predstavljati svojim naročnikom izboljšane in nove tehnike marketinških storitev. Z uvajanjem različnih novih marketinških prijemov si agencija prizadeva dosegati vedno boljše rezultate. Prav zaradi hitro spreminjajočega se trga mora agencija v prihodnje še več vlagati v spodbujanje inovativnosti in hkrati ponuditi več motivacijskih dejavnikov pri delu svojih zaposlenih, potrebna so tudi večja vlaganja v razvijanje učeče se organizacije, internega komuniciranja, v lastno blagovno znamko, predvsem pa v hitrost uvajanja potrebnih sprememb marketinških aktivnosti. S temi pristopi in svojimi zaposlenimi lahko ustvarja visoko dodano vrednost in le tako se lahko agencija diferencira od množice drugih ponudnikov na globalnem trgu.

## LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1996. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lah, Marko. 2000. *Makroekonomsko okolje*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Starman, Danijel. 1996. *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Yastrow, Stewe. 2007. *The ideal customer relationship*. New York: SelectBooks.

## **PRILOGE**

- Priloga 1: Analiza tržnih trendov in širšega okolja – demografsko okolje
- Priloga 2: Analiza tržnih trendov in širšega okolja – gospodarsko okolje
- Priloga 3: Analiza uspešnosti izvajanja marketinških storitev – analiza poslovne moči in marketinške aktivnosti.





**PRILOGA 1: ANALIZA TRŽNIH TRENDOV IN ŠIRŠEGA OKOLJA – DEMOGRAFSKO OKOLJE**

Izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo – tabela prikazuje izdatke gospodinjstev za končno potrošnjo (netrajno blago), stalne cene preteklega leta, 1995–2008.

<b>Izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo, stalne cene, 1995–2008</b>														
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Netrajno blago</b>	2398,5	2763,2	3128,0	3349,0	3748,7	4284,1	4770,2	5120,0	5538,3	5754,6	6153,9	6440,3	6991,4	7835,1
	<b>Mio EUR (fiksni tečaj 2007)</b>													

Vir: SURS, [[http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP\\_1995-2008\\_temagr\\_SLO.xls](http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP_1995-2008_temagr_SLO.xls)]



## PRILOGA 2: ANALIZA TRŽNIH TRENDOV IN ŠIRŠEGA OKOLJA – GOSPODARSKO OKOLJE

Tabela 1 - Prikaz BDP na prebivalca iz let 1995–2008

Bruto domači proizvod, 1995–2008														
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Bruto domači proizvod</b>	8101	8431	9034	9715	10486	10858	11441	12281	12900	13599	14369	15467	17123	18367
<b>Na prebivalca EUR (tekoči tečaj)</b>														

Vir: SURS, [[http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP\\_1995-2008\\_temagr\\_SLO.xls](http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP_1995-2008_temagr_SLO.xls)]

Tabela 2 - Prispevek dejavnosti G (trgovina in popravila motornih vozil) k skupnemu BDP

Bruto dodana vrednost po dejavnostih v osnovnih cenah in bruto domači proizvod, stalne cene preteklega leta, 1996–2008														
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>G Trgovina in popravila motornih vozil</b>	-	1061,1	1233,1	1447,4	1544,4	1688,4	1895,8	2167,9	2377,6	2645,1	2863,2	3200,4	3467,6	3899,9
<b>Mio EUR (fiksni tečaj 2007)</b>														

Vir: SURS, [[http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP\\_1995-2008\\_temagr\\_SLO.xls](http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP_1995-2008_temagr_SLO.xls)]



**PRILOGA 3: ANALIZA USPEŠNOSTI IZVAJANJA MARKETINŠKIH STORITEV – ANALIZA POSLOVNE MOČI IN MARKETINŠKE AKTIVNOSTI**

Tabela 3 - Analiza poslovne moči

DEJAVNIK	UTEŽ	OCENA (1–5)	VREDNOST
Tržni delež	0,25	4	1,00
Spremljajoče storitve	0,30	3	0,90
Sloves blagovne znamke	0,15	3	0,45
Kakovost storitve	0,30	4	1,20
		SKUPAJ	3,55

Tabela 4 – Analiza marketinške aktivnosti

DEJAVNIK	UTEŽ	OCENA (1–5)	VREDNOST
Visoka donosnost – program vsakodnevnih izdelkov	0,15	4	0,60
Nizka donosnost – program visokokakovostnih izdelkov	0,15	2	0,30
Nizka donosnost – PR aktivnosti	0,15	2	0,30
Kakovostne storitve	0,20	4	0,80
Konkurenčne cene	0,20	4	0,80
Prilagodljivost agencije do naročnika	0,15	3	0,45
		SKUPAJ	3,25