

DIPLOMSKA NALOGA

BLAŽENKA GAVEZ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MARKETINŠKA STRATEGIJA PODJETJA

Blaženka Gavez

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V teoretičnem delu diplomske naloge so opredeljeni marketing, marketinška strategija in za podjetje izredno pomemben dejavnik - marketinški načrt ter izdelava le-tega. S pomočjo štirih ključev in analize SWOT je v tem delu naloge prikazana analiza tržišča, marketinškega okolja, hkrati pa so opisana najpogosteje uporabljena orodja ter procesi. V empiričnem delu diplomske naloge je obravnavano podjetje ThirdFrameStudios, d. o. o., ki se ukvarja s spletnimi dejavnostmi, ki jih želi razširiti tudi na tuje trge. S samostojnim razvijanjem novih produktov pa za preboj potrebuje tudi ustrezno oblikovano marketinško strategijo. Z analizo trenutnega trženjskega stanja in poslovnih priložnosti so tako v diplomski nalogi predstavljeni trženjska strategija, programi delovanja ter predviden izkaz uspeha spletne storitve, ki jo podjetje namerava tržiti tako doma kot v tujini. Ugotovitve potrjujejo, da izdelava in postavitev marketinškega načrta ter analiza okolja zahteva formalen in organiziran pristop k zbiranju relevantnih informacij ter določanju trženjskih ciljev, strategij in programov, kar je ključen dejavnik za uspeh podjetja.

Ključne besede: marketing, marketinška strategija, marketinški načrt, analiza tržišča, spletne igre, marketinški splet, analiza SWOT

SUMMARY

The theoretical part of the following bachelor thesis defines marketing, the marketing strategy and one more factor, which is in particular important for the company – the marketing plan and its creation. With the help of four keys and the SWOT analysis, this part provides an analysis of the market, the marketing environment, and also describes the most frequently used tools and processes. The empirical part of the bachelor thesis considers ThirdFrameStudios, d. o. o., a company engaged in Internet activities which it wants to expand to foreign markets. This company independently develops new products but also needs a properly formulated marketing strategy to achieve a successful breakthrough. By analysing the current state of the market and business opportunities, the bachelor thesis presents the market strategy, the action program and the anticipated account of success of the Internet service, which the company plans to market, both locally and abroad. According to the findings, the creation and establishment of the marketing plan and the market analysis require a formal and organized approach to obtaining the relevant information and determining the market objectives, strategies and programs, which is a key factor for the success of the company.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing plan, market analysis, online games, marketing mix, analysis SWOT

UDK: 339.148(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge.....	3
2	Marketing	4
2.1	Opredelitev marketinga.....	4
2.2	Razvoj in zgodovina marketinga.....	5
2.3	Oblikovanje marketinškega spleta v podjetju	6
3	Marketinška strategija	9
3.1	Predstavitev marketinških strategij	9
3.2	Oblikovanje marketinške strategije.....	11
4	Marketinški načrt	13
4.1	Opredelitev marketinškega načrta.....	13
4.2	Sestavine in izdelava marketinškega načrta.....	13
5	Analiza marketinškega okolja	16
5.1	Opredelitev pomena raziskave in analize trga	16
5.2	Najpogostejša orodja in procesi za analizo trga.....	18
5.3	Analiza spletnega okolja	20
6	Podjetje Thirdframestudios, d. o. o.	22
6.1	Predstavitev podjetja	22
6.2	Oblikovanje marketinške strategije za podjetje	24
6.2.1	Poslanstvo podjetja 3fs, d. o. o.	24
6.2.2	Vizija podjetja.....	25
6.2.3	Določitev ciljev podjetja.....	25
6.2.4	Oblikovanje poslovne strategije podjetja.....	26
7	Aplikacija Igrajmo.se	33
7.1	Predstavitev aplikacije	33
7.2	Izdelava marketinškega načrta	33
7.2.1	Povzetek marketinškega načrta.....	34
7.2.2	Trenutno trženjsko stanje.....	35
7.2.3	Analiza poslovnih priložnosti oz. problemov	36
7.2.4	Cilji aplikacije Igrajmo.se.....	36
7.2.5	Trženjska strategija	39
7.2.6	Programi delovanja.....	39
7.2.7	Predvideni izkaz uspeha	42
7.2.8	Analiza in kontrola uspešnosti trženja.....	42
8	Sklep	43
	Literatura	45

Priloge.....49

SLIKE

Slika 1: Spletna stran podjetja 3fs, d. o. o.	22
Slika 2: Reference podjetja 3fs, d. o. o.	24
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na zaupanje uporabnika do spletnih iger.....	27
Slika 4: Tržni delež podjetja 3fs, d. o. o., na domačem trgu.....	30
Slika 5: Logotip in spletna stran aplikacije Igrajmo.se.	33
Slika 6: Število uporabnikov po mesecih in decembra 2011	38

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vsebina marketinškega načrta.....	14
Preglednica 2: Vloga tržnih raziskav	17
Preglednica 3: Marketinška strategija spletnih aplikacij.....	28
Preglednica 4: Konkurenca na domačem trgu.....	29
Preglednica 5: Konkurenca na tujih trgih.....	30
Preglednica 6: Analiza notranjih dejavnikov podjetja ter analiza SWOT	32
Preglednica 7: Število uporabnikov aplikacije Igrajmo.se.....	37

1 UVOD

Kotler in Keller (2006, 4) ugotavljata, »da dober marketing ni naključje, ampak rezultat natančnega načrtovanja in raziskovanja«.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Funkcija marketinga v podjetju iz dneva v dan pridobiva na svojem pomenu. Pogosto se dogaja, da podjetja besedo marketing poistovetijo z besedo oglaševanje, ki pa predstavlja le majhen del marketinškega procesa. Prav zato je izrednega pomena, da podjetje v začetku delovanja posebno pozornost nameni oblikovanju marketinške strategije, ki predstavlja ključ za uspešno poslovanje. Prav tako lahko podjetje z dobro strategijo natančneje opredeli dolgoročneje in še podrobnejše trženjske cilje.

Ko podjetje ustrezno oblikuje marketinško strategijo in določi cilje, pridobi izhodišče za oblikovanje marketinškega načrta izdelka ali storitve, ki jo namerava tržiti. Ta del cikla je za podjetje izrednega pomena, saj je od njega odvisna uspešnost poslovanja podjetja, predvsem s finančnega vidika.

Podjetje ThirdFrameStudios, d. o. o., (skrajšano 3fs, d. o. o.) deluje že pet let. Gre za majhno, dinamično podjetje, ki razvija napredne rešitve s področja interneta, socialnih omrežij, multimedijske vsebine in iger. Sodelujejo tako z domačimi kot tudi s tujimi naročniki, saj podjetje ne želi delovati le na domačem trgu, temveč se želi umestiti tudi na tuje trge, tako evropske kot tudi držav na območju nekdanje Jugoslavije.

Na podlagi preteklega poslovanja in ciljev ter njihove analize sem izdelala marketinško strategijo, ki temelji na blagovnih znamkah podjetja. V nalogi obravnavano podjetje s pomočjo kakovostnih blagovnih znamk dosega svojo prepoznavnost na trgih in s tem pridobiva nove stranke ter zadovoljne uporabnike.

Na spletno tržišče so uvrstili aplikacijo Igrajmo.se, ki predstavlja blagovno znamko podjetja. Za to so izdelali marketinški načrt, s katerim želijo v podjetju doseči zelene dolgoročne cilje, ki so si jih zastavili. Spletno aplikacijo so predstavili tako domačemu kot tudi tujemu trgu, ki ni omejen z državnimi mejami. Omejenost sicer izhaja iz števila uporabnikov svetovnega spleta. To pomeni, da je bilo treba pri oblikovanju strategije in marketinškega načrta uporabiti globalni marketing, s katerim je treba pritegniti čim večje število domačih ter tujih spletnih uporabnikov.

»Trg in odnosi na trgu so objektivna stvarnost vsakega tržno usmerjenega procesa blagovnega gospodarstva. Današnji lokalni, regionalni in svetovni trgi so zelo različno razviti. Finančne,

tržne, tehnološke in proizvodne zmožnosti vseh podjetij (malih, srednjih in velikih) so danes nujno vezane na integrirani marketing, kot informacijsko integrirani poslovno-aktivni, smotrno načrtovani, odgovorni in disciplinirani pristop nastopa na določenem trgu« (Bunc 2007, 11).

Vemo, da so tako domači kot tudi tuji trgi zaradi globalnih vplivov zasičeni z najrazličnejšimi, sicer podobnimi produkti, zato je bilo treba uporabiti udarne in inovativne metode oglaševanja, s katerimi se na koncu vendarle pritegne največje možno število spletnih uporabnikov. S tem so doseženi zastavljeni cilji. Dejstvo pa je, da brez natančnejše analize podatkov in discipliniranega pristopa projekta ne bi uspešno izvedli.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je oblikovati spletno strategijo iz dosedanjega poslovanja podjetja in izdelati marketinški načrt za aplikacijo Igrajmo.se.

Cilji teoretičnega dela naloge so:

- predstaviti teoretična izhodišča marketinga;
- predstaviti pomen orodij za analizo trga;
- predstaviti pomen marketinško usmerjenega načrtovanja in postavljanja ciljev;
- preučiti marketinške strategije in njihovo uporabo;
- preučiti sestavine marketinškega načrta in njegovo izdelavo.

Cilji empiričnega dela naloge so:

- predstaviti izbrano podjetje;
- analizirati trženjsko pozicijo podjetja;
- preučiti marketinško strategijo;
- izdelati marketinški načrt za spletno aplikacijo.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Metodo, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu raziskovanja, imenujemo deskripcija ali opisovalna metoda. Sledi metoda kompilacije, kjer sem, na podlagi pridobljenih stališč različnih avtorjev iz strokovne literature, predstavila pojme marketing, marketinška strategija in marketinški načrt ter analiza tržišča. Z metodo komparacije sem zbrana stališča in predelano literaturo s področja managementa ter marketinga združila v smiselno celoto.

V empiričnem delu sem na podlagi podatkov, pridobljenih s pomočjo opravljenih intervjujev z vodilnimi v podjetju 3fs, izdelala marketinško strategijo podjetja. Ker podjetje posluje štiri leta, sem uporabila pretekle poslovne podatke in način trženja. Marketinški načrt sem izdelala

za spletno aplikacijo Igrajmo.se. Podatki, uporabljeni v marketinškem načrtu, so pridobljeni s pomočjo intervjuja. Celotni načrt je naravnani na doseganje dolgoročnih ciljev podjetja in izboljšanje stanja.

Pri oblikovanju teoretičnega dela sem uporabila sekundarne vire podatkov (domačo in tujo literaturo ter vire s tega področja).

Pri oblikovanju praktičnega dela sem podatke pridobila v obravnavanem podjetju in jih zbrala na podlagi osebnih spoznanj zaposlenih v podjetju. Pomembni so bili primarni viri v obliki poročil.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Predpostavke, ki sem jih uporabila pri proučevanju problema, so:

- razpoložljivost tuje in domače strokovne literature;
- razpoložljivost in točnost podatkov v podjetju;
- podjetje ima dejansko uveljavljeno uspešno strategijo poslovanja.

Pri pripravi naloge sem se soočila tudi z omejitvami, ki vplivajo na kakovost podatkov. Ena izmed omejitev je bila velika količina kakovostne literature, ki pa je žal nisem mogla uporabiti pri svojem delu. Pri izdelavi marketinške strategije sem morala zožiti želje in cilje na najosnovnejše. Nekateri podatki v podjetju predstavljajo poslovno skrivnost in jih ni bilo možno predstaviti.

2 MARKETING

Pojem marketing etimološko izvira iz angleške besede »market«, kar pomeni trg. Ta pojem zajema celovitost podjetniških dejavnosti in dejavnosti, ki so kakorkoli povezane s trgom, tj. ne samo področje plasmaja, temveč tudi nabave ter nakupovanja. Zamenjava pojmov, kot so raziskava trga, trgovanje, prodaja in trženje, ne predstavlja zgolj neustreznosti, temveč so ti le del marketinške zasnove. Zato je najbolje, da uporabljamo kar besedo marketing (Bunc 2007, 18–19).

2.1 Opredelitev marketinga

Kotler in Keller (2006, 5–6) menita, da se marketing sooča z identifikacijo človeških in družbenih potreb. Krajša razlaga marketinga je, da morajo biti družbene potrebe donosne za podjetje.

Najbolj popolno definicijo pa po navedbah Bunca (2007, 19) daje Ameriško združenje za marketing (AMA),¹ ki marketinško zasnovo podjetij oz. organizacij opredeljuje s treh vidikov.

Z ekonomskega vidika marketing pomeni dejavnosti, ki vplivajo na tisti del, ki se ukvarja z ustvarjanjem in menjavo prostorskih, časovnih ter posestnih uporabnih vrednosti tržnega blaga, tj. vseh dobrin in prototipov proizvodov ter njihovih razmnoženih oblik izdelkov, storitev, znanja, načrtov, poslov ipd. Gre za dejavnosti, ki zadovoljujejo človeške in družbene motive ter potrebe s pomočjo proizvodnje in menjave tržnega blaga v obliki naravnih dobrin, izdelkov ali storitev, ob upoštevanju njihovih točno določenih tržnih vrednosti.

Pravni vidik marketinga nastopi pri vseh dejavnostih, ki vplivajo na pravno menjavo lastnine ter lastninskih in posestnih pravic, dobrin, izdelkov ter storitev.

Opisni oziroma funkcijsko delujoč marketing predstavlja opisno naštevanje marketinških temeljnih funkcij, področij in dejavnosti v globalno poslovnem pogledu. V ta del se med drugim uvrščajo:

- tržna informatika, vključno z raziskavo in analizo trga;
- tržno informiranje, promocija in komuniciranje s tržnimi strankami (kupci, porabniki in potrošniki, uporabniki, naročniki izdelkov ter storitev);
- tržno načrtovanje, tržna strategija, politika in taktika tržnega nastopanja;

¹ American Marketing Association: Združenje je bilo ustanovljeno leta 1900, ko so se pojavile prve raziskave v marketingu. Njegova naloga je posredovanje znanja, ponujanje novih priložnosti, nagrajevanje in spodbujanje raziskav (Marketingpower 2010).

- snovanje in razvijanje prototipov proizvodov ter razmnoževanje njihovih izdelkov oz. storitev (vključno z industrijskim oblikovanjem);
- identifikacija in izbor skupine elementov tržnih ciljev ter tržno-ciljnih segmentov;
- načrtovanje in oblikovanje marketinških instrumentov;
- tržna izbira ter oblikovanje tržno-finančnih virov in transakcij;
- strategija in politika ter taktika tržnega nastopanja, ustvarjanje tržnih položajev (pozicij) in deležev na določenem trgu;
- strategija, politika in taktika tržnega premeščanja oz. alokacija uporabnega znanja, tehnologije ter kapitala ipd.

V času, ko je veliko ljudi dvomilo v vzpon globalnih znamk in v vpliv marketinga na naše življenje, je imel marketing le malo zagovornikov. Redki so razmišljali o tem, zakaj je dober marketing pomembnejši kot kdajkoli prej, kakšen je njegov prispevek k ekonomskemu bogastvu in zakaj danes predstavlja najbolj razburljivo področje dela. Vsekakor so se tržišča spremenila. Posledično se spreminja tudi marketing, spremeniti pa se morajo tudi marketinški strokovnjaki, če želijo doseči visoko stopnjo učinkovitosti (Fisk 2009, 10).

2.2 Razvoj in zgodovina marketinga

K razvoju in spremembi človeške zgodovine sta vplivali dve vodilni stvari: neverjeten razvoj in tehnološke oz. kulturološke spremembe. Kulturološke spremembe so bile pogosto označene kot prehod iz moderne v postmoderno družbo. Na ta razvoj sta bistveno vplivala predvsem tehnologija in razvoj novih komunikacijskih metod.

Koncepti postmoderne kulture so se nadaljevali v razpravah o socialni znanosti, humanizmu in psihologiji. Prešli so tudi na razvoj poslovnih disciplin, še posebej na organizacijske študije, marketing in marketinške raziskave. Postmoderno obdobje je postavilo velike izzive tradicionalnim perspektivam (Firat in Nikhilesh 2006, 123–124).

Zametki razvoja marketinga se pojavljajo v začetkih dvajsetega stoletja, s t. i. zasnovano trženja. Študenti ekonomije so bili prvotni raziskovalci marketinškega pristopa, čeprav so bile takrat razvite že številne teorije.

Leta 1990 pa so ugotovili, da povpraševanje ni sestavljeno zgolj iz kupne moči. To je odražalo tudi željo po drugih dejavnikih in oglaševanju, ki ne temelji zgolj na obstoječi ponudbi. Z razvojem marketinških teorij so se zamajale takratne obstoječe ekonomske teorije, ki so veljale za konkurenco in delovanje podjetij na daljši rok.

Vendar pa leta 1990 marketing ni bil razumljen kot proizvodna dejavnost ali kot nekaj, kar bi lahko prispevalo k razvoju gospodarstva. Ravno nasprotno, vsakršna dejavnost ali posrednik je pomenil strošek (Bartels 1976, 3–10).

Zgodovina marketinških tečajev in predavanj v okviru Univerze Ohio State je naslednja (Bartels 1976, 3–10):

- leta 1905: distribucija izdelkov;
- od 1909 do 1910: komercialni krediti;
- od 1916 do 1917: prodaja;
- leta 1921 je bil uveden sestavljen predmetnik: poslovna komunikacija, marketing, trgovina na debelo, maloprodaja, krediti, prodaja, oglaševanje in praktičen del: oglaševanje, izvoz in uvoz, raziskave v marketingu.

Sledile so še preostale univerze, kot sta npr. Univerza Pennsylvania in Univerza Wisconsin. Organizirali so različne tečaje in predavanja o marketingu, raziskavah in metodah. Začela je izhajati tudi strokovna literatura, v katerih so predstavljali in povzemali metode marketinga ter najrazličnejše raziskave, nastale na omenjenem področju (Bartels 1976, 3–10).

V Evropo je marketing prodril okrog leta 1950.² Zgodovinski pregled razvoja marketinga v Sloveniji pa je naslednji (Kramberger, Kunstič in Vehovar 2006, 11):

- psihologi so se že v 70. letih prejšnjega stoletja začeli ukvarjati z vedenjem porabnikov;
- Inštitut za marketing je bil ustanovljen že leta 1968, v okviru fakultete v Mariboru;
- v nekdanji skupni državi SFRJ je delovalo Združenje za marketing;
- prof. Požar je v 70. letih prejšnjega stoletja ustanovil jugoslovansko-ameriško središče za marketing, vendar je zaradi kljubovanja takratnega političnega vrha projekt propadel;
- leta 1974 je bil sprejet zakon o združenem delu, ki marketinški miselnosti ni bil naklonjen oz. jo je celo zaviral.

2.3 Oblikovanje marketinškega spleta v podjetju

Marketing se začne z analizo potrebe, ki bi jih izdelek ali storitev lahko zadovoljila. Logično je, da prepoznavanje in določitev enih potreb pomenita izločitev drugih. Upoštevanje in opredelitev trga pomeni potrebo po vzpostavitvi okvira, znotraj katerega bo posamezno podjetje konkuriralo. Določanje potencialnih oseb oz. situacij pa hkrati privede do izključevanj oseb oz. situacij, za katere izdelek ni ustrezen. Opredelitev trga neizogibno vodi v strategijo segmentiranja in pozicioniranja. Ko je trg opredeljen, lahko podjetje oz. posameznik konkurira le z drobitvijo trga v manjše dele. To je bistvo strategije segmentiranja.

² Bartels to obdobje poimenuje tudi obdobje ponovne presoje, saj se je pojavila potreba po novem znanju iz marketinga. Začeli so upoštevati tudi znanstvene vidike in teorije.

Segmentiranje pomeni razčlenitev trga z namenom pridobitve novih prodajnih možnosti. Neovirano segmentiranje privede do razdrobljenega in zasičenega trga, kjer je malo prostora za nove izdelke, ki so ključnega pomena za podjetja z ambicijo rasti. Pozicioniranje temelji na odločitvi, po čem želijo biti v podjetju prepoznavni. Osredotočanje na neko logično značilnost izdelka pa lahko le-tega omejuje pri odkrivanju inventivnih novih konceptov. Segmentiranju, izboru ciljnih trgov in pozicioniranju sledi praktično izoblikovanje trženjskega spleta, ki ga sestavljajo štirje elementi, in sicer: izdelek, cena, distribucija in tržno komuniciranje. Šele ti so udejanjenje trženjske strategije (Kotler in Trias de Bes 2004, 21–32).

Trženjski splet sestavlja niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja za to, da doseže dolgoročno zastavljene cilje. Sestavljajo ga štiri prvine:

- izdelek (ang. *product*),
- prodajne cene (ang. *price*),
- prodajne poti (ang. *place*),
- tržno komuniciranje (ang. *promotion*).

Gre za t. i. 4P-je, ki predstavljajo prodajalčev vidik trženjskih instrumentov, s katerimi ta vpliva na kupce. Z vidika kupca je vsak trženjski instrument namenjen posredovanju koristi kupcem. 4P-ji tako ustrezajo 4C-jem (ang. *customer needs and wants, cost to the customer, convenience, communication*). Vedno pa se v menjavi soočita dva trženjska spleta, ki morata v procesu prilagajanja najti skupen jezik, če želita doseči menjavo. Uspela bodo tista podjetja, ki bodo cenovno in prostorsko ugodnejše zadovoljila potrebe kupcev ter z njimi učinkovito komunicirala (Habjanič in Ušaj 1998, 32).

V zadnjih dveh desetletjih 20. stoletja so se podjetja učila skromnosti. Domača podjetja ne morejo več prezreti tuje konkurence, tujih trgov in tujih dobaviteljev. Podjetja si ne morejo privoščiti, da ne bi bile mezde njihovih delavcev ali njihovi materialni stroški izenačeni s svetovnimi mezdami in stroški. Podjetja ne smejo prezreti novih tehnologij, materialov, opreme ter organizacijskih in trženjskih metod (Kotler 1996, 5).

Orodja modernega marketinga in tehnologije omogočajo podjetjem ter organizacijam, da učinkovito predstavijo svoje izdelke in storitve domačim ter tujim kupcem ali uporabnikom. Pri oglaševanju se prepletata tradicionalen marketing in moderna tehnologija, ki omogočata inovativne metode oglaševanja (Simontsev, Yampolski in Kovalenko 2008):

- pri pripravi in implementaciji predstavitev na sejmih;
- pri organizaciji oglaševalskih kampanj, konferenc, simpozijih in ostalih tovrstnih dogodkih;
- pri pripravi in posredovanju promocijskega materiala in izdelkov.

Sodobno podjetje je torej primorano oblikovati svoj trženjski splet glede na globalne razmere, saj je edino tako lahko uspešno in dolgoročno obstojno.

Čedalje hitrejši znanstveno-tehnološki razvoj nenehno povečuje tržno tveganje pri razvijanju novih proizvodov. Temu neizprosному tržnemu tekmovanju se ne more izogniti nobeno podjetje.

Tveganje lahko odpravimo z (Bunc 2007, 151):

- dobrim marketinško-tehnološkim in marketinško-finančnim »leadershipom« ter managementom podjetja/organizacije,
- vključevanjem in usmerjanjem izkušenih marketinških vizionarjev ter strokovnih kadrov v proces razvijanja prototipov novih proizvodov in njihovih izdelkov ter storitev.

Kupci so se v zadnjih letih popolnoma spremenili in podjetja se s težavo prilagajajo njihovim potrebam. Še zlasti neučinkovita se je pokazala prodajna funkcija, ki se duši pod težo vse številnejših izdelkov, ki jih morajo prodajalci »spraviti v promet«. Izdelki se med seboj vse manj razlikujejo, povrh vsega imajo čedalje krajši prodajni cikel (Dobovišek 2007, 20).

3 MARKETINŠKA STRATEGIJA

S strateškim načrtovanjem, ki se je pojavilo v 70. letih prejšnjega stoletja, kot posledica takratnih neugodnih gospodarskih pojavov,³ podjetje opredeljuje tri ključna izhodišča svojega razvoja, in sicer:

1. določi, katere dejavnosti bo gradilo, vzdrževalo, razširjalo, izkoriščalo ali ukinilo; vsaka dejavnost ima drugačne možnosti za ustvarjanje dobička in potrebuje različno velike naložbe;
2. čim točneje predvidi prihodnji dobiček za vsako dejavnost posebej in pri tem upošteva pričakovano rast;
3. določi »pravila igre« za vsako dejavnost, s pomočjo katerih bo lahko doseglo svoje cilje; skratka določiti mora strategijo delovanja dejavnosti.

Vsakdo, ki želi uspeti v poslovnem svetu, mora razumeti, kaj raziskave v marketingu pomenijo in zakaj so koristne. Managerji, zaposleni v marketinškem sektorju, dnevno sprejemajo odločitve, ki kratkoročno ali dolgoročno vplivajo na uspeh izdelka in posledično podjetja. Zato je pomembno, da so managerji informirani o stanju in spremembah na trgu. Bolj so informirani, bolj učinkovite so odločitve. Učinkovite odločitve pa temeljijo na informacijah, pridobljenih iz marketinških raziskav,⁴ s pomočjo katerih v podjetju lahko izoblikujejo strategijo za doseganje zastavljenih ciljev v podjetju (Churchill 2005, 6).

3.1 Predstavitev marketinških strategij

Naloga vodstva podjetja je, da začne celoten postopek načrtovanja. S tem, ko opredeli svoje poslanstvo, politiko, strategijo in cilje, vodstvo podjetja postavi okvir, znotraj katerega oddelki ter enote pripravijo načrte. Nekatera podjetja dajo proste roke svojim poslovnim enotam, da lahko same določijo svoje prodajne cilje, pričakovane dobičke in strategije. Druga podjetja določijo cilje in potem je naloga na posameznih poslovnih enotah, da razvijejo svoje lastne strategije. Obstajajo pa tudi takšna podjetja, ki določijo cilje in potem tudi sodelujejo pri strategijah posameznih poslovnih enot (Kotler 1996, 66).

Marketinška strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje trženjskega spleta za ciljni trg. Marketinška strategija opredeljuje torej sredstva za uresničitev trženjskih ciljev. Če podjetje natančno izvaja sprejeto marketinško strategijo, je velika verjetnost, da bo doseglo trženjske cilje, kar seveda prispeva k uresnitvi splošnih ciljev podjetja.

³ Pojavili so se naslednji neugodni gospodarski pojavi: energetska kriza, visoka inflacija, stagnacija gospodarstva in močna japonska konkurenca.

⁴ Združenje American Marketing Association (AMA) je izdalo pravila o uporabi marketinških raziskav v organizaciji in kaj vse morajo ta vsebovati (Churchill in Iacobucci 2005, 6).

Ker je marketinška strategija kritični dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti, mora podjetje pri oblikovanju le-te upoštevati prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na ciljnim trgu, na podlagi analize makro in mikrookolja (Potočnik 2002, 51).

Pri analizi makrookolja je treba upoštevati šest glavnih dejavnikov, ki na trženjske odločitve podjetja vplivajo dolgoročno, in sicer:

- demografsko okolje – rast in sestava prebivalstva;
- gospodarsko okolje – spremembe na gospodarskem področju (inflacija, stopnja rasti realnega dohodka ...);
- naravno okolje – pomanjkanje surovin, stroški energije ipd.;
- tehnološko okolje – hitre tehnološke spremembe, inovacije ipd.;
- politično-pravno okolje – povečanje števila predpisov in zakonodaje;
- kulturno okolje – izražanje trendov in potreb potrošnikov.

Mikrookolje sestavljajo dejavniki, ki so v neposredni bližini in vplivajo na usposobljenost podjetja, da oskrbuje kupce. To so predvsem: tehnične, tehnološke, organizacijske in poslovne značilnosti podjetja, dobavitelji, distributerji, kupci, konkurenti ter različne javne skupine (Potočnik 2002, 52).

Marketinško strategijo podjetje oblikuje na podlagi ključnih dejavnikov, ki zajemajo tako okolje kot tudi cilje podjetja. Najpomembnejše je, da zajamejo zunanje dejavnike, ki imajo neposreden vpliv na poslovni uspeh podjetja, kjer je osnovna opredelitev zadovoljiti potrošnika/kupca/uporabnika.

Z namenom, da bom v empiričnem delu diplomske naloge lažje oblikovala marketinško strategijo izbranega podjetja, bom v nadaljevanju predstavila nekaj strategij podjetij, ki se pojavljajo na trgu.

Podrobnejši vpogled v različne strategije dobimo z razdelitvijo podjetij glede na vlogo, ki jo imajo ta na ciljnim trgu (Kotler 1996, 382), zato je treba pri izbranem podjetju določiti položaj, ki ga ima na domačem in tujem trgu. Posledično se lahko natančneje oblikuje strategija, s katero bo podjetje doseglo želene in zastavljene cilje.

Kotler (1996, 382–407) predstavlja in opisuje naslednje položaje ter strategije podjetij:

- Strategije vodilnih podjetij: vodilno podjetje je nekakšna orientacijska točka za konkurente (lahko določajo in spreminjajo cene, uvajajo nove izdelke, distribucijske mreže ter intenzivnost tržnega komuniciranja). Vodilna podjetja želijo ostati na prvem mestu, kar zahteva ukrepe na področju povečevanja povpraševanja na celotnem trgu, izvajanje dobre obrambne in napadalne taktike ter povečanje tržnega deleža, kljub nespremenjeni velikosti trga.

- **Strategije izzivalcev:** to so podjetja, ki v panogah zasedajo drugo, tretje ali še nižje mesto. Lahko jih imenujemo tudi podjetja v vzponu. Napadejo lahko vodilno in druga konkurenčna podjetja v borbi za večji tržni delež ali pa sodelujejo in ne povzročajo motenj. Strateški cilj večine izzivalcev je povečati tržni delež s pomočjo izbire pravilnega napada na podjetje, ki ga to izbere glede na želen cilj.
- **Strategije sledilcev:** podjetje z novim izdelkom ima ogromne stroške celotnega razvojnega procesa, od razvijanja izdelka do distribucije, obveščanja in izobraževanja porabnikov. Pojavi se lahko podjetje, ki posnema ali izboljša novi izdelek in ga nato uvede na trg. To sicer ne pomeni, da bo to podjetje postalo vodilno, doseže pa lahko visok dobiček. Sledilec ne sme ostati pasiven, temveč mora izdelati svojo politiko razvoja, vendar ne sme izzvati maščevanja svojih konkurentov.
- **Strategije zapolnjevalcev vrzeli na trgu:** manjša podjetja se običajno izogibajo tekmovanju z velikimi podjetji in ciljajo na majhne trge. Glavni razlog za donosnost je, da zapolnjevalec tržne vrzeli tako dobro pozna skupino porabnikov, da bistveno bolje zadovolji njihove potrebe kot pa ostala podjetja. To pomeni, da lahko precej zviša ceno izdelka zaradi dodane vrednosti v očeh kupca. Vedno več je primerov, ko tudi velika podjetja ustanavljajo poslovne enote ali podjetja, ki oskrbujejo vrzeli.

3.2 Oblikovanje marketinške strategije

V procesu oblikovanja marketinške strategije je treba upoštevati več dejavnikov. Oblikovanje strategije je namreč kompleksen proces, ki je sestavljen iz edinstvenih in nekaterih enotnih dejavnikov, ki nas vodijo do priprave strategije.

Podjetje mora uvodoma pripraviti analizo zunanjih dejavnikov, ki so sestavljeni iz: kupcev, trga in na njem navzoče konkurence. Sledi analiza notranjih dejavnikov podjetja ali organizacije, ki temelji predvsem na analizi finančnega poslovanja in izidov uspešnosti podjetja ter opredelitvi strateških možnosti, ki jih ima podjetje na trgu. Vse pridobljene podatke lahko strnemo v analizo SWOT oziroma matriko PSPN,⁵ če uporabimo slovensko terminologijo.

Analiza je izjemno koristna, posebej še, ker jo je možno aplicirati tako na sebe ali katero koli drugo osebo, kot tudi na vse ravni poslovanja - produkt, serijo produktov, podjetja in mnogo drugih podobnih kategorij, kot so npr. trg, konkurenca itn. V analizi SWOT vzamemo pod drobnogled štiri stvari, in sicer notranje (prednosti, slabosti) ter zunanje dejavnike (priložnosti in nevarnosti). Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih ojačiti (Kos 2010).

⁵ Analiza notranjih (prednosti, slabosti) in zunanjih dejavnikov podjetja (priložnosti in nevarnosti).

Strategijo podjetje začne oblikovati glede na svoje splošne cilje. Omenjajo se štiri kategorije:

- če je trg privlačen in podjetje eno izmed najmočnejših v panogi, je nujno potrebno vlagati svoje najboljše vire v izdelavo in izvedbo strategije;
- če je trg zanimiv, podjetje pa eno izmed šibkejših v panogi, je pomembna osredotočenost na krepitev podjetja, s pomočjo izdelave in izvedbe ustrezne strategije do zastavljenih ciljev;
- če trg ni zanimiv, podjetje pa je najmočnejše v panogi, se učinkovitost strategije izkaže kot dolgoročno doseganje dobička ali širjenje na zanimivejša tržišča;
- če trg ni zanimiv, podjetje pa je eno izmed šibkejših, je treba reorganizirati programe in asortimente izdelkov, odpraviti nepotrebne stroške ter ohranjati in krepiti uspešne programe.

Po izbiri smeri, ki vodi do uresničitve splošnih ciljev, je treba izbrati strategijo ponudbe na trgu, ki bi se obnesla v skladu z zastavljenimi cilji. Prvi je v nadaljevanju opisane generične strategije predstavil Porter, v svojem delu *Competitive Advantage*, in sicer (Center for Business Planing 1994):

- strategija stroškovnega vodstva temelji na konceptu, da lahko proizvodnjo in trženje kakovostnih proizvodov izvajamo po nižji ceni od konkurence, kar se kaže pri visokem dobičku, nizkih stroških distribucije, razpoložljivosti obratnega kapitala, dobri izvedbi poslovnih in proizvodnih procesov;
- strategija diferenciacije temelji na izdelavi izdelka, ki se zaznava kot edinstven v celotnem asortimentu ali panogi. Poudarek je lahko na ugledu blagovne znamke, zaščiteni tehnologiji, posebnih funkcijah, vrhunski storitvi, močnih distributerjih in mrežah. Značilni za to so tudi močna sposobnost trženja, učinkovit inženiring, kreativni kadri, raziskave in ugled;
- strategija osredotočenosti je najbolj izpopolnjena strategija. Temelji na konceptih, ki služijo za doseganje cilja in preprečujejo konkurenci, da bi lahko tekmovala s podjetjem. Običajno to pomeni obravnavo bistveno manjših tržnih segmentov, vendar pa so zaradi majhne konkurence dobički lahko izredno visoki.

Večina strategij je neustreznih za današnja tržišča. Primanjkuje jim vsebine in pestrosti, prilagodljivosti ter zanosa. Pogosto zgrešijo večje priložnosti in izogibajo se zahtevnejšim odločitvam, ki so za podjetje pomembnejša. Pri teh strategijah gre bolj za usklajevanje, kot pa za konkurenčnost in bolj za ostajanje na istem mestu, kot pa za premik naprej (Fisk 2009, 117).

4 MARKETINŠKI NAČRT

Zadnja stopnja strateškega načrtovanja je izdelava marketinškega načrta. Marketinški načrt je formalen pisni dokument, ki določa aktivnosti, s katerimi bo podjetje uresničilo zastavljene trženjske strategije. Najboljši marketinški načrti so tisti, ki jih podjetje sprotno prilagaja spremenljivim pogojem trženjskega okolja. Kratkoročni marketinški načrti se nanašajo na obdobje enega leta ali manj, srednjeročni na obdobje petih let, dolgoročni pa na obdobje, ki je daljše od pet let.

4.1 Opredelitev marketinškega načrta

Praviloma je marketinški načrt sestavljen iz sedmih delov, vendar se po obliki in vsebini trženjski načrti lahko zelo razlikujejo (Potočnik 2002).

Podjetja, ki želijo napredovati in uspevati, morajo biti inventivna. Izredno visok odstotek novih izdelkov kljub natančnim raziskavam in načrtovanju ne uspe. Eden izmed razlogov za to je tudi tradicionalen proces inovacij. Večina novih izdelkov predstavlja bolj dodelano različico nekega izdelka, ki že obstaja na istem trgu. Pri tem se uporablja strategija segmentiranja, ki napolni trg in zmanjšuje priložnosti za uspeh. Vodi namreč v zelo razdrobljene trge in na koncu le redke segmente ali niše, ki so dovolj velike za ustvarjanje dobičkov.

Zato je potreben drugačen, dodaten način ustvarjanja novih izdelkov ali storitev, kar privede tudi do novih trgov. Čeprav se pri tem povečuje tveganje, se povečuje tudi možnost večjih dobičkov (Kotler in Trias de Bes 2004, 138).

4.2 Sestavine in izdelava marketinškega načrta

Marketinški načrt lahko vsebuje več sestavin in je lahko prilagojen vsaki organizaciji ali podjetju posebej. V preglednici 1 so navedene osnovne in priporočljive sestavine marketinškega načrta, ki predstavljajo njegov dejanski pomen za podjetje.

Preglednica 1: Vsebina marketinškega načrta

<i>Del</i>	<i>Namen</i>
Povzetek	Predstavitev kratkega pregleda predloga načrta.
Trenutno trženjsko stanje	Predstavitev pomembnih podatkov o trgu, izdelku, konkurenci, distribuciji in makrookolju.
Analiza poslovnih priložnosti/problemov	Prikaz glavnih priložnosti/nevarnosti, prednosti/slabosti in problemov, s katerimi se sooča izdelek/storitev.
Cilji	Prikaz ciljev glede količine prodaje, tržnega deleža in dobička, ki jih želi doseči načrt.
Trženjska strategija	Predstavitev splošnega trženjskega pristopa, ki bo uporabljen za doseg ciljev.
Programi delovanja	Odgovori na vprašanja: Kaj bo narejeno? Kdo bo naredil? Kdaj bo narejeno? Koliko bo stalo?
Predviden izkaz uspeha	Napoved finančnih rezultatov načrta.
Nadzor	Prikaz nadzora načrta.

Vir: Kotler 1996, 104.

Marketinški načrt mora uvodoma vsebovati povzetek najpomembnejših marketinških ciljev, ki omogočajo vodstvu podjetja, da hitro ugotovi, kaj naj podjetje doseže na trgu.

V prikazu zdajšnjega trženjskega stanja je treba upoštevati: splošno tržno stanje na ciljnem trgu, stanje izdelkov, zlasti trenutno stanje prodaje, cene in dobiček za podjetje najpomembnejših izdelkov, stanje konkurence, njene značilnosti, moč, strategijo tekmecev in sledilcev ter stanje najpomembnejših distribucijskih poti.

Analiza poslovnih priložnosti in problemov temelji na predhodni in natančno izdelani analizi SWOT. Podjetje naj tako več časa nameni analizi poslovnih priložnosti in problematiki, ki bi se lahko pojavila.

Podjetje lahko predstavlja kratkoročne in dolgoročne cilje prodaje in seveda posledično tudi finančne cilje, ki jih želi doseči, ali jih bo dosegalo ob realizaciji marketinškega načrta.

Trženjsko strategijo si podjetje začrta že ob ustanovitvi, vendar se le-ta lahko spreminja glede na trenutna stanja in dogajanja na izbranih trgih. Trženjske strategije se lahko oblikujejo glede

na ukrepe, ki se nanašajo na: ciljne trge, pozicioniranje izdelkov, cene, prodajno osebje, tržne poti, pospeševanje prodaje, oglaševanje, tržno komuniciranje, storitve itd.

Programi delovanja obsegajo ukrepe in aktivnosti, povezane z naslednjimi vprašanji:

- Kaj moramo narediti?
- Kdaj moramo to narediti?
- Kdo bo to naredil?
- Koliko bo izvedba stala?

Predviden izkaz uspeha temelji na domnevah, kaj se bo zgodilo, če bodo vse načrtovane aktivnosti uspešno izvedene in vpete v poslovanje podjetja. Podjetje bo dosegalo zastavljene cilje tako na trženjskem kot tudi finančnem področju.

Zadnja, vendar zelo pomembna, aktivnost je nadzor izpolnjevanja marketinškega načrta. V ta del lahko vključimo tudi krizne načrte, ki določajo ukrepe, ki jih naj vodstvo uporabi pri nastanku škodljivih dogodkov, kot so npr. cenovne vojne s konkurenti, daljše stavke v podjetju ipd. Tržniki, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev, morajo pojasniti vzroke in opredeliti ukrepe za izboljšanje uresničevanja marketinškega načrta (Potočnik 1998, 18–20).

5 ANALIZA MARKETINŠKEGA OKOLJA

Marketinške raziskave so sistematično in poglobljeno zbiranje ter analiziranje informacij o posameznih tržiščih.

5.1 Opredelitev pomena raziskave in analize trga

V preglednici 2 je prikazano, kaj vse je treba upoštevati in zajeti pri raziskavah ter analizi trga, na katerega želi podjetje vstopiti. Uvodoma je nujno splošno pregledovanje okolja, katerega sliko si mora podjetja ustvariti že ob nastanku. V analizi so zbrani podatki o okolju, v katerem podjetje deluje ali želi delovati (politično, družbeno, ekonomsko ...). Sledi analiziranje tržnih možnosti, ki prvotno opravljeno raziskavo še podrobneje razčleni in oceni stanje na trgu, tudi konkurentov ter odjemalcev. V tej točki podjetje lahko izdela strategijo, ki temelji na pridobljenih podatkih iz predhodno opravljenih analiz. Dopolni jo še z lastnimi pričakovanji in napovedmi prodaje.

Namen tržnih raziskav je analiza situacije, ki omogoča pregled, prenovu in sintezo spoznanj o trgu, ki je predmet raziskave. Predstavlja pomoč pri odločanju in pridobivanju informacij za zmanjšanje tveganja pri odločanju ter razvija nove ideje, ki so nujne zato, da podjetje ohranja konkurenčnost na trgu (Spletnik 2008).

Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v petih stopnjah, in sicer (Kotler 1996):

1. opredelitev problema in ciljev raziskave, kjer mora poslovodstvo najti pravo mero, da bi se izognilo preširoki ali preozki opredelitvi problema;
2. načrtovanje raziskave, kjer trženjski raziskovalec na zahtevo poslovodstva izdela natančen načrt za izvedbo le-te;
3. zbiranje informacij, ki poteka na podlagi predhodno izdelanega načrta in z različnimi metodami (zbiranje sekundarnih in primarnih podatkov, intervjuji, opazovanje, anketiranje, razni raziskovalni instrumenti ...);
4. analiza informacij, kjer je treba pridobljene podatke urediti, izračunati je treba povprečje in mere variabilnosti, uporabiti je mogoče tudi izpopolnjene statistične metode ter modele za odločanje;
5. predstavitev ugotovitev, kjer se predstavijo ugotovitve, ki so bistvene za trženjske odločitve poslovodstva.

Preglednica 2: Vloga tržnih raziskav

<i>Področja tržnih raziskav</i>	<i>Dejavnosti</i>	<i>Uporaba izidov</i>
Pregledovanje okolja	Ekonomske raziskave, politične razmere trendi - družbeni, tehnološki, pričakovanja udeležencev, analiziranje konkurence.	Strateški načrti, portfelj, analiziranje, razvijanje novih proizvodov.
Analiziranje tržnih možnosti	Obseg tržišča, analiziranje segmentov, stopnje rasti tržišča, struktura panog, analiziranje ključnih odjemalcev, ocenjevanje potreb odjemalcev.	Prednostno razporejanje ciljnih tržišč, določanje trženjske ponudbe - trženjskega spleta, ocene tržnih deležev, določanje prodajnih regij.
Napovedovanje prodaje	Kratkoročne napovedi in dolgoročne napovedi.	Prodajne kvote, načrti proizvodnje, management materialov, portfelj analize.
Študije tržišč	Primarne raziskave in sekundarne raziskave.	Študije podobe odjemalcev, analize cen, raziskave medijev, pozicioniranje proizvodov, analize konkurentov.
Analiziranje prodaje	Količniki produktivnosti prodaje, trendi prodaje.	Prodajne kvote, načrtovanje nagrajevanja v prodaji, poteki obhodov odjemalcev, določanje prodajnih regij, nadzorovanje in ocenjevanje.

Vir: Tavčar 1997, 57.

Trge razčlenjujemo po različnih kriterijih, in sicer glede na:

- geografski: lokalni, regionalni, nacionalni in svetovni trg;
- kriterij uporabe izdelkov: trg dobrin za proizvodno porabo, trg potrošnih izdelkov ...

Na navedenih trgih lahko preučujemo naslednja področja:

- povpraševanje (potrebe),
- ponudba (konkurenca),
- tržne poti,
- ustreznost izdelkov itd.

Poročilo o rezultatih mora vsebovati bistvene elemente, ugotovitve in priporočila za odločanje o trženjski aktivnosti. Vsebina poročila je predvidoma naslednja (Potočnik 2002):

- predmet in namen raziskave trga;
- postopki in metode dela, ki so bile uporabljene pri raziskovanju trga, kateri viri so bili upoštevani in po kakšni metodologiji je potekalo preračunavanje ter primerjanje podatkov;
- dokumentacija, ki prikazuje podatke, obdelane v grafikonih in preglednicah;
- analiza zbranih in obdelanih podatkov, ki opisno pojasnjuje preučene podatke;
- sklepi in priporočila za odločanje o trženjskih aktivnostih.

Etika, ki jo moramo upoštevati pri izvajanju tržnih raziskav, je naslednja (Spletnik 2008):

- anonimnost identitete sodelujočih – naslovov sodelujočih ne smemo posredovati tretji stranki, prav tako ne smemo iz malomarnosti omogočiti prepoznavanje oseb, njihovih mnenj in navad, hraniti posnetke intervjujev ali pa te uporabljati na neprimeren način;
- sodelujočih se ne sme izpostavljati stresu z neprimernimi oziroma provokativnimi vprašanji, z dokazovanjem njihove zmotljivosti ali nekompetentnosti;
- od sodelujočih se ne sme izvabljeni podatkov, ki jim lahko škodijo kot potrošnikom (o najnižji sprejemljivi ravni storitev, plačilnih navadah ...);
- ne sme se uporabljati sodelujočih brez njihovega dovoljenja (opazovanje, snemanje, »naključni« pogovori, analize kartotek in baz podatkov ...);
- sodelujoči ne smejo biti zavedeni glede naročnika, izvajalca, namena, trajanja in uporabe raziskave oziroma rezultatov ter pravice do vpogleda v rezultate;
- ni dovoljeno uporabljati prikrite prisile (interne raziskave v podjetjih, organizacijah in šolah, raziskave pri vojaki, zapornikih ...).

5.2 Najpogostejša orodja in procesi za analizo trga

Če podjetje želi pridobiti dobre in koristne tržne informacije, mora (Potočnik 1998, 25):

- uporabljati znanstvene metode, ki temeljijo na natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju in preskušanju;
- izbrati najboljše poti za raziskovanje;
- uporabljati in primerjati več virov podatkov;
- upoštevati medsebojno odvisnost tržnih situacij;
- oceniti stroške in koristnost informacij.

Za raziskavo trga naj bi podjetja pridobila odgovore na naslednja vprašanja:

- Kakšne so značilnosti določenega trga?
- Koliko izdelkov je mogoče prodati na določenem trgu (krajši in daljši rok)?
- Kakšen je vpliv konkurence na trgu?
- Kakšen je učinek oglaševanja in prodajno-pospeševalnih akcij?

- Kaj kupci pričakujejo od novega izdelka/storitve?
- Kakšno je gibanje cen?
- S pomočjo katerih posrednikov poteka prodaja?
- Kako visoki so prodajni stroški pri organiziranju neposredne prodaje?

Najbolj primerno in uporabno orodje je analiza SWOT. Uporabimo jo lahko v začetku delovanja podjetja, saj obsega analizo notranjega okolja podjetja: prednosti in slabosti. Sistematično pa lahko analiziramo tudi zunanje okolje, oziroma trg, na katerem podjetje želi delovati: priložnosti in nevarnosti.

Analizo SWOT je najlažje prikazati v preglednici s štirimi polji. Izpolni jo lahko vodstvo ali pa to v izdelavo vključi ostale zaposlene. Analiza, če je seveda izdelana poglobljeno in natančno, lahko pomaga podjetju bolje razumeti njegov položaj na trgu in omogoča večji vpogled v nevarnosti na tržišču. Analizo SWOT lahko izboljšamo z vključitvijo natančnih podatkov o konkurenci, uporabimo pa lahko tudi različne druge metode, kot so ankete, vprašalniki, statistika (Bobette 2003).

V pomoč je lahko tudi najrazličnejša programska oprema, ki jo v podjetju lahko uporabljajo že pred tem, s tem pa se pridobiva in ohranja vse potrebne podatke za analizo ter predvidevanje trženjskih dogodkov, ki so za podjetje izrednega pomena. Ko so podatki zbrani, je zelo pomembna njihova interpretacija in ureditev. Za slednje obstaja več načinov, in sicer (Potočnik 1998, 29–30):

- *opisni način*: s tem so razložene določene tržne razmere na podlagi vzorčnih povezav med večjim številom različnih tržnih pojavov (ponudbo, povpraševanjem in ceno); ugotovitve je mogoče prikazati shematično, v tržni mreži, s katero se ponazori določene lastnosti trga (kupce, povpraševanje, vrste izdelkov);
- *grafične tehnike*: določeno tržno stanje je priporočljivo slikovno predstaviti, da bi bila ta hitreje in lažje razumljiva; primeri grafičnih tehnik so diagrami in tabele, ki jih lahko v podjetju prilagodijo svojim potrebam in željam;
- *matematično-statistični modeli*: ti zahtevajo poznavanje matematičnih in statističnih metod ter njihove povezave, kar je izjemno zahtevno in obsežno. Za to so nujna statistična orodja, ki so:
 - a) korelacijska analiza,
 - b) regresijska analiza,
 - c) faktorska analiza in
 - d) analiza skupinic;
- *modeli raziskav trga*: sem uvrščamo Markov model verjetnosti prehoda iz ene v drugo tržno situacijo, model predpreizkušanja novih izdelkov in model odzivnosti na ponudbo.

5.3 Analiza spletnega okolja

Omrežje je čudovito področje za širjenje glasu o podjetju, hkrati pa je tudi največja knjižnica na svetu. Z malo časa lahko brezplačno pridemo do podatkov, za katere nekatera velika podjetja tudi plačujejo. Prek spleta lahko odkrijemo nove mednarodne trge in dobavitelje in zadnje ekonomske trende, v posameznem podjetju pa je mogoče dobiti tudi povratno informacijo uporabnikov o njihovih izdelkih ali storitvah.

Na spletu obstajajo štirje glavni razredi informacij, ki podjetju lahko pomagajo analizirati želeni trg. To so (Levinson in Rubin 1996):

- poročila in statistike, ki pomagajo razumeti trge in trende;
- naslovi strank in dobaviteljev, ki povečujejo trg ter znižujejo stroške;
- natančnejši pogled v dejavnost, ki jo opravlja konkurenca, družabniki in podjetje, profesionalni nasveti o oglaševanju, financah, davkih, pravu, upravljanju ter drugih poslovnih področjih.

Analizo spletnega okolja je najlažje narediti tako, da se predhodno pripravi obsežna analiza SWOT, kjer je treba pri vsaki od štirih postavk navesti natančne in uporabne informacije.

Splet je sestavljen iz koristnih informacij, ki jih je treba urediti in iz njih izluščiti bistvo, kar ima pozitiven učinek na poslovanje podjetja. Seveda pa imajo lahko te informacije kratek »rok trajanja«, saj se podatki na svetovnem spletu nenehno spreminjajo. Podjetje, ki deluje v spletnem okolju, mora razmišljati naprej, saj izkušnje drugih in podane informacije zanj niso vedno merodajne.

V veliko pomoč so lahko uporabniki spleta in t. i. kupci, saj z njihovo pomočjo v podjetju lahko hitro in skorajda brezplačno pridejo do odzivov ter mnenj. Ljudje se v tem okolju sami vključujejo v interesne skupine, kar je podjetju v veliko pomoč. Tako se hitreje osredotočajo na »bodoče« kupce ali uporabnike in s tem lažje dosežejo želene cilje. Primer takšnih interesnih skupin so forumi, kjer podjetje takoj dobi odziv na svojo ponudbo. Vendar je pri teh forumih priporočljiva velika previdnost, saj je lahko v okviru tega zbrana skupina posameznikov, ki podjetju z razširjanjem svojih mnenj lahko zgolj škodi.

Število ljudi v spletnem okolju je nedoločljivo in iz dneva v dan narašča. Komercialne mreže tvorijo več kot polovico spleta in še vedno beležijo visoko rast. Lahko bi rekli, da spletnega okolja ni možno analizirati, saj že naslednji dan rezultati analize niso verodostojni. Vendar nam splet, kljub anarhiji in visoki rasti, ponuja možnost uspeha. Zato je nujno, da okolje, v katerem želimo delovati, tudi analiziramo (Levinson in Rubin 1996).

Svetovni splet s svojo širino predstavlja neprecenljiv vir informacij in znanja. V prvi fazi lahko podjetja pridobivajo informacije o osnovah izvoza, se izobražujejo o ciljnih trgih, preučujejo obstoječo konkurenco na teh trgih ipd. Nacionalne gospodarske zbornice ali izvozna združenja objavljajo na svojih spletnih straneh izbrane raziskave o posameznih trgih, lastnosti posameznih držav, kontaktne osebe in poslovne dogodke ter ostale informacije, ki pridejo podjetjem zelo prav pri vstopu na trge. Slaba stran spleta pa se kaže v preveliki količini podatkov, ki so na voljo. Posamezno podjetje se mora kolikor je mogoče učinkovito prebiti med to množico podatkov in izluščiti le tiste, ki so zanj relevantni, kar pa ni vedno enostavno (Aines 2002).

6 PODJETJE THIRDFRAMESTUDIOS, D. O. O.

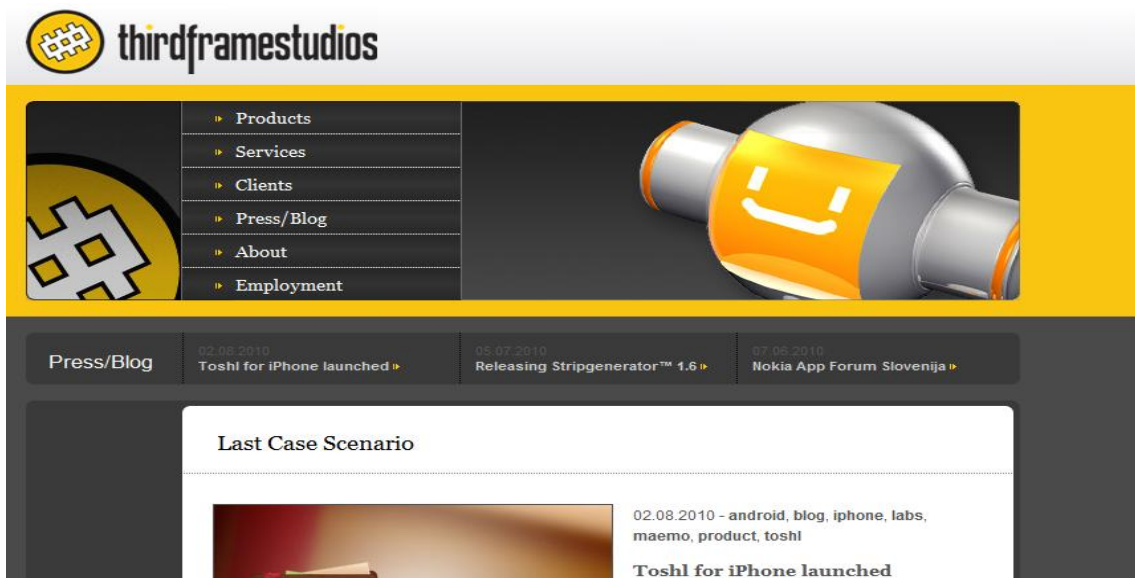
Podjetje ThirdFrameStudios, d. o. o., skrajšano 3fs, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 2005. Uvršča med kapitalske družbe in je razdeljeno v dve poslovni enoti. Sedež podjetja je v Ljubljani, kjer se skupina zaposlenih ukvarja z multimedijско vsebino in interaktivnimi rešitvami, online video predvajalniki, orodji, ki se uporabljajo pri izdelavi resničnostnih šovov in spletnimi igrami, ki pomenijo največji delež, sledijo pa še IP televiziji in telefoniji.

V Kranju se skupina programerjev, dizajnerjev in razvijalcev ukvarja z razvojem aplikacije za švedski E splet in mobilno telefonijo ter socialna omrežja.

6.1 Predstavitev podjetja

Kapitalski delež podjetja je razdeljen na štiri dele, med štiri lastnike, ki skupaj z 18 zaposlenimi tvorijo matrično organizirano podjetje. Podjetje zaposlitev ponuja mlademu in tehnično izobraženemu kadru, od katerega zahteva:

- dobro poznavanje objektno orientiranega programiranja;
- poznavanje programskega jezika PHP, Jave ali sorodnega računalniškega jezika;
- osnovno poznavanje informacijske arhitekture s poudarkom na socialnih omrežjih;
- napredno matematično znanje;
- izkušnje pri delu s podatkovnimi bazami;
- izkušnje pri delu s spletnimi storitvami.



Slika 1: Spletna stran podjetja 3fs, d. o. o.

Vir: Thirdframestudios 2010.

Zaposleni sodelujejo pri največjih spletnih projektih, tako doma kot tudi na evropskem trgu, kar omogoča soustvarjanje bodočih spletnih in mobilnih standardov.

Produkti, ki jih podjetje ustvarja, so razdeljeni v štiri enote, in sicer:





- splet: Stripgenerator.com in Igrajmo.se;
- igre: Človek ne jezi se, Dirkališčnik, Tankbusters, Nogometnik, Multiplayer server;
- mobilna telefonija: Mobile buddies, Stripgenerator Mobile, Content creation tools, Social communitis;
- aplikacije: MediaFramePlayer, Stripgenerator, Qootia, Content Polish Tools.

Mlado in dinamično podjetje za svoje zaposlene skrbi tako s finančnega kot tudi z osebnostnega razvoja. Podpira vsakega zaposlenega in ga za dosežen trud tudi primerno nagraduje. Omogoča pa tudi osebnostni razvoj in napredovanje posameznika, saj so nagrade sestavljene tako iz finančnega kot tudi izobraževalnega dela, ki pa se lahko izvaja tako doma kot tudi v tujini.

Podjetje skrbi tudi za delovno okolje in klimo v podjetju. Delavci se tako srečujejo na rednih sestankih, kjer z metodo možganske nevihte (t. i. brainstorminga) pridobivajo ideje za izdelavo kreativnih in inovativnih, tako dizajnerskih kot tudi razvojnih projektov.

Omeniti je treba tudi njihovo skrb za okolje, saj v podjetju skrbno ločujejo odpadke in uporabljajo tehnologijo, ki varčuje z energijo. Želijo pa si tudi zgraditi varčne poslovne prostore, t. i. varčno hišo, kjer bi lahko nemoteno delovali.

Reference podjetja so ugodne tako na domačem kot tudi na tujem tržišču. Podjetje je tudi razvojni partner podjetja Ericsson, s katerim razvijajo nove mobilne in spletne rešitve za naročnike, kot so: T-Mobile, Telefonica, Orange, Vodafone, 3, Belle, Telenor in AT&T. Ostali naročniki so: CME (POP TV, Kanal A), RTV Slovenija, Trimio in Gorenje.

	<p>Moben AG We have partnered with Mobeon on many projects, all of them groundbreaking, innovative and extremely fun. Together with Mobeon we have created mobile buddies, 3d flash presentation tool and some other, extremely creative products. Mobeon is now a part of Ericsson.</p>
	<p>RTV Slovenija Slovenian national TV has been our client from the beginning and we were servicing their needs and requests on various fields: - motion graphics - online games - compositing and 3d animation</p>
	<p>Marand Marand is one of the biggest slovenian software developers, specializing in billing systems and mobile operators systems. ThirdFrameStudios has provided them with our internal product called MediaFramePlayer™ with its engine and design.</p>
	<p>Aris Jabolko One of the largest Apple resellers keeps us updated with hardware and software and we provide them with our IT products</p>

Slika 2: Reference podjetja 3fs, d. o. o.

Vir: Thirdframestudios 2010.

6.2 Oblikovanje marketinške strategije podjetja

Podjetje 3fs, d. o. o., je mlado in uspešno podjetje, ki na izbranem trgu deluje pet let. Ob vstopu na trg je podjetje izdelalo trženjsko strategijo in si zastavilo cilje, ki jih je tudi doseglo. V času svojega delovanja pa so se znašli na prelomnici, ko se podjetju ponujajo novi izzivi, tj. projekti in s tem možnost zastavljanja novih ter višjih ciljev.

V nadaljevanju diplomske naloge bom oblikovala marketinško strategijo za izbrano podjetje. Proces strateškega načrtovanja podjetja je sestavljeno iz: opredelitve poslanstva, določitve ciljev, oblikovanja poslovne strategije, opredelitve trženjskih ciljev, oblikovanja trženjske strategije in izdelave trženjskega načrta.

6.2.1 Poslanstvo podjetja 3fs, d. o. o.

Podjetje želi postati vodilno na področju iskanja interaktivnih rešitev, izdelave spletnih iger, razvoja aplikacij za mobilno telefonijo in socialnih omrežij. Uveljaviti se želijo na področju multimedijske vsebine tako na slovenskem kot tudi na tujih trgih, kjer je konkurenca močnejša in zahtevnejša ter predstavlja izzive celotnemu podjetju. Zato je za podjetje zelo pomembno, da se v njem zaposli izobražen in inovativen kader, ki kaže visoko stopnjo samoiniciativnosti, željo po izobraževanju ter visoko zmožnost sprejemanja sprememb na področju informacijske tehnologije in multimedijske vsebine. Podjetje je v osnovi kadrovsko naravnano in ponuja različne možnosti izobraževanje kadra tako doma kot tudi v tujini. Zavedajo se, da kakovostni zaposleni pomenijo 99 odstotkov uspešnosti podjetja, zato jih

spodbujajo, da bi si ti pridobili potrebna znanja. V podjetju zaposlene za vloženi trud tudi primerno nagrajujejo.

6.2.2 Vizija podjetja

Želja in dolgoročen cilj vsakega podjetja je obstati na trgu, doseči zastavljene cilje, razširiti ter krepiti svoje temeljne dejavnosti in se v oči uporabnika ponašati z dobrim imenom, ki ga podjetje pridobi s kakovostnimi izdelki ter storitvami. Zaposleni v obravnavanem podjetju si bodo v prihodnje prizadevali ohranjati kakovostne izdelke in storitve, dosegati visoko stopnjo inovativnosti, sodelovati tako pri domačih kot tudi tujih projektih, predvsem pa stopati korak pred konkurenco ter se na trgu izpostaviti z inovativnimi in kreativnimi rešitvami na področju multimedijske vsebine, spletnih iger, interaktivnih rešitev itd. Podjetje želi postati prepoznavno s kakovostnimi blagovnimi znamkami, ki jih bodo v prihodnosti uvajali na spletno tržišče. Podjetje se želi odlikovati s kakovostnimi izdelki, visoko izobraženim, kreativnim kadrom in željo po ustvarjanju novih trendov na področju multimedijske vsebine ter informacijske tehnologije.

6.2.3 Določitev ciljev podjetja

V podjetju so si, kot najpomembnejši cilj, zastavili reorganizacijo poslovanja, prehod iz storitvenega v produktno, profitno organizacijo. Prav produktna dejavnost jim omogoča, da bo podjetje doseglo zastavljene finančne cilje, obenem pa bodo s pomočjo izdelave lastnih blagovnih znamk ustvarjali svojo prepoznavnost na zelenih trgih. Spletni trg je v veliki meri zasičen z najrazličnejšimi podobnimi podjetji, izdelki in s storitvami. Zato se stanje podjetij dnevno spreminja. Spreminja se tudi tržni delež, ki ga podjetje pridobi, zato si je treba prizadevati za visoko stopnjo prepoznavnosti in kakovostne ter uspešne trženjske načrte.

Zaposleni v podjetju imajo tudi zdrav odnos do okolja in se zavedajo, kako pomembno je to za obstoj podjetja ter posledično tudi za obstoj človeštva. Pri svoji dejavnosti uporabljajo tehnologijo, ki jim omogoča varčevanje z energijo, reciklirajo odpadke in uporabljajo materiale, ki okolju niso škodljivi ter so hitro razgradljivi. Dolgoročno so si zadali za cilj izgradnjo t. i. varčne hiše, ki bi energijo črpala zgolj iz naravnih virov, podjetje pa bi tako združilo dejavnosti obeh poslovalnic, v Kranju in Ljubljani. To bi pripomoglo k boljši organiziranosti in večji storilnosti ter preglednosti poslovanja podjetja.

Na trg so uvedli tudi novo blagovno znamko z imenom Igrajmo.se. Sestavljen je iz sklopa družabnih iger za prosti čas, kot so: Človek ne jezi se, Vislice, Domine, Tarok, Spomin in Potapljanje ladjic.

Aplikacijo želijo uspešno promovirati širšemu spletnemu trgu in z njo doseči zelene finančne cilje. S tem produktom želijo začeti tudi z reorganizacijo podjetja, ki bo temeljila samo na njihovih spletnih izdelkih. Podjetje bi tako postalo finančno neodvisno. Obdržali bi nekatera partnerstva, predvsem na tujih trgih, vendar bi storitvena dejavnost postala sekundarna. Prav zato je še posebej pomembno izdelati kakovosten trženjski načrt za omenjeno aplikacijo.

6.2.4 Oblikovanje poslovne strategije podjetja

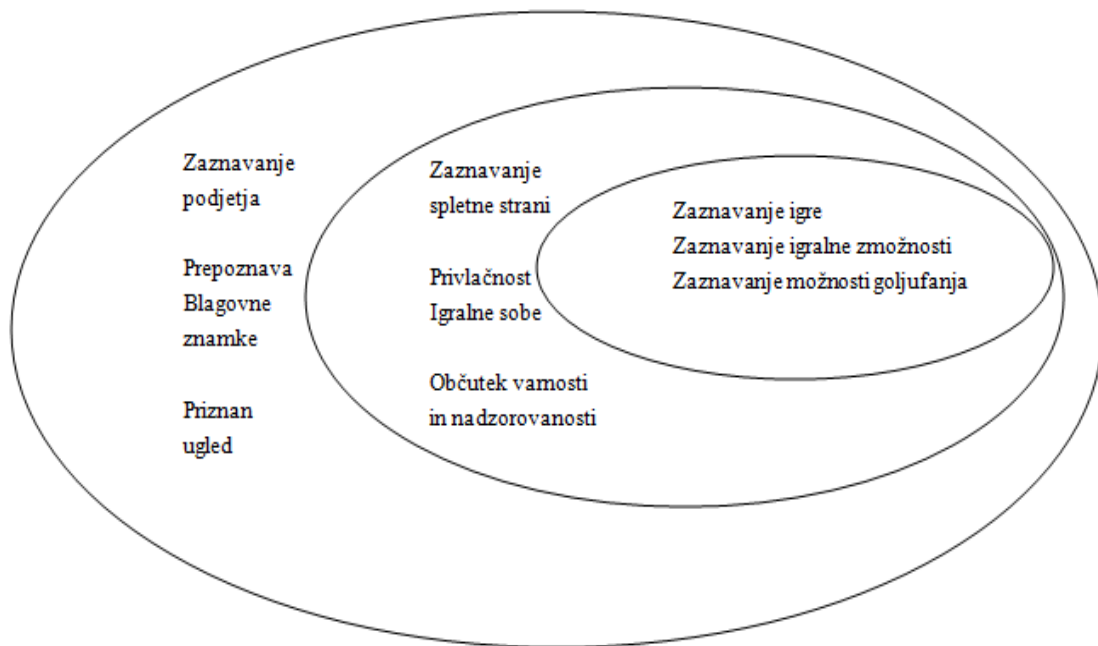
Beseda strategija se v podjetju uporablja predvsem v pomenu iskanja najboljše poti do poslovnega cilja. Za njeno oblikovanje je koristna portfeljska analiza, s katero podjetje ocenjuje zdajšnji splet svojih dejavnosti in izdelkov (Potočnik 2002, 45).

Izbor trženjske strategije je pogojen s fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja izdelek. Aplikacija Igrajmo.se se nahaja v fazi uvajanja in prehaja v fazo rasti. Sodi med izboljšave že prej obstoječega proizvoda in širi obstoječe izdelčne linije s svojo bogato ponudbo iger, ki jih dopolnjuje še z možnostjo klepeta ter s tem vzpostavljanja komunikacije med prisotnimi igralci.

Med v teoretičnem delu predstavljenimi strategijami in trenutnimi tržnimi razmeram, povezano tudi z globalizacijo, se v podjetju, ki opravlja več dejavnosti in nastopa na tujih trgih, prepletata dve strategiji.

Podjetje se na domačem trgu v panogi umešča med vodilna podjetja. To področje dela zahteva visoko stopnjo kreativnosti, iznajdljivosti, izboljševanja in inovativnosti, zaradi česar tudi pridobiva večji tržni delež, saj se podjetje predstavlja z lastnim izdelkom, kar pomeni, da ga uporabniki (kupci) zaznajo ter sprejmejo. Na področju multimedijske vsebine se podjetje ne predstavlja uporabnikom ali gledalcem, temveč zgolj zadovoljuje potrebe naročnika.

V diplomski nalogi sem izdelala strategijo podjetja, ki zajema izdelavo spletnih aplikacij oz. bom eksplicitno izpostavila aplikacijo Igrajmo.se, ki jo želi podjetje predstaviti tako domačemu kot tudi tujim trgom.



Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na zaupanje uporabnika do spletnih iger

Vir: Gao 2005.

Z namenom, da bo strategija pregledna, lažje in hitreje razumljiva, sem to predstavila v obliki preglednice, objavljene v nadaljevanju.

Preglednica 3: Marketinška strategija spletnih aplikacij

<i>Marketinška strategija spletnih aplikacij</i>		
Analiza zunanjih dejavnikov		
Analiza kupcev/uporabnikov	Na uporabnika spletnih iger vplivajo trije dejavniki (Gao 2005): <ul style="list-style-type: none"> • Zaznavanje (percepcija) podjetja: če uporabnik pozna podjetje in njegove izdelke ter ima o njem pozitivno predstavo, bo imel večje zaupanje. • Zaznavanje (percepcija) igralnega portala ali strani: interaktivno sodelovanje in varnost uporabnika sta zelo pomembna dejavnika pri izbiri igralnih portalov. • Zaznavanje (percepcija) posamezne ponujene igre: uporabniku je pomembno, da pri igrah uživa, da je ta uporabna, ima strukturo, je dobro zvočno in grafično oblikovana ter vključuje tudi druge igralce. • Uporabniki spleta starostno niso omejeni, saj so igre oblikovane in namenjene uporabnikom vseh starosti. • Registracija na portal je zelo preprosta in enostavna ter omogoča popolno zasebnost in zaščito pred zlorabo osebnih podatkov. 	
Analiza trga: Dostop do svetovnega spleta na domačem in tujih trgih	Domači trg: dostop do spleta ima 68 % gospodinjstev, 34 % gospodinjstev ima dostop do širokopasovne spletne povezave. Število uporabnikov iz leta v leto narašča.	Tuji trgi: Prvotno smo pridobili statistične podatke o uporabi spleta na področju Balkana in srednje Evrope (Internet World stat 2010): Albanija: 43,5% gospodinjstev; Bosna in Hercegovina: 31,2 % gospodinjstev; Bolgarija: 47,5 % gospodinjstev; Hrvaška: 50 % gospodinjstev; Črna gora: 44,1 % gospodinjstev; Poljska: 58,4 % gospodinjstev; Romunija: 35,5 % gospodinjstev; Srbija: 55,9 % gospodinjstev; Slovaška: 74,3 % gospodinjstev; Ukrajina: 33,7 %; Makedonija: 51 % gospodinjstev. Podjetje je aplikacijo uvedlo na tržišča, kjer spletna pokritost ne presega 60 % gospodinjstev, se pa iz leta v leto povečuje število uporabnikov, kar podjetju zagotavlja nenehno rast in uporabo spletne aplikacije Igrajmo.se.
Analiza konkurence na domačem in tujih trgih	Domači trg: glede na visoko rast uporabe spleta je število podjetij, ki se ukvarjajo s podobno storitvijo v Sloveniji, močno naraslo in še narašča. Izpostaviti je treba tudi posameznike, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo in zmanjšujejo tržne deleže večjih podjetij.	Tuji trg: Aplikacija s kompilacijo zabavnih iger je bila uvedena na balkansko tržišče, kjer je rast tovrstnih podjetij v razmahu. Če se osredotočimo na celotno ponudbo na spletu, ki je dostopna vsakemu uporabniku, pa se število tovrstnih aplikacij zelo poveča. Glavna posledica spleta je, da ukinja meje komuniciranja in s tem odpira meje mednarodnega poslovanja. Nujna je inovativnost ali določena konkurenčna prednost, da podjetje uspešno prodre na tuje trge.

Vir: Gao 2005; Internet World stats 2010.

Kotler konkurento opredeljuje z dveh vidikov: panožnega in tržnega. Strukturo panoge sestavljajo: število in velikost podjetij v panogi, težavnost vstopa v panogo in medsebojno razlikovanje izdelkov, v našem primeru torej spletnih aplikacij oz. spletnih iger. S poslovnega vidika pa konkurenca pomeni medsebojno rivalstvo med podjetji, zato mora odkriti

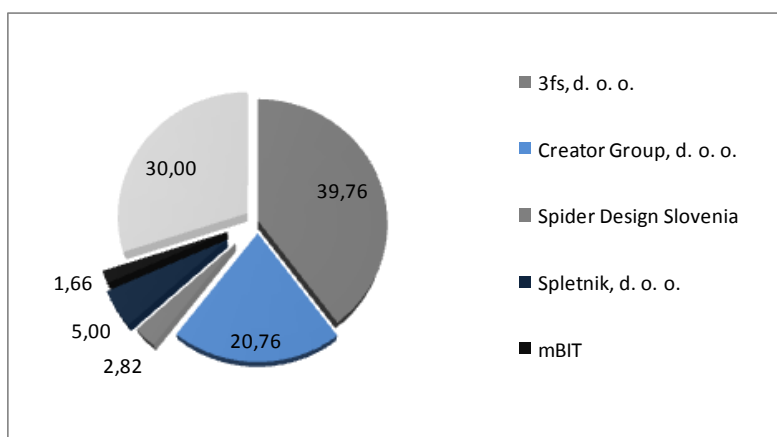
potencialne vire konkurence (Kotler 1998, 225). Ker ima analiza konkurence izreden pomen za poslovanje podjetja in oblikovanje strategij jo bom v nadaljevanju natančneje ter preglednejše predstavila. Pomembna je tudi pri izdelavi marketinškega načrta.

Preglednica 4: Konkurenca na domačem trgu

<i>Konkurenca na domačem trgu</i>		
<i>Podjetje</i>	<i>Dejavnost</i>	<i>Prihodki od prodaje v letu 2009 (v evrih)</i>
Creator, d. o. o. Mlakarjeva ulica 46, 4208 Šenčur (Creator 2010).	Izdelava spletnih aplikacij, evalvacija spletnih strani, izdelava spletnih iger, poslovna svetovanja, marketing in izdelava celostne podobe podjetja.	• 510.833
Agencija 87, d. o. o. Spider Design Slovenia, Zgornja Hudinja 30, 3000 Celje	Spletno oblikovanje, programiranje, izdelava spletnih aplikacij, izdelava spletnih iger.	• 69.390
Spletnik, d. o. o. Osenjakova ulica 18, 1000 Ljubljana	Izdelava spletnih strani, izdelava spletnih aplikacij, izdelava celostne podobe podjetja.	• 123.050
mBIT Marko Bezgovšek, s. p. Dečkova cesta 38, 3000 Celje	Izdelava spletnih strani, izdelava spletnih portalov in aplikacij, iskanje rešitev in optimizacija, mobilne rešitve.	• 40.734
Obravnavano podjetje: 3fs, d. o. o. Savska loka 21C, 4000 Kranj	Izdelava spletnih strani, izdelava spletnih aplikacij, izdelava spletnih iger, multimedijska vsebina, mobilne rešitve.	• 978.400

Vir: Bizi.si 2010; Creator 2010; Spider Design Slovenia 2010a; Spletnik 2010; Mbit 2010; Thirdframestudios 2010.

S pomočjo analize trga in izpostavljanjem večjih konkurenčnih podjetij sem določila tržni delež podjetja, ki ga ima to pri izdelavi spletnih iger na domačem trgu. Pri tem ne smemo pozabiti na manjša podjetja in samostojne podjetnike, ki obvladujejo manjše tržne deleže. Tržni delež podjetja sem določala glede na čiste prihodke od prodaje, ki so kriterij za uspešno poslovanje podjetja. Hkrati je to tudi podatek, ki je javno dostopen in ga tudi najlažje uporabljamo za raziskave.



Slika 4: Tržni delež podjetja 3fs, d. o. o., na domačem trgu

Vir: Bizi.si 2010; Creatoor 2010; Spider Design Slovenia 2010b; Spletnik 2010; Mbit 2010; Thirdframestudios 2010.

Analiza pridobljenih podatkov je pokazala, da je podjetje 3fs, d. o. o., na področju izdelave spletnih aplikacij in iger, glede na čiste prihodke od prodaje, vodilno na domačem tržišču. Za natančnejšo analizo tržnega deleža bi bilo treba upoštevati tudi prihodke s postavke izdelava spletnih aplikacij in iger. Vendar so odstopanja in reference, ki jih predstavljajo podjetja, pokazala, da podjetje 3fs prevladuje na omenjenem področju.

Preglednica 5: Konkurenca na tujih trgih

<i>Konkurenca na tujih trgih</i>	
<i>Podjetje</i>	<i>Dejavnost</i>
Miniclip	Specializirana izdelava spletnih in družabnih iger, izdelava aplikacij in iger za telefone, učni pripomočki.
FOG (Free Online Games 2010)	Portal z velikim številom iger in aplikacij, nove kreativne igre.
Spil Games	Brezplačne in zabavne igre, raziskava trga spletnih iger, povezovanje s strateškimi partnerji.
Played Online	Številne spletne igre in aplikacije z možnostjo prenosa ter nakupa, izdelava aplikacij in iger za mobilne telefone.
Bgames	Brezplačne spletne igre in aplikacije, kreativne in sodobne igre.
Shockwave	Spletne igre, portali.

Vir: Miniclip 2010; Freeonlinegames 2010; Spil Games 2010; Played Online 2010; Bgames 2010; Shockwave 2010.

Pri analizi tujega tržišča ne morem upoštevati zgolj podjetij, ki delujejo na področju omenjenega trga. Izdelati je treba pregled ponudbe celotnega spleta, kjer se podjetja oglašujejo in ponujajo podobne produkte. Celotna konkurenca tujega trga je namreč izredno obsežna, tržni delež podjetja 3fs, d. o. o., pa zanemarljiv, saj vemo, da se je tovrstna dejavnost v tujini začela razvijati bistveno prej in se tudi hitreje razvija.

Že uvodoma sem navedla, da je konkurenca spletnih iger obsežna in je skorajda nemogoče analizirati trenutno stanje na trgu. Podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo, morajo biti zelo kreativna in inovativna, da pridobijo igralce ter jim je to zanimivo. Od vseh navedenih portalov in tovrstnih podjetij se 3fs, d. o. o., razlikuje po svoji kakovosti in izbiri iger. Iz pregleda je namreč razvidno, da portali ostalih podjetij ponujajo arkadne in akcijske igre, ki vzpodbujajo nasilje med mladimi. Aplikacija Igrajmo.se pa ponuja zbir drugačnih iger. To je iger, ki se jih večina spominja iz mladosti, ko so jih uporabniki igrali s svojimi starši ter iz šolskih klopi, ko so se s sošolci kratkočasili v času pouka.

V preglednici so predstavljena podjetja, ki se ukvarjajo z izdelavo spletnih iger in imajo za to posebej izdelane portale, kjer uporabnik lahko izbira med igrami ter aplikacijami.

Omeniti je treba tudi spletna omrežja, kot so Facebook, Netlog in ostale razširjene portale, ki poleg spoznavanja, dodajanja prijateljev ter urejanja profila vsebujejo še spletne igre, ki so interaktivne ter tako zapolnjujejo uporabnikovo potrebo po zabavi in druženju.

Obstaja tudi veliko število podjetij, ki svoje storitve ter prepoznavnost pridobivajo prav z izdelavo iger in aplikacij, kjer se lahko uporabniki brezplačno zabavajo, sami ali s svojimi prijatelji. Veliko je tudi iger, ki so namenjene izobraževanju najmlajših ali vsebujejo zgodovinske dogodke, predvsem čas vojn. Zato je zelo pomembno, kakšno vrsto iger se izbere in predstavi uporabnikom. Podjetje 3fs, d. o. o., v svojem asortimentu ne ponuja akcijskih in pretepaških iger, temveč se usmerja na družabne igre, ki vzpodbujajo ter razvijajo miselnost, s svojo kakovostno in domiselno izvedbo pa so privlačne za izvedbo. Vse to je zelo pomembno pri oblikovanju strategije podjetja na področju izdelave spletnih iger. Podjetje tako ne predstavlja konkurence izdelovalcem akcijskih iger, temveč igralcem ponuja alternativo in nekoliko umirjeno druženje s prijatelji ali spoznavanje novih.

Preglednica 6: Analiza notranjih dejavnikov podjetja ter analiza SWOT

<i>Analiza notranjih dejavnikov podjetja</i>	
Finančno poslovanje podjetja (karakteristike)	<p>Finančni sektor je razdeljen glede na dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja.</p> <p>Sodelujejo pri izdelavi projektov, ki jih sofinancira EU, sodelujejo na natečajih in pri razpisih za pridobitev sredstev iz evropskih skladov za razvoj dejavnosti.</p> <p>Veliko sredstev vložijo v izobraževanje in nakup sodobnejše ter uporabnejše opreme.</p> <p>Z aplikacijo Igrajmo.se želijo kratkoročno s pridobljenimi sredstvi dosegati 20 % donos na področju izdelave spletnih aplikacij. Za dolgoročni cilj so si zastavili doseganje 40 % donosa v sektorju. To pomeni, da bi dosegali 5 % dobiček z uporabo in trženjem spletne aplikacije.</p>
Opredelitev strateških opcij	<p>Strateško podjetje želi sodelovati z domačimi in s tujimi partnerji. Z izdelanim marketinškim načrtom želijo pospešiti uporabo aplikacije Igrajmo.se in povečati prepoznavnost podjetja.</p> <p>S prodajo oglaševalskega prostora, rezervacijo igralnih sob, s promocijskimi turnirji, nagradnimi igrami in s spletnim oglaševanjem želijo pridobivati sredstva, ki jih bodo uporabljali za izboljšanje aplikacije Igrajmo.se, njeno promocijo ter prepoznavnost.</p>
<i>Analiza SWOT (PSPN)</i>	
Prednosti	<p>Natančno načrtana vizija, strategija in cilji podjetja, širok asortiman ter ponudba izdelkov in storitev; izobražen, inovativen ter strokoven kader;</p> <p>ustvarjanje novih proizvodov;</p> <p>zaposlovanje novega kadra;</p> <p>timsko delo, možganska nevihta, strateški sestanki;</p> <p>odlična organiziranost in management;</p> <p>nenehno izobraževanje doma in v tujini, skrb za zaposlene, stimuliranje ter nagrajevanje zaposlenega kadra za inovativne in kreativne ideje;</p> <p>dober strateški marketing, strategija financiranja ter dobre naložbe;</p> <p>prehod na tuje trge, strateško povezovanje s tujimi partnerji;</p> <p>kakovostne storitve in izdelki;</p> <p>povezovanje s strateškimi partnerji na domačem trgu;</p> <p>visoko zastavljeni cilji in sodobna oprema;</p> <p>izbrane kratkoročne in dolgoročne naložbe;</p> <p>posluh za ekološke potrebe, razvoj v skladu z njimi in potrebami okolja, v katerem podjetje deluje in želi delovati.</p>
Slabosti	<p>Veliko obsežnih projektov, premalo zaposlenega kadra, časovne omejitve;</p> <p>veliko novosti, podatkov in informacij, ki jih je treba umestiti v poslovanje podjetja;</p> <p>premalo strokovnih ustanov, ki bi ponujale ustrezno izobrazbo;</p> <p>trenutno stanje gospodarstva in globalizacija, ki otežujeta delovanje podjetja.</p>
Priložnosti	<p>Tehnološki razcvet na domačem in tujih trgih;</p> <p>večje povpraševanje po tovrstnih storitvah;</p> <p>širitev trga in segmentacija le-tega;</p> <p>nova znanja, povezana s tehnologijo in njenim napredkom;</p> <p>pridobivanje novih strank in zanimivih projektov;</p> <p>širitev dejavnosti in celovite ponudbe;</p> <p>izobraževanje kadra v tujini;</p> <p>generacije, ki so bližje računalniški tehnologiji;</p> <p>vse večji pomen svetovnega spleta in njegovih zmožnosti za podjetja ter potencialne stranke;</p> <p>ponudba sredstev in projektov iz evropskih skladov;</p> <p>povezovanje s strateškimi partnerji.</p>
Nevarnosti	<p>Pojav konkurence, nastanek čedalje večjega števila podjetij in samostojnih podjetnikov;</p> <p>zmanjševanje tržnega deleža;</p> <p>ekonomska in gospodarska kriza, kar posledično privede do zmanjšanja povpraševanja po tovrstnih storitvah;</p> <p>zlonamerni uporabniki računalnikov, t. i. »crackerji«⁶.</p>

Vir: Thirdframestudios 2010.

⁶ »Crackerji« znajo dobro programirati, vendar svojega znanja ne uporabljajo za dobre namene, temveč vdirajo v spletne strani in brišejo ali zlorabljajo podatke. Izdelujejo tudi viruse.

7 APLIKACIJA IGRAJMO.SE

Aplikacija Igrajmo.se je nastala že pred nekaj leti. Njen obstoj je viden na trgih držav nekdanje Jugoslavije. Prenesla je mnoge vzpone in padce (lastninjenje, besedne dvoboje v klepetalnicah ...).

7.1 Predstavitev aplikacije

Pred enim letom je podjetje 3fs, d. o. o., aplikacijo preoblikovalo, jo izboljšalo in ponudilo balkanskemu tržišču. Tako je aplikacija Igrajmo.se postala vodilni portal, ki ponuja možnost igranja iger in klepetanja s prijatelji.



Slika 5: Logotip in spletna stran aplikacije Igrajmo.se.

Vir: Igrajmo.se 2010.

Na portalu je mogoče igrati igre, kot so: Človek ne jezi se, Tarok, Domino, Potapljanje ladjic, Tetris, Spomin, Skicirka, Šah in Žandar.

Z registracijo, ki poteka z izbiro lastnega uporabniškega imena in gesla ter s potrditvijo s sporočilom prek mobilnega telefona, je mogoče pridobiti popoln dostop do celotne ponudbe portala Igrajmo.se. Pri tem si lahko vsak posameznik izbere ali izdelava sliko profila, dopisuje s prijatelji, ustvarja svoje igralne sobe, v katerih lahko igra zasebno, s prijatelji ali pa je njegov soigralec preprosto računalnik.

Podjetje zagotavlja popolno varnost zasebnih podatkov in velik užitek pri igranju iger ter uporabljanju tovrstnega socialnega omrežja oz. portala.

7.2 Izdelava marketinškega načrta

Že v teoretičnem delu sem navedla, da je marketinški načrt odvisen od vsakega posameznega podjetja, njegovega načina dela, tržnikov in vseh, ki sodelujejo v procesu ustvarjanja le-tega. V literaturi sem našla podobna navodila, ki naj bi jih za izdelavo koristnega in uporabnega marketinškega načrta upoštevalo vsako podjetje. Zato bom v nadaljevanju uporabila nekatere

dele in jih prepletla s podatki, pridobljenimi v podjetju ali analizi, ki sem jo opravila za namen diplomske naloge.

7.2.1 Povzetek marketinškega načrta

Podjetje 3fs, d. o. o., je vodilno podjetje na področju multimedijskih vsebin, izdelave spletnih strani in aplikacij. S pomočjo marketinškega načrta želi ohranjati svoj tržni položaj na domačem trgu in se uveljaviti na tujih trgih.

Spletno aplikacijo Igrajmo.se so predstavili domačemu trgu in na trgih držav nekdanje Jugoslavije. Njihovi ciliji so: pridobiti večje število registriranih uporabnikov spletnih iger, ohranjanje in povečevanje tržnega deleža, promocija podjetja, izdelkov in storitev, pridobivanje strateških partnerjev ter projektov zunaj meja EU, povečanje prihodkov, predvsem pa širjenje kakovostnih izdelkov in storitev.

S pomočjo metod oglaševanja, ki potekajo tako preko spleta (Facebook, forumi, spletna stran podjetja, pasice ...) kot promocijskega materiala in širjenja dobrega glasu uporabnikov, želijo portal razširiti še v ostale evropske države.

Najpomembnejša je izbira trga in izvedba oglaševalskih akcij, ki so potekale in bodo izvedene med uporabniki spleta.

Finančno želi podjetje pridobivati sredstva s simboličnimi vplačili za udeležbo na turnirjih, ki bi potekali med igralci, z rezervacijami igralnih sob, nakupom promocijskega materiala z vgrajenim logotipom (rokovniki, pisala, nalepke, majice ...), s sodelovanjem igralcev v nagradnih igrah za doseženi najboljši rezultat, kjer bi simbolično vplačali vpisnino v nagradno igro, prodajo iger na željo naročnikov ter prodajo iger.

Vedrashko (2006) v svojem delu opisuje strah igralcev in uporabnikov spletnih iger, zaradi povečanja oglaševanja na tovrstnih spletnih straneh, ki naj bi ponujale zabavo in sprostitve. Na forumih potekajo protesti proti tovrstnim načinom oglaševanja in poseganja v prosti čas posameznika.

V podjetju 3fs, d. o. o., tovrstne prakse oglaševanja ne izvajajo, za kar so se odločili v želji po zadovoljstvu uporabnikov. Oglaševalske prostore dajejo v zakup le strateško pomembnim partnerjem, ki so pomembni za razvoj in ustvarjanje aplikacije Igrajmo.se.

Dolgoročno želijo, s pomočjo ustreznega marketinškega načrta, povečati prihodke iz postavke spletnih aplikacij za 10 odstotkov in ustvariti samostojno podjetje z imenom Igrajmo.se.

7.2.2 Trenutno trženjsko stanje

V zadnjih desetih letih je na trgu uporabe svetovnega spleta prišlo do največjih sprememb. Na te spremembe je vplivala velika rast spletnih uporabnikov, širokopasovni splet, globalizacija in spoznanje, da splet ponuja velike možnosti za delo, storitve ter marketing.

Trg spletnih iger se je v preteklih letih zelo razvil in se še razvija. S tem je pridobil veliko pozornosti in zanimanja med uporabniki in izdelovalci. Na Kitajskem so naredili anketo, s pomočjo katere so analizirali vedenje igralcev spletnih iger. Raziskava je pokazala, da posameznikov materialni položaj⁷ vpliva na motivacijo za igranje spletnih iger. Motivacija pa ima pomembno vlogo glede na gmotno stanje posameznika in njegovim odnosom do iger. Če je gmotni položaj igralca boljši, je ta tudi bolj samozavesten, dosegal bo boljše rezultate ter bolj bo motiviran od igralca, čigar gmotni položaj je šibkejši. Vendar pa igralci s slabšim gmotnim položajem hitreje postanejo odvisni od iger na srečo in so pripravljene na večje rizike, ko govorimo o igrah na srečo. Igre uporabljajo tudi kot pobeg iz resničnega sveta v virtualni in se pogosto poistovetijo z vlogo, ki jo imajo v igri (Chang in Zhang 2008).

Omenjena raziskava je pokazala, da igralcev ne bo primanjkovalo, število le-teh pa bo celo naraščalo, čeprav to s psihološkega stališča ni najboljše in ustvarja novo obliko odvisnosti. S stališča podjetja pa to seveda pomeni uspeh in večanje tržnega deleža.

Trženjsko stanje podjetja sem natančneje analizirala že pri izdelavi strategije podjetja. Ugotovila sem, da je podjetje na domačem trgu vodilno pri izdelavi spletnih aplikacij in iger. Bistveno večjo konkurenco ima podjetje na področju izdelave spletnih strani in ostalih storitev, ki jih ponuja. Izračunala sem približni tržni delež, glede na največje konkurente v panogi, na podlagi lanskega dobička.

Z namenom, da bi bila analiza natančnejša, sem upoštevala tudi manjša podjetja in posameznike, ki se ukvarjajo s tovrstnimi storitvami v podjetju ali za podjetja. Glede na čisti dobiček ima v nalogi obravnavano podjetje visok tržni delež na domačem trgu. Vendar bi bilo zelo zahtevno izračunati natančnejše meritve, saj se spletno okolje iz dneva v dan spreminja, kar pomeni, da nastajajo nova podjetja, izginjajo obstoječa, se preimenujejo, potekajo najrazličnejši medorganizacijski posli ipd.

Na tujem trgu je tržni delež podjetja nemogoče pridobiti. Ker se v podjetju tega zavedajo, prodirajo na tuje trge s pomočjo strateških partnerjev, kakovostnimi izdelki in storitvami ter promocijo s pomočjo spletnih aplikacij in iger. Kot največje konkurente zaznavajo naslednja podjetja: Zynga (Facebook), Rovio, Played Online, Miniclip in FOG. Ker je podjetje 3fs na

⁷ Materializem pomeni, da posamezniku predstavljata denar in položaj najvišje vrednote (Chang in Zhang 2008).

tujem trgu sledilec vodilnih podjetij, si le-te jemlje za vzgled. Predstavljajo jim potrebo po izboljšanju in doseganju višjih standardov kakovosti.

7.2.3 Analiza poslovnih priložnosti oz. problemov

Izdelava aplikacije Igrajmo.se je pomenila za podjetje veliko poslovno priložnost. Ponudila se jim je možnost predstavitve izdelkov in podjetja na trgih držav nekdanje Jugoslavije, domačem trgu in v povečanju tržnega deleža.

Aplikacija Igrajmo.se ima preteklost, zato je bilo pomembno, kako bo trgu predstavljena tokrat. Ker se podjetje 3fs, d. o. o., ponaša s kakovostnimi izdelki, tudi Igrajmo.se ni bila izjema. S kakovostjo, preprosto uporabo in pestrim izborom igre je namreč navdušila uporabnike spleta ter strastne igralce in uporabnike tovrstnih iger.

Poslovno priložnost vidijo predvsem v ustanovitvi samostojnega podjetja Igrajmo.se, kar nameravajo v kratkem tudi udejanjiti. Izdelovali naj bi spletne igre za strateške partnerje in naročnike, prodajali promocijski material, organizirali različne turnirje v igranju posameznih iger, kupiti nameravajo potrebne licence za posamične igre ali igre v paketu, prirediti nagradne igre, opravljati rezervacijo in zakup igralnih sob ter oglasnega prostora zgolj za strateške partnerje. Tako bi povečali tržni delež, finančno bi postali neodvisni, kar pomeni tudi dodatna delovna mesta in samostojne projekte. Povečuje se tudi število uporabnikov spleta, kar pomeni, da se povečuje tudi število registriranih uporabnikov aplikacije Igrajmo.se.

Izdelovati želijo tudi igre, ki bi pripomogle k izobraževanju in bi sodile med učne pripomočke, ki bi jih lahko uporabljali v šolah, knjižnicah ter izobraževalnih ustanovah. S tem želijo pomagati predvsem mladim s težavami pri učenju in motnjami v razvoju.

Podjetje vidi težave v visoki stopnji konkurence in v obsežnem razmahu omenjene panoge. Čeprav na domačem trgu ni veliko konkurenčnih podjetij, se na tujem pojavlja veliko število tovrstnih ponudnikov spletnih iger in aplikacij, ki zadovoljujejo potrebe uporabnikov.

Za obravnavano podjetje je izrednega pomena, da vztraja pri kakovostnih in inovativnih izdelkih, ki jih bodo uporabniki prepoznali ter sprejeli.

7.2.4 Cilji aplikacije Igrajmo.se

Pri aplikaciji Igrajmo.se ne moremo govoriti o njeni prodaji, temveč o registriranem številu uporabnikov, ki aplikacijo tudi uporabljajo.

S pomočjo linearnega trenda⁸ in spremljanja rasti uporabnikov v prvih šestih mesecih sem določila število uporabnikov v treh letih oz. tridesetih mesecih.

Na podlagi pridobljenih podatkov o gibanju rasti števila uporabnikov v opazovanih šestih mesecih lahko določim, s pomočjo linearnega trenda, rast (ali upadanje) v prihodnjem izbranem obdobju. Pridobljeni podatki kažejo, da je število registriranih uporabnikov kontinuirano naraščalo v opazovanih mesecih. Na podlagi analize podatkov lahko predvidevam, da bo število registriranih uporabnikov kontinuirano naraščalo tudi v prihodnjih obdobjih.

V mesecu oktobru 2010 je imelo podjetje 170 tisoč registriranih uporabnikov, kar je pomemben podatek pri izračunu linearnega trenda, ker prikazuje rast v preostalih mesecih leta 2009 in 2010, ki jih nisem aktivno spremljala.

Na rast števila uporabnikov spletne aplikacije Igrajmo.se bodo vplivale tudi marketinške akcije in promocije, ki jih bo izvajalo podjetje, da bi povečalo število registriranih uporabnikov.

Linearni trend določimo s pomočjo enačbe $y(x) = a + bx$. V preglednici sem zbrala podatke prvih šestih mesecev obstoja in uporabe aplikacije Igrajmo.se v letu 2009.

Preglednica 7: Število uporabnikov aplikacije Igrajmo.se

Meseci (t-čas)	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
y: število uporabnikov 2009	3.282	11.242	18.182	25.582	33.903	43.381						
y: število uporabnikov 2010										170.000		
y: število uporabnikov 2011												231.467

Viri: Igrajmo.se 2010.

Število mesecev $t = 6$, vsota števila mesecev $\sum t = 21$, vsota kvadrata števila mesecev $\sum t^2 = 91$, vsota spremenljivke (števila uporabnikov) $\sum y = 135.572$ in vsota zmnožkov spremenljivke in meseca je $\sum t * y = 612.441$.

Podatke vnesemo v sistem enačb:

⁸ Z izračunom linearnega trenda izražamo korelacijo med dvema spremenljivkama, kjer se ena spreminja (y), druga pa se ne spreminja (Košmelj 2007, 145).

$$6a + 21b = 135.572 \text{ in } 21a + 91b = 612.441$$

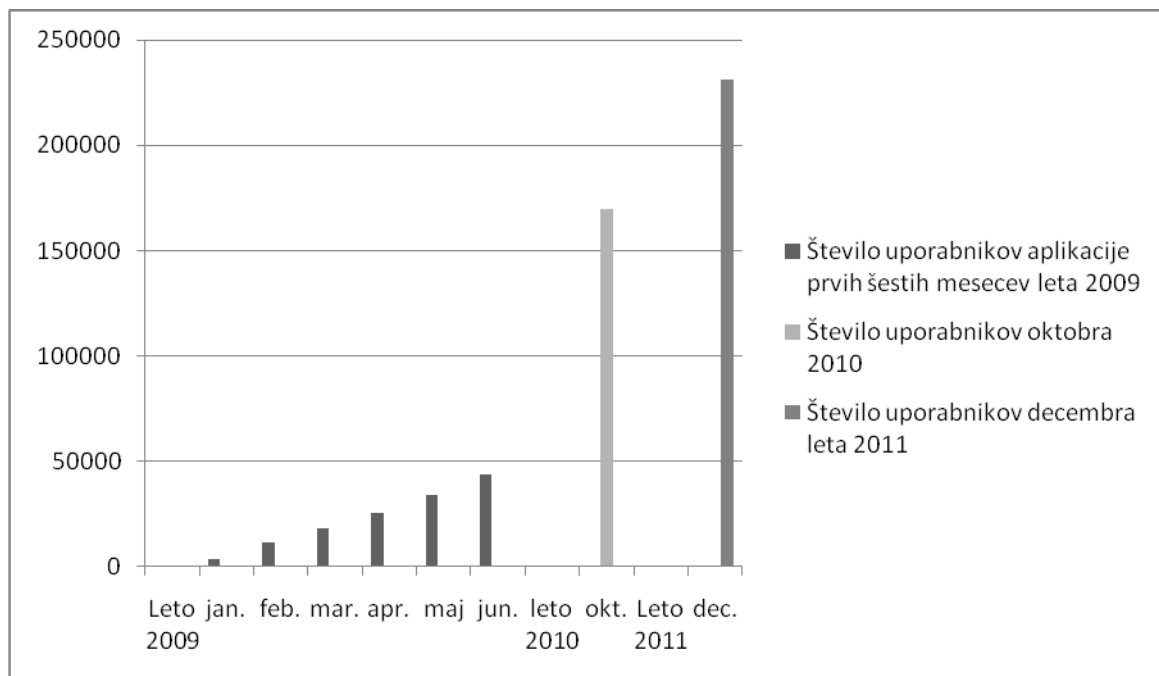
Izpostavimo neznanki a in b , da dobimo njuno vrednost: $a = -4.993$, $b = 7.882$. Podatke vstavimo v prvotno enačbo $y(x) = a + bx$, kjer za x obravnavamo želeni čas izračuna linearnega trenda 30 mesecev oz. 3 let.

Izračun:

$$y(30) = -4.993 + (7.882 * 30)$$

$$y(30) = 231.467$$

V treh letih lahko torej podjetje pričakuje približno 231.467 registriranih uporabnikov aplikacije Igrajmo.se. Podatki so prikazani v sliki 6, objavljeni v nadaljevanju.



Slika 6: Število uporabnikov po mesecih in decembra 2011

Viri: Igrajmo.se 2010.

Izračun linearnega trenda na prihajajoča obdobja pokaže, da podjetje lahko pričakuje večje število uporabnikov in s tem povečanje prihodkov. To pomeni, da se bo lahko preoblikovalo v samostojno podjetje, ki se bo specializiralo za izdelavo tovrstnih spletnih iger in ponudbo izboljševalo ter spremljalo dogajanje na domačem in tujem spletnem trgu.

Cilji so tudi organiziranje turnirjev, nagradnih iger, nove igre, prilagajanje in analiza uporabnikov ter njihovih želja, anketiranje in preverjanje zadovoljstva uporabnikov.

V naslednjem letu nameravajo spletno aplikacijo tudi posodobiti, dodati nove igre in jo posodobiti glede na želje ter rezultate izdelane analize zadovoljstva uporabnikov.

7.2.5 Trženjska strategija

Za uspešno spletno poslovanje mora podjetje pripraviti izčrpno trženjsko strategijo, ki je namenjena pridobivanju novih potencialnih kupcev/uporabnikov in doseganju njegove najvišje vrednosti oz. lojalnosti. Ko podjetje uspešno opravi načrtovanje, je procese enostavno avtomatizirati (Corry 2006).

V podjetju se prepletata dve trženjski strategiji, in sicer: strategija vodilnih podjetij in strategija sledilcev.

Na domačem trgu je podjetje 3fs, d. o. o., vodilno v svoji panogi. Nenehno uvajajo nove izdelke, se povezujejo s strateškimi partnerji, iščejo nove priložnosti in projekte, ustvarjajo kreativne ter inovativne izdelke za naročnike in partnerje, spremljajo stanje na trgu ter razvoj tehnologije in trendov, narekujejo visoko kakovostne trende pri izdelavi izdelkov ter so korak pred konkurenco.

Podjetje želi ohraniti in povečati tržni delež na domačem trgu, zato je zelo pomembno, da na vseh področjih delovanja pritegne nove kupce in izdelke ali storitve implementira tako, da so primerni za uporabnike vseh starosti.

Trženjsko strategijo v podjetju upoštevajo, zato aplikacijo Igrajmo.se nenehno implementirajo, oblikujejo, posodablajo in prilagajajo uporabnikom vseh starosti.

Na tujih trgih je trženjska strategija podjetja 3fs, d. o. o., oblikovana kot strategija sledilcev. Glede na konkurenco in trende je težko določiti strategijo, vendar podjetje ne želi zaostajati, je izredno prilagodljivo ter usmerjeno k sprejemanju novih trendov v panogi.

7.2.6 Programi delovanja

Zelo pomembno je, da podjetje spremlja stanje na trgu in se s svojim izdelkom ali storitvijo prilagaja. Tega se v podjetju 3fs, d. o. o., zavedajo. Zaposleni so razdeljeni v skupine, ki skrbijo za določene izdelke in storitve ter jih posodablajo, prilagajajo tržnim razmeram in podobno.

Za to, da v podjetju lažje oblikujejo program delovanja, si lahko zastavijo naslednja vprašanja: Kaj bo narejeno? Kdo bo naredil? Kdaj bo narejeno? Koliko bo stalo?

V obravnavanem podjetju želijo v naslednjem letu aplikacijo Igrajmo.se preoblikovati v samostojno podjetje oz. v d. o. o. Za to bo treba vplačati lastniški kapital in pripraviti ustrezno dokumentacijo. Za to bo poskrbel management podjetja 3fs, d. o. o., katerega naloga je iskanje novih poslovnih priložnosti in načrtovanje le-teh. V podjetju smo se dogovorili, da finančnih podatkov poslovanja in investicij ne bom razkrivala, saj so izrednega pomena za podjetje ter njegov obstoj. V to naložbo bo všteta vrednost kapitala, ki ga je treba vplačati, priprava dokumentacije, overitve, pogodbe in potrdila.

Kot program delovanja so si zastavili tudi ustvarjanje nove podobe aplikacije Igrajmo.se ter dodajanje novih iger, ki jih bo oblikoval poseben tim za grafični dizajn in programiranje. To načrtujejo v letu 2011. Pojavili se bodo dodatni stroški dela, stroški oblikovanja in vzpostavitve strežnika.

Na forumih potekajo protesti proti oglaševanju na straneh, ki ponujajo spletne igre. Igralci se bojijo, da bodo tovrstni ponudniki postali nove žrtve oglaševanja. Razlogov za strah je več. Oglaševalci lažje množično oglašujejo in prirejajo sporočila večjim skupinam, kot pa, da oglas priredijo za posameznega uporabnika. Drugi razlog je pomanjkanje izkušenj pri načrtovanju, oglaševanju in vsiljevanju neprimernih oglasov (Vedrashko 2006). V podjetju 3fs, d. o. o., se tovrstnega oglaševanja izogibajo in sodelujejo le z najtesnejšimi strateškimi partnerji, s katerimi želijo izboljšati igralne pogoje ter dostopnost. Strateško so se v podjetju povezali z izdelovalci mobilne telefonije in tehnologije, s katerimi bodo sodelovali tudi v prihodnosti.

Organizirali bodo tudi več turnirjev in nagradnih iger, s katerimi bodo promovirali igre ter spletno stran Igrajmo.se. Tudi to bo oblikoval poseben tim, zadolžen za marketing in finančni management podjetja.

Pripraviti želijo tudi veliko promocijskega materiala, ki ga bodo podarili kot nagrade, darila strateškim partnerjem ali prodali ljubiteljem iger. Za to skrbi management podjetja, ki izbere izdelke in seveda plača njihovo izdelavo. V dosedanji ponudbi najdemo: majice, nalepke, rokavnike, pisala, koledarje, denarnice in mini igre.

S svojimi izdelki se predstavljajo tudi na raznih sejnih računalniške opreme, mobilne tehnologije in dodatkov. Tudi v prihodnosti načrtujejo več projektov in predstavitev na tovrstnih dogodkih, tako doma kot tudi v tujini. Temu področju podjetje namenja velik del proračuna, saj s tem veliko pridobijo.

Sicer pa podjetje nikoli ne počiva. Vsakodnevno izvajajo spremembe, pripravljajo nove programe ali popravke obstoječih, saj je konkurenca na trgu kruta. Poleg tega je trg hitro spreminjajoč se in zahteva veliko dela ter težnje po spremembah in inovacijah.

7.2.7 Predvideni izkaz uspeha

Podjetje 3fs, d. o. o., želi aplikacijo Igrajmo.se preoblikovati v samostojno podjetje. To pomeni, da se bo investicija povečala, zato so tudi odobrena večja sredstva, v približni vrednosti 140 tisoč evrov. S samostojnim delom naj bi organizacija v naslednjih treh letih dosegala 5 % dobiček, dolgoročno pa želijo doseči 10 % dobiček. Seveda želijo v samostojni organizaciji tudi investirati in izdelovati razne projekte ter se povezovati s strateškimi partnerji.

Izvajali bodo tudi marketinške akcije in s posebnim timom ocenjevali prihodke ter načrtovali finančno prihodnost podjetja Igrajmo.se.

7.2.8 Analiza in kontrola uspešnosti trženja

Kazalec uspeha strategije in marketinškega načrta je v našem primeru število registriranih uporabnikov. Za to, da bi v prihodnjih letih lahko potrdili povečanje le-teh, smo opravili analizo prvih šestih mesecev rasti aplikacije Igrajmo.se. Ugotovili smo, da se število uporabnikov iz meseca v mesec povečuje, in sicer za približno 7 tisoč do 8 tisoč uporabnikov. To pomeni, da lahko v treh letih pričakujemo povečanje števila registriranih uporabnikov na 230 tisoč. Po skoraj letu in pol ima aplikacija Igrajmo.se 175 tisoč registriranih uporabnikov.

Za izvajanje nadzora so v podjetju določili orodja, ki so jim pomagala pri ugotavljanju uspešnosti marketinškega načrta, tako pa bo ostalo tudi v prihodnje.

Po osmih mesecih nadziranja in preverjanja rasti števila registriranih uporabnikov so v podjetju opazili, da se je število le-teh zmanjšalo. Zato so se odločili, da dodajo nove igre in izdelajo profil aplikacije na socialnem omrežju Facebook, ki v današnjih časih ne predstavlja zgolj socialnega omrežja za druženje, temveč je tudi prostor za oglaševanje dejavnosti podjetja.

Aplikacijo so v podjetju začeli tudi aktivneje oglaševati po krajih bivanja in na spletnih forumih. Tako se je ponovno povečalo število novo registriranih uporabnikov. Opravili so tudi anketo zadovoljstva uporabnikov, ki jo podjetje namerava uporabiti v prihodnosti, in sicer pri preoblikovanju ali oblikovanju ter implementiranju aplikacije Igrajmo.se.

Aplikacija je doslej uresničila finančne cilje, kar so v podjetju prepoznali kot priložnost za ustanovitev samostojnega podjetja z imenom Igrajmo.se.

8 SKLEP

Ugotovitve, dobljene s pripravo pričujoče naloge, nedvomno potrjujejo, da sta priprava in izvedba marketinškega načrtovanja pomembna za uspešnost podjetja. Izdelava in postavitve marketinškega načrta ter analiza okolja, ki jo vključuje, zahtevata formalen in organiziran pristop k zbiranju relevantnih informacij ter določanju trženjskih ciljev, strategij in programov.

V nalogi sem obravnavala podjetje 3fs, d. o. o., katerega trg je neomejen. Podjetje svoje izdelke ponuja prek svetovnega spleta. Prepoznali so poslovno priložnost pri oblikovanju spletne aplikacije Igrajmo.se, ki jo je bilo treba vpeljati na trg in pripraviti marketinški načrt. Aplikacija ima sicer že svojo preteklost in ustvarjeno dobro ime. Kljub temu je bilo treba sestaviti inovativen marketinški načrt in sestaviti oglaševalske akcije, ki bi postale prepoznavne med ponudbo ostalih spletnih aplikacij ter portalov, ki ponujajo tovrstno zabavo. Naloga je vsekakor težavna in zahteva veliko kreativnosti, takoj in tudi v prihodnje. Velik poudarek sem namenila tudi trženjski strategiji, ki podjetju predstavlja »zemljevid« do ciljev, ki jih želi doseči.

V sklopu diplomske naloge sem opravila več intervjujev z vodilnimi v podjetju 3fs, d. o. o., in grafičnim oblikovalcem, ki je sodeloval ter še vedno sodeluje pri oblikovanju in implementiranju aplikacije. Vodilni so razkrili strateško pomembne podatke za izdelavo strategije podjetja, njihove načrte in ideje o oglaševanju spletne aplikacije, ki so predstavljene v diplomski nalogi.

Spremljala in analizirala sem tudi pomembne podatke, kot sta npr.: število registriranih uporabnikov in analiza zadovoljstva uporabnikov. Prav slednjo pa so v podjetju označili kot poslovno skrivnost, na kateri bodo gradili prihodnost novega podjetja z nazivom Igrajmo.se.

V nalogi sem nanizala nekatere inovativne načine oglaševanja. To spodbujajo akcije in pravočasen odziv na nedoseganje zelenih ciljev, ki so pomembni za obstoj podjetja. Predvsem pa predstavlja jasno sliko odličnega managementa, izobraženega in kreativnega kadra ter kakovostnih izdelkov.

LITERATURA

- Aines, Linda D. 2002. *Exporting and International Marketing on the Web*. [Http://nercrd.psu.edu/publications/webbook/wbChapterAines.htm](http://nercrd.psu.edu/publications/webbook/wbChapterAines.htm) (24. 9. 2010).
- Bartels, Robert. 1976. *The History of Marketing Thought*. [Http://people.missouristate.edu/ChuckHermans/Bartels.htm](http://people.missouristate.edu/ChuckHermans/Bartels.htm) (18. 9. 2010).
- Bobette, Kyle. 2003. *SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*. [Http://www.marketingprofs.com/3/kyle1.asp](http://www.marketingprofs.com/3/kyle1.asp) (28. 9. 2010).
- Bunc, Mirko. 2007. *Globalni integrirani marketing: področje tržnega plasmaja*. Ljubljana: DZS.
- Chang, Ju-Hui in Hongxia Zhang. 2008. Analyzing Online Game Players: From Materialism and Motivation to Attitude. *CyberPsychology & Behavior*. 11 (6): 711–714.
- Churchil, Gilbert A. Jr. in Dawn Iacobucci. 2005. *Marketing Research*. Mason: Stratford Publishing Services.
- Corry, Azam. 2006. *Internet Marketing for Real Results*. [Http://www.nowsell.com/](http://www.nowsell.com/) (18. 9. 2010).
- Dobovišek, Amadea. 2007. *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba.
- Firat, Fuat A. in Dholakia Nikhilesh. 2006. Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory* 6 (2): 123–162.
- Fisk, Peter. 2009. *Marketinški genij*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Gao, Yuan. 2005. Factors influencing user trust in online games: Conceptual paper. *The Electronic Library* 23 (5): 533–538.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT analiza*. [Http://www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php) (25. 9. 2010).
- Košmelj, Katarina. 2007. *Uporabna statistika*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanj: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Kotler, Philip in Fernando Trias de Bes. 2004. *Lateralno trženje: nove poti do izvirnih zamisli*. Ljubljana: GV Založba.
- Kramberger, Blaž, Suzana Kunstič in Polona Vehovar. 2006. *Vloga marketinga v podjetju*. [Http://www.knjiznica-celje.si/raziskovalne/4200607517.pdf](http://www.knjiznica-celje.si/raziskovalne/4200607517.pdf) (22. 9. 2010).
- Levinson, Jay Conrad in Charles Rubin. 1996. *Gverilski marketing na internetu*. Maribor: Rotis.

- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladiščenje, prodaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Simontsev, Sergey N., Sergey Z. Yampolski in Vladimir S. Kovalenko. 2008. Promotion of Inovation Technologies and Activites In Sales Marketing. *Scientific and Technical Information Processing* 35 (4): 172–180.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Polovšek, Nejc. 2009. *TwistedPoly: Igrajmo.se Games*. [Http://twistedpoly.com/?p=567](http://twistedpoly.com/?p=567) (23. 9. 2010).
- Vedrashko, Ilya. 2006. *Advertising in Computer Games*. [Http://gamesbrandsplay.com/files/vedrashko_advertising_in_games.pdf](http://gamesbrandsplay.com/files/vedrashko_advertising_in_games.pdf) (2. 4. 2009).

VIRI

- Bgames. 2010. *Online Free Games*. [Http://www.bgames.com/](http://www.bgames.com/) (23. 9. 2010).
- Bizi.si. 2010. *Poslovni imenik*. [Http://www.bizi.si/](http://www.bizi.si/) (23. 9. 2010).
- Center for Buisness Planning. 1994. *Marketing Plan*. [Http://www.businessplans.org/market.html](http://www.businessplans.org/market.html) (14. 9. 2010).
- Creator. 2010. *Izdelava internetne strani*. [Http://www.creatoor.com/izdelava-internetne-strani](http://www.creatoor.com/izdelava-internetne-strani) (23. 9. 2010).
- Freeonlinegames. 2010. *Advertising on FreeOnlineGames.com*. <http://www.freeonlinegames.com/advertising/onfog/> (23. 9. 2010).
- Igrajmo.se. 2010. *Igrajmo.se*. [Http://igrajmo.se/](http://igrajmo.se/) (12. 9. 2010).
- Internet World stats. 2010. *Internet Usage in Europe*. [Http://www.internetworldstats.com/stats4.htm](http://www.internetworldstats.com/stats4.htm) (12. 10. 2010).
- Marketingpower. 2010. *History of the American Marketing Association*. [Http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/History.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/History.aspx) (18. 9. 2010).
- Mbit. 2010. *Spletne rešitve*. [Http://www.mbit.si/?page_id=82](http://www.mbit.si/?page_id=82) (23. 9. 2010).
- Miniclip. 2010. *Miniclip. Com Online Entertainment: About company*. [Http://corporate.miniclip.com/company/about-us/](http://corporate.miniclip.com/company/about-us/) (23. 9. 2010).
- Played Online. 2010. *About PlayedOnline*. <http://www.playedonline.com/about> (23. 9. 2010).
- Shockwave. 2010. *About Shockwave*. [Http://www.shockwave.com/about/index.jsp](http://www.shockwave.com/about/index.jsp) (23. 9. 2010).
- Spider Design Slovenia. 2010a. *Programiranje / spletne aplikacije*. [Http://www.SpiderDesignSlovenia.si/vsebina/podstrani/programiranje-in-spletne-aplikacije/](http://www.SpiderDesignSlovenia.si/vsebina/podstrani/programiranje-in-spletne-aplikacije/) (23. 9. 2010).
- Spider Desing Slovenia. 2010b. *Spletno oblikovanje*. [Http://www.SpiderDesignSlovenia.si/vsebina/podstrani/spletno-oblikovanje/](http://www.SpiderDesignSlovenia.si/vsebina/podstrani/spletno-oblikovanje/) (23. 9. 2010).
- Spil Games. 2010. *Company*. [Http://www.spilgames.com/company/](http://www.spilgames.com/company/) (23. 9. 2010).

- Spletnik. 2008. *Poglavje III: Tržne raziskave in analiza trga II*. [Http://blog.spletnik.si/2008/12/17/poglavje-3-trzne-raziskave-in-analiza-trga-ii/](http://blog.spletnik.si/2008/12/17/poglavje-3-trzne-raziskave-in-analiza-trga-ii/) (30. 9. 2010).
- Spletnik. 2010. *Razvoj spletnih aplikacij/ CRM sistemov*. [Http://sl.spletnik.eu/spletne_aplikacije_crm_sistemi.html](http://sl.spletnik.eu/spletne_aplikacije_crm_sistemi.html) (23. 9. 2010).
- Thirdframestudios. 2010. *Service/ Games* . [Http://www.3fs.si/](http://www.3fs.si/) (12. 9. 2010).

PRILOGE

Priloga 1 Prikaz igralnih sob

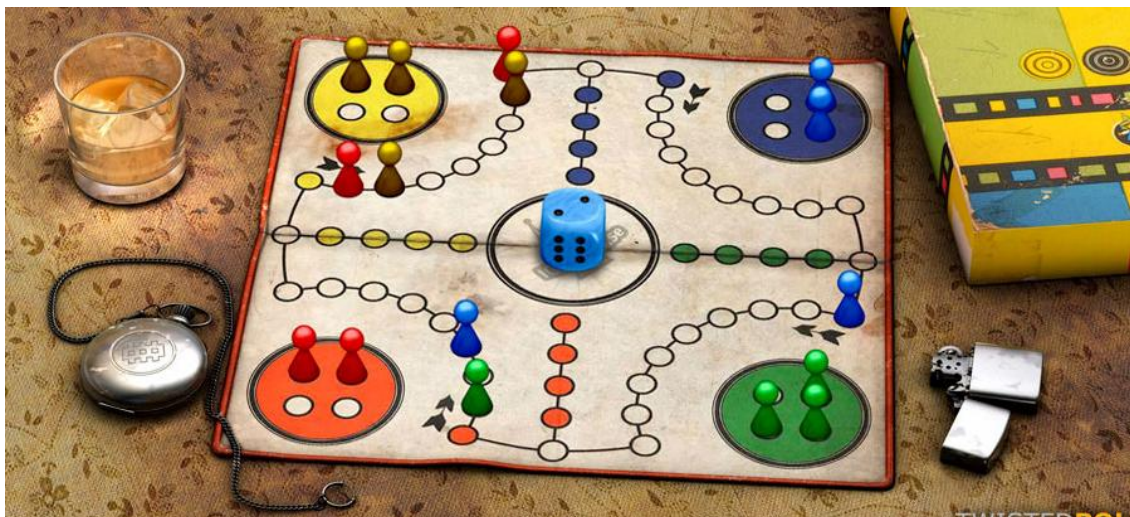
Priloga 2 Prvi primer igralne sobe

Priloga 3 Drugi primer igralne sobe



Slika: Načrt izdelave spletne igre Človek ne jezi se.

Vir: Polovšek 2009.



Slika: Igralna soba spletne igre Človek ne jezi se, za štiri igralce.

Vir: Polovšek 2009.



Slika : Igralno polje spletne igre Potapljanje ladjic »Sink it«.

Vir: Polovšek 2009.