

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
TRŽNA KOMUNIKACIJA V MALEM PODJETJU

DARJA DEMŠAR

MENTOR  
DOC. DR. FRANKA PISKAR

KOPER, 2007

## POVZETEK

V diplomskem delu je obravnavano tržno komuniciranje v malih podjetjih. Potrdila se je hipoteza, da podjetja lahko dosežejo želeni učinek prodaje tudi z manjšim obsegom sredstev, namenjenih tržnemu komuniciranju, če le sledijo korakom za pripravo akcije tržnega komuniciranja. Rešitev je v dobrem poznavanju tržnega prostora in ciljev, ki jih želimo doseči ter v strateškem načrtovanju in urejenosti organizacije. Tržna komunikacija je pomembna, saj potencialnega kupca seznanja z novim izdelkom, storitvijo in s koristmi, ki mu jih izdelek lahko prinese.

Na podlagi pridobljenih teoretičnih znanj ter na temelju praktičnih delovnih izkušenj so ob koncu diplomske naloge predstavljeni kritični pogledi na obstoječi sistem organizacije in sistem tržne komunikacije. Nanizanih je nekaj predlogov možnih rešitev.

*Ključne besede:* tržno komuniciranje, mala podjetja, strateško načrtovanje, tržni cilji, oglaševanje, pospeševanje prodaje, kupec

## ABSTRACT

In my diploma work, marketing communication in small companies is dealt with. the hypothesis, that companies are able to achieve the desired sales objective even with a reduced amount of means spent on marketing communication, has been confirmed, on condition they carefully follow the steps of how to prepare the activity of marketing communication. The solution is in well known market place and goals, that wants to be achieved, and also in established order and strategic planning. The marketing communication is important, as it introduces a potential customer with new product, service and with benefits the product may bring him. At the end , there are presented also a few critical views of the actual system of organization and the system of marketing communication which are based on the acquired theoretical knowledge as well as on the practical work experience. Some suggestions for possible solutions are also given.

*Key words:* marketing communication, small companies, strategic planning, market goals, advertising, sales promotion, customer

UDK 339.138:658.114(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Tržno usmerjeno strateško načrtovanje .....</b>	<b>3</b>
2.1	Tržni načrt.....	4
2.2	Tržne strategije .....	7
<b>3</b>	<b>Tržno komuniciranje .....</b>	<b>11</b>
3.1	Oglaševanje.....	12
3.2	Pospeševanje prodaje.....	14
3.3	Odnosi z javnostmi .....	16
3.4	Neposredno trženje .....	17
<b>4</b>	<b>Podjetje Krajnik računalništvo d. o. o. ....</b>	<b>21</b>
4.1	Opis podjetja Krajnik računalništvo d. o. o. ....	21
4.2	Osnovno strateško načrtovanje .....	22
4.3	Opredelitev sedanjega stanja podjetja .....	23
4.4	Analiza anketnih odgovorov zaposlenih v podjetju Krajnik d. o. o. ....	27
4.5	SPIN analiza (SWOT) .....	30
4.6	Opredelitev ciljev in segmentacija trga .....	33
4.7	Oblikovanje tržnega sporočila .....	34
4.8	Določitev komunikacijskega proračuna in kontrolni mehanizmi.....	36
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>43</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>45</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1 Sestavine strateškega tržnega načrtovanja.....	4
Slika 2.2 Tradicionalni top - down tržni načrt.....	5
Slika 2.3 Shema analize SWOT.....	6
Slika 2.4 Štiri sestavine tržnega spleta.....	7
Slika 2.5 Življenski cikel dobička in prodaje.....	8
Slika 3.1 Človeški komunikacijski proces.....	11
Slika 3.2 Vpliv komunikacijskih sestavin glede na obseg sprejemnikov sporočila.....	15
Slika 3.3 Komunikacija med podjetjem in javnostmi.....	16
Slika 4.1 Primerjava čistih prihodkov od prodaje konkurenčnih podjetij.....	24
Tabela 3.1 Glavni cilji tržnega komuniciranja.....	12
Tabela 3.2 Sorazmerna učinkovitost različnih oglaševalskih medijev .....	14
Tabela 4.1 Metodološki okvir ankete Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik.....	27
Tabela 4.2 SPIN analiza podjetja Krajnik.....	31

## 1 UVOD

Dober izdelek ali storitev, njegova dostopnost in privlačne cene v današnjem času niso dovolj, da podjetje izdelek ali storitev proda. Bistveno je komuniciranje s sedanjimi in z možnimi bodočimi kupci. Tržno komuniciranje tako obravnavamo kot obliko nagovarjanja in prepričevalnega informiranja kupcev. V diplomski nalogi sem se posvetila preučevanju dejavnikov, ki so nujno potrebni za razvoj in napredek organizacije v današnjem času. Izhajala sem iz teze, ki pravi, da podjetje lahko doseže želeni učinek tržne komunikacije tudi z omejenim obsegom finančnih sredstev, če sledi korakom akcije tržnega komuniciranja. Potrebna je dobro organizirana in usmerjena tržna komunikacija ter skupno ustvarjalno okolje zaposlenih v organizaciji. Temelji tržne komunikacije so tako odvisni tudi od zdravja organizacije, njene urejenosti in vrednot, ki jim sledi ter slone na izdelanem tržno usmerjenem strateškem načrtovanju.

Kot prvi korak sem v drugem poglavju diplomske naloge teoretično opredelila tržno usmerjeno strateško načrtovanje, ki je potrebno, da lahko sestavimo dober tržni načrt. Tržni načrt naj bi v praksi vseboval že konkretne tržne akcije in opredelitve tržnih strategij. Dobro zastavljena strategija trženja je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti, med njimi tudi tržnega komuniciranja. Na strategijo trženja vpliva okolje, v katerem podjetje deluje, konkurenca, dobavitelji in tržni posredniki. Pri vsem tem je kupec osrednja točka razmišljanja, ki se mu moramo prilagajati. Opredelila sem glavne smernice, ki nas vodijo od opredelitve sedanjega stanja organizacije in vse do kontrolnih mehanizmov, s katerimi analiziramo uspeh tržne akcije in popravimo morebitne napake.

Tretje poglavje se osredotoči na tržno komuniciranje. Zaradi vedno večje in ostrejšje konkurence morajo podjetja vedno večjo pozornost posvečati tržnemu komuniciranju, kot delu tržnega spleta. Pri tem je potrebno poudariti, da tržnega komuniciranja ne smemo obravnavati ločeno, ampak vedno v povezavi z ostalimi inštrumenti tržnega spleta. Še posebej je to pomembno v majhnih podjetjih, ki morajo z nižjimi sredstvi dosegati enako prepoznavnost kot večja podjetja. Odločitve o tržnem komuniciranju morajo biti pravilne, sicer se nam sredstva, ki smo jih vložili v tržno komuniciranje, ne povrnejo. Predstavila sem posebnosti vseh oblik tržnega komuniciranja.

V četrtem poglavju spoznamo podjetje Krajnik računalništvo d. o. o., kjer ugotovitve teoretičnega dela primerjam s praktičnim primerom. Na kratko predstavim podjetje in njegovo sedanje strateško načrtovanje in tržni načrt s tržnim komuniciranjem. Ugotavljam, da ima podjetje vse tri parametre slabo začrtane in organizacija nima jasnega poslanstva, s katerim bi se zaposleni identificirali. Ker bi bila postavitev celotnega strateškega načrtovanja in tržnega načrta za omenjeno organizacijo preobsežna za to diplomsko nalogo, sem se osredotočila na tržno komuniciranje organizacije ter na njeno urejenost in vodenje. Ugotoviti želim, kateri elementi tržne

komunikacije so najbolj učinkoviti za podjetje ter na koncu podam predloge za bolj učinkovito in uspešno trženje, kot tudi predloge za boljšo urejenost organizacije. V pomoč pri tem mi je anketa, ki zajema vprašanja, ki se nanašajo na vse tri sklope diplomske naloge: na urejenost organizacije, tržno usmerjeno strateško načrtovanje in tržno komunikacijo. Iz dobljenih rezultatov ankete se jasno vidijo stališča in prepričanja zaposlenih glede vodenja, motivacije in načrtovanja v organizaciji, česar pa ne moremo reči za vprašanja, ki se nanašajo na tržno komunikacijo. Vzrok temu je vzorec anketirancev, ki ne pokriva v celoti zelene ciljne populacije. Ker je podjetje majhno in ni večjega števila zaposlenih, ki bi se ukvarjali s trženjem, mi teoretično znanje pomaga potrditi hipotezo, da nam lahko akcija tržnega komuniciranja uspe tudi z manjšimi sredstvi, ampak le ob podpori urejene in zdrave organizacije.

## 2 TRŽNO USMERJENO STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Stalno prilagajanje spreminjajočemu se trgu pomeni, da je naše strateško načrtovanje tržno usmerjeno. Cilja tržno usmerjenega strateškega načrtovanja sta dva, in sicer oblikovati dejavnosti in ponudbo podjetja tako, da prinesejo načrtovani obseg poslovanja in dosežejo načrtovan dobiček ter podjetju pomagati organizirati poslovanje tako, da bo ostalo uspešno, tudi če pride do problemov.

Proces strateškega načrtovanja se deli v več faz (Potočnik 2002, 42), ki so prikazane na sliki 2.1. Podjetja morajo poznati svoje prednosti in slabosti, poznati morajo svoje okolje, v katerem delujejo, in si glede na to postaviti cilje. Osnova vsem ciljem pa je poslanstvo podjetja in njegova vizija, v okviru katere deluje celotna organizacija. Z vizijo in poslanstvom morajo biti seznanjeni vsi zaposleni.

Faze strateškega tržnega načrtovanja (Potočnik 2002, 42):

*Oprelitev poslanstva podjetja:* s poslanstvom podjetje določi najpomembnejše prvine svojega delovanja. Sestavlja ga zgodovina podjetja s preteklimi cilji, sedanje preference lastnikov in vodstva podjetja, tržno okolje, viri podjetja in značilna znanja zaposlenih. S poslanstvom ponudimo tudi vizijo in smer svojega delovanja za daljše časovno obdobje.

*Določitev ciljev podjetja:* gre za rezultate ali stanja, ki jih želimo kot strateška poslovna enota doseči v določenem času. Cilji morajo biti središčne točke, okoli katerih poteka razvijanje planov in razporejanje virov v organizaciji. Biti morajo realni in morajo omogočati merjenje uspešnosti uresničevanja le-teh (Možina idr. 2002, 244).

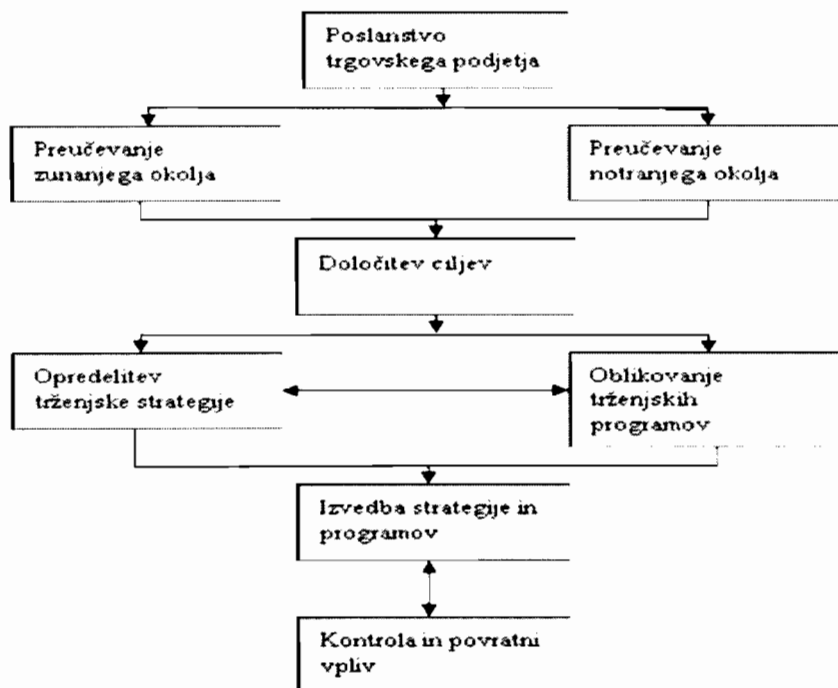
*Oblikovanje poslovne strategije podjetja:* opredelimo jo pri zaokroženih poslovnih enotah, ki poslujejo z dokaj homogeno skupino proizvodov ali storitev, da bi s tem lažje dosegle konkurenčno prednost na trgu.

*Oprelitev tržnih ciljev:* določimo jih potem, ko je podjetje preučilo svoje poslovno stanje in oblikovalo poslovno strategijo. Tržni cilji morajo biti določeni jasno in enostavno, da so razumljivi vsem, ki tržne aktivnosti izvajajo. Tržne cilje določimo z obsegom prodaje ali tržnim deležem.

*Oblikovanje tržnih strategij:* obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga in oblikovanje tržnega spleta za ta ciljni trg. To pomeni, da tržna strategija opredeljuje sredstva za uresničitev tržnih ciljev. Podjetje mora pri oblikovanju tržnih strategij upoštevati prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na ciljnim trgu na podlagi makro- in mikro okolja.

Izdelava tržnega načrta: zadnja stopnja v procesu strateškega načrtovanja. Pomeni formalen pisni dokument, ki določa aktivnosti, s katerimi bo podjetje uresničilo tržne strategije.

Slika 2.1 Sestavine strateškega tržnega načrtovanja



Vir: Potočnik 2001, 133.

Naštete faze strateškega tržnega načrtovanja vodijo podjetje od zavedanja svojega poslanstva in vse do praktične izdelave tržnega načrta. S sledenjem tem glavnim korakom si podjetje zagotovi trdno oporo pri doseganju svojih ciljev.

## 2.1 Tržni načrt

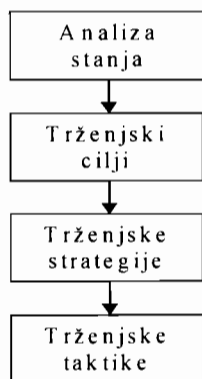
Podjetja vsako leto potrošijo milijone za neučinkovite tržne akcije, prav zaradi pomanjkanja načrtovanja. Uspeh tržnega komuniciranja je večkrat bolj odvisen od natančnega načrtovanja trženja in tržnega komuniciranja, kot pa od domiselno sestavljene reklame (Arens 2004, 235).

Tržni načrt zajema vse glavne lastnosti in dejstva o organizaciji. Obravnava tržišča, proizvode in storitve na trgu, odjemalce, oziroma potrošnike, konkurenco in tako naprej. Tržni načrt postavlja cilje za določeno obdobje in narekuje natančne strategije in taktike, da bi te cilje dosegli (Potočnik 2002, 54). Napisan tržni načrt mora odsevati cilje vodstva podjetja in biti mora napisan v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja ter hkrati tudi v mejah zmožnosti. Gre za dolgotrajen proces, ki zajema tako raziskave, oblikovanje načrta, uvajanje, nadzor in ponovno oblikovanje (Arens 2004, 235). Tržni



načrt ima velik vpliv na trženje v organizaciji. Vodstvu podjetja pomaga analizirati in izboljšati postopke dela, vključno s trženjem in tržno komunikacijo. Narekuje nam vlogo oglaševanja v tržnem spletu. Omogoča boljše uvajanje, kontrolo in potek tržnih akcij, in s tem boljši izkoristek sredstev, namenjenih tržni komunikaciji. Večina organizacij še vedno uporablja tradicionalen tržni načrt: Arens (2004, 235) ga opisuje kot Top-down model. Model ima štiri glavne elemente, to so: analiza stanja, tržni cilji, tržne strategije in tržne taktike. Zaporedje elementov je prikazano na sliki 2.2.

**Slika 2.2** Tradicionalni top-down tržni načrt



Vir: Arens 2004, 235.

Podjetja se velikokrat odločajo o svojem tržnem programu brez analize sedanjega stanja, usmerijo se naravnost na tržne taktike in programe. Vendar je ravno prvi korak lahko bistven za celoten potek poslovanja v organizaciji, saj podjetje lahko s proučitvijo svojega sedanjega stanja (notranjega in zunanjega okolja) odkrije tržne niše, ki so lahko osnova za uspešno poslovanje organizacije.

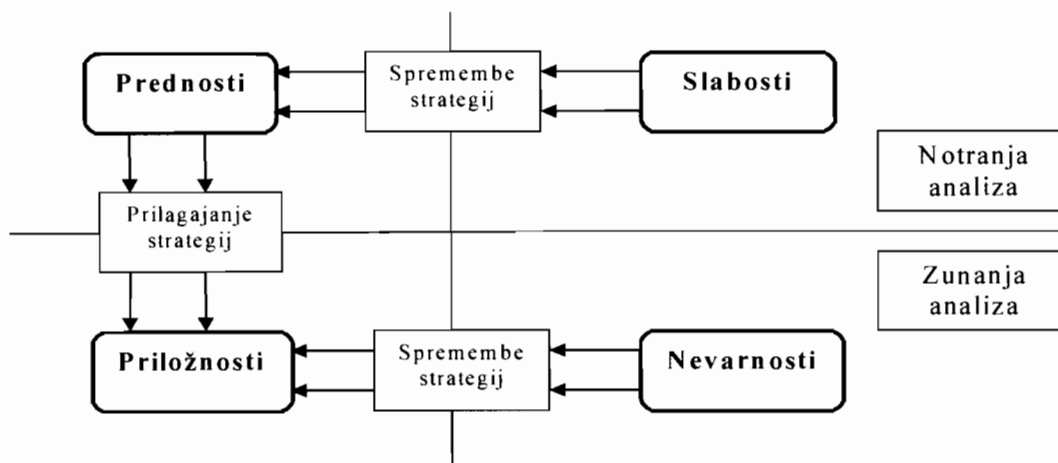
#### *Opredelitev sedanjega stanja*

Arens (2004, 236) navaja, da je začetni korak pri izdelavi tržnega načrta preučitev trenutnega tržnega stanja. V sedanjem stanju organizacije, oziroma poslovne enote, se opisuje dejstva o njeni preteklosti, njeni rasti, njenih izdelkih in storitvah, kakšen je njen tržni delež, njen status do konkurence, sistem distribucije, pretekli oglaševalski sistem. Opisane so zmožnosti podjetja, njene slabosti in njene prednosti. Izvede se analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije ter se prouči prednosti in priložnosti organizacije. Hkrati mora tržnik dobro poznati svoj ciljni trg. Redkokdaj lahko zadovolji vsakega kupca na trgu, ker vsi ne želimo enakih izdelkov ali storitev. Zato tržniki trg razdelijo, identificirajo in opišejo profile različnih skupin kupcev. Segmenti, ki pomenijo za podjetje največjo priložnost, so ciljni trgi. Za vsak ciljni trg podjetje razvije tržno ponudbo in tržne programe.

Na osnovi ciljev trženja opredelimo tržne strategije ali tržne programe, navaja Devetak (2000, 155). Pri tem je posebnega pomena kakovostno razvijanje in

oblikovanje tržnega spleta ter izbiranje, spremljanje in nadziranje tržišč. Vsaka poslovna enota mora oceniti svoje notranje prednosti in slabosti. Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja imenujemo tudi SPIN ali SWOT analiza. Shema analize SWOT je prikazana na sliki 2.3.

Slika 2.3 Shema analize SWOT



Vir: Potočnik 2002, 57.

S SWOT analizo organizacija prouči, katere so njihove slabe in katere dobre strani, v notranjem in v zunanjem okolju. Analiza teh lastnosti se nanaša na izobrazbeno strukturo podjetja, na lokacijo, organiziranost, prostorske in druge zmogljivosti, likvidnost, konkurenco itd. Zunanje okolje nudi podjetju priložnosti, hkrati pa mu pretijo tudi nevarnosti. Slabostim, oziroma nevarnostim, v okolju se ne moremo povsem izogniti. Pomembno pri tem je, da lahko s spremenjeno tržno strategijo nevarnost spremenimo v priložnost. Primer za to je reklamacija kupcev: če je naša reakcija na reklamacijo hitra, zanesljiva in uspešna, si s tem še povečamo zvestobo kupca.

#### *Opredelitev ciljev*

Ko ima podjetje pregled nad okoljem, se lahko loti postavljanja ciljev. Cilj večine podjetij je maksimalen dolgoročni dobiček. Pomembna je merljivost dejavnikov, v praksi se pogosto uporabljajo analiza tržnega deleža in ankete o zadovoljstvu kupcev. Tržni cilji opredeljujejo, kaj podjetje želi doseči z izvajanjem tržnih aktivnosti. Tu vodja izdelka začrta glavne finančne in tržne cilje, izražene z obsegom prodaje, tržnim deležem, dobičkom, zadovoljstvom odjemalcev in so del splošnih poslovnih ciljev podjetja, zato morajo biti realistični in dosegljivi glede tega, koliko in kdaj je treba izpolniti. Pomembno je tudi, da so cilji merljivi, da lahko vodstvo podjetja sproti in na koncu obdobja ugotovi, kako so bili doseženi (Potočnik 2002, 58). V prilogi 1 je podanih deset kriterijev, ki pomagajo razviti ustrezne cilje. Podjetje vse napore usmerja k doseganju ciljev. Pri tržnih ciljih je seveda pogoj, da so cilji uravnoteženi ter da se medsebojno ne izključujejo.

*Oblikovanje tržnega spleta*

Glede na informacije, pridobljene s tržnimi analizami, in po dobrem poznavanju lastne proizvodnje (izdelka ali storitve) in tržnih, oziroma strateških ciljev, lahko določimo tržni splet, ki nam bo omogočal pozicioniranje izdelka na trgu in doseg tržnih ciljev. Na sliki 2.4 so predstavljene vse štiri sestavine tržnega spleta in vsebina posamezne sestavine. Sestavinam tržnega spleta pravimo tudi spremenljivke tržnega spleta, saj podjetje lahko spreminja obseg in količino vsake sestavine glede na potrebo ciljnega trga.

**Slika 2.4** Štiri sestavine tržnega spleta

Tržni splet			
Izdelek	Cena	Tržno komuniciranje	Tržne poti
Raznolikost izdelkov	Cena	Pospeševanje prodaje	Poti
Kakovost	Popusti	Oglaševanje	Pokritost
Oblika	Predujmi	Osebna prodaja	Sortimenti
Značilnosti	Plačilno obdobje	Odnosi z javnostmi	Lokacije
Ime blagovne znamke	Pogoji kreditiranja	Neposredno trženje	Zaloga
Embaliranje			Prevoz
Velikosti			
Storitve			
Jamstva			
Vračila			

Ciljni trgi

Vir: Kotler 2004, 16.

Ko podjetja določajo tržni splet, morajo upoštevati, da so njegove štiri sestavine med seboj enakovredne in medsebojno soodvisne. Tako mala podjetja ne morejo glavne pozornosti posvetiti ceni izdelka, ampak je prav tako pomembno tudi tržno komuniciranje, saj tudi s to sestavino krojimo ostale sestavine. Ko tržni splet določamo, ga je potrebno primerjati s konkurenti. Prav tako je tržni splet različen glede na obdobje, v katerem se uresničuje določen cilj in glede na skupino izdelkov.

**2.2 Tržne strategije**

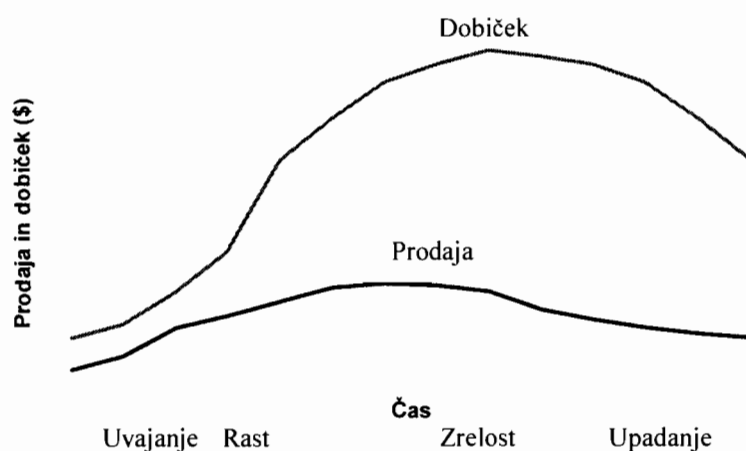
Cilji kažejo, kaj želi doseči poslovna enota; strategija pa je načrt igre, kako priti do tja. Vsaka poslovna enota mora določiti strategijo za doseganje svojih ciljev, ki je sestavljena iz tržne strategije ter temu ustrezne tehnološke strategije in strategije pridobivanja virov (Kotler 2004, 106). Pomembna strategija za vsako podjetje je seveda rast obsega poslovanja. Vsaka tržna strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje tržnega spleta za ta ciljni trg. S tržno strategijo podjetje določi, kako

bo doseglo tržne cilje, kako lahko izkoristi priložnosti in kako se bo izognilo morebitnim nevarnostim (Potočnik 2002, 58).

Michael Porter je predlagal tri generične strategije, ki zagotavljajo dobro izhodišče za strateško razmišljanje. Te generične strategije so: stroškovno vodstvo (podjetje si prizadeva, da bi doseglo najnižje proizvodne in distribucijske stroške, da lahko postavi nižje cene kot konkurenti in osvoji velik tržni delež), diferenciacija (podjetje se osredotoči na doseganje odličnosti na pomembnem področju koristi za kupca, ki ga ceni velik del trga; podjetje ohranja tiste prednosti, ki so najpomembnejše za odjemalce in imajo prednost pred konkurenco) in osredotočenje (podjetje se osredotoči na enega ali več ozko opredeljenih tržnih segmentov) (Potočnik 1998, 120).

Tržna strategija je zelo odvisna od faz na krivulji življenjskega cikla, ki so jih posamezne skupine proizvodov, oziroma storitev, dosegle (Možina idr. 2002, 305). Ko govorimo o življenjskem ciklu izdelka imamo v mislih štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost, upadanje. V vsaki fazi življenjskega cikla izdelka so potrebne različne strategije na področju trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri (Kotler 2004, 328). Faze življenjskega cikla izdelka, ter dobička in prodaje v tem času, so prikazane na sliki 2.5.

Slika 2.5 Življenjski cikel dobička in prodaje



Vir: Kotler 2004, 328.

Podjetja se morajo v posameznih fazah življenjskega cikla prilagajati z usklajenimi strategijami, da se obdobje rasti in visokega dobička obdrži čim dlje časa.

S tržnimi strategijami si načrtujemo pot, kako doseči zastavljene cilje. Strategije lahko na tem mestu primerjamo z ladjo: izberemo lahko jadnico ali motorni čoln, ki zahtevata različne stroške, zasledujeta različne namene in se razlikujeta v težavnostni stopnji navigacije. Prav tako se razlikujejo tudi strategije; po kakšni poti bomo dosegli zastavljene cilje, bomo izbrali zahtevnejšo ali lažjo pot, je naša odločitev.

### *Tržni program*

Tržni program lahko opišemo kot spreminjanje strategij v akcijsko nalogo. Pri tem mora tržnik upoštevati ukrepe in aktivnosti, ki so povezane z vprašanji: kaj moramo narediti, kdaj moramo narediti, kdo bo to naredil in koliko bo izvedba stala. V tržnem programu se določi proračun, opredeli tržni splet in izdelava tržni načrt. Da bo izvajanje tržnega programa uspešno, je potrebna spretnost pri prepoznavanju in ugotavljanju problemov, kar pomeni, da mora imeti tržnik za to potrebna znanja. Pomembna je tržnikova sposobnost opredeljevanja tržnih problemov, njegova strokovna znanja, izkušnost s področja trženja in prav tako sposobnost ocenjevanja učinkovitosti trženja. Glavne naloge tržnikov so: koordiniranje tržnih aktivnosti, motiviranje in kontinuirano komuniciranje s sodelujočimi (JAPTI<sup>1</sup> b.l.a). Pri izvajanju trženja ali tržnega programa, ki je zadnja stopnja v procesu tržnega načrtovanja, je potreben stalen nadzor in spremljanje z merilniki; ti nam povedo, ali smo na pravi poti ali so potrebne korekcije v tržnem načrtu (JAPTI b.l.b).

Podjetja kontrolirajo trženje na več načinov, in sicer s kontrolo letnega plana (analiza prodaje, tržnega deleža, stroškov trženja, zadovoljstva kupcev), s kontrolo dobičkonosnosti (po skupini izdelkov, prodajnem osebju, trgu), s kontrolo učinkovitosti posameznega komunikacijskega orodja, s strateško kontrolo (uskladitev tržnih ciljev s tržnim okoljem) ter odličnost trženja, ki pomeni primerjavo z delovanjem odličnih podjetij v panogi. Zavedati se moramo, da je redna in kontinuirana kontrola uspešnosti trženja nujen pogoj za uspeh podjetja, v nasprotnem primeru se prepozno odzovemo na pomanjkljivosti naše tržne strategije (JAPTI b.l.a).

Prav tako je potrebno omeniti, da je ključnega pomena meritev učinkov samega tržnega komuniciranja. Ocenjujemo lahko posamezne tržne akcije, pa tudi akcije, ki se odvijajo skozi daljše časovno obdobje. Načini merjenja učinkovitosti komunikacij so lahko različni; v podjetju lahko učinkovitost svojega oglasa testirajo tako, da v dveh revijah objavijo enak oglas, le telefonski številki za sprejem naročil naj bosta različni. Drugi način je, da v oglasih zamenjajo kontaktno osebo, v bistvu sploh ne potrebujejo dveh kontaktnih oseb, samo zapisati si je potrebno, s katero kontaktno osebo si je stranka želela govoriti in s tem bodo ugotovili, kateri oglas je učinkovitejši (Lisac 2001, 49). Tak način merjenja učinkovitosti se lahko z malo domišljije priredi za vse instrumente tržnega komuniciranja.

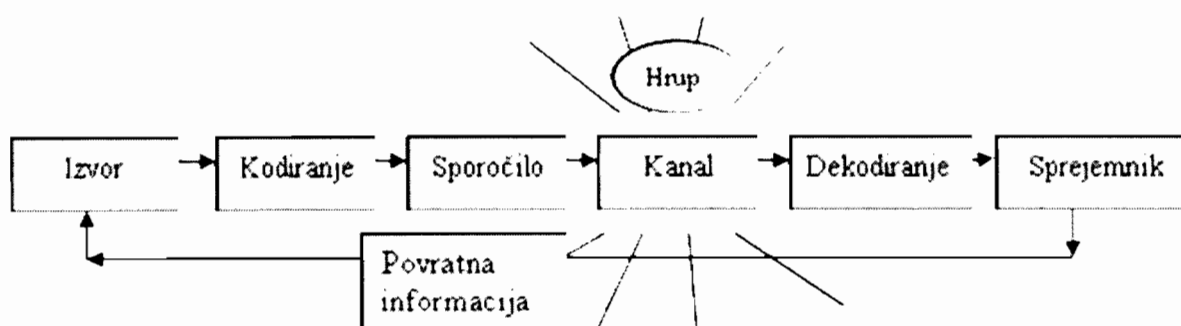
---

<sup>1</sup> JAPTI je kratica, ki pomeni: Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije

### 3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržna komunikacija pomeni prenos sporočila ali informacije od oddajnika do prejemnika. Če gre za uspešno komunikacijo, potem sporočilo brez ovir in hitro prispe do prejemnika. Zgodi pa se, da sporočilo na poti naleti na ovire. Tudi v podjetju morajo biti pozorni na ovire, ki lahko negativno vplivajo na učinkovitost tržnega komuniciranja. Te ovire se pojavijo v procesu tržnega komuniciranja in sicer kot hrup, kar imenujemo mešanje številnih oglasnih sporočil na prehodu od oddajnika do prejemnika sporočila. Prenos sporočila od oddajnika do prejemnika je prikazan na sliki 3.1.

**Slika 3.1** Človeški komunikacijski proces



Vir: Arens 2004, 9.

Slika prikazuje potek dogodkov ob običajni komunikaciji. Proces se prične, ko prva oseba, imenovana izvor, oblikuje idejo, jo pretvori v sporočilo, in pošlje to sporočilo preko kanala drugi osebi, ki se imenuje prejemnik. Prejemnik prejme sporočilo v obliki, ki jo razume. Da druga oseba lahko odgovori nazaj, zopet oblikuje idejo, jo pretvori v sporočilo in jo pošlje nazaj preko kanala. Tako dobi prva oseba povratno informacijo. Vse to se dogaja v hrupnem okolju kanala posrednika, saj se hkrati pošiljajo sporočila iz različnih izvorov.

Če želimo ta model prirediti oglaševanju, lahko rečemo, da je izvor sponzor, sporočilo je oglas, kanal je medij, prejemnik pa je stranka ali kupec. Hrup pomeni konkurenco oglasov in reklam (Arens 2004, 9). Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi trgovsko podjetje posreduje informacije o temeljnih značilnostih izdelkov, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup.

S tržnim komuniciranjem želimo doseči kupce in uporabnike naših izdelkov in storitev. Pomembno je, da kupcu ponudimo koristi, ki jih bo pridobil z nakupom izdelka ali storitve, in bodo pomenile rešitev njegovega problema. Prav zato je potrebno kupce informirati o izdelku, jih prepričati, da je izbor pravi in jih spomniti, da brez tega izdelka ne morejo. V tabeli 3.1 so predstavljeni glavni cilji tržnega komuniciranja.

**Tabela 3.1** Glavni cilji tržnega komuniciranja

Glavni cilji tržnega komuniciranja		
Informirati uporabnika	Prepričati uporabnika	Spomniti uporabnika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o novem izdelku,</li> <li>- o spremembi tržnega spleta,</li> <li>- o razpoložljivih storitvah,</li> <li>- o delovanju izdelka,</li> <li>- o novi uporabi izdelka,</li> <li>- o načinu zmanjšanja potrošnikove negotovosti, strahu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o ugledu podjetja,</li> <li>- v priпадnost, preferenco do znamke,</li> <li>- v prehod na novo blagovno znamko,</li> <li>- da spremeni zaznavo o lastnostih izdelka,</li> <li>- da kupi kaj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da izdelek obstaja,</li> <li>- kje je izdelek na voljo,</li> <li>- da je izdelek na voljo tudi izven sezone.</li> </ul>

Vir: JAPTI b.l.b.

Cilji tržnega komuniciranja se navezujejo na področja kot so: povečanje opaznosti podjetja/izdelka; informirati potrošnike o določenih lastnostih in dodatkih izdelkov/storitev; predlagati nove načine uporabe izdelkov; razložiti kako deluje izdelek. Sporočila so lahko namenjena potencialnim kupcem, ki jih želi podjetje informirati in vzpodbuditi k nakupu, ali sedanjim kupcem, pri katerih želi le ohraniti zvestobo blagovni znamki.

### 3.1 Oglaševanje

"Najboljše oglaševanje opravijo zadovoljni kupci" (Kotler 2004, 580).

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev, ki jo plača znani naročnik. Oglasi so stroškovno učinkovit način za razširjanje sporočil. V majhnih podjetjih za oglaševanje skrbi kdo iz prodajnega ali tržnega oddelka, ki sodeluje z oglaševalsko agencijo, velika podjetja pa pogosto vzpostavijo poseben oddelek.

Med oglaševanje štejemo: tiskane oglase, oglase po TV in radiu, embalažo, letake v embalaži, gibljive slike, brošure, posterji, panoji, prikazovalnike na prodajnih mestih, avdiovizualni material, simbole, logotipe, itd. Lastnost uspešnega oglaševanja je nedvomno jasna predstavitev in prodornost oglaševanja, ki omogoča ponudniku, da sporočilo večkrat ponovi. Prav tako omogoča kupcu, da sprejema in primerja sporočila raznih konkurenčnih ponudnikov. Obsežno oglaševanje pove nekaj pozitivnega o ponudnikovi velikosti, o moči in uspehu. Pri vsem tem pa se moramo ob oglaševanju truditi, da oglašujemo neosebno, da občinstvo ne čuti obveznosti, da bi namenjalo pozornost oglaševanju ali se odzivalo nanj. Oglaševanje je le samogovor pred občinstvom in ne dogovor z njim (Kotler 2004, 580).

Cilja oglaševanja ne moramo strniti v en stavek. Oglaševalni cilj je spodbuditi začetno povpraševanje. Vendar je pomembno tudi povečanje porabe obstoječih kupcev: s širjenjem poznavanja novih prodajalnih ali novega izdelka lahko trgovsko podjetje poveča raznolikost in obseg prodaje obstoječim kupcem. Pogosto je primarni cilj oglaševanja povečanje lojalnosti in boljše obveščanje kupcev. Z oglaševanjem skušamo doseči tudi povečanje obiska prodajalne: posebne ugodnosti in popuste trgovsko podjetje ponavadi uporabi za povečanje obiska med mrtvo sezono. Končni cilj oglaševanja je seveda povečanje prodaje izdelka: poudarek oglaševanja je na ponudbi posebnih izdelkov, razprodaji izdelkov ali priložnosti za skupno oglaševanje s proizvajalci.

Pri izvajanju oglaševanja razlikujemo med osebno reklamo, ki je usmerjena na posameznega porabnika in množičnim oglaševanjem, ki je hkrati usmerjeno na vse možne potrošnike. Zato razlikujemo dve skupini oblik izvajanja oglaševanja: oblike osebne reklame (reklamni razgovor s kupci, reklamno pismo, namenjeno osebno določenemu porabniku, preizkus izdelka pri posameznem porabniku, pridobivanje kupcev za sodelovanje v reklamnih akcijah) in oblike množičnega oglaševanja (oglasil v časopisih in revijah, na radiu in televiziji, letaki, plakati, katalogi, reklamne brošure, cirkularna reklamna pisma, okrogle mize, novinarske konference, izložbe z aranžiranjem, notranja dekoracija prodajalnih, reklamni predmeti, značke, reklamno pakiranje izdelkov, vzorci izdelkov ipd.) (Potočnik 2001, 270).

Ko se odločamo za akcijo oglaševanja, smo postavljeni pred več pomembnih odločitev. Kot prvo Potočnik (2001, 275) omenja določanje ravni sredstev za oglaševanje: marsikateri podjetnik določi proračun za komuniciranje glede na podatke po sedanji ali pretekli prodaji. Če se na primer prodaja v letošnjem letu zmanjša za 10 %, podjetnik za enak delež zmanjša proračun za oglaševanje v naslednjem letu. S tem si zagotovi še slabši dobiček v prihodnjem letu. Takšna strategija je napačna, kajti komuniciranje nima opraviti s preteklostjo, ampak s prihodnostjo. Pri določanju komunikacijskega denarja od prodaje je zato vedno treba upoštevati načrtovano vrednost prodaje v prihodnosti, prav tako je pomembno primerjati se s konkurenti .

Kot drugo pomembno odločitev omenimo izbiro oglaševalskega medija: izbira medija, v katerem namerava trgovsko podjetje oglaševati, temelji na nekaj dejavnikih: ciljnih oglaševanja; vrsti sporočila, ki ga želi posredovati; izdelkih, ki jih namerava prikazati; medijskih navadah ciljne skupine; stroških oglaševanja v določenem mediju (Potočnik 2001, 282). V tabeli 3.2 je prikazano, kateri mediji so poleg osebnih pisem najbolj učinkoviti v malih podjetjih.



**Tabela 3.2** Sorazmerna učinkovitost različnih oglaševalskih medijev za mala podjetja – izbira medija

Mediji	Učinkovitost najmanjše (7)	od največje (1) do
Osebna pisma		1
Televizija		2
Radio		3
Oglaševanje na prostem in pomični oglasi		4
Revije		5
Časopisi		6
Rumene strani		7

Vir: Adams 1999, 171.

Za malo podjetje velja, da imajo osebna pisma največji učinek oglaševanja. Z ustreznimi bazami kupcev lahko učinkovito oglašujemo svoje izdelke in storitve tako, da kupcem pošiljamo oglasna sporočila po pošti na njihov naslov.

### 3.2 Pospeševanje prodaje

Glavni namen pospeševanja prodaje je, da ljudi spodbudimo in motiviramo za nakup (Wells in drugi 2004, 453). Oglaševanje ponudi razlog za nakup, pospeševanje prodaje pa ponudi spodbudo za nakup.

Med orodja za pospeševanje prodaje porabnikov štejemo: vzorce, kupone, vračilo gotovine, nižje cene, nagrade, darila, nagrade stalnim kupcem, brezplačne preskuse, garancijo, razstavljanje izdelkov na prodajnih mestih in prikaz delovanja izdelka. Orodja pospeševanja prodaje se razlikujejo po ciljih. Brezplačni vzorec spodbuja porabnike, da izdelek poskusijo, medtem ko brezplačno svetovanje poslovodstvu okrepi dolgoročni odnos s trgovcem na drobno. Da bo pospeševanje prodaje uspešno, kot navaja Kotler, mora podjetje opredeliti svoje cilje, ki jih želi doseči s pospeševanjem prodaje. Temu sledi izbira orodja, razvoj programa pospeševanja prodaje, vnaprejšnji preskus programa, izpeljava in nadzor programa ter ocena rezultatov (2004, 610-616).

S pospeševanjem prodaje želimo spodbuditi nakup večjega števila prodanih enot, doseči prvi nakupa izdelka med dosedanjimi neuporabniki in pritegnitev tistih, ki menjajo blagovne znamke. Trgovce na drobno želimo prepričati, da bi vključili nove izdelke v prodajni sortiment ter da bi ohranjali večje zaloge, spodbudili naročanje zunaj sezone, spodbudili naročanje sorodnih izdelkov, ustvarili protiutež pospeševanju prodaje konkurentov, graditi zvestobo blagovni znamki, ter zagotoviti prostor na policah v novih prodajalnah.

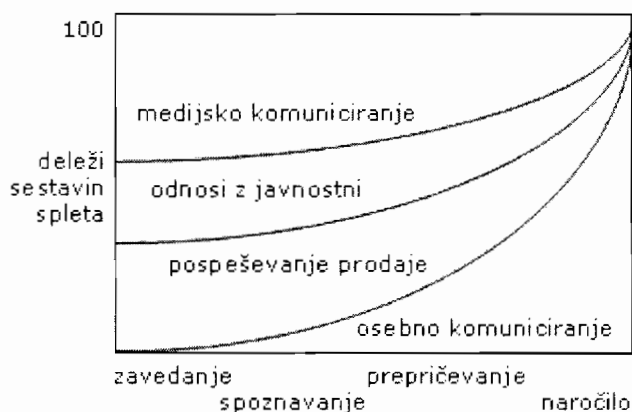
Tržnik mora najprej določiti velikost ponujene spodbude. Določena minimalna spodbuda je potrebna, če naj pospeševanje prodaje uspe. Določiti je potrebno tudi pogoje za udeležbo (spodbude lahko ponudimo vsem ali zgolj določenim skupinam),

trajanje pospeševanja prodaje, preko katerega prenosnika se bo spodbuda širila in čas izvajanja pospeševanja prodaje. Z vnaprejšnjimi preskusi preverimo, ali so orodja primerna, ali je velikost spodbude optimalna in je način predstavitve uspešen (Kotler 2004, 610-616).

Uporaba pospeševanja prodaje vsako leto narašča. Marsikatero podjetje rajši v kratkem času dvigne prodajo z akcijami pospeševanja prodaje, kar je seveda samo kratkoročnega značaja, kot pa da dolgoročno z oglaševanjem vpliva na pozitivno pozicioniranje izdelka in storitve glede na konkurenco. Prevelika uporaba pospeševanja prodaje lahko škodljivo vpliva na blagovno znamko na več načinov. Znamka, ki je konstantno v promocijah, lahko izgubi zaznavno vrednost. Potrošniki kupujejo določeno znamko zato, ker je v akciji, in ne zato, ker bi ji bili zvesti. Kakor hitro je akcije konec, kupijo drugo blagovno znamko (Belch 1998, 509).

Zaradi lažjega razumevanja širine vpliva, oziroma učinka posameznih instrumentov tržnega komuniciranja, prikazujemo to shematsko na sliki 3.2.

**Slika 3.2** Vpliv komunikacijskih sestavin glede na obseg sprejemnikov sporočila



Vir: JAPTI b.l.b.

Zgornja slika nam nazorno kaže, kateri komunikacijski element doseže največ sprejemnikov, oziroma kupcev. Tako vidimo, da v fazi zavedanja izdelka ali storitve največ kupcev doseže medijsko komuniciranje, najmanj pa osebno komuniciranje. Osebno komuniciranje se v veliki meri uporablja pri zahtevnejših specialnih projektih, saj je dražje in zahteva od tržnika več priprav in časa, medtem ko medijsko komuniciranje pomeni komunikacijo z množico potencialnih kupcev za izdelek ali storitev, ki je bolj univerzalna in ne zahteva posebnih obravnav s posameznim kupcem. Ko pa pogledamo naslednje faze spoznavanja, prepričevanja in končno naročilo, se slika obrne: tu vidimo, da se uspeh osebnega komuniciranja veča in na koncu zavzema največji delež.

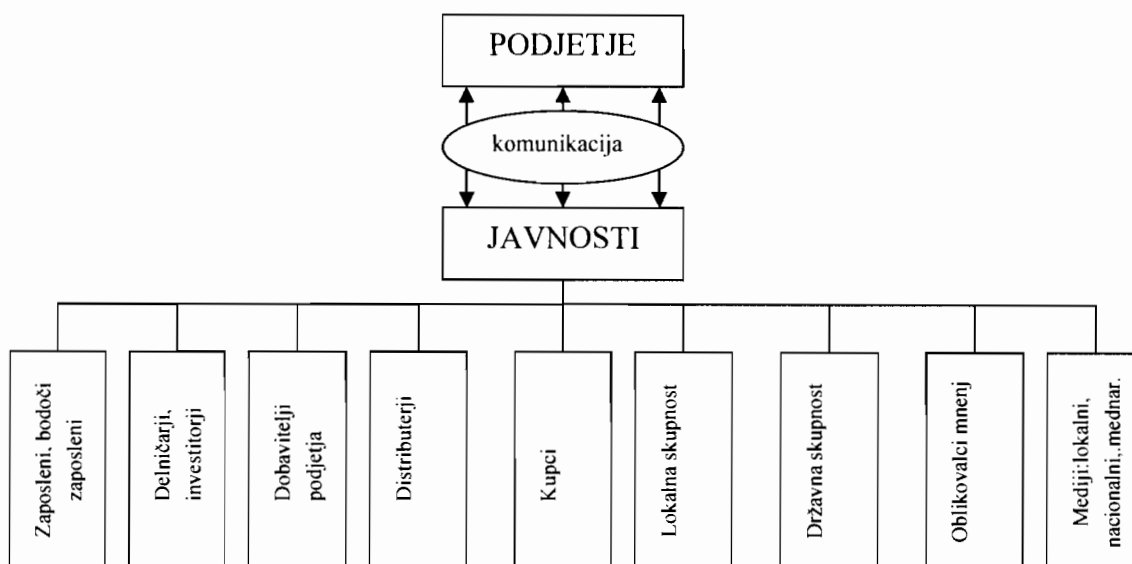
### 3.3 Odnosi z javnostmi

Ne samo, da mora podjetje tvorno sodelovati z odjemalci, dobavitelji in posredniki, temveč mora biti povezano s celo vrsto zainteresiranih javnosti. Javnost je katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima, oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje. Odnosi z javnostmi vključujejo vrsto programov, ki so oblikovani za izboljšanje ali ohranjanje podobe podjetja ali njegovih posameznih izdelkov ( Kotler 2004, 616).

Na medmrežju (Wikipedija) zasledimo opis, ki pravi, da so odnosi z javnostmi 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 njegovimi javnostmi. So sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestransko zadovoljivega, interaktivnega komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju "obeh" strani - organizacije in javnosti. Pomeni komuniciranje organizacije in njenih ciljnih javnosti z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije.

Odnosi z javnostmi se nanašajo na različne skupine ljudi in organizacij, ki imajo različno povezavo s podjetjem. Pomembno je vedeti, da se pomen in vloga različnih javnosti spreminja skozi čas. Med podjetjem in javnostmi poteka komunikacija, ki je prikazana na sliki 3.3.

**Slika 3.3** Komunikacija med podjetjem in javnostmi



S katerimi javnostmi bo podjetje največ komuniciralo, je odvisno od aktivnosti podjetja. Večja komercialna podjetja bodo v večji meri (v različnih časovnih obdobjih) komunicirala z vsemi javnostmi. Manjša podjetja bodo komunicirala z manjšim

številom javnosti. Ključ uspešnega komuniciranja je izbrati primerno javnost za določeno sporočilo, torej odvisno od tega, kar želimo s sporočilom doseči.

Komunikacija med javnostmi in podjetjem poteka na več načinov. Mednje štejemo: svetovanje; preprečevanje konfliktov in nesporazumov med organizacijo in njenim okoljem; vzpostavljanje, oblikovanje in ohranjanje dvosmerne komunikacije, ki temelji na resnični in popolni informaciji; lobiranje; promocija naklonjenosti med zaposlenimi in izboljševanje notranje-organizacijskih odnosov ter pridobivanje dobrega osebja in zmanjševanje fluktuacije kadrov (interno komuniciranje); promocija izdelkov ali storitev ter naklonjenosti med organizacijo, njenimi dobavitelji in strankami (tržno komuniciranje); projekcija organizacijske identitete (upravljanje z ugledom).

Med odnose z javnostmi prištevamo tudi publiciteto, ki pomeni neplačano obliko odnosov z javnostmi. Mednje štejemo: sponzoriranja, letna poročila, dobrodelne dotacije, donatorstva, glasila podjetij, lobiranja, govore, ipd. Njen osnovni namen je obveščanje javnosti. To je vsaka načrtovana oblika objavljanja novic in sporočil o podjetju in njegovem življenju ter delovanju, ki poteka preko množičnih medijev. Vidic (2000, 162) meni, da je publiciteta podjetja ustvarjanje predstave o podjetju, oziroma njegovih izdelkih/storitvah v javnosti. Gre za dolgotrajen proces, kjer se negujejo odnosi z vsemi, ki so za podjetje pomembni.

Kadar ne morete oglaševati, publicirajte! Tržniki posežejo po tehnikah odnosov z javnostmi, da z njimi publicirajo svoje proizvode, kadar jih pri oglaševanju proizvodov omejuje pravna regulativa. Tako je na primer prepovedano oglaševanje cigaret po TV. Zato tovrstna podjetja sponzorirajo teniške turnirje in druge prireditve/tekmovanja, da lahko svojim porabnikom predstavijo svoje znamke (Hunt in Grunig 1995, 383).

### **3.4 Neposredno trženje**

Neposredno trženje pomeni uporabo neposrednih poti za doseg porabnika in dostavo izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov. Te poti vključujejo neposredno pošto, kataloge, telefonsko trženje, interaktivno televizijo, kioske, spletna mesta in mobilne naprave. Danes številni tržniki uporabljajo neposredno trženje za ohranjanje dolgoročnih odnosov s kupci, s tem da jim pošiljajo rojstnodnevne čestitke, manjša darila, skrbijo za nagrade zvestim kupcem in za klubske programe ipd.

Prodaja preko tradicionalnih poti neposrednega trženja (katalogi, neposredna pošta, telefonsko trženje) narašča izredno hitro. Neposredna prodaja vključuje prodajo na trgu končnih porabnikov, na medorganizacijskem trgu in sredstva za dobrodelne organizacije. Najhitreje raste elektronsko trženje. Do tega je privedlo drobljenje trga, draga vožnja z avtomobili, premalo parkirnih mest, pomanjkanje časa, pomanjkanje prodajalcev v trgovinah na drobno, dolge vrste pred blagajnami. Porabniki cenijo brezplačne telefonske številke in pripravljenost neposrednih tržnikov, da sprejemajo klice 24 ur na dan. Neposredno trženje omogoča hitro in preprosto naročanje, hitro

dostavo. Velik porast internet priključkov, elektronske pošte, mobilnih telefonov je pripomogel k preprostejšim metodam izbiranja izdelkov (Kotler 2004, 620-621).

*Osebna prodaja* kot način neposrednega trženja, pomeni ustno predstavljanje izdelkov ali storitev v pogovoru z enim ali več potencialnimi kupci, na kratko je to prodajni obisk na terenu. Vse to z namenom, da bi dosegli ugodno prodajo. Od prodajalčeve spretnosti in tehnike prodaje je odvisen prodajni rezultat. Med osebno prodajo štejemo: prodajne predstavitve, prodajna srečanja, razne spodbujevalne programe in prodajne vzorce, ki jih ponujajo tovarniški predstavniki (Devetak 2000, 120-121).

*Neposredna pošta* je priljubljen medij neposrednega trženja; lahko je posebljena, je prožna ter dovoljuje preverjanje in merjenje odziva. Čeprav je strošek za doseg ljudi višji kot pri množičnih medijih, so tisti, ki jih dosežemo, veliko boljši morebitni kupci. Živimo v času, ko pošta ne pomeni več le prenos pisanih pošiljk do vrat naslovnika, ampak imamo nove oblike za dostavo pošte, kot so: telefaksna pošta, elektronska pošta, glasovna pošta (sistem za hranjenje glasovnih ustnih sporočil na telefonskem naslovu) in mobilna telefonija (pošiljanje SMS sporočil).

*Kataloško trženje* je način neposrednega trženja, ko podjetja pošiljajo kataloge s celotnim sortimentom izdelkov, kataloge s posebnim izborom izdelkov za porabnike in kataloge za organizacijske kupce. Ti katalogi so navadno v tiskani obliki, včasih pa v obliki zgoščenk, video kaset ali dosegljivi na spletu. Z nameščanjem celotnih katalogov na internet, imajo kataloška podjetja boljši dostop do globalnih porabnikov kot kdajkoli prej. Občutno tudi prihranijo pri stroških tiskanja in pošiljanja.

*Trženje po telefonu in m-trgovanje* vključuje uporabo telefona in klicnih centrov za pritegnitev morebitnih kupcev, prodajo obstoječim kupcem in ponujanje storitev, kot sta sprejemanje naročil in odgovarjanje na vprašanja. Trženje po telefonu ima več načinov: telefonska prodaja (sprejemanje naročil in katalogov ali oglasov in tudi klicanje kupcev), telefonsko pokrivanje kupcev (klicanje kupcev za ohranjanje odnosov s ključnimi kupci), odkrivanje morebitnih kupcev po telefonu (posredovanje začetnih informacij, da bi nato končali prodajo po drugi prodajni poti), storitve kupcem in tehnična podpora (odgovarjanja na vprašanja kupcev in reševanje tehničnih vprašanj).

*E-trženje* ali e-poslovanje pomeni širok izbor elektronskih poti, kot je pošiljanje naročil dobaviteljem prek elektronske izmenjave podatkov, uporaba telefaksa in e-pošta za izvajanje transakcij, uporaba bankomatov, terminalov POS in pametnih kartic za plačevanje in pridobivanje digitalne gotovine ter uporaba interneta in spletnih storitev.

Če podjetje pravilno izvede akcijo e-pošte, lahko zgradi odnose s kupci in žanje tudi dodaten dobiček. E-pošta vključuje le delček stroškov akcije neposredne pošte. Pri tem načinu trženja moramo biti pozorni, da porabniku ponudimo razlog, da se odzove: ponuditi je potrebno močne vzpodbude (npr. žrebanje s takojšnjim dobitkom). S posebljeno vsebino e-sporočil si kupci izberejo vsebine, ki jih zanimajo, iz seznama.

Ponuditi jim je potrebno nekaj, kar kupec ne more dobiti z neposredno pošto: ker lahko akcije e-pošte izvedemo v zelo kratkem času, lahko v njih ponudimo časovno občutljive informacije. Vedno je potrebno kupcem omogočati, da se z lahkoto odjavijo od e-sporočil.

Poudariti velja, da je za vsa orodja neposrednega trženja izrednega pomena baza podatkov o kupcih, na katerih podjetje izvaja le-te, saj nenačrtno izbiranje pripelje do veliko slabših rezultatov. Za podjetje je priporočljivo, da zbira podatke o kupcih z različnih področij: tako naj hrani informacije o datum prvega nakupa, zgodovini nakupov, vsoti vrednosti nakupov, finančni disciplini, metodi dostave, datumu rojstva, obletnice ipd.

## **4 PODJETJE KRAJNIK RAČUNALNIŠTVO D. O. O.**

### **4.1 Opis podjetja Krajnik računalništvo d. o. o.**

Podjetje je pričelo s poslovanjem v maju 1992. V začetku se je ukvarjalo s prodajo in servisom računalniške strojne opreme in programske opreme. Prvo leto sta bila zaposlena v podjetju lastnika, kasneje pa se je podjetje pričelo širiti po obsegu dela in posledično se je povečevalo število zaposlenih. Leta 1997 pridobi podjetje status Microsoft Certified Solution Provider. Leta 1998 postane Center za rešitve Navision. V letu 1999 se je pričelo podjetje strateško usmerjati na področje poslovnih rešitev za Navision maloprodajo.

Podjetje ima deset redno zaposlenih sodelavcev in enega študenta. Glavne dejavnosti podjetja so prodaja in servis strojne opreme in implementacija ERP Navision rešitev. V podjetju letno sestavimo okrog 500 računalnikov. Prodamo od 10 do 20 strežnikov in izvedemo nekaj omrežij. Naša ciljna skupina so srednja in manjša podjetja. V podjetju imamo široka znanja, tako da potrebe naših strank celovito rešujemo. V oddelku Navision so združili moči sistemski inženirji in snovalci programskih rešitev z izkušnjami iz večjih proizvodnih podjetij. V okviru sodelovanja pri Navisionu smo posebej zadolženi za podporo modulu maloprodaje, ki ga je razvilo islandsko podjetje Landsteinar. V marcu 2007 smo postali pooblaščen distributer programa LS Easy Retail za področje Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne gore.

Podjetje Krajnik d. o. o. sestavljajo trije oddelki. Zaposleni v teh oddelkih imajo različna strokovna znanja in uporabniki njihovih storitev in izdelkov so različnih. Med seboj so oddelki povezani prostorsko, imajo skupno računovodstvo, pri večjih projektih – celostnih sistemskih rešitvah, med seboj sodelujejo. Ti oddelki so:

- Microsoft Navision, kot programerski oddelek,
- servisna služba za strojno in programsko opremo,
- maloprodaja strojne in programske opreme ter potrošnega materiala.

Maloprodaja strojne opreme in potrošnega materiala zajema: prodajo računalnikov iz lastne proizvodnje in računalnikov drugih proizvajalcev; prodajo vse dodatne opreme v zvezi z računalniki: monitorjev, tiskalnikov, tipkovnic, mišk, zvočnikov, računalniških komponent in ostale drobne opreme; prodaja potrošnega materiala zajema prodajo črnih za tiskalnike, tonerjev, cd medijev, papirja, etiket in podobno.

Konkurenca na svetovnem trgu povzroča predvsem zniževanje cen strojne opreme. Združevanje podjetij v večja podjetja povzroča večji tržni delež teh podjetij na trgu, nižanje cen, večji nadzor nad tržiščem in na nekaterih področjih monopolni položaj. To občutimo tudi sami, saj težko dosegamo cene, kot jih imajo podjetja znotraj te verige združenih podjetij in to se pozna tudi pri končnih cenah izdelkov, ki so večkrat višje kot

pri velikih podjetjih. Prodajne marže je bilo potrebno močno znižati, razliko je potrebno v čim večji meri pokriti z drugimi dejavnostmi, ki prinašajo večjo dodano vrednost (kot na primer storitev servisa, vzdrževanje in programiranje).

Našo konkurenčnost povečuje na prvem mestu široka ponudba in možnost izvedbe projektov na ključ. Načrti za prihodnost so, da si utrdimo svoj položaj na trgu, da postanemo še bolj prepoznavni na območju celotne Slovenije in razširimo poslovanje izven meja naše države. Naš cilj je obdržati male kupce, ki so nezahteven trg in ki nas vklaplajo v lokalno okolje. Večjim kupcem želimo v še večjem obsegu nuditi blagajniško opremo, ki vključuje tako strojno kot programsko opremo, ter program Microsoft Navision za srednja in mala podjetja.

#### **4.2 Osnovno strateško načrtovanje**

Cilj vsakega podjetja je, da ustvari dobiček in zadovoljstvo pri kupcih. Nekaterim podjetjem to uspe in to so visoko uspešna podjetja. Kot temelj za taka podjetja velja, da imajo dobro razporejene vire<sup>2</sup>, ki so hkrati vir konkurenčnih prednosti, in dobro organizacijo<sup>3</sup>. Najpomembnejši dejavniki visoko uspešnih podjetij so kupci, zaposleni, dobavitelji in ostali partnerji. Uspešno podjetje poskrbi za visoko raven zadovoljstva zaposlenih, to vodi k prizadevnemu delu in naprej do kakovostnih izdelkov in storitev, ter zadovoljstva kupcev. Sledi povečanje obsega ponovnih nakupov in s tem rast prihodkov in večji dobiček.

Podjetje Krajnik je malo podjetje. Za mala podjetja je značilno, da so njihovi lastniki na začetku obenem tudi vodje programov v podjetju. Tako imamo lastnike, direktorje novo ustanovljenih malih podjetij, ki poznajo vsa dela v podjetju: od osnovne dejavnosti, kadrovanja, trženja, logistike do računovodstva itd. Na začetku poti je to za malo podjetje prednost, saj je v eni osebi združeno vse potrebno znanje. Težava pa nastane, ko se podjetje začne širiti in zaposluje več zaposlenih. Takrat je potrebno v organizaciji na novo urediti organizacijsko strukturo in postaviti trdne temelje za nadaljnjo širitev poslovanja in kadrovanja. Tudi mala podjetja potrebujejo načrtano vizijo, poslanstvo in strateške cilje. Pomembno je, da so njeni zaposleni organizaciji pripadni, da so motivirani in zavzeti za delo. Podjetje lahko ustanovimo v kratkem času, a če so njegovi nosilni stebri trhli, lahko tudi hitro propade, in nima pogojev za uspešno rast in razvoj. V diplomski nalogi je poudarek na tržni komunikaciji, vendar lahko iz izkušenj rečem, da je tržna komunikacija v tesni povezavi tako s strateškim načrtovanjem, poslanstvom in vizijo podjetja; ter da tržna komunikacija odseva način vodenja organizacije ter njeno kulturo in medsebojne odnose.

---

<sup>2</sup> Delovna sila, materiali, stroji, informacije in energija.

<sup>3</sup> Med organizacijo štejemo: organizacijsko strukturo, politiko in kulturo podjetja.



Tudi podjetje Krajnik se že nekaj časa nahaja na točki, ko ga lastna neorganiziranost ovira pri uspešnejšem razvoju. Tu hitro naletimo na problem preveč svobodne oblike organiziranosti, z nedorečenimi odgovornostmi in slabim nadzorom nad delom zaposlenih, z nejasnimi cilji in brez dolgoročne vizije, ki bi zajemala interese ključnih udeležencev. Vse to privede do večjih ali manjših sporov med zaposlenimi, do nezaupanja odjemalcev, velike fluktuacije zaposlenih in kar je naravna posledica – upad prodaje in zmanjšanje dobička podjetja. *Poslanstvo* podjetja ni jasno začrtano in zaposleni se v njem ne najdejo. S poslanstvom si odgovorimo na vprašanja: Kaj podjetje namerava doseči na trgu, na katerem trgu bo konkuriralo in katere kupce želi oskrbovati. Odgovor na to vprašanje je poslanstvo podjetja Krajnik: Podjetje Krajnik računalništvo je uspešno podjetje na področju celostnih rešitev za storitve in računalniško opremo ter poslovnih aplikacij za mala in srednja podjetja. V prilogi 2 imamo na grafu *Poslanstvo in vizija* podjetja prikazano, kako zaposleni vidijo prihodnost podjetja skozi poslanstvo in cilje, ki jih ima podjetje začrtane.

*Vizija* podjetja Krajnik je postati vplivno in prepoznavno podjetje v Sloveniji za celovite napredne informacijske rešitve – s strokovno usposobljenim kadrom za visoko kakovostne storitve in izdelke.

### **4.3 Opredelitev sedanjega stanja podjetja**

Podjetja, ki ne potrebujejo nobene tržne komunikacije, so redka. V primeru odkritja tržnih niš in velikih novosti za trg, podjetja poskušajo čim dalj časa zadržati vodilni položaj. Vse dokler se ne pojavijo posnemovalci, nižje cene konkurenčnih, sorodnih ali enakih izdelkov, nasičenost z izdelkom na trgu in ostra konkurenca. Računalniška panoga je ena najhitreje razvijajočih se panog na današnjem tržišču. To lahko pomeni izziv za podjetja, ki se znajo hitro prilagajati. Za počasnejša podjetja pa hiter razvoj v računalniški panogi lahko pomeni propad. Vsi pa se borimo za kupca. In način borbe je tudi tržna komunikacija.

Načini komuniciranja podjetja z zunanjim okoljem so različni. Najpomembnejše je komuniciranje s kupci. Na njih se v podjetju Krajnik obračamo preko:

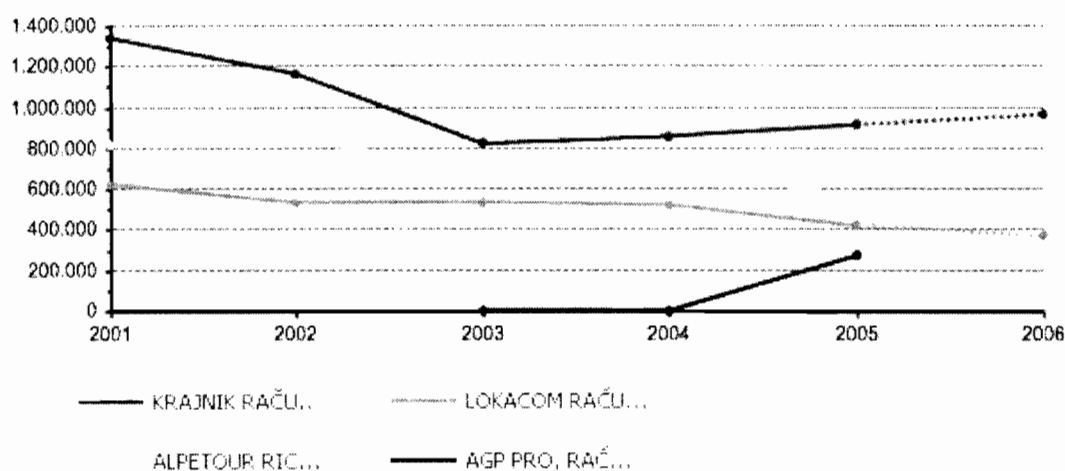
- Trgovine: na sedežu podjetja se nahaja trgovina, kjer lahko stranke vidijo konkretne izdelke na zalogi in lahko takoj kupijo željen izdelek.
- Telefonskih pogovorov: najpogostejši način komunikacije je pogovor s stranko po telefonu. Stranka nas pokliče, izrazi svoje želje in preko telefona ji svetujemo, seznanimo jo s cenami, dobavljivostjo in plačilnimi pogoji. V primeru zahtevnejših ponudb le-te pošljemo naknadno preko e-pošte ali po navadni pošti na strankin naslov.
- Internetne predstavitve podjetja ter izdelkov in storitev: podjetje se predstavlja na svetovnem spletu. Tu se nahaja tudi spletna trgovina s cenami in podatki o izdelkih in storitvah, ki jih nudimo.

- Elektronske pošte: strankam, ki jih imamo v bazi e-naslovov, pošljamo občasno akcijske ponudbe in novice iz računalniškega področja.
- Oglaševanja: podjetje se občasno odloči in objavi manjši oglas v lokalnem časopisu ali na lokalnem radiu.

Za uspešno akcijo tržnega komuniciranja se moramo ozreti na zunanje in notranje okolje organizacije in opraviti analizo sedanjega stanja. Ves čas moramo imeti pred očmi problem, ki ga raziskujemo. Obstajajo različni poslovni svetovalci, agencije in, do določene mere, dobavitelji, ki lahko ponudijo dejanske informacije, ki jih uporabimo pri analizi okolja. V podjetju lahko najamemo zunanje sodelavce, ki za nas opravijo analizo stanja. Obstaja pa tudi možnost, da analizo opravimo sami s pomočjo sekundarnih virov. To so podatki, ki so bili zbrani v predhodnih raziskavah in zajemajo podatke o panogah, konkurenci v lokalnem okolju kot tudi podatke, ki jih zasledimo v poslovnih publikacijah. Tako si lahko iz internetnih strani pridobimo podatek o 10 % večanju internetnih dostopov gospodinjstev na leto, naraščata kabelski in ADSL dostop, hkrati pa upada ISDN dostop. Dobra desetina gospodinjstev z dostopom do interneta že ima lokalno omrežje povezano v internet, od tega jih je desetina brezžičnih (Vehovar idr. 2005). Vsi ti podatki že kažejo, da je informacijska in komunikacijska tehnologija v porastu.

Vse večja globalizacija in uporaba interneta večata konkurenčni boj med podjetji. Smo malo podjetje s povprečno desetimi zaposlenimi. Konkurenca na območju Škofje Loke, kjer imamo sedež podjetja, je dokaj ostra. Na sliki 4.1 so prikazani podatki o čistem prihodku od prodaje v zadnjih letih. Za primerjavo sem vzela tri konkurenčna podjetja v naši okolici, to so Alpetour Ric d. o. o., Lokacom d. o. o in Agp pro d. o. o. iz Kranja.

**Slika 4.1** Primerjava čistih prihodkov od prodaje konkurenčnih podjetij



Vir: Bisnode 2007.

Iz grafa lahko razberemo, da so bili naši čisti prihodki od prodaje v letu 2001 v dokaj veliki prednosti pred konkurenco. Trend padanja čistih prihodkov se prične leta 2001 in nadaljuje do leta 2003, podobno tudi pri konkurenci. Nato se začne prihodki spet izboljševati in danes lahko vidimo, da stojimo solidno in smo v prednosti pred konkurenco. Vsa računalniška podjetja na tem področju so majhna do srednje velika in imajo podobne programe kot mi. Eno od teh podjetji je Lokacom, franšiza velikega podjetja Avtera d.o.o. in nam predstavlja konkurenta na posameznih segmentih ponudbe, predvsem pri prodaji računalniške opreme. Sedež imajo v centru mesta, kjer je največji pretok ljudi, kar je njihova prednost. Drug velik konkurent je podjetje Alpetour RIC, ki ima podobno široko ponudbo izdelkov in storitev kot mi. V tem podjetju je število zaposlenih dvakrat večje kot v našem podjetju (okrog 30 zaposlenih). Po skupnih prihodkih pa se lahko primerjamo z njimi. Naš cilj je usmeritev na širše trge<sup>4</sup> in večanje tržnega deleža ne toliko na področju računalniške strojne opreme, temveč predvsem na področju programskih rešitev.

S podatki lokalnega izvora si lahko v podjetju oblikujemo profil lokalne populacije z vidika starostne razporeditve, povprečnega dohodka, velikosti družine, lastništva avtomobila, lastništva hiše, število šoloobveznih otrok itd. Veliko lokalnih podatkov je mogoče dobiti na občinskih uradih. Z analizo teh podatkov dobimo nekaj uporabnih dejstev. Tako vidimo, da je Škofja Loka po zadnjem popisu iz leta 2002 štela 22.093 prebivalcev, njen povprečni bruto prihodek pa je znašal 1.081,79 € (Statistični urad RS 2003). Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da ima občina in njene sosednje občine mesečno bruto plačo pod slovenskim povprečjem. Z omenjenimi podatki si pomagamo, ko oblikujemo cenike storitev in prodajne cene, ki so na našem območju občutno nižje, kot v ljubljanski regiji. Še eden od načinov, kako do čim večje količine podatkov v kratkem času, je prebiranje lokalnih časopisov. Prav tako je priporočljivo, da se v podjetju naročijo, oziroma prebirajo publikacije, ki so vezane na poslovanje, oziroma stroko, v kateri se podjetje nahaja. Vsekakor je priporočljivo spremljanje in zbiranje podrobne statistike in podatkov, ki zadevajo poslovanje, oziroma ciljno občinstvo podjetja. Glede na to, da je namen priprava načrta tržnega komuniciranja, je vsekakor potrebno poglobljeno spremljati tudi komuniciranje bližnjih konkurentov. Pri njih ne zasledimo odmevnejših tržnih akcij, ki bi se ponavljale skozi daljše obdobje.

Poleg zbiranja podatkov iz sekundarnih virov, kateri so žal omejeni in zgodovinski in poleg tega ne zagotavljajo novih dejstev, se moramo usmeriti tudi na podatke, ki jih sami dnevno pridobivamo ob srečevanju s kupci. Na tej točki je pomembno, da se osredotočimo na problem, katerega želimo rešiti. V našem primeru je to oblikovanje kakovostne, uspešne tržne komunikacije. Da pridobimo prave informacije iz okolja, se

---

<sup>4</sup> Prodaja predvsem programskih rešitev na Hrvaško, v Srbijo in na Madžarsko že poteka.

lahko obrnemo na kupce preko vprašalnikov, osebnega spraševanja v trgovini ali preko telefonov, lahko sestavimo ankete. Raziskavo o tržnem komuniciranju v podjetju Krajnik sem opravila tudi s pomočjo ankete med zaposlenimi. Rezultati te ankete so navedeni v nadaljevanju. V našem primeru imamo možnost postaviti anketno vprašanje tudi na internetno stran, ki je dosegljiva zelo široki množici uporabnikov. Prvo vprašanje, ki sem ga zastavila obiskovalcem naše internetne strani se je nanašalo na prepoznavnost podjetja Krajnik v širši in ožji okolici: Kako dobro poznate podjetje Krajnik računalništvo? Možni odgovori in dobljeni rezultati za anketo so naslednji:

- Prvič slišim zanj. 7 % odgovorov.
- Nanj so me usmerili prijatelji, prej zanj nisem vedel. 25 % odgovorov.
- Za podjetje sem izvedel iz časopisov in revij, vendar v tem podjetju ne kupujem. 0 % odgovorov.
- Dobro poznam podjetje ter njihovo ponudbo in večkrat tam kupujem. 35 % odgovorov.
- Zelo dobro poznam njihovo ponudbo, vse računalniške nakupe opravi v njihovi trgovini. 33 % odgovorov.

Skupno število vseh odgovorov je bilo 32. Glede na to, da je velik odstotek anketirancev odgovorilo pritrdilno na prvi dve vprašanji, sklepam, da mora podjetje več narediti za svojo prepoznavnost v okolju ter za svoj image podobo. To lahko storimo na več načinov. Velikokrat se zgodi, da ljudje iz ožjega okolja ne vedo, kje se nahaja naša trgovina in hkrati sedež podjetja. Zato je potrebno postaviti table z oznakami podjetja na cestna križišča in v bližino podjetja. Ko oglašujemo in kupce seznanjamo s podjetjem, hkrati sporočamo, kaj naša ponudba obsega. Ne pozabimo omeniti, s katerimi velikimi podjetji imamo sklenjena partnerstva, oziroma smo pooblaščen za prodajo njihovih izdelkov<sup>5</sup>. Da pridobimo zaupanje kupcev, oglaševanju dodamo tudi slogan, da smo podjetje s tradicijo<sup>6</sup>. Zelo uspešno lahko izpeljemo tudi akcijo pospeševanja prodaje s tem, da sprožimo nagradno akcijo v obdobjih večje prodaje.

Ko tržnik ugotovi, kako dobro kupci podjetje poznajo, si mora pridobiti sliko tudi o tem, kako dobro poznajo blago in storitve, ki jih trži. Ker ponudba podjetja Krajnik obsega širok prodajni spekter, ne moremo izvesti ankete le za določen izdelek. Lahko pa se usmerimo na skupino izdelkov<sup>7</sup> in kupce povprašamo o poznavanju te skupine. Anketno vprašanje za servisne storitve, ki je bilo zastavljeno na domači spletni strani

---

<sup>5</sup> Podjetje Krajnik je Intel associated partner, Microsoft partner in bo v kratkem postalo tudi pooblaščen HP service partner. Prav tako je partner islandskega programerskega podjetja Microsoft Landsteiner.

<sup>6</sup> Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992.

<sup>7</sup> Skupine izdelkov kot so monitorji, računalniki, servisne storitve, program Navision ipd.

podjetja Krajnik d. o. o., je bilo naslednje: Kaj menite o naši servisni službi? Možni odgovori in dobljeni rezultati ankete so naslednji:

- Nimam mnenja. 30 % odgovorov.
- Reklamacije popravil so pogoste. 0 % odgovorov.
- Odzivajo se počasi, niso organizirani. 0 % odgovorov.
- Popravijo hitro in brez reklamacije. 30 % odgovorov.
- Znajo svetovati, poznajo trende, so strokovni. 40 % odgovorov.

Ker je bilo skupno število odgovorov majhno, to je 27, se na rezultate ne smemo povsem zanesti, ter delati še naprej kakovostno in svoje storitve izpopolnjevati. Anketna vprašanja postavljamo tudi za potrošne izdelke, ki ne zahtevajo večjih predstavitev. Za zahtevnejši prodajni program Navision k strankam pristopamo osebno, potrebne so praktične predstavitve, ki zahtevajo dobro poznavanje programa. V teh primerih so zelo pomembne dobre reference za izbrani program in kakovostno izvedena storitev, saj se dober glas zelo hitro širi in je najboljša reklama.

#### 4.4 Analiza anketnih odgovorov zaposlenih v podjetju Krajnik d. o. o.

Anketa Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik d. o. o. se nahaja v prilogi 2. Z njo sem skušala pridobiti mnenje zaposlenih o dejanskem stanju podjetja. Rezultati ankete po vprašanjih so v prilogi 3, grafični prikazi rezultatov ankete pa se nahajajo v prilogi 4.

V tabeli 4.1 je predstavljen metodološki okvir ankete.

**Tabela 4.1** Metodološki okvir ankete Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik računalništvo d. o. o.

Metodološki okvir ankete

Statistična populacija	zaposleni v podjetju Krajnik d. o. o.
Statistična enota	posamezni zaposlenec
Metoda vzorčenja	anketirani so vsi zaposleni
Velikost vzorca	10 anketirancev
Metoda zbiranja podatkov	samostojno izpolnjevanje zaprtih vprašanj
Obdobje anketiranja	od 16. 1. 2007 do 24. 1. 2007
Ocene na vprašalniku	od 1 (z odgovorom se sploh ne strinjam) do 5 (z odgovorom se popolnoma strinjam)
Vzorčni odziv	10 enot (100 % vseh anketirancev)
Način obdelave podatkov	rezultati podani v dveh sklopih, v katerih so združena anketna vprašanja; rezultati so predstavljeni grafično in opisno.

V anketi sodelujoči so zaposleni v servisni službi za prodajo servisnih storitev, v službi za prodajo strojne opreme in v službi za prodajo programskih rešitev. Neposredno s trženjem se v podjetju ukvarjamo trije zaposleni, ostali le posredno ob končnem sodelovanju s kupci. To velja tako za prodajo strojne opreme, servisnih storitev in programerskih rešitev. Prav zato so v anketo vključena tudi vprašanja, ki se

nanašajo na organizacijo kot celoto, in so v majhnem podjetju zelo pomembna: anketna vprašanja se poleg tržne komunikacije nanašajo še na strukturo podjetja, vodenje, organiziranje, ugled in na njeno poslanstvo. V prilogi 3 so prikazani povprečni rezultati ankete po vprašanjih, ter skupna povprečna ocena za posamezen sklop vprašanj. V nadaljevanju predstavljam rezultate ankete opisno, tako kot so predstavljeni v prilogi 3 in prilogi 4.

*Sklop vprašanj strateške organizacije in vodenja; zajema anketna vprašanja Pripadnost organizaciji, Seznanjenost s poslanstvom in vizijo podjetja, Organiziranost, Vodenje, Motivacija in zavzetost za delo, Načrtovanje v organizaciji in Prepoznavnost podjetja*

Iz anketnih odgovorov lahko razberemo, da zaposleni ne čutijo močne pripadnosti organizaciji. Na prvo mesto postavljajo zanesljivo plačo in ta odgovor predstavlja negativno skrajnost v tem sklopu vprašanj (ocena 1,7), saj bi zaposleni zapustili podjetje, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. To kaže na to, da bi podjetje moralo dati večji poudarek tudi nematerialnemu nagrajevanju (pohvale, možnosti napredovanja, možnosti izobraževanja in osebnostni razvoj). Najbolj pozitivno pa je bila ocenjena trditev, da zaposleni v zunanjem okolju širijo pozitivno mnenje o podjetju (ocena 3,2). To kaže, da položaj še ni zelo negativen, vendar se močno čutijo negativne tendence.

Temu je mogoče vzrok tudi neseznanjenost s poslanstvom, vizijo in dolgoročnimi cilji podjetja, kar je prikazano na drugem grafu Poslanstvo in vizija podjetja, v prilogi 4. V tej skupini anketnih vprašanj so bili vsi odgovori pod oceno 2,5. Zaposleni se ne identificirajo s cilji in politiko podjetja, ker je ne poznajo. Zaposleni bi morali biti seznanjeni s strategijo podjetja, in njenimi dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji. Le tako bi cilje podjetja sprejeli za svoje in bi jih pomagali uresničevati. V kolikor bi zaposlene vključili v postavljanje ciljev, bi s tem podjetje naredilo korak naprej.

Razlog za tako nizko oceno lahko iščemo tudi v slabši organizacijski strukturi ter vodenju in motivaciji zaposlenih, kar lepo vidimo na grafu številka 3, v prilogi 4, Organizacija, vodenje in motivacija zaposlenih. Zaposleni smatrajo, da ima podjetje slabo organizacijsko strukturo. Prav tako ne vidijo pravih odnosov med pričakovanji nadrejenih in pristojnostmi zaposlenih. Te odnose so zaposleni ocenili z oceno 2,3, kar je najslabša ocena v tem sklopu vprašanj. Najbolj so si zaposleni enotni v trditvi, da je potrebno glavne dejavnosti v podjetju načrtovati in zaposlene seznanjati z njenimi načrti. Žal pa se z načrtovanjem ukvarja le ozko najvišje vodstvo. Zaposleni bi želeli o načrtih kaj več slišati vsaj na letnih srečanjih. Ta trditev je bila ocenjena najbolje, z vrednostjo 3,1.

Ob analizi grafa 3, v prilogi 4, Organizacija, vodenje in motivacija, se zdi pomembno opozoriti na dejstvo, da bi bili zaposleni pripravljene prevzeti tudi dodatno delo in zadolžitve, če bi se njihov trud opazil in temu primerno nagradil. Tu nam ocena

2,5 ne kaže pozitivne tendence, prav tako je zaskrbljujoče tudi nezaupanje delavcev do svojih nadrejenih in slaba komunikacija med njimi. Nejasni cilji in organizacija, na katero se zaposleni ne more opreti, se kot kažejo odgovori v anketi, izkazujejo v dokaj nizki motivaciji in zavzetosti za delo. Na tej točki je potrebno omeniti, da zaposleni ocenjujejo, da je nadzor nad njihovim delom slab, saj se dober delovni rezultat ne opazi, in zanj delavec ne prejme pohvale ali nagrade. Anketa je nadalje pokazala, da se podjetje med zaposlenimi smatra kot dokaj neprepoznavno v okolju in ne slovi po kakovosti, zavedajo pa se, da nudi celostne rešitve, kar bi lahko pripomoglo k boljšim poslovnim rezultatom.

*Sklop vprašanj tržne komunikacije in trženja; zajema vsa anketna vprašanja, ki so povezana s tržno komunikacijo in trženjem*

Kot sem že omenila, se neposredno s trženjem v podjetju ukvarja le ozek krog sodelavcev. Iz anketnih odgovorov je razvidno, da se nekateri ne smatrajo poklicane za to področje in na vprašanja ali sploh niso odgovarjali ali je bil njihov odgovor nevtralen. Vseeno si oglejmo rezultate iz sklopa trženja in tržne komunikacije, ki so prikazani na grafu 4, v prilogi 4.

Podjetje se ukvarja s trženjem enakih produktov že več kot deset let. Anketa potrди, da nam je to prineslo izkušnje in da se tega v podjetju zavedamo. Še vedno pa je sposobnost opredeljevanja tržnih problemov premajhna. Potrebna je večja angažiranost in sledenjem tržnim spremembam ter včasih tveganje pri uvajanju novitet v naš tržni asortiment. Da bodo naši proizvodi in storitve na trgu bolj poznani, potrebuje podjetje več tržne komunikacije – s tem se strinja večina zaposlenih, nekateri pa so mnenja, da podjetje že sedaj dobro komunicira s trgov. Zavedamo se, da je potrebno tržiti koristni, ki jih določen izdelek ponuja, bolj kot sam izdelek. Pri naslednjem anketnem odgovoru vidimo, da se zaposleni strinjajo, da so pri konkretni tržni komunikaciji bolj pomembne prikazane koristi določenega izdelka, kot predstavitev podjetja, kar so ocenili z oceno 3,7. Anketno vprašanje, ki se nanaša na ciljno skupino tržne komunikacije, to so obstoječi ali novi kupci ter kako deliti proračun tržne komunikacije med njiju, nam ponudi odgovor, da so najpomembnejši obstoječi kupci in s tem se strinjamo. To trditev zaposleni ocenijo s 3,5 točke. Seveda ne smemo zanemariti novih kupcev, vendar morajo biti vedno na prvem mestu obstoječi kupci. Z njimi lahko nadgrajujemo poslovno sodelovanje na novih področjih in krepimo njihovo zaupanje s kakovostnimi izdelki in storitvami.

V anketi smo zaposlene vprašali, kateri načini tržne komunikacije se jim zdijo najprimernejši. Najmanjšo oceno, to je 1,8, so namenili objavam oglasnih sporočil na televiziji ali na rumenih straneh. S povprečno oceno 3,5 pa pozitivno izstopa oglaševanje po internetu, in takoj za njim z oceno 3,2 oglaševanje z zgibankami, prospekti in katalogi. Podjetje že sedaj oglašuje po internetu, vendar je učinek pod pričakovani. Zavedamo se, da je potrebno sprotni osvežitvi spletnih strani nameniti

veliko časa, vendar ta čas ni izgubljen, in se moramo na tem področju v prihodnosti bolj truditi. Za kataloge in zgibanke podjetje do sedaj še ni našlo sredstev. Kljub temu, da je bila ocena za oglaševanje po televiziji in na rumenih straneh nizka, pa ne drži, da ta dva medija nista primerna za naše oglaševanje. Ravno nasprotno - če bi našli sredstva tudi za tako oglaševanje, ki bilo skrbno pripravljeno, bi se nam gotovo obrestovalo.

Kontrola tržnih aktivnosti je pomembna, saj tako lahko vidimo, ali smo delovali pravilno ali ne, in nam je kažipot za vnaprej. Na tem področju so anketni odgovori najbolj nejasni in večinoma nevtralni. To lahko pomeni, da zaposleni ne zaznajo kontrole tržnih aktivnosti ali pa jim pojmi in anketna vprašanja niso najbolj domači. Tisti, ki delujemo na tržnem področju, vemo, da je kontrola šibka, in da se rezultati po tržni akciji ločeno ne obravnavajo. Ali je tržna akcija uspela, vidimo iz prejetih naročil in po povečanem povpraševanju tako za akcijski izdelek kot tudi na splošno za vse ostale izdelke, ki jih podjetje ponuja.

Podjetje ne izdelava letnega plana prometa, zato ob koncu leta ta za nas ni pravi pokazatelj poslovnega uspeha. Uspeh prikazujemo s čistim dobičkom od prodaje.

#### **4.5 SPIN analiza (SWOT)**

Ko dobro poznamo okolje, v katerem deluje organizacija, si pomagamo s SPIN analizo, da analiziramo prednosti in slabosti ter priložnosti in izzive v okolju.

Notranje okolje smo predvsem zaposleni in lastniki podjetja. Interesi zaposlenih so zanesljivost zaposlitve, socialna varnost, materialne pohvale (dobre plače, regres, božičnica, mobiteli, službeni avto), nematerialne (spodbudno delo, urejena delovna okolica, pohvale, ustvarjalno delovno ozračje), izobraževanje, napredovanje na delovnem mestu, možnost izražanja mnenj. Lastniki imajo svoje interese; sem štejemo predvsem večanje premoženja, pomembna pa jim je tudi zanesljivost in perspektiva poslovanja ter zadovoljstvo zaposlenih. SWOT (SPIN) analiza nam pomaga usmeriti se na področja in programe, kjer bomo konkurenčni. V tabeli 4.2 so prikazane dobre in slabe strani tako notranjega kot zunanjega okolja organizacije ter ponujene strategije.



**Tabela 4.2** SPIN analiza podjetja Krajnik

<p style="text-align: center;">NOTRANJI DEJAVNIKI – Konkurenčnost Programa</p> <p>ZUNANJI DEJAVNIKI - Privlačnost tržišča</p>	<p>PREDNOSTI: notranje prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izkušnje in pridobljeno znanje o prodajnih izdelkih in storitvah,</li> <li>- kakovostni izdelki,</li> <li>- cenovna fleksibilnost</li> <li>- poznavanje trga in kupcev,</li> <li>- hitro prilagajanje spremembam.</li> </ul>	<p>SLABOSTI: notranje slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizka dodana vrednost</li> <li>- pomanjkanje določenih specifičnih znanj,</li> <li>- ni sredstev za boljšo tržno komunikacijo</li> <li>- visoka fluktuacija zaposlenih</li> <li>- pomanjkanje komunikacije med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi,</li> <li>- slab nadzor in kontrola</li> <li>- slaba organizacija</li> </ul>
<p>IZZIVI: zunanji izzivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-odprt evropski trg,</li> <li>-lažji dostop do končnih kupcev preko internetnih storitev, porast števila malih in srednje velikih podjetij,</li> <li>- hitre spremembe in napredek v informacijski tehnologiji,</li> <li>- velike potrebe trga po sodobnejših poslovnih programih za mala podjetja</li> <li>- velik trg bivše Jugoslavije</li> </ul>	<p>PI STRATEGIJE: Ki uporabljajo prednosti, da izrabijo izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pravočasen odziv na potrebe odjemalcev,</li> <li>- kupcem nuditi spodbude in reklamirati svoje izdelke in storitve</li> <li>- kupcem ponuditi celoten inženiring s tehnološkimi novostmi,</li> <li>- prilagajanje rešitev kupčevim zahtevam</li> <li>- tržno komuniciranje s širšim trgom</li> </ul>	<p>SI STRATEGIJE: Ki premagujejo slabosti, da lahko izrabljajo izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nagrajevanje dobrih in ambicioznih delavcev,</li> <li>- sledenje novostim z aktivnim vključevanjem na strokovne seminarje in tečaje</li> <li>- uvajanje ISO standardov</li> </ul>
<p>NEVARNOSTI: zunanje nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vse bolj močna konkurenca,</li> <li>- globalizacija,</li> <li>- veliki računalniški nakupovalni centri</li> </ul>	<p>PN STRATEGIJE: Ki uporabljajo prednosti, da obvladujejo nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trženje specialnih rešitev po naročilu kupca</li> <li>- agresivno trženje kakovostnih izdelkov in storitev</li> <li>- kakovosten tržni načrt z razporejenimi fin. Viri.</li> </ul>	<p>SN STRATEGIJE: Ki premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zanesljivost na manjših projektih,</li> <li>- kakovost servisnih in post servisnih storitev.</li> </ul>

Iz tabele 4.2 lahko razberemo, s katerimi strategijami si lahko podjetje utrdi položaj na trgu. Strategije PI (Prednosti, Izzivi) so tiste, ki uporabljajo naše notranje prednosti, da izrabijo izzive v okolju. Strategije SI (Slabosti, Izzivi) so tiste, ki premagujejo notranje slabosti, da lahko izrabljajo izzive iz okolja. Strategije PN (Prednosti, Nevarnosti) so tiste, ki uporabljajo notranje prednosti, da obvladujejo nevarnosti iz zunanjega okolja in strategije SN (Slabosti, Nevarnosti) so tiste, ki premagujejo notranje slabosti, da obvladajo nevarnosti iz zunanjega okolja.

V SPIN analizi je bilo že naštetih nekaj strategij, ki so rešitev za trenutne razmere v notranjem in zunanjem okolju. V tržnih pogojih velike konkurence še vedno želimo doseči rast obsega poslovanja. Za izdelke in storitve, ki jih tržimo<sup>8</sup> velja, da se stalno spreminjajo, oziroma dopolnjujejo zaradi hitrega tehnološkega razvoja. Nenehno spremljanje novosti in učenje je v tem poslu stalnica.

Med strategijami za doseg dobrih poslovnih rezultatov vedno omenjamo povečevanje tržnega deleža. Da kljub težkim razmeram na trgu uspemo širiti svoj tržni prostor, je potrebno spremljati razmere tudi na zunanjem trgu<sup>9</sup>, izven države Slovenije. Širiti se želimo na trge bivše republike Jugoslavije, kjer se odpirajo novi posli, ki slonijo na prilagajanju posameznemu kupcu.

Naša strategija naj bi bila, da pridobimo večje projekte v velikih poslovnih sistemih, kjer bomo ponudili celotne informacijske rešitve: od strojne do programske rešitve. Potreben je hiter odziv na povpraševanja, stalna podpora potencialnim in obstoječim kupcem, ter oglaševanje in pospeševanje prodaje s predstavitvami izdelkov in storitev.

Zelo pomembna je strategija zmanjševanja stroškov ter doseči boljšo organizacijo dela in večjo produktivnost zaposlenih. S stopnjo urejenosti organizacije sta povezani kultura in zdravje organizacije. Z različnimi sistematičnimi organizacijskimi pristopi (management kakovosti – standardi kakovosti ISO), lahko uredimo načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljševanje kakovosti. Z vzpostavitvijo standardov kakovosti dokažemo odjemalcem, javnostim in poslovnim partnerjem, da smo sposobni zagotoviti kakovostne proizvode in storitve (Piskar, Dolinšek 2006, 13). Tudi delovni čas je potrebno prilagoditi kupcu in zaposlovati za določen čas ob večjih projektih.

Strategija izboljšanja spleta asortimenta in storitev pomeni izločiti tiste izdelke, ki ne pokrivajo lastnih stroškov<sup>10</sup>, in usmeriti servisne storitve na področje zahtevnejših del, kot so namestitve strežnikov ipd. Tu naletimo na oviro, saj za zahtevnejša dela

---

<sup>8</sup> Izdelki in storitve: računalniki, monitorji, tiskalniki, servisne storitve, potrošni material, programska oprema LS Retail, Microsoft in ostala.

<sup>9</sup> Spremembe na zunanjem trgu so lahko: ekonomske, tehnološke, politične, družbene spremembe, konkurenti, potrebe in želje kupcev.

<sup>10</sup> Sestavljanje osebnih računalnikov se je izkazalo za nedobičkonosno, saj prihaja do pogostih napak na strojni opremi in pri namestitvah programske opreme.

potrebujemo strokovnjake z veliko znanja. Da ostanemo v koraku s konkurenco se je potrebno stalno izobraževati. Le kakovostna podpora kupcu pomeni našo prednost pred konkurenco. Pospešeno pridobivanje znanj za najnovejše programske rešitve nas vodi iz večinoma strojno usmerjenega podjetja v programersko podjetje. Sredstva, namenjena izobraževanju kadra, ne smejo biti preskromno odmerjena.

Težiti bi morali tudi k urejanju organizacijske strukture ter načinu vodenja in razmišljanja, na katere se bo lahko oprl celoten sistem.

Tržne strategije se s časom spreminjajo. V podjetju Krajnik smo trenutno na točki, ko se odločamo, kako še kaj iztržiti iz prodaje računalniške strojne opreme in servisa strojne računalniške opreme, oziroma ali povsem opustiti nekatere vrste del. Kot je bilo v nalogi že omenjeno, se sestava računalnikov ne kaže več kot dobičkonosna storitev. Da bi še večji del poslovanja preusmerili v programske rešitve, pa zahteva čas in delovno silo z drugačnimi znanji. Prav tako zahtevna je tudi preusmeritev iz servisiranja osnovnejših računalniških sistemov na servisiranje in implementiranje zahtevnejših rešitev, kot so strežniška podpora, namestitve in konfiguracije večjih sistemov, baz ipd. Tu se kaže največji primanjkljaj – strokovno znanje tehničnega kadra. Finančna sredstva za izobraževanje so se vedno zelo skopo odmerjala in mogoče je vzrok našega današnjega stanja nekonkurenčnosti tudi v tem.

#### **4.6 Opredelitev ciljev in segmentacija trga**

Osnovne cilje podjetja Krajnik lahko strnemo v nekaj točk. Med prve sodi povečanje konkurenčnosti podjetja na trgu, kar lahko dosežemo tudi s širjenjem spektra lastnih programskih rešitev in z večanjem ugleda podjetja na trgu. Sledi povečanje prihodkov od prodaje storitev in izdelkov ter po drugi strani zmanjševanje stroškov poslovanja. Tudi stalna kontrola kakovosti storitev in izdelkov je cilj, ki je vedno bolj pomemben. Zato skrbimo, da je čim manj reklamacij kupcev in s tem garancijskih stroškov, da so dobave točne in storitve kakovostno opravljene. Ne smemo pozabiti na motivacijo zaposlenih, kar pomeni zaposlene motivirati s ponudbo različnih strokovnih seminarjev in denarno stimulacijo glede na dobro opravljeno delo.

Ko ustvarjamo konkretno tržno akcijo za prodajo strojne opreme in potrošnih materialov, imamo v mislih naše fizične kupce in pravne osebe. Vsak segment kupcev zahteva drugačen pristop, zato bomo tudi v tem primeru drugače pristopili k pravnim osebam, in drugače k fizičnim osebam. Priporočljivo je, da se akcija tržnega komuniciranja usmeri na že obstoječe odjemalce, razen če gre za izdelek/storitev, ki je namenjen popolnoma novi skupini kupcev. V večini malih podjetij segmentacija trga temelji na demografskih spremenljivkah kot so starost, dohodek, spol in na geografskih pogojih strank. Ko ustvarjamo akcijo tržne komunikacije za strojno opremo in potrošne materiale fizičnih oseb v domačem okolju, se usmerimo na srednji plačilni razred, saj smo že ugotovili, da ima domača občina bruto plačo na prebivalca nižjo od slovenskega

povprečja. Za kupce, katerim je izdelek predrag, lahko ponudimo obročno odplačevanje ali bančni kredit, ki ga lahko sklenejo na mestu nakupa. Ciljamo na mlajšo populacijo, to je do 20 let, in na populacijo z višjimi prihodki od 20-45 let. Za nakup računalnikov, tiskalnikov, monitorjev, se kupci pogosto obračajo v sosednja mesta, kjer se nahajajo večja računalniška središča z ugodnimi cenami. To je največkrat tudi razlog, da je težje doseči in obdržati kupce v domačem kraju. Ker je računalniški izdelek težko prodati, se moramo v tem primeru osredotočiti na izdelek in storitve, ki jih ponujamo, kot so servisna vzdrževanja, instalacije sistemov, programov, antivirusnih zaščit, mrežne nastavitve ipd. Stalnica pri komunikaciji s kupci pa mora ostajati e- poštno sporočilo, kjer objavljamo novosti na računalniškem tržišču.

#### **4.7 Oblikovanje tržnega sporočila**

Obstajajo določeni dejavniki, ki nam povedo, kako občinstvo dojema naše podjetje. To so: zaupanje v podjetje, sposobnost podjetja v določeni panogi, sposobnost podjetja, da vzdržuje svojo pozicijo. Ko v podjetju načrtujemo strategijo komuniciranja moramo obravnavati vse navedene dejavnike, v kolikor hočemo doseči najboljšo možno podobo. Pozorni moramo biti tudi na morebitne zaznane slabosti v kateri koli značilnosti, saj bodo zelo verjetno vplivale na celotno podobo podjetja, in s tem se bo zmanjšala verodostojnost podjetja. Že med zaposlenimi, v njihovih anketnih odgovorih, je bilo zaznati negativno tendenco pri ugledu podjetja, vodenju, organizaciji. Vsi ti dejavniki morajo biti urejeni najprej navznoter, šele nato lahko trdno zastavimo naše zunanje načrtovanje.

Pri oblikovanju načrta tržnega komuniciranja je priporočljivo, da gledamo na komunikacijo s kupcem širše, in sicer kot povabilo, da se ustvari dolgoročna zveza s ciljnim občinstvom. Da bomo kupcu prodali prenosni računalnik, tiskalnik ali monitor, moramo najprej pomisliti na njegove potrebe, ki jih želi z nakupom zadovoljiti ter ga opozoriti na koristi, ki jih prinaša izdelek. To pomeni, da moramo kupca najprej izobraziti in mu povedati, česa ne bo imel, če ne kupi izdelka. Tako bomo ob nakupu prenosnega računalnika lahko poudarili brezžično povezavo z internetom na vsakem mestu; majhno, lahko in prenosljivo ohišje, ki ga lahko odnesemo s sabo na potovanje ali na službeno pot, prav tako pa tudi enostavno prenašamo po stanovanju. Tako tudi oblikujemo naše propagandno gradivo.

#### *Oglaševanje*

Najpomembnejše je, da izberemo pravi medij za oglaševanje. Ko se usmerimo na lokalne kupce, so najučinkovitejši mediji lokalni časopisi in oglaševanje na prostem s plakati in panoji. Tako pripravimo ob višjih sezona<sup>11</sup> večjo oglaševalsko akcijo, ki zajema vse glavne tržne programe. Oglašujemo v lokalnem časopisu in v časopisu

---

<sup>11</sup> Višek sezone je v mesecih: januar, maj, junij in december.

gorenjske regije, kjer predstavljamo tisti hip najbolj iskan izdelek srednjega cenovnega razreda, ter poleg ponudimo tudi servis in tehnično pomoč. Prav tako poskušamo v tem času kupce doseči s panoji na križišču glavnih cest, katere je mogoče najeti za določen čas. Ob višku sezone oglašujemo tudi na lokalnem radiu, kjer na kratko predstavimo naše podjetje in zanimive artikle, ki so splošno najbolj iskani.

Želimo pa doseči tudi širši krog kupcev, ne le lokalne. Na njih se obrnemo s oglasom v rumenih straneh: tu se predstavimo kot podjetje s tradicijo, ki ponuja pester izbor računalniških izdelkov ( ne preobširen) ter tehnično podporo in servis.

Da obdržimo pozornost ciljne skupine skozi vse leto, stalno oglašujemo na internetnih straneh in po elektronski pošti ter občasno z oglasom v lokalnem mediju.

#### *Pospeševanje prodaje*

S pospeševanjem prodaje ponujamo neposredne spodbude, ki povečujejo osnovno vrednost izdelka/storitve za določen čas. Največja težava tega orodja je v tem, da si je potrebno zanj vzeti več časa in pokazati več ustvarjalnosti. V našem primeru kot pospeševanje prodaje lahko uvedemo ugodnosti za stalne stranke. V ta namen lahko kupcem sami izdelamo kupončke/kartončke, na katerih so pripravljena mesta, kamor prodajalec vpisuje datume nakupa z žigom. Določi se število nakupov, ki stranki prinesejo določen popust ob naslednjem nakupu.

Naše podjetje ima že dalj časa navado, da podarja izdelke za namen tombol ali za srečelove na lokalnih prireditvah. Tudi to je način pospeševanja prodaje.

Pomembna so tudi darila; ljudje že od nekdaj zelo radi kar koli dobivajo zastonj, tudi v primeru, ko morajo plačati kar precejšnjo vsoto za kakšen predmet, da bi dobili za nameček darilo. V oglasnem sporočilu in v trgovini objavimo, kakšno je darilo za nakup predmeta v določeni vrednosti. V našem primeru lahko ponudimo za nakup prenosnika kot darilo računalniško miško. Da pospešimo prodajo LCD televizorjev lahko poleg ponudimo na primer film na DVD mediju.

#### *Neposredno trženje*

Pri neposrednem trženju ima veliko pomen baza podatkov o kupcih, saj nenačrtno izbiranje pripelje do veliko slabših rezultatov. V podjetju izvajamo neposredno trženje z oglaševanjem po internetu. Stroški takega oglaševanja so nizki, pridobimo pa podatke o kupcih in ciljamo lahko na širok segment kupcev.

Občasno izvajamo neposredno trženje v obliki neposredne pošte. Ta oblika trženja se je izkazala za dokaj drago, vendar z zadovoljivim odzivom kupcev. V takem primeru se usmerimo na točno določen segment kupcev in ponudbo prilagodimo prav njim. Največkrat neposredno pošto usmerimo na podjetja določene panoge, ki potrebujejo temu primerno opremo.

Iz poslovnega programa lahko pridobimo podatke o naših kupcih: o datumih nakupa, kaj je bil predmet nakupa, servisne storitve, morebitne pritožbe, pohvale in vse to uporabimo v neposrednem trženju.

#### *Odnosi z javnostmi*

Najpomembnejša orodja za odnose z javnostmi so publikacije, dogodki, vesti, govori, dejavnosti v javno korist in posredniki, ki oblikujejo identiteto podjetja (Potočnik, 1998, str. 128). V podjetju lahko vzpostavimo stik z javnostmi s tem, da podpiramo kulturne, športne in druge projekte v kraju, kjer delujemo. Naša že tradicionalna gesta je pomoč društvom pri organizaciji lokalnih glasbenih prireditev (društvom podarjamo več artiklov v manjši ali srednji vrednosti), ob čemer imamo lepo priložnost hkrati poskrbeti za promocijo podjetja. Z malo truda lahko organiziramo t. i. " Dan podjetja", s katerim podjetje odpre vrata za obiskovalce ob raznih obletnicah: povabimo stalne stranke na neuradno srečanje, ki lahko le traja od 1 do 2 uri. Pogovorimo se o morebitnih težavah in predlogih kupcev ter predstavimo svoje novosti. Način odnosov z javnostmi je tudi, da preko reportaž seznanjamo javnost o svojih aktivnostih v lokalni skupnosti, dosežkih podjetja in obveščamo o napredovanju uslužbencev. Te novice lahko pošiljamo lokalnim časopisom, radijem in televizijskim postajam. Stroški pisanja in pošiljanja prispevkov medijem so edini stroški, ki jih ima podjetje v tem primeru.

#### *Osebna prodaja*

Kljub še tako dovršeni in strokovni predstavitvi z najsodobnejšimi pripomočki, ki jih ponuja obdobje elektronike, je najučinkovitejši instrument tržnega komuniciranja v malih podjetjih še vedno osebna predstavitev in pogovor z možnim kupcem. Pri tem je prodajno osebje priporočljivo nagraditi za sklenjene posle, ne le v obliki dohodka, temveč tudi v obliki nagrad, priznanj in drugih tehnik, ki povečajo prizadevanja za sklepanje poslov. Prodajalec naj ima poleg strokovnega znanja tudi osnovna znanja odnosov z javnostmi. Osebni stik je odločilnega pomena. Prodajno osebje naj si poskuša zapomniti čim več strank in jih nagovarjati z njihovimi imeni.

Podjetje Krajnik d. o. o. ima trgovino na sedežu podjetja, ki je dobro založena in v kateri kupci lahko takoj kupijo potrošne materiale, računalniške komponente, monitorje, tiskalnike ipd. Vedno lahko dobijo cenike tudi tistih artiklov, ki niso na zalogi, nudimo jim tehnično pomoč in dogovarjamo se za termine obiskov serviserjev na domu, oziroma v njihovem podjetju.

#### **4.8 Določitev komunikacijskega proračuna in kontrolni mehanizmi**

Točnega odgovora na vprašanje, koliko denarja porabiti za tržno komuniciranje, ni mogoče dati. Znesek porabe je odvisen od ciljev komuniciranja, ciljnega občinstva, ki ga podjetje določi, značilnosti izdelka/storitve, tipa posla, v katerem podjetje deluje.

Vsekakor se je potrebno držati načela, da se določi proračun, ki bo odražal, kaj želi podjetje doseči, namesto, da bo doseženo pogojeno s tem, kaj določa proračun. Proračun razdelimo na posamezne instrumente tržnega komuniciranja in ga pripravimo za daljše časovno obdobje. Naredimo si letni načrt: pri določanju komunikacijskega denarja od prodaje vedno moramo upoštevati načrtovano vrednost prodaje v prihodnosti, in glede na to določimo delež, namenjen tržni komunikaciji. Pri tem naj zaposleni, ki razporejajo proračun, povprašajo za mnenje tržnike ter jim zaupajo tržno komunikacijo.

Zgledujemo se lahko tudi po konkurenci, in oglašujemo vsaj toliko kot oni, kar privede do konkurenčne enakovrednosti in ni prehude tekmovalnosti med konkurenti. Najbolj neprimerna je metoda razpoložljivih sredstev. S tem povemo, da ne razumemo bistva tržne komunikacije, ki je: tržna komunikacija posledično pripelje do prodaje, in znesek, ki ga dosežemo s prodajo, je pogojen z zneskom, ki ga porabimo za tržno komunikacijo. Žal se najbolj pogosto dogaja prav slednje. V obdobjih, ki so bolj sušna, se zdi vsako oglaševanje potrata denarja. Vendar s tem pademo v začarani krog, saj z manjšo ali nično tržno komunikacijo tudi prodaja ne raste.

Vsekakor velja, da je tudi merjenje učinkov tržnega komuniciranja izrednega pomena, saj le tako vidimo, kateri instrumenti in v kolikšni meri so pripomogli k doseganju postavljenih ciljev komuniciranja. Mala podjetja ne poudarjamo niti prodajnega in niti tržnega učinka svojih akcij. Res je, da je težko in tudi drago meriti učinek prodaje in trženja. Če merjenje učinkovitosti in tržno komunikacijo prepustimo oglaševalskim agencijam, je to za malo podjetje velik zalogaj.

Obstaja enostavnejša in cenejša možnost merjenja učinkovitosti tržne akcije, in sicer, da kupca enostavno vprašamo, kje so videli oglas ali kupca povabimo, da s seboj prinese oglas in mu zato ponudimo poseben popust. Če teče akcija le na enem mediju, lahko hitro vidimo, kakšen je odziv strank v tistem času. Na ta način lahko izberemo najučinkovitejši medij. Oglasi na radiu so se izkazali za zelo odmevne, in zato bi jih bilo smotrno ponoviti v prihodnje.

## 5 SKLEP

Eden od pomembnejših ciljev vsakega podjetja je doseči čim večji dobiček. To dosežemo s čim večjo prodajo izdelkov/storitev. V podjetju moramo najti način, kako pri kupcih vzbuditi pozornost, zanimanje, željo in končno tudi dejanje – nakup izdelka/storitve. V nalogi sem prikazala, da ima podjetje Krajnik širok asortiment zanimivih tržnih izdelkov. Vendar dober izdelek ni dovolj za zdravo rast in razvoj podjetja. Anketni odgovori nam jasno kažejo, da moramo začeti graditi pri osnovah, to je pri zaposlenih, organizaciji ter vodenju podjetja. Zaposlenim moramo poleg materialnih spodbud nuditi tudi nematerialne, kar pomeni pohvale, možnosti izobraževanja in osebnostnega razvoja. Tu smo šibki, kar nas zavira pri uspešni rasti in hitrejšem razvoju podjetja. Pri urejenosti organizacije nam lahko pomagajo standardi kakovosti ISO. S proučevanjem, poznavanjem in uvajanjem standardov kakovosti si pridobimo ugled v okolju, ter uspešno organiziramo podjetje. Živimo v času, ko imajo kupci pestro možnost izbire v množici različnih ponudnikov. Zato se mora podjetje Krajnik truditi, da učvrsti svoj ugled; najprej med svojimi zaposlenimi in nato tudi v svojem okolju. Prepričanje, da je podjetje sigurno in napredno, da ima postavljene cilje za v prihodnost, bo zaposlene dodatno motiviralo za delo in posledično to pripelje do kakovosti na vseh ravneh dela. S strateškimi cilji podjetja, poslanstvom in vizijo podjetja moramo seznaniti vse zaposlene.

Uspešno prodajo izdelkov/storitev dosežemo z oblikovanjem ustrezne akcije tržnega komuniciranja, kar velja tako za velika, srednja kot tudi mala podjetja; nihče ni izjema. Analiza procesov v podjetju Krajnik me je pripeljala do zaključka, da se v podjetju zavedamo, da brez tržne komunikacije ne gre. Začeti moramo pri boljšem prepoznavanju podjetja: postaviti table z oznakami na ceste, panoje pred trgovino in podobno. Naše ožje okolje lahko seznanimo s prodajnim programom preko lokalnih časopisov in lokalnega medija. Širšemu okolju ponudimo predstavljena srečanja, ko povabimo novinarje in večje stranke, jim predstavimo naš program in morebitne novosti, ki jih uvajamo. V malih podjetjih najpogosteje pripravljamo tržno akcijo sami. Da bodo vlaganja v komunikacijo z okoljem prinesla še boljše rezultate, ni nujno le povečevati količino vloženih sredstev, ampak jih nalagati v pravi tržni splet, ob pravem času in v pravem obsegu. Spoznali smo, da so naši ciljni trgi različni: pri prodaji strojne opreme in potrošnega materiala komuniciramo z manj zahtevnim kupcem v ožjem okolju, medtem ko se s prodajo programerskih rešitev obračamo na širše okolje, in tudi preko slovenskih meja. Temu ustrezno moramo postaviti plane, zelene cilje in komunikacijske kanale, sicer nam tržna akcija ne bo uspela. V planih naj se določa komunikacijski proračun na kratek in na dolgi rok, vedno glede na poslovanje v prihodnosti. Napaka malih podjetji je tudi v tem, da rezultate tržne akcije ne merijo. Prav zaradi tega se pogosto zgodi, da nam akcije ne prinašajo povečanja prodaje.



Možno je namreč, da nismo izbrali pravega medija ali da nismo oblikovali pravega sporočila.

Najbolj pogost način komunikacije v malih podjetjih je oglaševanje. Z njim resnično lahko dobro promoviramo svoje podjetje in izdelke. Ne zavedamo pa se, kako lahko na enostaven način in z majhnimi vloženi sredstvi, s pospeševanjem prodaje še bolj pritegnemo obstoječe in nove kupce. Kot način pospeševanja prodaje lahko uvedemo darila ob večjih nakupih ali popuste ob določeni vsoti nakupa. Pri vseh oblikah trženja pa so nam v veliko pomoč baze kupcev, katere žal največkrat ne popravljamo sproti, oziroma jih ne izkoristimo toliko, kot bi jih lahko.

V večini večjih in srednje velikih podjetjih imajo med svojimi zaposlenimi tudi takšne z znanjem s področja trženja. Pri malih podjetjih stvari ne potekajo tako ustaljeno. Eden od kriterijev, zakaj posamezno podjetje uvrščamo med malo je tudi ta, da ima manjše število zaposlenih (od 10 do 49) in posledično tudi manjše število tistih s tržno izobrazbo, ki bi vodstvo v malem podjetju prepričalo v pravilen potek tržnih akcij. V takih primerih je potrebno zaupati ljudem, ki imajo izkušnje s trženjem ter jim pomagati izpeljati tržno akcijo. Poleg tega imamo v malih podjetjih manjši proračun in s tem manj namenimo tržni komunikaciji. Vendar nobeden od teh razlogov ni zadosten za to, da se v takšnih podjetjih ne posvečamo trženju svojih izdelkov/storitev. S tem spoznanjem se je v glavnem potrdila hipoteza, ki sem jo postavila na začetku diplomske naloge, in sicer da lahko dosežemo želeni učinek tudi z majhnim obsegom sredstev, namenjenih tržni komunikaciji, če le sledimo korakom za pripravo akcije tržnega komuniciranja in predhodno poskrbimo za strateško načrtovanje, tržni načrt in urejenost organizacije.

Ob koncu diplomske naloge bi rada zapisala tudi naslednjo misel: zavedati se je potrebno, da še posebno majhno podjetje deluje kot celota. V njem so najpomembnejši njegovi zaposleni ter njihove dobre in tudi slabe lastnosti. Če bomo gradili na spoštovanju in na zaupanju do sodelavcev ter iskali njihove dobre lastnosti in jih nagradili za njihov trud, podjetje lahko le raste, saj so sinergije močne in prinašajo uspeh. Zgodba o uspehu se vedno začne in konča pri človeku.

## LITERATURA

- Adams, Bob. 1999. *Začetek in rast malega podjetja*. Izčrpni vodič za načrtovanje in vodenje malega podjetja. Radovljica: Skriptorij KA.
- Arens, William. 2004. *Contemporary Advertising*. Boston: McGraw-Hill/ Irwin.
- Belch, George E. in Michael A. Belch. 1998. *Advertising and promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Boston: McGraw – Hill.
- Carson, David, Stanley Cromie, Pauric McGowan in Jimmy Hill. 1995. *Marketing and entrepreneurship in SMEs*. Hertfordshire, Eng.: Prentice Hall Europe.
- Cohen, William A. 1995. *The marketing plan*. New York : Wiley & Sons.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Naklada MATE d. o. o.
- Lisac, Aleš. 2001. Sol v glavi ali na pici? *Podjetnik 10 (10): 48-49*.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Radonjič, Dušan. 1977. *Pospeševanje prodaje*. Ljubljana: ČGP Delo.
- Rao, Vithala in Steckel Joel. 1998. *Analysis for Strategic Management*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Vidic, Franc. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Wells, William, Sandra Moriarty in John Burnett. 2006. *Advertising Principles and Practice*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## VIRI

- Bisnode. 2007. [Http://www.bonitete.si/](http://www.bonitete.si/) (12.2.2007).
- Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI). B.1.a. [Http://www.pcmg.si/upload/other/SPP1-1trzenje.doc](http://www.pcmg.si/upload/other/SPP1-1trzenje.doc) (1.11.2006).
- Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI). B.1.b. [Http://www.izvoznookno.si/?act=5&act2=5&act3=5](http://www.izvoznookno.si/?act=5&act2=5&act3=5) (3.11.2006).
- Statistični urad RS. 2003. *Statistični letopis 2003*. [Http://mesto.skofjaloka.si/?id=128](http://mesto.skofjaloka.si/?id=128) (12.2.2007).
- Vehovar, Vasja, Darja Lavtar in Alenka Bučan. 2005. *Gospodinjstva 2004/2: Dostop do interneta*. [Http://www.ris.org/index.php?fl=0&fl=2&lact=1&bid=651&menu=0](http://www.ris.org/index.php?fl=0&fl=2&lact=1&bid=651&menu=0) (12.2.2007).
- Wikipedija. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Odnosi\\_z\\_javnostmi](http://sl.wikipedia.org/wiki/Odnosi_z_javnostmi) (3.11.2007).

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Kriteriji za razvoj ustreznih ciljev po Steinerju

**Priloga 2** Anketa Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik računalništvo d. o. o.

**Priloga 3** Rezultati ankete Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik računalništvo

**Priloga 4** Rezultati ankete izraženi z grafi

**Priloga 5** Angleško slovenski slovarček strokovnih izrazov

## Kriteriji za razvoj ustreznih ciljev po Steinerju

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

Vir: Cohen (1995, 32-33)

Anketa: Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik računalništvo

Pozdravljeni!

Sem Darja Demšar, študentka Fakultete za management Koper. V okviru svoje diplomske naloge raziskujem organiziranost tržnega komuniciranja, ki je v malem podjetju tesno povezano z načinom organiziranja in vodenja podjetja. Vljudno vas prosim, če si lahko vzamete 10 minut časa in sodelujete. Zagotavljam vam, da bodo podatki iz ankete ostali anonimni in bodo uporabljeni samo za potrebe diplomske naloge. Hvala!

Prosim, če označite, na katerem področju ste dejavni v podjetju Krajnik računalništvo, in za katero boste izpolnjevali anketo. Možnih je več izbir hkrati.

<input type="checkbox"/>	Prodaja strojne opreme.
<input type="checkbox"/>	Prodaja servisnih storitev.
<input type="checkbox"/>	Prodaja programskih rešitev Navision.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.

Ocene:

*1- se sploh ne strinjam*

*2 - se delno strinjam*

*3 - nimam mnenja, ne vem*

*4 - se strinjam*

*5- se popolnoma strinjam*

KRAJNIK RAČUNALNIŠTVO D. O. O.					
Pripadnost organizaciji					
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

Ocene:

1- se sploh ne strinjam

2 - se delno strinjam

3 - nimam mnenja, ne vem

4 - se strinjam

5- se popolnoma strinjam

KRAJNIK RAČUNALNIŠTVO D. O. O.					
Seznanjenost s poslanstvom in vizijo podjetja, ter z njenimi dolgoročnimi načrti					
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
Organiziranost					
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
Vodenje					
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Svojemu nadrejenemu zaupam, je odgovoren vodja.	1	2	3	4	5

Ocene:

1- se sploh ne strinjam

2 - se delno strinjam

3 - nimam mnenja, ne vem

4 - se strinjam

5- se popolnoma strinjam

KRAJNIK RAČUNALNIŠTVO D. O. O.					
Motivacija in zavzetost					
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Načrtovanje v organizaciji					
Z načrtovanjem se v podjetju ukvarja izključno vodstvo.	1	2	3	4	5
Menim, da bi bilo potrebno načrtovati vsaj glavne dejavnosti podjetja.	1	2	3	4	5
Načrti podjetja niso pomembni.	1	2	3	4	5
Na letnih srečanjih bi želel zvedeti več o načrtih podjetja.	1	2	3	4	5
Prepoznavnost podjetja Krajnik d. o. o.					
Podjetje Krajnik je dovolj prepoznavno.	1	2	3	4	5
Podjetje Krajnik slovi po kakovosti.	1	2	3	4	5
Podjetje Krajnik nudi celostne rešitve.	1	2	3	4	5
V našem podjetju imamo:					
sposobnost opredeljevanja tržnih problemov.	1	2	3	4	5
strokovna znanja s področja trženja.	1	2	3	4	5
izkušnost s področja trženja.	1	2	3	4	5
sposobnost ocenjevanja učinkovitosti trženja.	1	2	3	4	5



Ocene:

1- se sploh ne strinjam

2 - se delno strinjam

3 - nimam mnenja, ne vem

4 - se strinjam

5- se popolnoma strinjam

KRAJNIK RAČUNALNIŠTVO D. O. O.					
Tržna komunikacija v podjetju Krajnik d. o. o.					
Tržne komunikacije v podjetju ni.	1	2	3	4	5
Podjetje slabo tržno komunicira, kar se opazi na neprepoznavnosti podjetja v okolju.	1	2	3	4	5
Podjetje namenja tržni komunikaciji premajhno pozornost.	1	2	3	4	5
Tržna komunikacija ni potrebna, ker se podjetje propagira samo po načelu: Dober glas, seže v deveto vas.	1	2	3	4	5
Tržna komunikacija je zadovoljiva in zadostna.	1	2	3	4	5
Najpogostejša tržna napaka v podjetju Krajnik d. o. o. po vaših izkušnjah					
Ciljnemu občinstvu ne povemo, kaj je naša največja prednost pred konkurenčnimi ponudniki.	1	2	3	4	5
Prodajamo izdelke namesto koristi, ki jih ti prinašajo.	1	2	3	4	5
Ne vemo točno kaj stranka potrebuje.	1	2	3	4	5
Ne poskrbimo, da bi bilo za stranke poslovanje z nami čim manj tvegano.	1	2	3	4	5
Ne vzdržujemo ažurne evidence o strankah.	1	2	3	4	5
Ne vemo kateri tržni prijem res deluje.	1	2	3	4	5
Pri oblikovanju tržnega sporočila za ciljno javnost bi bila najprimernejša naslednja odločitev					
Opis tehničnih lastnosti izdelka oziroma lastnosti ponujene storitve.	1	2	3	4	5
Predstavitev našega podjetja.	1	2	3	4	5
Poudarek na blagovni znamki.	1	2	3	4	5
Kako bo izdelek/storitev izboljšal življenje stranke.	1	2	3	4	5
Največji odstotek komunikacijskega proračuna bi namenil določeni skupini kupcev (gledano z vidika komu je namenjeno oglasno sporočilo)					
Obstoječe stranke.	1	2	3	4	5
Nove stranke.	1	2	3	4	5
Komunikacijski proračun delimo v razmerju 50:50.	1	2	3	4	5

Ocene:

1- se sploh ne strinjam

2 - se delno strinjam

3 - nimam mnenja, ne vem

4 - se strinjam

5- se popolnoma strinjam

KRAJNIK RAČUNALNIŠTVO D. O. O.					
Najučinkovitejše tržno komuniciranje za podjetje Krajnik					
Osebna pisma	1	2	3	4	5
Televizija	1	2	3	4	5
Radio	1	2	3	4	5
Oglaševanje na prostem in pomični oglasi	1	2	3	4	5
Revije	1	2	3	4	5
Časopisi	1	2	3	4	5
Rumene strani	1	2	3	4	5
Katalogi, prospekti, zgibanke	1	2	3	4	5
Oglaševanje na internetu	1	2	3	4	5
Razstavljanje na specializiranih sejmih	1	2	3	4	5
Po končani akciji tržnega komuniciranja ugotavljamo porast prodaje					
Da, vedno.	1	2	3	4	5
Včasih.	1	2	3	4	5
Nikoli.	1	2	3	4	5
Kontrola tržnih aktivnosti					
Kontrola letnega plana; analiza prodaje, tržnega deleža, stroškov trženja, zadovoljstva kupcev.	1	2	3	4	5
Kontrola dobičkonosnosti po skupini izdelkov, prodajnem osebju, trgu.	1	2	3	4	5
Kontrola učinkovitosti posameznega komunikacijskega orodja.	1	2	3	4	5
Strateška kontrola; uskladitev tržnih ciljev s tržnim okoljem.	1	2	3	4	5
Odličnost trženja; primerjava z delovanjem odličnih podjetij v panogi.	1	2	3	4	5

## Rezultati ankete Tržno komuniciranje v podjetju Krajnik računalništvo d. o. o.

Anketno vprašanje	Povprečna ocena	Povp. ocena sklopa
<i>Pripadnost organizaciji</i>		2,52
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	2,3	
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	2,4	
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,2	
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	3	
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1,7	
<i>Seznanjenost s poslanstvom in vizijo podjetja, ter z njenimi dolgoročnimi načrti</i>		2,12
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo itd.	2	
Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.	2,3	
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	2,5	
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1,9	
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1,9	
<i>Organiziranost</i>		2,36
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	2,5	
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	2,9	
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	2,2	
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1,8	
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2,4	
<i>Vodenje</i>		2,57
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,2	
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	2,7	
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,1	
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	3,1	
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,5	
Svojemu nadrejenemu zaupam, je odgovoren vodja.	1,8	
<i>Motivacija in zavzetost</i>		2,54
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,3	
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,3	
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	2,5	
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	2,2	
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1,4	

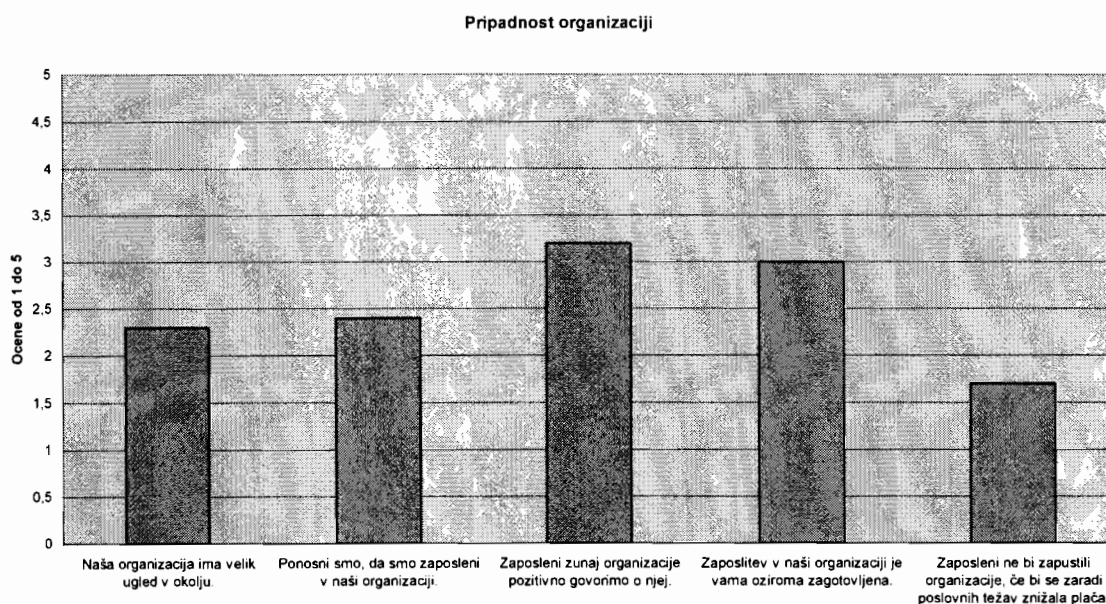
Anketno vprašanje	Povprečna ocena	Povp. ocena sklopa
<i>Načrtovanje v organizaciji</i>		3,1
Z načrtovanjem se v podjetju ukvarja izključno vodstvo.	4,1	
Menim, da bi bilo potrebno načrtovati vsaj glavne dejavnosti podjetja.	3,7	
Načrti podjetja niso pomembni.	1,3	
Na letnih srečanjih bi želel zvedeti več o načrtih podjetja.	3,3	
<i>Prepoznavnost podjetja Krajnik d. o. o.</i>		2,67
Podjetje Krajnik je dovolj prepoznavno.	2,7	
Podjetje Krajnik slovi po kakovosti.	2,3	
Podjetje Krajnik nudi celostne rešitve.	3	
<i>V našem podjetju imamo:</i>		2,225
sposobnost opredeljevanja tržnih problemov.	2,1	
strokovna znanja s področja trženja.	2,2	
izkušnost s področja trženja.	2,4	
sposobnost ocenjevanja učinkovitosti trženja.	2,2	
<i>Tržna komunikacija v podjetju Krajnik d. o. o.</i>		2,38
Tržne komunikacije v podjetju ni.	2,4	
Podjetje slabo tržno komunicira, kar se opazi na neprepoznavnosti podjetja v okolju.	2,8	
Podjetje namenja tržni komunikaciji premajhno pozornost.	3	
Tržna komunikacija ni potrebna, ker se podjetje propagira samo po načelu: Dober glas..	1,8	
Tržna komunikacija je zadovoljiva in zadostna.	1,9	
<i>Najpogostejša trženjska napaka v podjetju Krajnik d. o. o. po vaših izkušnjah</i>		2,32
Ciljnemu občinstvu ne povemo, kaj je naša največja prednost pred konkurenčnimi ponudniki.	2,4	
Prodajamo izdelke namesto koristi, ki jih ti prinašajo.	2,5	
Ne vemo točno kaj stranka potrebuje.	2,2	
Ne poskrbimo, da bi bilo za stranke poslovanje z nami čim manj tvegano.	2,2	
Ne vzdržujemo ažurne evidence o strankah.	2,2	
Ne vemo kateri trženjski prijem res deluje.	2,4	
<i>Pri oblikovanju tržnega sporočila za ciljno javnost bi bila najprimernejša naslednja odločitev</i>		3,1
Opis tehničnih lastnosti izdelka oziroma lastnosti ponujene storitve.	3,1	
Predstavitev našega podjetja.	2,5	
Poudarek na blagovni znamki.	3,1	
Kako bo izdelek/storitev izboljšal življenje stranke.	3,7	

Anketno vprašanje	Povprečna ocena	Povp. ocena sklopa
<i>Največji odstotek komunikacijskega proračuna bi namenil določeni skupini kupcev</i>		2,93
Obstoječe stranke.	3,5	
Nove stranke.	2,9	
Komunikacijski proračun delimo v razmerju 50:50.	2,4	
<i>Najučinkoviteje tržno komuniciranje za podjetje Krajnik</i>		2,48
Osebna pisma	2	
Televizija	1,8	
Radio	2,1	
Oglaševanje na prostem in pomični oglasi	2,3	
Revije	2,7	
Časopisi	2,7	
Rumene strani	1,8	
Katalogi, prospekti, zgibanke	3,2	
Oglaševanje na internetu	3,5	
Razstavljanje na specializiranih sejmih	2,7	
<i>Po končani akciji tržnega komuniciranja ugotavljamo porast prodaje</i>		1,93
Da, vedno.	2	
Včasih.	2,1	
Nikoli.	1,7	
<i>Kontrola tržnih aktivnosti</i>		2,38
Kontrola letnega plana; analiza prodaje, tržnega deleža, stroškov trženja, zadovoljstva kup.	2,5	
Kontrola dobičkonosnosti po skupini izdelkov, prodajnem osebju, trgu.	2,4	
Kontrola učinkovitosti posameznega komunikacijskega orodja.	2,5	
Strateška kontrola; uskladitev tržnih ciljev s tržnim okoljem.	2,3	
Odličnost trženja; primerjava z delovanjem odličnih podjetij v panogi.	2,2	

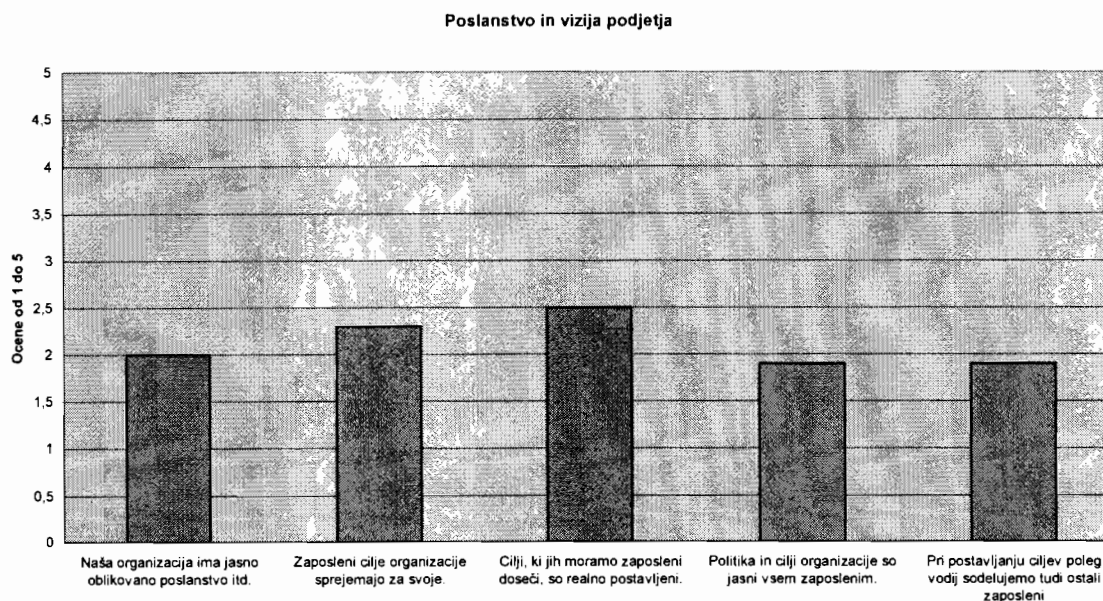
## Rezultati ankete izraženi z grafi

Na horizontalni osi so prikazana vprašanja iz ankete oziroma povzetek vprašanj. Na vertikalni osi so ocene za posamezno vprašanje, kjer 1 pomeni, da se vprašani s trditvijo sploh ne strinja, in 5 pomeni, da se vprašani s trditvijo popolnoma strinja.

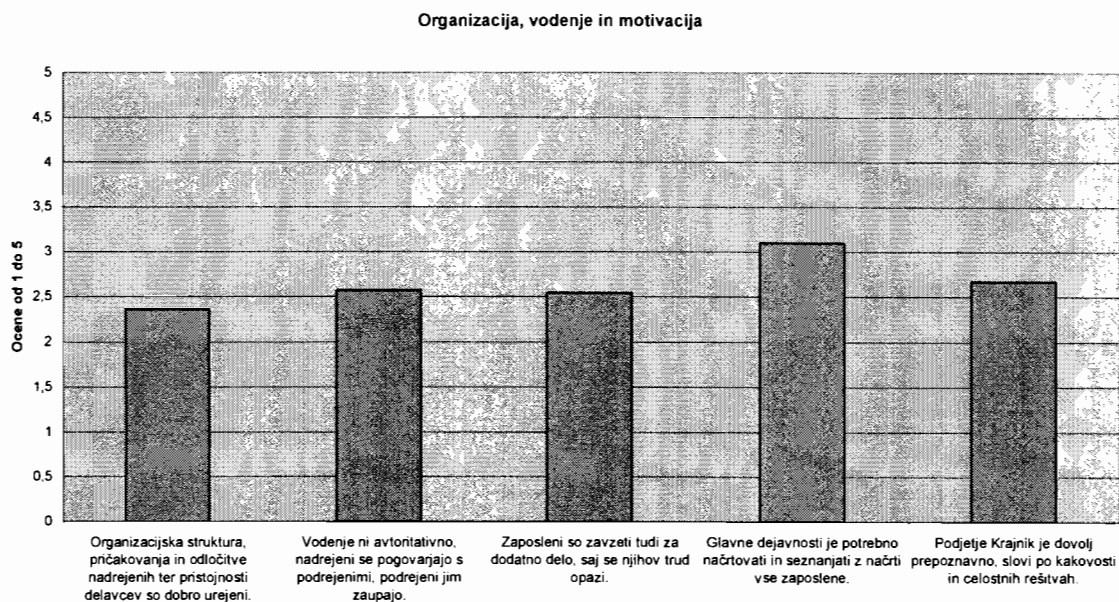
Graf 1 Pripadnost organizaciji



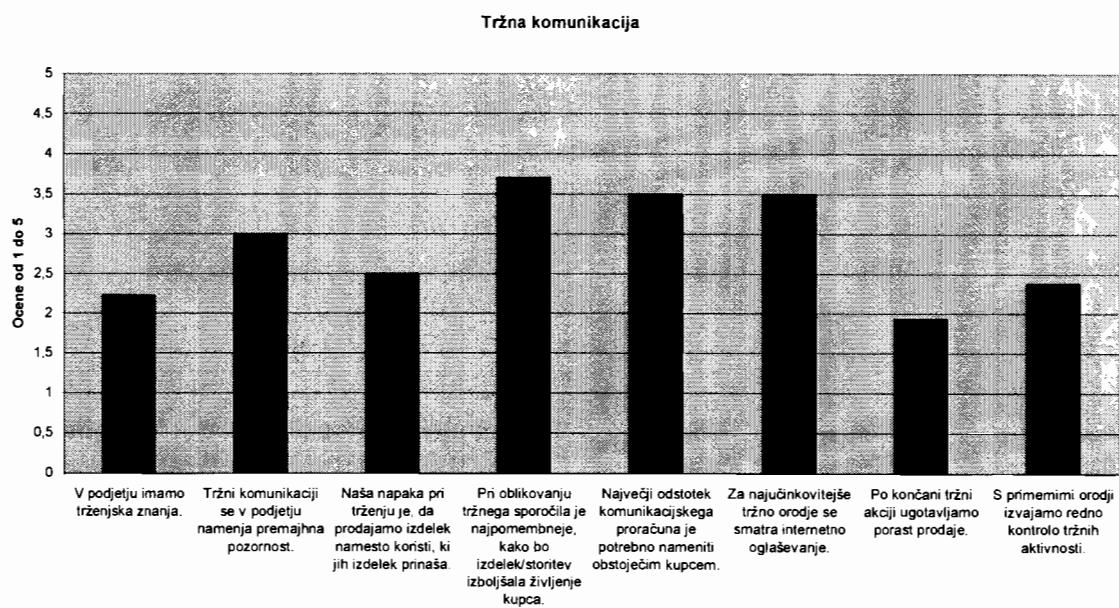
Graf 2 Poslanstvo in vizija podjetja



### Graf 3 Organizacija, vodenje in motivacija zaposlenih



### Graf 4 Tržna komunikacija



Angleško – slovenski slovarček strokovnih izrazov

sales promotion – pospeševanje prodaje

public relations – odnosi z javnostmi

advertising – oglaševanje