

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga  
TRŽENJE IGRALNIŠKE OPREME  
NA HRVAŠKEM

Mentor: izr. prof. dr. Gabrijel Devetak

Obrađivana organizacija: Advansys d.o.o., Nova Gorica

KOPER, 2006

MOJCA MERKUN



## POVZETEK

Diplomska naloga obdeluje teorijo in prakso trženja igralniške opreme na Hrvaškem. V prvem delu je predstavljeno obravnavano podjetje in igralniška oprema, ki jo podjetje razvija, proizvaja in trži. V drugem delu sledi analiza hrvaškega trga s pregledom političnega, ekonomskega in sociokulturnega okolja. Podroben je tudi pregled panoge igralništva na Hrvaškem, njena zgodovina in zakonodaja, ki panogo ureja. Hrvaška povezuje igralništvo z razvojem turizma in vstopom tujega kapitala, zato država razvoj te panoge podpira. Osrednji del naloge je namenjen raziskavi trženjskih priložnosti za obravnavano podjetje na Hrvaškem. Najprej je podano nekaj razmišljanj o samem trženju in nujnosti širitve aktivnosti vsakega podjetja na tuja tržišča. Sledi predstavitev izvedene raziskave. Rezultati potrjujejo postavljene hipoteze v nalogi in podjetju omogočajo oblikovanje tržne strategije. S pravilnim pristopom k načrtovanju trženja lahko obravnavano podjetje pridobi ključen položaj na hrvaškem igralniškem trgu, kljub konkurenci, ki je tam že aktivno prisotna.

*Ključne besede:* trženje, igralništvo, igralniška oprema, tržna raziskava, Hrvaška, strategija trženja, strateško načrtovanje, SPIN analiza

## ABSTRACT

The thesis deals with the theory and practice of the marketing of gaming technology in Croatia. Part one is a presentation of the company in question and the gaming technology that the company develops, produces and markets. Part two is an analysis of the Croatian market as well as a survey of its political, economic and socio-cultural background. There is also a detailed survey of the gaming branch in Croatia, as well as its history and the legislation regulating the branch. The Croatian government sees a clear connection between the gaming industry and the development of tourism as well as foreign investments and therefore supports and encourages its development. The central part concentrates on the research of marketing opportunities for the company in question in Croatia, starting with some consideration of marketing itself and the necessity of each company to expand its activities on foreign markets. Follows the presentation of the research that was carried out. Its results confirm the hypothesis set in this thesis and make it possible for the company to set an appropriate marketing strategy. With a suitable approach to marketing planning the company in question can obtain the key position on the Croatian gaming market regardless the competition that is already actively present there.

*Key words:* marketing, gaming industry, gaming technology, market research, Croatia, marketing strategy, strategic planning, SWOT analysis

UDK 339.138:794.9(497.5)(043.2)



## VSEBINA

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev problema.....	1
1.2 Namen in cilj diplomskega dela.....	2
1.3 Predpostavke in omejitve .....	2
1.4 Metodologija dela.....	3
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Zgodovina .....	5
2.2 Predstavitev proizvoda – igralniške opreme .....	5
2.2.1 SlotScanner™ .....	6
2.2.2 SlotScanner™ Pro .....	6
<b>3 ANALIZA HRVAŠKEGA TRGA.....</b>	<b>9</b>
3.1 Splošni podatki o državi.....	9
3.2 Politično okolje .....	9
3.3 Ekonomsko okolje.....	9
3.4 Sociokulturno okolje.....	11
3.5 Igralništvo na Hrvaškem .....	12
3.5.1 Zgodovina.....	12
3.5.2 Zakonodaja .....	13
3.5.3 Igralnice in igralni saloni.....	15
<b>4 RAZISKAVA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI ZA PODJETJE .....</b>	<b>17</b>
4.1 Opredelitev trženja .....	17
4.2 Širitev aktivnosti podjetja na nova tržišča.....	18
4.3 Tržna raziskava .....	21
4.3.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave .....	22
4.3.2 Načrtovanje raziskave.....	23
4.3.3 Izvedba ankete .....	24
4.3.4 Zbiranje informacij.....	25
4.3.5 Analiza rezultatov ankete.....	25
4.4 Povzetek ugotovitev raziskave .....	30
4.5 Sklepne ugotovitve raziskave.....	34
<b>5 STRATEGIJA TRŽENJA IGRALNIŠKE OPREME.....</b>	<b>37</b>
5.1 Uvodne misli .....	37
5.2 Porterjeve generične strategije .....	38
5.3 Proces strateškega načrtovanja.....	39
5.4 SPIN analiza podjetja.....	42
5.5 Trženje izobraževanja za uporabo igralniške opreme na Hrvaškem tržišču .....	44
<b>6 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>48</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>50</b>



## SLIKE

<i>Slika 2.1</i>	<i>Shematični prikaz delovanja izdelka SlotScanner</i>	6
<i>Slika 3.1</i>	<i>Realne stopnje rasti BDP v obdobju 1991 - 2004</i>	10
<i>Slika 4.1</i>	<i>Univerzalni marketinško poslovni model – Triada DEGA</i>	18
<i>Slika 4.2</i>	<i>Kontinuirani model razvoja in ekspanzije</i>	20
<i>Slika 4.3</i>	<i>Koraki procesa tržne raziskave</i>	22
<i>Slika 4.4</i>	<i>Starostna struktura anketirancev</i>	25
<i>Slika 4.5</i>	<i>Izobrazbena struktura anketirancev</i>	26
<i>Slika 4.6</i>	<i>Število igralnic in igralnih salonov v lasti posameznih anketirancev</i>	26
<i>Slika 4.7</i>	<i>Število igralnih avtomatov po posameznih anketirancih</i>	27
<i>Slika 4.8</i>	<i>Pomen avtomatskega beleženja dnevnih stanj elektronskih števecv</i>	28
<i>Slika 4.9</i>	<i>Pomen nenehne kontrole nad denarnim tokom v igralnici</i>	28
<i>Slika 4.10</i>	<i>Pomen kontrole vseh lokalov iz ene lokacije</i>	29
<i>Slika 4.11</i>	<i>Pomen prepoznavanja stalnih gostov in njihovega igranja</i>	29
<i>Slika 4.12</i>	<i>Pomen avtomatskega beleženja števecv na igralnih avtomatih</i>	31
<i>Slika 4.13</i>	<i>Pomen on-line kontrole nad denarnim tokom v igralnici</i>	31
<i>Slika 4.14</i>	<i>Pomen prepoznavanja stalnih gostov in višine njihovega igranja</i>	32
<i>Slika 4.15</i>	<i>Pomen 24-urnega vzdrževanja sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov</i>	33
<i>Slika 4.16</i>	<i>Pomen prilagoditve sistema individualnim potrebam</i>	33
<i>Slika 5.1</i>	<i>Proces strateškega trženjskega načrtovanja</i>	40

## TABELE

<i>Tabela 5.1</i>	<i>SPIN analiza podjetja Advansys</i>	43
-------------------	---------------------------------------	----

## 1 UVOD

Igra je prostovoljno opravilo, ki se odvija po določenih pravilih. Njen smisel je v razvedrilu, zabavi, zadoščenju zmagovalca. Ljudem je igra prirojena in znana od nekdaj, antropologi celo razlagajo, da je to ena od osnovnih človeških potreb. Igre na srečo pa pomenijo poseben način razvedrila, kjer igralci stavijo na rezultat igre oz. dogodka, pri čemer so stave najpogosteje denarne. Dobitek je odvisen od sreče oz. naključja. Ravno to tveganje ob možnem dobitku pomeni za marsikoga neustavljivi izziv. Ta strast ima lahko negativne posledice za posameznika, posledično pa tudi za družino in družbo. Neizpodbitno dejstvo je tudi, da igralništvo s svojimi dohodki skozi turizem spodbuja ekonomski razvoj. Naložbe v igralništvo so investicije za celotni turizem, ker je igralništvo vezano na veliko drugih dejavnosti. Odprtje teh dejavnosti pomeni tudi nova delovna mesta. Poleg tega so davki od igralništva precejšen dohodek za družbo (Leban 2004, 7), zato je država vedno hotela imeti določen vpliv nad to dejavnostjo in pobirati deleže od zaslužka. Nekoliko prizanesljivejši odnos države zasledimo pri loterijah, kjer so dobički usmerjeni v družbene namene.

Igre na srečo delimo na:

- klasične igre na srečo: različne loterije, tombole, športne napovedi in stave, srečelove in druge podobne igre,
- posebne igre na srečo: igre, ki jih igralci igrajo proti igralnici ali drug proti drugemu na posebnih igralnih mizah s kroglicami, kockami, kartami, na igralnih panojih ali na igralnih avtomatih, ter stave.

Posebne igre na srečo lahko prirejajo podjetja, ki za to pridobijo koncesijo. Prirejajo se v zaprtih prostorih, običajno z omejitvijo prostorske organiziranosti, in sicer v igralnicah in v igralnih salonih, kjer se prirejajo le na igralnih avtomatih, za razliko od igralnic, kjer se posebne igre na srečo odvijajo tudi na igralnih mizah. Igra na avtomatih se je razvila z namenom razširiti igralništvo tudi na srednji sloj prebivalstva. V Evropi zasledimo pojav tovrstne igre takoj po drugi svetovni vojni, bliskovit razvoj pa v zadnjih treh desetletjih 20. stoletja.

### 1.1 Opredelitev problema

Vedno hitrejša sprememba na trgu in pojav globalizacije pomenijo za prireditelje iger na srečo zahtevo po prilagajanju in posodabljanju. Manjši, postopni koraki v tej smeri niso več zadostni, potrebne so radikalne spremembe v načinu poslovanja in prirejanja iger na srečo. Nujen je postal avtomatizirani nadzor nad poslovanjem, ki zagotavlja ažurnost podatkov in varnost ter omogoča učinkovitejše poslovanje in zmanjševanje stroškov. Razvoj informacijskih sistemov v igralništvu prirediteljem ne le omogoča povečanje učinkovitosti poslovanja in povečanje dobička, temveč tudi ustvarjanje konkurenčne prednosti, kar je bistveno v sodobnih tržnih razmerah.

Hrvaška v razvoju igralništva sicer nekoliko zaostaja za evropskimi trendi razvoja igralništva, kar je predvsem posledica zadnje vojne in procesa osamosvajanja, vendar pa je igralništvo panoga, ki jo država podpira predvsem zaradi spodbujanja razvoja turizma.



Koncesionarji, prireditelji iger na srečo na Hrvaškem imajo v lasti tudi po več igralnic in igralnih salonov na različnih lokacijah, kar lastniku otežuje spremljanje in kontrolo poslovanja. S hitro rastjo števila predvsem manjših igralnih salonov se povečuje tudi konkurenca in boj za obstoj na trgu postaja hud. Ker ni neposrednega nadzora nad delovanjem igralnice, ne gre izključiti možnosti kraj s strani tako igralcev kot tudi osebja, čemur smo seveda dandanes tudi priča.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Osnovni namen diplomskega dela je preučiti tržne možnosti podjetja Advansys na Hrvaškem. Osnovna dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja in prodaja nadzorno informacijskih sistemov v igralništvu s posebnim poudarkom na igri na igranih avtomatih. Namen naloge je, s pomočjo tržne raziskave ugotoviti, ali, če sploh, obstoječi marketinški splet podjetja ustreza tržnim razmeram, predvsem pa pričakovanjem kupcev na Hrvaškem. Bistvo trženja je v proučevanju potreb oziroma plačilno sposobnega povpraševanja in v sklopu tržnih aktivnosti oblikovati ustrezeni marketinški splet (Devetak 1999, 2). Podjetje je namreč pri razvoju produkta in pri oblikovanju drugih elementov marketinškega spleta sledilo predvsem razmeram na slovenskem trgu. Pojavlja se vprašanje, koliko so le-te primerljive z razmerami v tej panogi na Hrvaškem.

Tržna raziskava bo vključevala tudi proučevanje konkurence, ki vlada v panogi. Konkurente je potrebno prepoznati, oceniti njihovo moč in tržni delež.

Cilj diplomskega dela je torej prepoznati tržne priložnosti in oblikovati tak marketinški splet, ki bo posredoval vrednost in zadovoljstvo ciljnemu kupcu, podjetju pa omogočil prodajno, ekonomsko, razvojno in proizvodno uspešno prodajo.

## **1.3 Predpostavke in omejitve**

Advansys želi svoje izdelke plasirati tudi na druga tržišča, saj je slovenski igralniški trg omejen. Predpostavljam torej, da je cilj podjetja doseči ustrezeni tržni delež tudi na Hrvaškem, saj je to trg, ki je Sloveniji tradicionalno, kulturno in zemljepisno najbližji, istočasno pa je to trg, kjer je razvoj panoge spodbujen tudi s strani države. Ravno tako predpostavljam, da obstaja plačilno sposobno povpraševanje po tovrstnem izdelku, saj postaja v razmerah hitre rasti števila igralnic in igralnih salonov pomemben predvsem boj za igralce. In ker je Hrvaška povsem sprostila pogoje za neposredne tuje naložbe, hkrati pa je turizem ena najpomembnejših panog v hrvaškem gospodarstvu, je moja predpostavka tudi to, da je tuja konkurenca na področju igralništva in igralniških tehnologij številna.

Omejitev s strani proučevanega podjetja ne pričakujem, celo nasprotno, pričakujem njihovo podporo, saj bo pričujoče diplomsko delo uporabno gradivo pri plasiranju na omenjenem trgu. Omejitev pa pričakujem predvsem pri dostopu do nekaterih podatkov posamezne igralnice, saj gre tu večinoma za skrbno prikrite informacije. Ravno tako pričakujem določene težave pri izvajanju tržnih raziskav na terenu, predvsem zaradi lokacije igralnic in nedostopnosti lastnikov, managerjev ali zaposlenih. Tržno raziskavo želim namreč izvesti med lastniki igralnic, vodjami igralnic in mogoče tudi med zaposlenimi v njih.

#### **1.4 Metodologija dela**

V diplomski nalogi bom s proučevanjem stališč, spoznanj in sklepov različnih avtorjev predstavila teoretična izhodišča, povezana tako s panogo igralnštva kot s trženjem, izvajanjem tržnih aktivnosti in oblikovanjem marketinškega spleta. V analitičnem pristopu bom ustrezne informacije in podatke pridobila s pomočjo tržnih raziskav. Uporabila bom metode raziskovanja za mizo, kjer bom zbrala predvsem statistične podatke, podatke o podjetjih, trgu in panogi, ki je predmet raziskave. Na ta način bom poskušala pridobiti kar največ uporabnih informacij, ki mi bodo kasneje olajšale raziskavo na terenu, kjer bom s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjujev pridobila ključne informacije od lastnikov igralnic, managerjev igralnic in zaposlenih. Teoretični del diplomskega dela bo temeljil na uporabi eksternih virov tako domače kot tuje literature. V empiričnem delu bom uporabila predvsem primarne podatke, pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika.



## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

### **2.1 Zgodovina**

Advansys d.o.o. sodi med največje ponudnike igralniških tehnologij v Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno novembra 2003, kot rezultat združevanja znanj in izkušenj s področja informacijskih tehnologij ter s področja igralništva. To so izkušnje podjetij, ki so v svetovnem merilu vodilni igralniški operaterji in proizvajalci.

Podjetje ima sedež v Novi Gorici, kjer so vodstvo, oddelek prodaje in trženja, računovodstvo ter vzdrževanje s podporo strankam. V poslovni enoti Maribor sta proizvodnja in razvoj. Trenutno je redno zaposlenih 17 ljudi, več je pogodbenih sodelavcev, predvsem na področju razvoja različnih aplikacij informacijskih tehnologij in izvajalcev inštalacij.

Sami ustanovitvi in hitremu razvoju podjetja je botroval presenetljiv razmah igralništva v Sloveniji. Odprlo se je predvsem veliko igralnih salonov, ki so dvignili popularnost iger na igralnih avtomatih. Pojavila se je potreba po avtomatizaciji poslovnih procesov v igralnicah in igralnih salonih, po nadzoru poslovanja in osebja. Advansys je razvil računalniško programski paket za spremljanje delovanja igralnih avtomatov, blagajn in recepcije.

Prelomnica v razvoju podjetja pa je zagotovo sprememba Zakona o igrah na srečo (Uradni list RS 134/03 – uradno prečiščeno besedilo) in sprejetje Pravilnika o nadzornem informacijskem sistemu igralnih naprav (Uradni list RS 114/04) v letu 2004. S to spremembo zakonodaje je vsak prireditelj posebnih iger na srečo dolžan vzpostaviti nadzorni informacijski sistem igralnih naprav, ki je povezan v informacijski sistem nadzornega organa pri Uradu za nadzor prirejanja iger na srečo (UNPIS) in mu zagotavlja neposreden nadzor. Tak sistem mora omogočati spremljanje, zapis in hranjenje podatkov o igranju in dogajanju na posameznih igralnih napravah, hkrati pa mora vključevati tudi blagajniško poslovanje, povezano z prirejanjem iger na srečo, ter spremljanje, zapis in hranjenje podatkov o dogodkih, povezanih z delovanjem samega nadzornega sistema. Tako postane slovenski igralniški trg eden najbolj urejenih trgov v Evropi. Advansysov produkt je razvit tako, da popolnoma ustreza zahtevam slovenske zakonodaje in je hkrati prijazen do uporabnika.

Danes pokriva Advansys več kot 75 odstotkov slovenskega trga. V letu 2005 je podjetje doseglo več kot 380 milijonov slovenskih tolarjev čistega prihodka od prodaje in pri tem realiziralo več kot 94 milijonov tolarjev čistega dobička. Svojo dejavnost želi razširiti tudi na druga tržišča, predvsem tista, kjer je igralništvo še v zagonu. To so trgi bivše Jugoslavije in trgi vzhodne Evrope. Vizija podjetja je postati vodilni svetovni ponudnik informacijskih sistemov v igralništvu, ki ji podjetje zagotovo sledi.

### **2.2 Predstavitev proizvoda – igralniške opreme**

Advansysova razvojna ekipa je uspela razviti sistem SlotScanner™, ki zagotavlja dosledno izpolnjevanje zakonskih zahtev v Sloveniji, istočasno pa prireditelju omogoča spremljanje in optimizacijo poslovanja. Sistem je prijazen do uporabnika in je nepogrešljivo orodje pri vsakdanjih odločitvah.

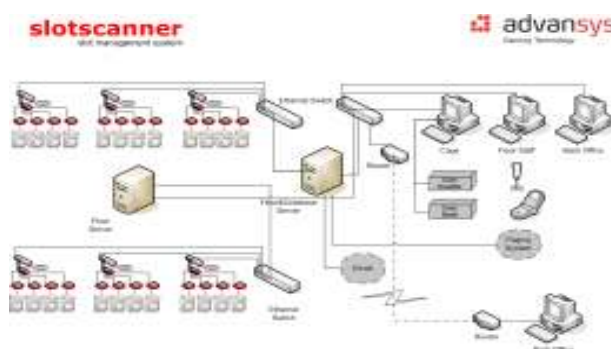
### 2.2.1 SlotScanner™

SlotScanner™ je prvi proizvod podjetja Advansys. Je informacijski sistem, ki uporabniku zagotavlja popoln in neprekinjen nadzor nad delovanjem igralnih avtomatov in poslovanjem blagajn v realnem času (on-line). Omogoča nadzor, upravljanje in analizo finančnega stanja, varnosti, vzdrževanja in zasedenosti posamezne igralne naprave. Tako pridobljeni podatki vodstvu omogočajo zmanjšanje stroškov dela, povečanje učinkovitosti igralnih naprav in osebja ter sprejemanje ključnih odločitev. Sistem omogoča spremljanje delovanja igralnice oz. igralnega salona, ne glede na lokacijo.

Produkt SlotScanner™ sestavljajo trije neodvisni moduli:

- modul Accounting&Cage, ki omogoča spremljanje in delovanje igralnih avtomatov ter poslovnih procesov, povezanih z igralnimi napravami in blagajnami,
- modul Recepcija, ki omogoča identifikacijo in spremljanje prihoda gostov.
- modul Money Tracking, ki zagotavlja spremljanje in nadzor vseh finančnih transakcij, RFID identifikacijo in nadzor osebja pri finančnih transakcijah.

**Slika 2.1** Shematični prikaz delovanja izdelka SlotScanner



Vir: Advansys 2006

### 2.2.2 SlotScanner™ Pro

Uspeh sistema SlotScanner™ je privedel do razvoja različice SlotScanner™ Pro, ki poleg osnovnih funkcionalnosti podpira še sledenje igralnim navadam igralcev v igralnicah in igralnih salonih. Konkurenčnost igralnice in njen razvoj sta danes v veliki meri odvisna od poznavanja gostov, njihovih navad in pričakovanj.

SlotScanner™ Pro omogoča nadzor celotnega igralniškega poslovanja z zornega kota trženja in upravljanja odnosov z gosti (CRM) in je osnova, s katero se lahko igralniški management posveti vsakemu gostu, ugotovi in spremlja njegove navade in mu omogoči uresničitev pričakovanj. SlotScanner™ Pro je tako eno ključnih orodij v igralniškem poslu.

S sistemom SlotScanner™ Pro je spremljanje gostov enostavno. Gost prejme posebno osebno RFID kartico, s katero se identificira pri igranju na igralnih napravah, v restavraciji, v hotelu ali kjerkoli v ponudbi prireditelja. S kartico se gost enostavno giblje med atrakcijami iz ponudbe prireditelja, slednji pa lahko spremlja ustreznost ponudbe, porabo posameznika in organizirane skupine.



### **3 ANALIZA HRVAŠKEGA TRGA**

Zunanji dejavniki oziroma okolje so tisti, ki ključno vplivajo na odločitve managementa. V različnih okoljih se srečujemo z različnimi politično-pravnimi, ekonomskimi, sociokulturnimi in tehnično-tehnološkimi dejavniki. Mednarodno okolje se stalno spreminja in zahteva od podjetja določeno mero prilagodljivosti. Proučevanje okolja je nujno za prepoznavanje tržnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ključnih dejavnikov za oblikovanje tržne strategije. Spremljanje dejavnikov v okolju je orodje managementa za pravočasno reakcijo na spremembe, kar podjetju zagotavlja trajan uspeh.

#### **3.1 Splošni podatki o državi**

Uradni naziv države je Republika Hrvatska, mednarodna oznaka HRV. Po površini meri 56.610 kvadratnih kilometrov. Glavno mesto države je Zagreb s skoraj 800.000 prebivalcev. Uradni jezik je hrvaški. Prevladujoča vera je katoliška, zasledimo še pravoslavno in muslimansko vero ([www.izvoznookno.si](http://www.izvoznookno.si)).

Danes je Hrvaška srednje razvita država s 4,4 milijona prebivalcev, njen BDP na prebivalca pa znaša 7.660 dolarjev, od tega znaten delež dosega z deviznimi prilivi od turizma, ki ostaja najpomembnejša storitvena panoga hrvaškega gospodarstva ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)).

#### **3.2 Politično okolje**

Podjetje bi moralo imeti razvit sistem spremljanja okolja, ki omogoča sistematično vrednotenje političnega tveganja. Ob stalnem spremljanju in prilagajanju je politično tveganje mogoče zmanjšati ali celo nevtralizirati.

Hrvaška je svojo neodvisnost razglasila junija leta 1991 ter pol leta kasneje dosegla mednarodno priznanje. Prvo desetletje samostojnosti je zaznamovala vladavina HDZ in predsednika Franja Tudjmana, ki je privedla tudi do določene mednarodne izolacije države. Po njegovi smrti leta 2000 je na oblast prišla koalicija šestih opozicijskih strank, z Ivico Račanom kot premierom in Stipetom Mesičem kot predsednikom države. Na zadnjih parlamentarnih volitvah novembra 2003 je zmagala prenovljena HDZ, njen predsednik Ivo Sanader pa je postal novi premier. Na predsedniških volitvah januarja 2005 je bil za predsednika ponovno izvoljen Stipe Mesič ([www.izvoznookno.si](http://www.izvoznookno.si)). V začetku leta 2005 je Hrvaška pričela razgovore za članstvo v Evropski skupnosti. Oktobra istega leta je Evropska skupnost sprejela odločitev o začetku pristopnih pogajanj.

#### **3.3 Ekonomsko okolje**

Ekonomsko okolje je ključnega pomena za tržni potencial in tržne priložnosti. Občutne spremembe na trgu so ravno odraz ekonomskih sprememb. Analiza ekonomskega okolja da podjetju pomemben podatek o višini tveganja poslovanja in mu pomaga predvideti dogodke, ki lahko resno ogrozijo poslovanje. Ugodno ekonomsko okolje seveda nudi večjo verjetnost uspeha (Kotler 2003, 104).

Hrvaška je ena od držav v tranziciji, kjer pa je padec gospodarske aktivnosti v začetku 90-ih let zaradi vojne izrazitejši kot v ostalih tranzicijskih državah. Po letu 1993 si je hrvaško

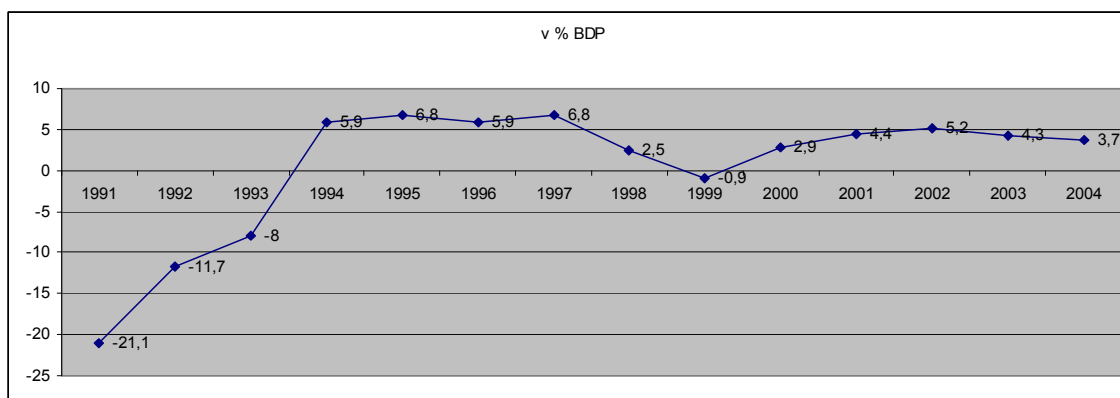


gospodarstvo hitro opomoglo. Stopnja rasti BDP je bila relativno visoka (v povprečju je znašala 3,7 odstotka), devizni tečaj trden, inflacija pa nizka. Danes je privatizacija skoraj končana, bančni sektor saniran, primanjkljaj na tekočem računu pa se je močno zmanjšal. Hrvaška svoje gospodarstvo čedalje bolj odpira. Postala je članica WTO, marca 2003 je postala članica Cefte, oktobra 2005 pa je dobila odobritev Evropske unije o začetku pristopnih pogajanj. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove je postala Hrvaška tudi privlačna destinacija za tuje naložbe.

Realna rast BDP je bila po podatkih hrvaške Centralne banke ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)) v prejšnjem letu s 3,7 odstotki nekoliko nižja, predvsem zaradi znatno nižje rasti domačih naložb. Rast BDP je v letu 2004 spodbujalo predvsem domače povpraševanje, v okviru katerega se je zasebna poraba povečala za 3,7 odstotka, domače naložbe za 5,5 odstotka, medtem ko se je javna poraba zmanjšala za 0,2 odstotka. Podobno kot v prejšnjih letih je rast BDP tudi v letu 2004 oviral negativni saldo zunanjetrgovinske bilance.

Prognoze so optimistične, saj se napoveduje enako stopnjo gospodarske rasti. Zasebna poraba se bo v letu 2005 po ocenah povečala za 3,9 odstotka, domače naložbe za 6 odstotkov, javna poraba pa se bo zmanjšala za 0,3 odstotka.

**Slika 3.1** Realne stopnje rasti BDP v obdobju 1991-2004



Vir: [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

Rast industrijske proizvodnje se je v letu 2004 upočasnila in znašala 3,7 odstotka. V okviru predelovalne industrije sta se najbolj povečali proizvodnja transportne opreme ter proizvodnja strojev in strojne opreme. V storitvenem sektorju je najpomembnejši turizem. Planirana rast industrijske proizvodnje za leto 2005 je bila 3 odstotke, rezultati prvega kvartala pa kažejo, da je rast le 0,2 odstotka višja kot v istem obdobju lani, kar gre pripisati predvsem znatno nižji rasti v okviru predelovalne industrije ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)).

V turizmu beleži Hrvaška pozitiven trend rasti od leta 2001, ko v razmerah svetovnega terorizma postane varna destinacija. Delež turizma v BDP je le 2,1 odstotka, kar pa gre pripisati velikemu deležu neprijavljenih gostov. Tudi v letu 2005 se nadaljuje pozitivna rast turističnega prometa. Hrvaško obišče kar 8,1 odstotka več gostov kot v istem razdobju leta 2004. Da je turizem pomembna panoga hrvaškega gospodarstva dokazuje tudi to, da Hrvaška

s prihodkom od turizma pokriva kar 72 odstotkov zunanjetrgovinskega primanjkljaja ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)).

Hrvati med prednostni vlaganj navajajo geostrateški položaj oziroma dostop do trgov nekdanje Jugoslavije. V prid pospeševanja tujih naložb je Hrvaška sprostila zakonodajo za tuje naložbe tako, da praktično ni razlik med tujimi in domačimi investitorji. Tujci lahko svoje naložbe usmerijo v odpiranje podjetja, predstavništva, lastništvo lahko pridobijo s prevzemi, itd. Nekoliko več omejitev je le na področju finančnih in telekomunikacijskih storitev, kjer je potrebno pridobiti licenco, ki jo podeljuje vlada. Investicije nad 3,6 milijona dolarjev, ki odpirajo nad 75 novih delovnih mest so celo oproščene plačevanja davka za 10 let. Hrvaška postane privlačna za neposredne tuje naložbe po letu 1995, njihova povprečna letna rast je skoraj 30-procentna vse do leta 2001, kar uvršča Hrvaško na šesto mesto po višini neposrednih tujih naložb med državami Vzhodne in Centralne Europe. Najpomembnejši investitorji prihajajo iz Avstrije, Nemčije in Združenih Držav Amerike, ki skupaj pokrivajo dve tretjini vseh tujih naložb na Hrvaškem. Najprivlačnejši naložbeni sektor so storitve, in sicer finance, transport in telekomunikacije. V letu 2004 so znašale tuje neposredne naložbe 1,1 milijarde dolarjev, po nekaterih ocenah naj bi tuje naložbe v letu 2005 znašale 1,5 milijarde dolarjev ([www.unctad.org](http://www.unctad.org)).

### **3.4 Sociokulturno okolje**

Sociokulturno okolje je pomembna dimenzija poslovnega okolja. Pomemben člen mednarodnega trženja predstavlja sistematično odkrivanje, identificiranje, merjenje in interpretacija podobnosti in razlik med različnimi trženjskimi praksami in sistemi v različnih državah z različnimi stopnjami socioekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, 28).

Cilj vsakega gospodarstva je povečanje nacionalnega blagostanja v pogojih polne zaposlenosti ali vsaj zmanjšanje stopnje nezaposlenosti. Na Hrvaškem je brezposelnost dosegla rekordno stopnjo 22,3 odstotka v letu 2002 in se že v letu 2003 znižala na, še vedno visokih, 19,5 odstotka. Brezposelnost je ostala visoka tudi v letu 2004, saj je znašala 18,7 odstotka. Kljub napovedim, da se bo v letih 2005 in 2006 postopno zniževala, pa je že v prvem tromesečju leta 2005 dosegla stopnjo 19,3 odstotka ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)). Hrvaško prebivalstvo ima trend staranja, po zadnjih podatkih za leto 2003 je delež za delo sposobnega prebivalstva le 83 odstoten.

Povprečna neto mesečna plača se je leta 2004 realno povečala za 3,7 odstotka in je znašala 695 dolarjev, kar je sicer več kot v drugih tranzicijskih državah, vendar pa si zaposleni na Hrvaškem zaradi visokih življenjskih stroškov s povprečno plačo lahko kupijo manj dobrin kot v primerljivih tranzicijskih državah. Rast plač je ostala nizka tudi v začetku leta 2005. V prvem tromesečju je bila povprečna neto plača le za 1,8 odstotka realno višja kot v istem obdobju leta 2004.

Inflacija je v letu 2004 znašala 2,1 odstotka, v prvem tromesečju leta 2005 pa je dosegla 3,9 odstotka.

Ocena letne inflacije za 2005 je 2,4 odstotka. Centralna banka budno nadzira gibanje deviznega tečaja in cen. Tečaj kune, uradne hrvaške denarne enote, ostaja stabilen. V letu 2005 je znašal 7,5 kune za en evro in bo po predvidevanjih tudi v letu 2006 ostal na enakem nivoju ([www.sid.si](http://www.sid.si)).

Vendar pa nekateri podatki s področja gospodarstva kažejo, da se je situacija v hrvaškem gospodarstvu še nekoliko poslabšala. Eden od resnejših kazalnikov je povečana nelikvidnost hrvaškega gospodarstva, saj je po podatkih Slovenske izvozne družbe ([www.sid.si](http://www.sid.si)) v Republiki Hrvaški insolventnih več kot 21.000 podjetij in 24.000 obrtnikov, ki skupaj zaposlujejo okrog 40.000 delavcev. Omenjena podjetja imajo velike dolgove do Davčne uprave in blokirane račune. 82 odstotkov jih je v blokadi že več kot leto dni in čakajo na stečaj. Njihov celoten dolg je skoraj 1,7 milijard evrov. Pri podjetjih, ki so aktivna, se roki plačil vse bolj podaljšujejo. Eden najslabših plačnikov je prav država. Probleme s plačili s strani države občutijo podjetja, ki opravljajo gradbeniško dejavnost, podjetja s področja zdravstva in prehrabeni sektor. To uvršča Hrvaško v rizičnostni razred C v klasifikaciji rizičnostnih razredov od A do E, s stopnjo rizičnosti 55 točk.

### **3.5 Igralništvo na Hrvaškem**

#### **3.5.1 Zgodovina**

Igre na srečo, pri katerih določi zmagovalca naključje, so skoraj enako stare kot človeška civilizacija. Za prve predhodnike kock štejejo nartne koščice živali, ki jih je bilo mogoče kotaliti, vrteti ali prevračati, prve kocke pa segajo v čas med 2700 – 2500 let p.n.št., v čas sumerske civilizacije. Razne igre na srečo se omenjajo v obdobju faraonov v Egiptu, potem v času starih Rimljanov, omenja jih tudi Homer. S prihodom barbarskih ljudstev in propadom zahodnorimskega cesarstva so bile igre na srečo v Evropi močno omejene. Organizirana igralniška ponudba je obstajala že v stari Grčiji. To so bili družabni prostori, namenjeni igri in predvsem premožnim slojem prebivalstva za sprostitev in užitek. S propadom starih kultur propade tudi ta razvada.

Prva novodobna igralnica je bila ustanovljena v Benetkah leta 1626, kjer je bila prvič uvedena ruleta, kot kolo sreče. Prva igralnica se je imenovala Ridotto in je delovala v palači San Moise. Kasneje so se igralnice odpirale še drugod po Evropi, na Daljem Vzhodu, nato v ZDA in na nekaterih Karibskih otokih. Največkrat so bile povezane s termalnimi središči. To obdobje, imenovano La belle Epoque, ko v letu 1873 na primer igralnica v Monte Carlu beleži povprečen dnevni obisk že 1.500 igralcev, je prekinila prva svetovna vojna, ko so se vse igralnice zaprle. Po vojni so se ponovno odprle le štiri italijanske igralnice, in sicer na podlagi Mussolinijevega dekreta. Te so se v Italiji ohranile vse do danes (Leban 2004, 11).

Prvi zapisi o igrah na srečo na ozemlju današnje Hrvaške segajo v srednji vek, in sicer so to razni statuti iz istrskega Primorja, ki so igro omejevali. O prvi igralniški ponudbi pa lahko govorimo ob ustanovitvi društva Casino d'Entrangere leta 1913, ki pa je zaradi vojne kmalu prenehal delovati.

Po prvi svetovni vojni je bilo profesionalno ukvarjanje z igrami na srečo po Kazenskem zakoniku Kraljevine Jugoslavije prepovedano (Manzin, 2003, 15), po drugi svetovni vojni pa jugoslovansko ministrstvo za finance določi, naj se prirejanje loterij in drugih iger na srečo opravlja le v humanitarne in kulturno-prosvetne namene. Temeljni državni zakon o igrah na srečo je bil objavljen leta 1962 v Uradnem listu FLRJ, št.16/62, z dopolnitvami leta 1965 v Uradnem listu SFRJ, št.16/65 (Manzin 2003, 15). Delovne organizacije, ki so opravljale gostinske storitve ali prirejale kulturno-zabavne prireditve, so smele prirejati posamezne igre na srečo. Kot prva igralnica v Jugoslaviji leta 1964 prične delovati Casino Portorož in le leto kasneje Casino Bled. Igra je potekala v tuji valuti, jugoslovanskim državljanom je bil vstop v igralnice prepovedan. Na nek način je bilo igralništvo vedno povezano s turizmom. Tudi na Hrvaškem je bila ponudba turističnega produkta zabave in iger, ki je usmerjena na tuje trge, pomemben del turistične ponudbe. Osnovno poslanstvo je bilo pospeševanje turizma, ves dobiček se tudi vlaga v turistične naložbe. Kmalu za tem zasledimo odpiranje igralnic vzdolž jugoslovanske obale: Umag, Pula, Dubrovnik, Split. Igralništvo je bilo v tistem času s svojimi dohodki spodbuda za turistični in tudi ekonomski razvoj, vendar pa je sredi osemdestih let prišlo do podjetniško – političnega konflikta, ki za nekaj časa ustavi razvoj (Manzin 2003, 16).

### **3.5.2 Zakonodaja**

Za celotno obdobje obstoja igralništva je značilno, da je oblast hotela imeti določen vpliv nad to dejavnostjo in pobirati deleže od zaslužka (Luin 2004, 10). Čeprav se zakonska regulativa evropskih držav na vseh področjih pospešeno usklajuje, ostaja urejanje področja iger na srečo skoraj v celoti v domeni posameznih držav. Različna kultura, različen odnos do iger na srečo, različni sistemi urejanja tega področja in predvsem različni interesi so privedli do počasnega pristopa k prilagajaju in poenotenju igralniške zakonodaje.

Kot kaže, bo skupna politika glede iger na srečo v EU zajela nadzor denarja, nadzor prometa, preprečevanje kriminala, zaščito igralcev, omejevanje obsega in usmerjenosti ponudbe ter določanja lokacij (Luin 2004, 10). Hrvaška je zavzela zelo liberalen odnos do iger na srečo predvsem zato, da bi pospešila turistični razvoj in tuje investicije. Strategijo igralništva je postavila kot sestavni del turistične ponudbe. Zgledovati se je želela po Sloveniji, kjer se je igralništvo izjemno razmahnilo in predstavlja pomemben prispevek v državni proračun.

Razvoj igralnic in igralništva na Hrvaškem je zaustavila vojna. Turizem je upadel, zato so se igralnice pospešeno zapirale. Šele z rastjo turizma po letu 2001 se možnost zaslužka z igralništvom znova poveča, kar povzroči vnovično odpiranje igralnic. Odprejo se tri igralnice v Umagu, tri v Zagrebu, dve v Opatiji, ena v Splitu in ena v Puli. Možnost hitre rasti igralništva širom Hrvaške so prepoznali vlagatelji, predvsem tuji.

Da je igralništvo zelo pomemben del turistične ponudbe in razvoja turizma nasploh, pa je kmalu prepoznala tudi država, ki je z uvedbo Zakona o prirejanju iger na srečo in nagradnih iger (Zakon o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara, objavljen v Uradnem listu Republike Hrvaške, št. 83/02) iz leta 2002 (Narodne novine br.83/02) uredila kontrolo nad

odpiranjem igralnic in igralnih salonov, vendar pa tudi močno obdavčila vse koncesionarje. Zakon določa, da lahko dejavnost prirejanja iger na srečo v igralnicah in igralnih salonih izvajajo Hrvatska Lutrija, ki je v 100-odstotni lasti države, in zasebne družbe, ki pridobijo koncesijo. Koncesijo za prirejanje iger na srečo podeljuje država, Ministrstvo za finance, na podlagi javnega natečaja, objavljenega v dnevnem časopisu. Število koncesij ni omejeno, za razliko od Slovenije, kjer je dovoljeno le 15 koncesij za igralnice in 45 koncesij za igralne salone ([www.gov.si/mf/slov/unpis/zakonodaja.htm](http://www.gov.si/mf/slov/unpis/zakonodaja.htm)).

Podjetje, ki se poteguje za koncesijo, je lahko zasebno podjetje in mora imeti za ustanovitev posamezne igralnice 4.000.000 kun, kar je približno 120.000.000 SIT, ustanovitvenega kapitala. Igralnica mora imeti najmanj 7 igralnih miz in zagotovljen avdio-video nadzor. Koncesija je podeljena za obdobje desetih let. Davek na igre na srečo v igralnicah je 15 odstotkov od ustvarjenega prihodka, poleg tega je lastnik dolžan plačati mesečno provizijo 5 odstotkov od vseh vložkov v igralnici (Narodne novine 83/02).

Poleg igralnic je prirejanje iger na srečo dovoljeno tudi igralnim salonom. V igralnih salonih igra poteka le z igralnimi avtomati. Tudi tu število koncesij, ki jih podeljuje Ministrstvo za finance, ni omejeno. Koncesijo lahko pridobi tudi zasebno podjetje. Minimalna vrednost kapitala, potrebnega za ustanovitev igralnega salona, je 1.000.000 kun, kar je približno 30.000.000 SIT. Igralni salon, na Hrvaškem imenovan Automat klub, mora imeti najmanj 30 igralnih avtomatov na površini najmanj 100 kvadratnih metrov, oziroma 20, če je to sezonski igralni salon na 80 kvadratnih metrih površine. Za dodelitev koncesije je potrebno plačati 300.000 kun letno, kar je približno 9.000.000 SIT, in davek, ki znaša 25 odstotkov prihodkov. Igralni avtomat mora biti nastavljen tako, da vrača najmanj 80 odstotkov vloženega denarja (Narodne novine 83/02).

Poleg Zakona o igrah na srečo ureja Hrvaška področje igralništva še s Pravilnikom o prostorskih in tehničnih pogojih (Pravilnik o prostornim i tehničkim uvjetima za priređivanje igara na sreću u casinima, objavljen v Uradnem listu Republike Hrvaške 162/03) iz leta 2003 (Narodne novine 162/03), s katerim določa prostorske pogoje, načine zaščite osebja in igralcev, pogoje avdio-video nadzora in drugo. Tehnična ustreznost igralnih avtomatov in igralnih miz mora biti potrjena s certifikatom o ustreznosti, ki ga izda pooblaščen inštitut za standardizacijo. Postopki, poročila o preizkusih, evidence in načini delovanja igralnih naprav so urejeni s Pravilnikom o tehničnih zahtevah (Pravilnik o uvjetima tehničke ispravnosti automata i stolova za igre na sreću, objavljen v Uradnem listu Republike Hrvaške 77/03 in 110/03) iz leta 2003 (Narodne novine 77/03 in 110/03).

Nadzor nad prihodki igralnice ali igralnega salona ureja Pravilnik o obveznih evidencah za obračun koncesijske dajatve (Pravilnik o obveznim evidencijama za obračun koncesijske naknade u casinima i automat klubovima, objavljen v Uradnem listu Republike Hrvaške 43/03) iz leta 2003 (Narodne novine 43/03), ki podrobno določa način izdajanja dnevnih in mesečnih obračunov v igralnicah in igralnih salonih, vsebino poročanja, natančno definira podatke, ki jih mora poročilo vključevati in načine, kako se ti podatki zajemajo. Ker Ministrstvo za finance še ni izdalo zahteve za neposredni nadzor delovanja igralnih naprav, so

podatki, ki jih koncesionarji pripravljajo, le ročni prepis stanja iz števec v posamezni igralni napravi, s čimer je omogočeno prirejanje podatkov zelenemu stanju.

Pričakovati je, da se bo s približevanjem EU tudi Hrvaška prilagodila evropski zakonski regulativi in uvedla konkretniji nadzor nad igralništvom.

### **3.5.3 Igralnice in igralni saloni**

Število delujočih igralnic in igralnih salonov na Hrvaškem je težko ugotoviti, ker so dosegljivi statistični podatki neažurni in pogosto zavajajoči. Najobsežnejši je seznam poslovnih subjektov na področju igralništva in stav, ki ga objavlja Hrvaška Gospodarska Zbornica na svoji spletni strani.

Trenutno je na Hrvaškem aktivnih 51 koncesionarjev, to je lastnikov koncesije za prirejanje iger na srečo, ki imajo skupaj približno 250 igralnih salonov in igralnic, kar po nekaterih ocenah pomeni, da je na Hrvaškem aktivnih 6.500 do 7.000 igralnih avtomatov. To je velik tržni potencial, saj ima Slovenija, ki velja za razvit igralniški trg, 4.632 delujočih igralnih avtomatov v 14 odprtih igralnicah in 31 odprtih igralnih salonih (Advansys 2006).

Večina igralnic in igralnih salonov na Hrvaškem ima le 30 igralnih avtomatov, kar je minimalna zakonska zahteva in kaže na to, da veliko podjetnikov v igralništvu sicer vidi možnost uspeha in dobička, vendar so zagonski stroški, potrebni za odprtje lokala, izredno visoki. Velika razpršenost igralnih salonov kaže tudi na to, da prireditelji le ne računajo samo na turiste kot možne igralce, temveč predvsem na lokalno prebivalstvo.

Največji prireditelj je Hrvatska Lutrija d.d. s sedežem v Zagrebu, ki ima, poleg velikega števila stavnic, tudi 32 igralnih salonov s približno 1300 igralnimi avtomati. To je tudi edini prireditelj, ki je v lasti države. Vsa ostala podjetja so zasebna ([www.lutrija.hr](http://www.lutrija.hr)). Med pomembnejšimi prireditelji so še avstrijsko podjetje Admiral International Casinos, Novo Gaming d.o.o., ki ima v lasti 30 lokacij na Hrvaškem s približno 1000 igralnimi avtomati, Adria Casino d.o.o. z 19 lokacijami in 700 igralnimi avtomati, špansko podjetje Orenes Casinos d.o.o. s sedežem v Rijeki s petimi lokacijami in trenutno 270 igralnimi avtomati, slovensko podjetje Viva d.o.o. z igralnico, kjer deluje 220 igralnih avtomatov, Prva sportska kladionica s petimi lokacijami in 210 igralnimi avtomati ([www.burza.hr](http://www.burza.hr)). Za te prireditelje iger na srečo je značilno, da se stalno širijo s prevzemi in odkupi manjših igralnih salonov, ki propadajo ob tej močni konkurenci. S tem se kažejo določene tendence k ureditvi trga igralništva v smeri maloštevilnih prirediteljev z veliko lokacijami.

Omenila sem že, da je postopek odpiranja igralnega salona dokaj enostaven. Prireditelj lahko sam da pobudo za odprtje, posledica česar je razpršenost igralnih salonov po celotnem ozemlju Hrvaške. Kljub temu pa se le kaže nekoliko večja koncentracija v severni Istri, Kvarnerju in Zagrebu, kar je povezano s turističnimi gibanji in ekonomsko močjo glavnega mesta.



## 4 RAZISKAVA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI ZA PODJETJE

### 4.1 Opredelitev trženja

Podjetja uresničujejo svoje cilje z menjavo proizvodov, izdelkov in storitev na tržišču. Z ustvarjanjem ustreznega dobička zagotavljajo normalno obnavljanje reprodukcijskega procesa in s tem svoj obstoj in razvoj. Podjetje deluje v poslovnem okolju, kateremu se mora prilagajati. Poslovno okolje je dinamično in po sestavi zelo raznoliko, sestavljeno iz naravnega, tehnično-tehnološkega, družbenoekonomskega, pravnega in tržnega okolja. Podjetje se lahko okolju prilagaja pasivno, retroaktivno, torej šele tedaj, ko so spremembe v okolju že nastopile, ali pa aktivno, anticipativno, torej vnaprej, na osnovi zaznanih pričakovanih sprememb v okolju. Tržna orientacija in oblikovanje poslovne politike na osnovi identifikacije tržnih potreb predstavlja temeljno izhodišče trženjske zasnove podjetja. Podjetje torej išče odgovore na osnovna vprašanja svojega delovanja in obstoja v možnostih in potrebah okolja ter v prilagajanju lastnih sposobnosti ugotovljenim potrebam in pričakovanjem različnih subjektov v okolju. Gre za osnovna vprašanja, kot so: kaj proizvajati (katere izdelke in storitve) in za koga (kdo so naši odjemalci), koliko in kdaj (vprašanje obsega in dinamike proizvodnje) ter kako proizvajati (s kakšnim know-howom in tehnologijo).

Različnim opredelitvam koncepta trženja je skupna ugotovitev, da je trženje univerzalna gospodarska aktivnost, ki je prisotna v vsaki družbi. Trženje je tisti mehanizem, ki zagotavlja posameznikom in organizacijam izdelke in storitve, ki jih želijo ali potrebujejo. Po Devetaku (1999, 2) je bistvo teorije in prakse trženja v tem, da proučujemo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Kotler (2003, 9) vidi management trženja kot umetnost in znanost izbire ciljnih trgov, pridobivanje, ohranitev in rast števila kupcev z ustvarjanjem, posredovanjem in komuniciranjem večje vrednosti za kupca. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja bomo ustrezno oblikovali trženjske aktivnosti. V sklopu le-teh pa moramo kakovostno in konkurenčno oblikovati trženjski splet, ki je izhodišče za trženje. Trženje je proces načrtovanja in izvedbe izdelka, cen, tržnega komuniciranja in distribucije z namenom menjave, ki zadovolji cilje posameznika in organizacije. Trženjske aktivnosti morajo biti izvedene na podlagi dobro premišljene filozofije učinkovitosti, uspešnosti in družbene odgovornosti. Obstaja šest konkurenčnih konceptov, na podlagi katerih podjetja izvajajo trženjske aktivnosti: koncept proizvodnje, koncept izdelka, prodajni koncept, trženjski koncept, koncept kupca in koncept družbeno odgovornega trženja. Prvi trije imajo danes le omejeno uporabo, zato naj omenim le slednje tri:

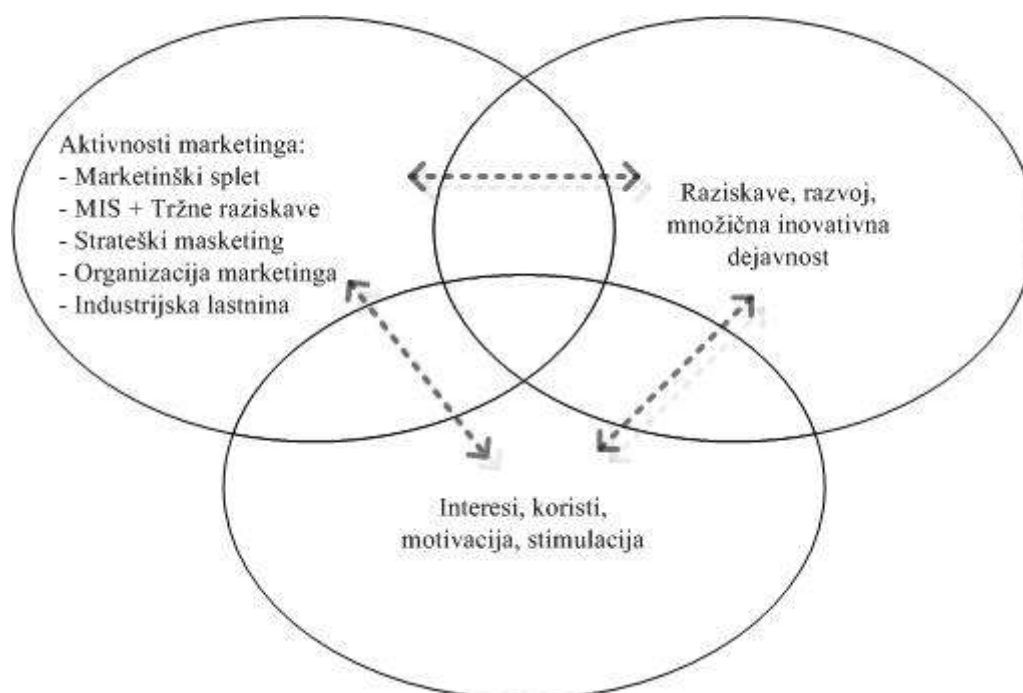
- Trženjski koncept trdi, da ključ za doseganje ciljev organizacije sestoji iz opredelitve potreb in želja ciljnih trgov ter posredovanja želenih zadovoljstev uspešneje in učinkoviteje, kot jih ponuja konkurenca. Začne se z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe kupcev, usklajuje vse aktivnosti, ki bodo vplivale na kupce in ustvarja dobiček z zadovoljevanjem kupcev.
- Koncept kupca obravnava individualne potrebe specifičnih kupcev, njegov cilj pa je graditi zvestobo kupcev in vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe.



- Koncept družbeno odgovornega trženja trdi, da je naloga organizacije določiti potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter posredovati željeno zadovoljstvo uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca, in to na način, ki ohranja ali poveča blaginjo porabnika in družbe. Gre za uravnoteženje dobička podjetja, zadovoljitve želja porabnikov in javnega interesa (Kotler, 2003, 17 do 29).

Cilj vsakega podjetja je kontinuirana rast, za kar ima na razpolago dve alternativni možnosti: širitev aktivnosti na nova tržišča ali pa razvoj novih izdelkov za prodajo na lokalnem tržišču.

**Slika 4.1** Univerzalni marketinško poslovni model – Triada DEGA



Vir: Devetak 1999, 181

#### 4.2 Širitev aktivnosti podjetja na nova tržišča

Glavna naloga mednarodnega tržnika pri analiziranju mednarodnega okolja je ugotoviti, kakšne podobnosti in razlike obstajajo med potrošniki na tujih tržiščih in proučiti njihov vpliv na nakupno vedenje potrošnikov. To so vprašanja, na katera mora odgovoriti, če želi izbrati ustrezna ciljna tržišča in oblikovati učinkovit marketinški splet za izbrana tržišča. Ko so izbrane države za podrobnejšo analizo, sledi ocena povpraševanja za posamezno državo oziroma tržišče. Odjemalci v tujini se v določeni meri razlikujejo od odjemalcev na domačem tržišču po tem, kaj kupujejo, zakaj kupujejo, kdo sprejema nakupne odločitve, kako, kdaj in kje kupujejo. Ko podjetje raziskuje in izbira ciljna tržišča, mora vedeti, kako meriti privlačnost vsakega tržišča. To zahteva ocenjevanje velikosti celotnega tržišča, njegove rasti in donosnosti. Tržniki morajo razumeti glavne tehnike za merjenje tržnega potenciala in napovedovanje bodočega povpraševanja.

Privlačnost nacionalnega tržišča bo tržni analitik ugotovil na osnovi analize tržnega potenciala, konkurence in političnih omejitev, ki opredeljujejo načine možnega izkoriščanja ugotovljenih tržnih priložnosti na določenem nacionalnem tržišču. Pri analiziranju tržnih priložnosti na tujem tržišču pa mora tržni raziskovalec najprej opredeliti tržišče in izoblikovati njegove meje. Šele na osnovi definiranja tržišč se bo lahko lotil analiziranja tržnih priložnosti. Tržnik mora pri definiranju tržišča določiti, katere skupine odjemalcev bo podjetje oskrbovalo, katere funkcije, potrebe bodo zadovoljene z izdelki in storitvami podjetja, kateri načini bodo uporabljeni za zadovoljevanje opredeljenih potreb odjemalcev. Za objektivno analizo tržnih priložnosti je potrebno poznati pet temeljnih gradnikov tržnih priložnosti:

- analizirati je potrebno odjemalce, da bi opredelili kako je mogoče segmentirati tržišče in opredeliti zahteve vsakega tržnega segmenta,
- identificirati konkurente, ugotoviti in razumeti njihovo strategijo,
- predvideti trende v okolju, ki vplivajo na tržišče,
- razumeti tržne značilnosti z vidika razvoja ponudbe in povpraševanja ter njihovega medsebojnega vplivanja,
- preučiti interne značilnosti podjetja, da bi ugotovili, kako je mogoče povezati prednosti in slabosti podjetja z zahtevami tržišča.

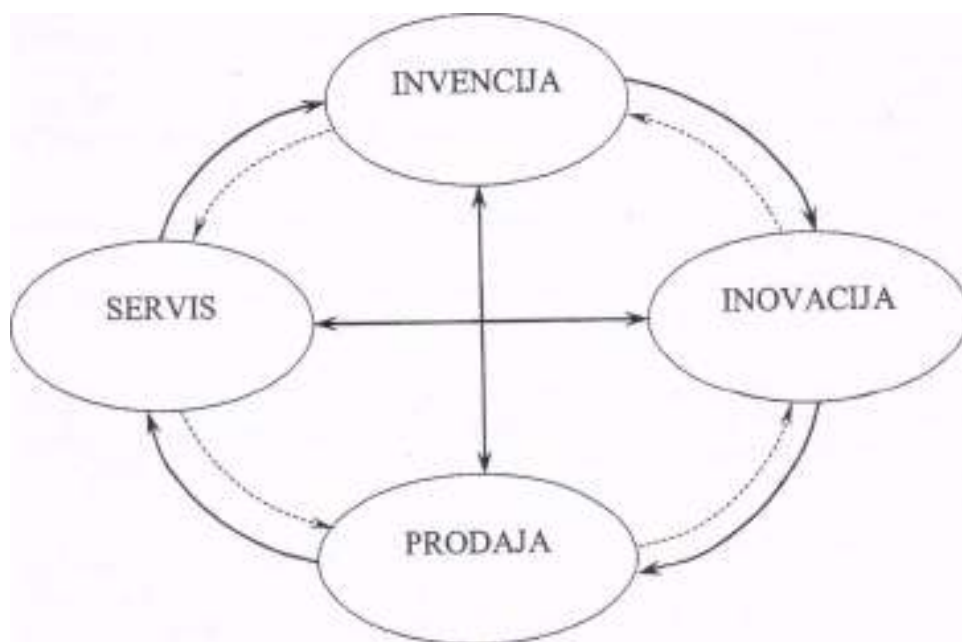
Mednarodni tržnik bo pri proučevanju tržnih priložnosti na tujih tržiščih pogosto naletel na dva različna problema. Ugotovil bo, da na posameznih tržiščih problem izkoriščanja tržnih priložnosti ne izhaja iz nezadovoljenih potreb odjemalcev, temveč povsem iz pomanjkanja plačilnih sredstev za financiranje potrošnje. Na drugi strani pa bo odkril vrsto tržišč, ki so zelo bogata, vendar zrela.

Raziskovanje tržnih obetov v tujini zajema osrednje mesto v raziskovanju tujih tržišč, saj gre za analizo, diagnozo in napoved ponudbe in konkurence, povpraševanja in potreb na tujih tržiščih, torej za proučevanje trenutnih in bodočih tržnih obetov. Sam proces raziskovanja tržnih obetov v tujini ima naslednje faze (Vezjak, 1987, 277):

- Raziskava dostopa na tuje tržišče, s ciljem ugotoviti uvozne razmere v tuji državi in razmere za razvitejše oblike gospodarskega sodelovanja s tujino. Gre za proučitev uvoznih pregrad, tarifnih in netarifnih omejitev, ki onemogočajo ali ovirajo uvoz.
- Raziskava razmer plasmaja na tujem tržišču, kjer so predmet raziskave tista vprašanja, ki tvorijo okvir za izvajanje trženjskega spleta. Gre za ugotavljanje zahtev po prilagajanju trženjskega instrumentarija. Raziskava je usmerjena v proučitev zakonskih, tehničnih in drugih zahtev tržišča glede izdelkov, distribucijskih kanalov, komunikacij, predpisov o blagovnem prometu.
- Raziskava obetov plasmaja v tujini, ki vključuje analize ponudbe in konkurence na tujem tržišču, napoved razvoja tržnih razmer in obetov.
- Raziskava logističnih razmer, ki je usmerjena v proučevanje vseh logističnih vidikov prenosa blaga na tuje tržišče in logističnih razmer znotraj tega okolja. Gre za skladiščenje, transportne možnosti, logistične komunikacijske možnosti, izvozno pakiranje in podobno.

Ocena tržnega potenciala v državi temelji na analizi lokalne proizvodnje in potrošnje ter uvoza in izvoza obravnavanega izdelka. Dinamična analiza tržnega potenciala vključuje razen diagnoze velikosti obstoječega tržnega potenciala še prognozo njegovega bodočega razvoja. Z ugotavljanjem tržnega potenciala na določenem tržišču dobimo vpogled v velikost tržišča, ki je izražena v količinskih in vrednostnih pokazateljih in jo je mogoče izraziti kot celotni prodajni potencial tržišča, tržni potencial, ali pa kot tržni delež podjetij, to je prodajni potencial podjetij. Z ugotavljanjem tržnega potenciala dobimo še vpogled v rast tržišča, ki odraža dinamiko razvoja tržišča, donosnost tržišča za podjetje, strukturo izdelčnega tržišča, kjer gre za klasifikacijo z vidika konkurenčne strukture (Devetak 1999, 19).

**Slika 4.2** Kontinuirani model razvoja in ekspanzije



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 203

Za podjetje je pomembno, da stalno spremlja povpraševanje na tržišču ter na osnovi tega oblikuje, razvija in prodaja tiste proizvode, za katere je bilo ugotovljeno tržno povpraševanje. V sliki 4.2 so prikazane štiri medsebojno povezane aktivnosti, ki so: invencija, inovacija, prodaja in servis. Invencija predstavlja proces ustvarjanja novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe stanje izboljšalo ali prilagodilo specifičnim tržnim pogojem. Inovacija predstavlja uresničevanje novih idej. Pomeni oblikovanje novih izdelkov ali storitev ali prilagajanje že znanih izdelkov ali storitev novim ugotovitvam. Prodaja v kontinuiranem modelu razvoja in ekspanzije odseva uspeh ali propad razvoja izdelkov ali storitev. To pomeni, da bomo uspešni zlasti takrat, ko bomo prisluhnili plačilno sposobnemu povpraševanju. Omenjeni model pa ni zaključen s prodajo. Dodajamo mu še četrti sklop, to so poprodajne storitve ali krajše servis. Z njim povezujemo razvoj, izvajanje storitev in prodajo. V prikazani sliki so posamezne aktivnosti, sklopi in postopki medsebojno povezani (Devetak in Vukovič 2002, 203).

### 4.3 Tržna raziskava

Današnja družba temelji na informacijah. Podjetja, ki razpolagajo z odličnimi tržnimi informacijami, imajo konkurenčne prednosti. Taka podjetja lahko bolje izbirajo trge, oblikujejo boljšo ponudbo in bolje načrtujejo trženje. Trženjski informacijski sistem (TIS) sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo natančne in pravočasne informacije. Trženjski informacijski sistem je oblikovan na podlagi notranjih podatkov podjetja, dejavnosti trženjskega obveščanja, trženjskega raziskovanja in analize za podporo trženjskim odločitvam (Devetak 1999, 18).

Po Vidicu (2002, 3) je tržna raziskava uporaba znanstvenih metod za prepoznavanje in določanje tržnih priložnosti in problemov, generiranje in oblikovanje idej, vrednotenje marketinških akcij, spremljanje dogajanja na trgu in za izboljšanje razumevanja trženja kot procesa. Tržna raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, poročanje o podatkih in rezultatih, ki so pomembni za podjetje. V literaturi najdemo različne delitve zahtevnosti in vrst raziskovanja. Najpogostejše so delitve na temeljne in aplikativne tržne raziskave, vse pogostejše pa v managementu najdemo tudi akcijsko raziskovanje.

Temeljne raziskave so namenjene širjenju meja poznavanja tržnih zakonitosti, odkrivanju, izumljanju ali premišljanju o teoretičnih konceptih, s ciljem razvoja in napredka teoretičnega mišljenja v znanostih. So eksperimentalno delo, s katerim želimo pridobiti predvsem novo znanje o osnovah pojavov in zaznavnih dejstev. Rezultati so objavljeni v knjigah, člankih, na konferencah in podobno in pomenijo prispevek k razvoju teoretičnih spoznanj (Vidic 2002, 5).

Aplikativne raziskave imenujemo tudi praktične ali uporabne raziskave, saj so namenjene reševanju posebnih problemov ali razumevanju procesov, ki jih zaznamo v praksi. Če hočemo, da praktične raziskave res veljajo kot prave raziskave, je potrebno tudi kritično izbrati metode in ideje in jih povezati z relevantnimi dokazi.

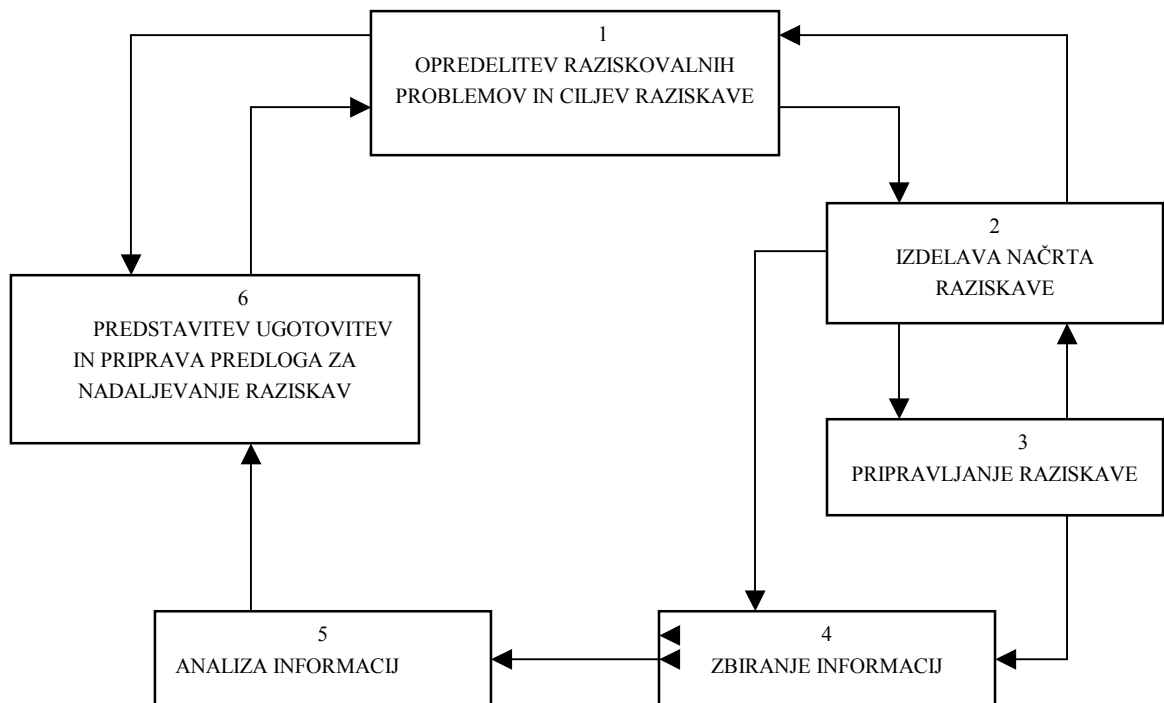
Pri akcijskih raziskavah je temeljni cilj sprememba. Zanj je značilno neposredno udejstvovanje raziskovalca, ki spremembo vpeljuje in spremlja.

Tržne raziskave nam omogočajo orientacijo na trgu, spoznavanje ponudbe in povpraševanja, kar je njihova deskriptivna funkcija. Dalje nam tržne raziskave omogočajo ugotavljanje povezav in zakonitosti med ponudniki in potrošniki, učinkovitosti tržnega komuniciranja, cenovno elastičnost, pomen distribucijskih kanalov. To opredelimo kot diagnostično funkcijo. Napovedovalna funkcija tržne raziskave pa je v predvidevanju sprememb na trgu in novih razmer med ponudniki in potrošniki.

Osnovna področja in naloge mednarodnih tržnih raziskav se v veliki meri razlikujejo od tržnih raziskav na domačem tržišču. Mednarodno okolje je namreč tisti dejavnik, ki vpliva na večjo kompleksnost mednarodnih tržnih raziskav, ki se od domačih razlikujejo po področju raziskovanja in načinu izvedbe, ne pa po vlogi, ki jo imajo v trženju podjetja. Področje raziskav mednarodnega trženja je širše, in sicer z vidika razsežnosti okolja ter z vidika

sestavljenosti in netransparentnosti mednarodnega okolja, kar zahteva zbiranje podatkov o številnih vidikih tega okolja, ki so sicer v domačem okolju znani (Vidic 2002, 17).

**Slika 4.3** Koraki procesa tržne raziskave



Vir: Vidic 2002, 17

Slika 4.3 prikazuje korake procesa tržne raziskave. Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v šestih stopnjah, od opredelitve problema in ciljev, preko načrtovanja raziskave, zbiranja in analize informacij pa vse do predstavitve ugotovitev in sprejetja odločitve. Ko se podjetje odloči za tržno raziskavo, mora razumeti sam proces raziskav: kako oblikovati predlog, določiti cilje, kako izvesti raziskavo in kako vrednotiti in uporabljati rezultate. Najprej pa mora natančno opredeliti problem raziskovanja.

#### **4.3.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave**

Dobro opredeljen problem je že pol rešitve. Pri opredelitvi problema moramo paziti, da le-ta ni preozka ali preširoka, čeprav projekta ni vedno mogoče natančno opredeliti. Ko smo opredelili raziskovalni problem, moramo določiti cilje glede na dileme, ki so povezane s trženjem in poslovnimi priložnostmi. Namen določitve ciljev je jasna opredelitev nalog raziskave. Cilji predstavljajo mejnike na poti, po kateri mora potekati raziskava. Nekatere raziskave so preiskovalne in njihov cilj je osvetliti naravo problema, druge pa so opisovalne in nam dajo določene količinske podatke.

Cilj moje tržne raziskave je prepoznati tržne možnosti podjetja na hrvaškem trgu in oblikovati smernice tržne strategije. Z raziskavo želim potrditi ali ovreči naslednje predpostavke:

- Hipoteza 1: Predpostavljam, da lastniki, prireditelji iger na srečo, občutijo potrebo po namestitvi nadzorno informacijskega sistema v igralnici.
- Hipoteza 2: Predpostavljam, da je potreba po nadzornem informacijskem sistemu v igralnici odvisna od velikosti igralnice, števila igralnih avtomatov, oziroma od števila igralnic, ki jih upravlja posameznik.
- Hipoteza 3: Predpostavljam, da so konkurenti s podobnimi sistemi že prisotni na obravnavanem trgu.

#### **4.3.2 Načrtovanje raziskave**

Na drugi stopnji trženjske raziskave je treba pripraviti učinkovit načrt zbiranja potrebnih informacij. Opredeliti je potrebno stroške načrtovane raziskave, vire podatkov, določiti raziskovalne metode in raziskovalne instrumente ter oblike komuniciranja.

Raziskovanje običajno pričenjamo z zbiranjem sekundarnih podatkov, to so podatki, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene. To so ponavadi podatki in informacije, pridobljeni v podjetju, podatki uradnega značaja, kot so podatki, zbrani pri statističnih zavodih, gospodarskih zbornicah in podobno, ter neuradni podatki, kamor uvrščamo različne publikacije stroke, tudi konkurence. S tako raziskavo, imenujemo jo raziskovanje za mizo ali »desk research«, nimamo veliko stroškov. Pridobimo lahko izredno veliko podatkov, vendar pa moramo biti pazljivi glede njihove točnosti in ažurnosti. Velikokrat so ti podatki zastareli in nepopolni, čeprav je potrebno omeniti, da je v obdobju informacijske eksplozije še večji problem selekcija podatkov. Če s sekundarnimi podatki ne dobimo dovolj natančnih informacij, se moramo odločiti za zbiranje primarnih podatkov. Večina trženjskoraziskovalnih projektov zahteva vsaj nekaj zbiranja primarnih podatkov. Tako raziskovanje imenujemo raziskovanje na terenu ali »field research«, kjer se srečujemo s poizvedovanjem, spraševanjem, opazovanjem, poskusi in podobnim, viri podatkov pa so lahko potrošniki, distributerji, konkurenti, strokovne inštitucije in drugo (Devetak 1999, 24).

Za analizo hrvaškega trga in stanja igralništva na hrvaškem trgu sem uporabila veliko sekundarnih informacij, predvsem iz različnih statističnih uradov, gospodarskih zbornic, ministrstev in drugih vladnih organizacij, ki pa sem jih morala dopolniti s primarnimi podatki, to je z neposrednim intervjujem in obiskom na trgu, ker sem velikokrat naletela na netočne objave in neažurnosti, predvsem pri podatkih o podjetjih, prirediteljih iger na srečo, in sem šele z intervjuji, neposrednimi in telefonskimi, lahko pridobila uporabne informacije. Še vedno pa velja, da so enostaven in ekonomičen vir informacij za začetno spoznavanje tržnega okolja. Za natančnejši vpogled v panogo igralništva, ki jo v nalogi proučujem, pa sem potrebovala tudi primarne podatke.

Primarne podatke lahko zberemo na več načinov. Z opazovanjem ustreznih ljudi in okolij lahko dobimo sveže podatke brez postavljanja vprašanj o njihovem vedenju, doživljanju in drugih posebnostih. Z opazovanjem ugotovimo resnične reakcije ljudi, ne glede na to, kaj

sami pravijo o njih, rezultati, ki jih tako dobimo, pa so odraz le ene situacije in ne spleta različnih dejavnikov. Toda opazovanje je lahko zelo zamuden in dolgotrajen proces. Drugi način zbiranja podatkov je skupinski pogovor, ki ga opravimo s skupino do desetih oseb, pogovor pa vodi za to usposobljeni moderator. Skupinski pogovor je uporabna metoda raziskave na stopnji preiskovalnega raziskovanja in v sodobnem času pridobiva na vrednosti. Anketiranje je najprimernejša metoda za opisovalno raziskovanje. Pri anketiranju je potrebno posvetiti posebno pozornost pripravi vprašalnika, s katerim želimo pridobiti čimveč objektivnih informacij. Ankete so lahko telefonske, dopisne ali osebne. Spremljanje nakupnega vedenja kupcev nam da uporabne podatke o resničnih nakupovalnih navadah potrošnikov: o tem, čemu dajejo prednost in kaj je osnova za njihove nakupne odločitve. Vzorčne raziskave, peti način zbiranja podatkov, so najbolj znanstveno veljavne. Njihov namen je ugotoviti vzročno-posledična razmerja in pri tem izločiti druge razlage dobljenih rezultatov.

#### **4.3.3 Izvedba ankete**

Raziskavo o možnostih trženja informacijskih sistemov igralništvu na Hrvaškem sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je najenostavnejši instrument in pripomoček za tržne raziskave. Oblikujemo ga glede na vrsto in namen raziskave. Bistveno je, da dobimo neposredne informacije. Nekateri avtorji (Devetak 1999, 29) priporočajo, da pri oblikovanju vprašalnika upoštevamo nekatera pravila o poteku intervjuja, vrstnem redu vprašanj, da se na intervju vnaprej pripravimo, nanj pa vnaprej pripravimo tudi anketirance. Rezultat je odvisen od kakovosti vprašanj, seveda pa tudi od strokovnosti anketarja.

Nadzorno-informacijski sistem v igralnici omogoča zaposlenim večji pregled nad delovanjem igralnice in igralnih naprav. Omogoča avtomatiziranost vseh poslovnih procesov v igralnici in tako povečuje njihovo učinkovitost. Sistem minimalizira možnost napak, na primer pri izplačilih, poenostavlja izvedbo finančnih transakcij in omogoča igralniškim delavcem, da se lahko bolj posvetijo gostu. Še večje prednosti prinaša sistem lastnikom igralnic. Omogoča jim nadzor nad poslovnimi procesi in delovanjem igralnice, ne glede na njihovo lokacijo, izdelavo vseh potrebnih analiz za sprejemanje ključnih poslovnih odločitev, optimizacijo stroškov, opozarja na možne zlorabe in kraje. Skratka, sistem zagotavlja lastniku popoln nadzor nad igralnico. In, nenazadnje, nadzorno-informacijski sistem nudi prednosti tudi gostu, saj je zaradi avtomatskega registriranja dobitkov njegova igra hitrejša, zaupanje pa večje.

Ciljna skupina v raziskavi trženja nadzorno-informacijskega sistema v igralništvu na Hrvaškem so bili lastniki igralnic, ker so ključni odločevalec o investiciji v nakup sistema. V primerih, ko lastniki niso bili dosegljivi ali celo znani, sem v anketo vključila vodje oz. direktorje igralnic. V anketiranje sem vključila vse do te faze raziskave znane igralnice in igralne salone. Anketo sem skušala v kar največji meri opraviti s pomočjo osebnega spraševanja, saj sem tako dobila tudi druge informacije, v nekaterih primerih pa sem morala vprašalnik odposlati, kar je sicer ceneje, a je točnost odgovorov v tem primeru dvomljiva. Vprašalnik je v prilogi 1.

#### 4.3.4 Zbiranje informacij

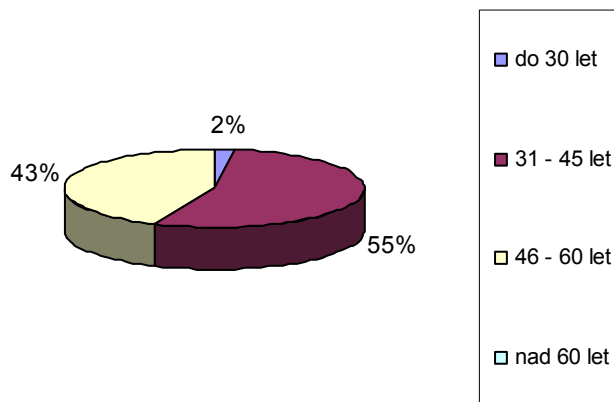
Stopnja zbiranja informacij je običajno najdražji del tržne raziskave in tudi najbolj izpostavljen morebitnim napakam. Posebno pri anketiranju lahko izpostavimo nekaj bistvenih težav, kot na primer dostopnost anketiranca, njegova pripravljenost na sodelovanje, pristranskost in resničnost odgovorov. Dosežki informacijske tehnologije so bistveno olajšali izvedbo anket. Sama sem se, kot sem že omenila, poleg neposrednega obiska anketirancev, posluževala telefona, faksa, elektronske in klasične pošte. Seveda so bili odgovori pri osebem intervjuju najbolj popolni, širši, z njimi sem ugotovila stališča, mnenja in druge občutke anketirancev.

#### 4.3.5 Analiza rezultatov ankete

Naslednji korak v postopku tržne raziskave je oblikovanje ugotovitev na podlagi zbranih podatkov. Skupno je bilo poslanih 55 anket, od tega jih je bilo pravilno izpolnjenih 46. Anketo sem izvedla na področju Hrvaške, v terminu od 15.12.2005 do 24.01.2006.

Prvi sklop vprašanj je bil vezan na spol, starost in izobrazbo. S tako razvrstitvijo sem želela preveriti možne povezave med odgovori na vprašanja v povezavi z igralnico in informacijskim sistemom in starostjo na eni strani ter spolom ali stopnjo izobrazbe na drugi strani. Med vsemi anketiranci je bila le ena oseba ženskega spola. Starostna struktura je precej enotna: 54 odstotkov anketirancev je starih od 31 do 45 let, 44 odstotkov od 46 do 60 let, mlajši od 30 let je le eden, starejših od 60 let ni (slika 4.2)

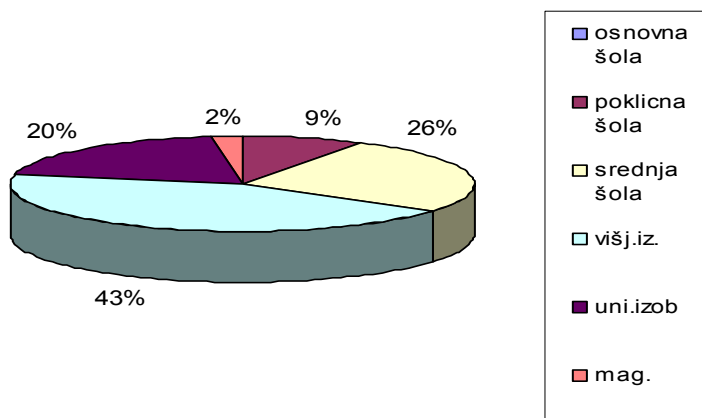
**Slika 4.4** Starostna struktura anketirancev



Med anketiranimi so štiri osebe (8,7 odstotka) z dokončano poklicno izobrazbo, in sicer gostinska in hotelirska smer, 12 (26,1 odstotka) jih ima dokončano srednjo šolo, smer gostinstvo, ekonomija, elektrotehnika, 20 anketirancev (43,5 odstotka) ima končano višjo strokovno šolo, devet (19,6 odstotka) jih ima dokončano univerzitetno izobrazbo, eden pa ima magisterij iz ekonomije (slika 4.3).

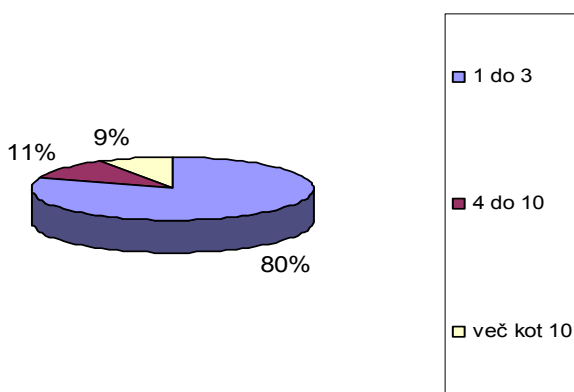


**Slika 4.5** Izobrazbena struktura anketirancev



V petem vprašanju sem anketirance grupirala v skupine glede na število igralnic in igralnih salonov, s katerimi upravljajo. V skupini, ki upravlja z eno do tremi igralnicami, je 37 anketirancev (80 odstotkov vseh anketiranih), s štiri do deset igralnicami upravlja pet anketirancev (11 odstotkov), več kot deset igralnic pa imajo le štirje anketiranci (9 odstotkov) (slika 4.4). Ugotovim lahko, da večina, natančneje 80 odstotkov anketiranih, upravlja le z majhnim številom igralnic.

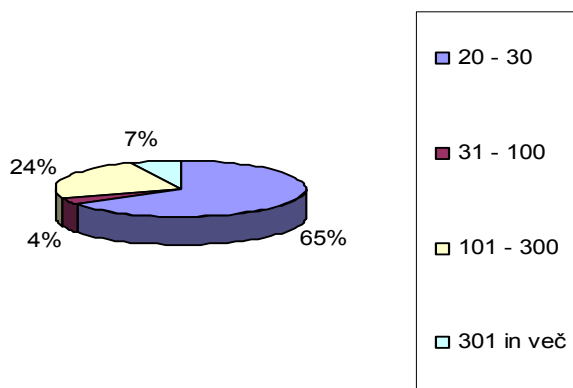
**Slika 4.6** Število igralnic in igralnih salonov v lasti posameznih anketirancev



Šesto vprašanje je bilo vprašanje o številu igralnih avtomatov v igralnicah in igralnih salonih, ki jih upravlja posamezni anketiranec (slika 4.5). Minimalno dovoljeno število igralnih avtomatov v posameznem lokalu je zakonsko določeno, in sicer je to 30 igralnih avtomatov oziroma, v lokalih sezonske narave, 20 igralnih avtomatov. V skupini, ki ima le do 30 igralnih avtomatov je 30 anketirancev, kar predstavlja 65 odstotkov vseh, ki so sodelovali v anketi. V skupini z do 100 igralnimi avtomati sta le dva anketiranca (4 odstotki), od 101 do

300 igralnih avtomatov ima 11 anketiranih (24 odstotkov), več kot 300 pa le trije, kar je 7 odstotkov vseh anketiranih.

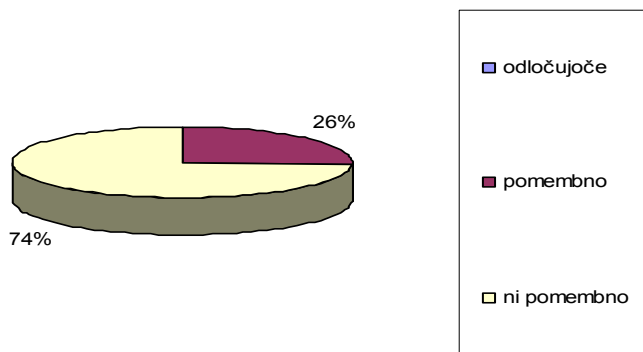
**Slika 4.7** Število igralnih avtomatov po posameznih anketirancih



Vsa naslednja vprašanja, to so vprašanja od 7 pa do vprašanja 17, se nanašajo na posamezne funkcionalnosti produkta, nadzorno-informacijskega sistema SlotScanner. Namen teh vprašanj je potrditev ali zavrnitev hipoteze 1, v kateri sem predpostavila, da lastniki igralnic občutijo potrebo po namestitvi nadzornega informacijskega sistema v igralnici. Ugotoviti sem želela, kakšno je stališče anketirancev do tega informacijskega sistema. Za vsako funkcionalnost so se anketiranci najprej odločili, kolikšen pomen ji pripisujejo, in sicer z odgovori 1-odločujoče, 2-pomembno in 3-ni pomembno, nato pa so še izbrali nekaj razlogov za svojo odločitev.

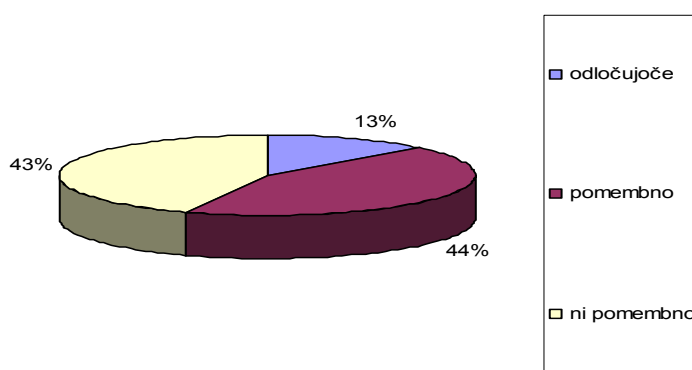
7. vprašanje se je glasilo: »Označite pomen, ki bi ga za vas imela možnost avtomatskega beleženja dnevnih stanj elektronskih števec v igralnih avtomatih.« Slika 4.8 prikazuje razporejenost odgovorov na vprašanje 7. Za 34 anketirancev (74 odstotkov vseh odgovorov) ta možnost ni pomembna. Za 12 anketirancev, kar je 26 odstotkov vseh odgovorov, je pomembna, odločujoča pa ni za nikogar. Med razlogi za svojo odločitev so anketiranci lahko izbirali med več možnimi odgovori v vprašanju 8. Največkrat je bil izbran odgovor »imamo majhno število igralnih avtomatov« (odgovor c). Izbralo ga je 29 anketirancev. Deset anketirancev je izbralo odgovor »ročna evidenca poteka dovolj hitro« (odgovor a). Po deset anketirancev je izbralo tudi odgovore »ročna evidenca je zamudna« (odgovor b), »želim večjo učinkovitost dela zaposlenih« (odgovor e) in odgovor »želim večjo natančnost podatkov« (odgovor f), štiri anketiranci že imajo svoj sistem registracije števec.

**Slika 4.8** Pomen avtomatskega beleženja dnevnih stanj elektronskih števecv



9. vprašanje se je glasilo: »Označite pomen, ki bi ga za vas imela možnost nenehne (on-line) kontrole nad denarnim tokom v igralnici/igralnem salonu.« Slika 4.9 prikazuje porazdelitev odgovorov na 9. vprašanje. Nenehna kontrola nad denarnim tokom v igralnici je odločujoča za šest anketirancev (13 odstotkov), za 20 je pomembna (43,5 odstotka), za 20 pa to ni pomembno (43,5 odstotka). Med razlogi za svojo odločitev so anketiranci lahko izbirali med več odgovori v 10. vprašanju. 35 anketirancev meni, da že ima popolno kontrolo nad denarnim tokom (odgovor a), 25 anketirancev zaupa svojim zaposlenim (odgovor g), po 20 anketirancev je izbralo odgovor »pomembna mi je kontrola finančnih tokov v igralnici« (odgovor c), »želim učinkovitejšo kontrolo nad ročnimi izplačili dobitkov« (odgovor d), »želim kontrolo nad stanjem gotovine in žetonov v blagajni« (odgovor e). V sistemu vidi možnost preprečevanja zlorab 15 anketirancev, pa možnost avtomatske obdelave blagajniških podatkov pa pet anketirancev. Pod »drugo« (odgovor h) so anketiranci vpisali: visoka investicija, dovolj je video kontrola, stari igralni avtomati.

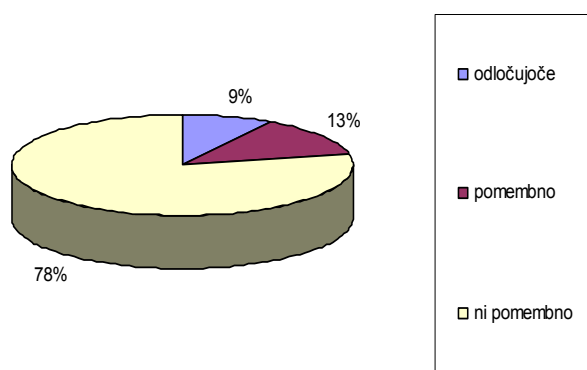
**Slika 4.9** Pomen nenehne kontrole nad denarnim tokom v igralnici



11. vprašanje se je glasilo: »Če so vaše igralnice/igralni saloni na več lokacijah, označite pomen, ki bi ga za vas imela možnost kontrole vseh lokalov iz ene pisarne.« To možnost so

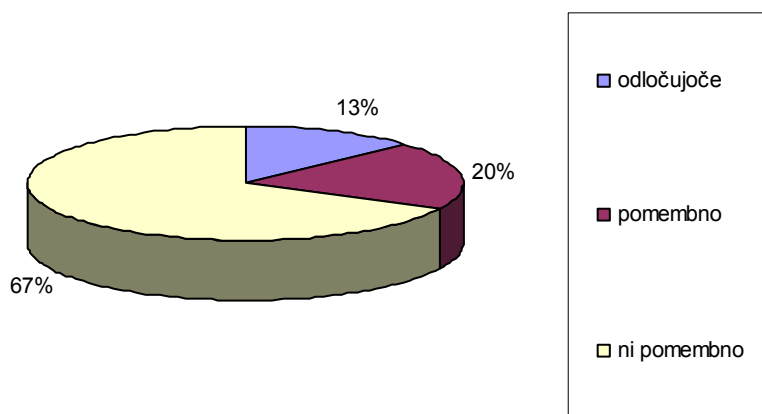
kot odločujočo izbrali štirje anketiranci (9 odstotkov), za šest je to pomembna funkcija (13 odstotkov), kar za 36 pa to ni pomembno (78 odstotkov). Grafično je porazdelitev odgovorov prikazana s sliko 4.10. Med razlogi za tako odločitev je bil 14-krat izbran odgovor »za pregled ne potrebujem veliko časa« (odgovor a), trije anketiranci pa za pregled vseh lokacij potrebujejo preveč časa (odgovor b). Odgovor »želim on-line kontrolo nad delovanjem vseh lokalov« (odgovor c) je bil izbran šestkrat, sedemkrat pa odgovor »želim primerjavo med poslovanjem lokalov« (odgovor d). Odgovor »takoј lahko reagiram na alarmne situacije« (odgovor e) je bil kot razlog izbran petkrat.

**Slika 4.10** Pomen kontrole vseh lokalov iz ene lokacije



13. vprašanje se je glasilo: »Kaj vam pomeni možnost prepoznavanja stalnih gostov in višine njihovega igranja iz marketinškega vidika upravljanja z gosti?« Ta možnost je za šest anketirancev odločilna (13 odstotkov), za devet (20 odstotkov) je to pomembno, kar za 31 anketirancev pa to ni pomembno (67 odstotkov). Slika 4.11 prikazuje razporeditev odgovorov na 13. vprašanje. Med razlogi za tako odločitev je bil odgovor »ni stalnih gostov« (odgovor a) izbran 17-krat, deset anketirancev ima svoj način spremljanja gostov (odgovor b), po pet anketirancev je izbralo odgovor »iščem način za vračanje gostov« (odgovor c), odgovor »stalne goste želim pravično nagraditi za obisk« (odgovor d) in odgovor »nagraditi želim vrednost igre posameznega gosta« (odgovor e). trije anketiranci so med razlogi izbrali odgovor »kontrola nad plačilom agencijam, ki dovažajo goste« (odgovor f).

**Slika 4.11** Pomen prepoznavanja stalnih gostov in njihovega igranja



15. vprašanje se je glasilo: »Kaj vam pomeni možnost, da vam ponudnik računalniških sistemov za nadzor delovanja igralnih avtomatov nudi 24-urno vzdrževanje sistema?« To je odločujoče za 11 anketirancev (24 odstotkov), za večino, 32 anketirancev ali 69,5 odstotka, je to pomembno, za tri (6,5 odstotka) pa non-stop vzdrževanje ni pomembno.

16. vprašanje se je glasilo: »Kaj vam pomeni možnost prilagoditve sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov vašim potrebam?« Ta možnost je za 17 anketirancev odločujoča, za 25 pa pomembna. Odgovor »ni pomembno« ni bil izbran.

Zadnje vprašanje je anketirancem ponudilo možnost, da z nekaj besedami napišejo, kaj pričakujejo od sistema za nadzor igralnih avtomatov. Na to vprašanje sem prejela le 27 odgovorov. Naj omenim le nekatere:

- želim doseči maksimalno varovanje premoženja,
- sistem mora omogočiti analizo uspešnosti posamezne igralnice,
- dovolj je registracija števcov v avtomatih,
- sistem naj podpira tudi stare igralne avtomate,
- sistem naj omogoča povezavo z restavracijo in hotelom,
- sistem naj omogoča registracijo gostov s fotografiranjem.

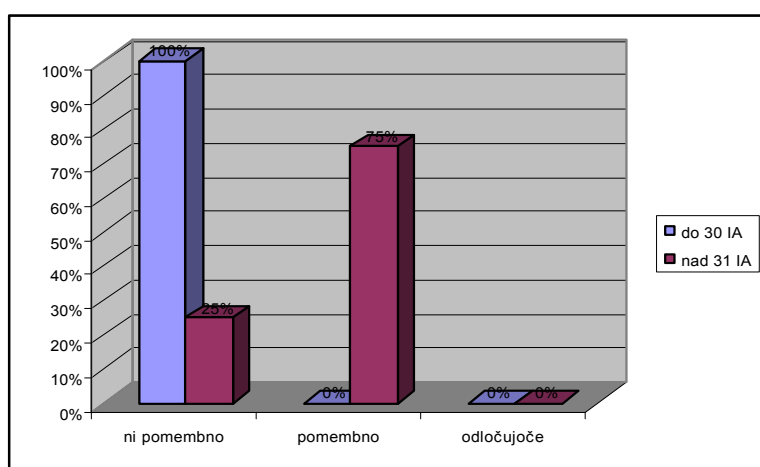
#### 4.4 Povzetek ugotovitev raziskave

Raziskava je pokazala, da ima kar 65 odstotkov anketiranih lastnikov igralnic ali igralnih salonov na Hrvaškem le do 30 igralnih avtomatov. Njihovi odgovori na vsa vprašanja, povezana s sistemom za nadzor delovanja igralnih avtomatov, so podobni. Večinoma jim uvedba sistema ni pomembna in v njem ne vidijo prednosti. Domnevam, da so bistveno vplivali na rezultate raziskave. Zato se mi je zdelo smiselno prejete ankete grupirati glede na število igralnih avtomatov po posameznih lastnikih, z namenom potrditi ali zavrniti hipotezo 2, s katero sem predpostavila, da je potreba po nadzornem informacijskem sistemu v igralnici odvisna od velikosti igralnice, števila igralnih avtomatov ali od števila igralnic, ki so v lasti posameznega podjetja. Prva skupina zajema ankete, kjer je navedeno število igralnih avtomatov od 20 do 30. Takih anketirancev je 30. V drugo skupino sodijo vsi ostali, torej 16 anketiranih.

V dve skupini grupirani odgovori na vprašanje: »Označite pomen, ki bi ga za vas imela možnost avtomatskega beleženja dnevni stanj elektronskih števcov v igralnih avtomatih«

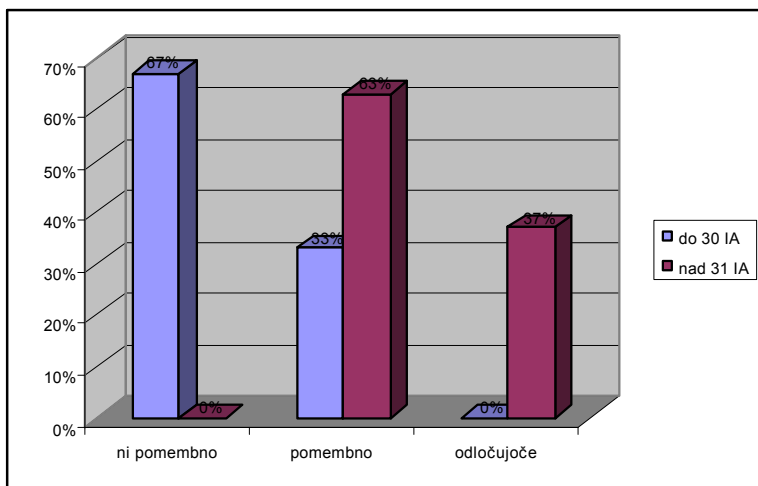
(vprašanje 7) pokažejo, da je to nepomembno za tiste igralnice, ki imajo do 30 igralnih avtomatov, za ostale pa je nepomembno le v 25 odstotkih (slika 4.10).

**Slika 4.12** Pomen avtomatskega beleženja števecv na igralnih avtomatih



Možnost on-line kontrole nad denarnim tokom v igralnici je v skupini z manj kot 30 igralnimi avtomati označena kot nepomembna v 67 odstotkih, kot pomembna pa v 33 odstotkih. Za skupino z več kot 30 igralnimi avtomati pa je ista možnost v 63 odstotkih pomembna, v 37 odstotkih pa odločujoča (slika 4.11).

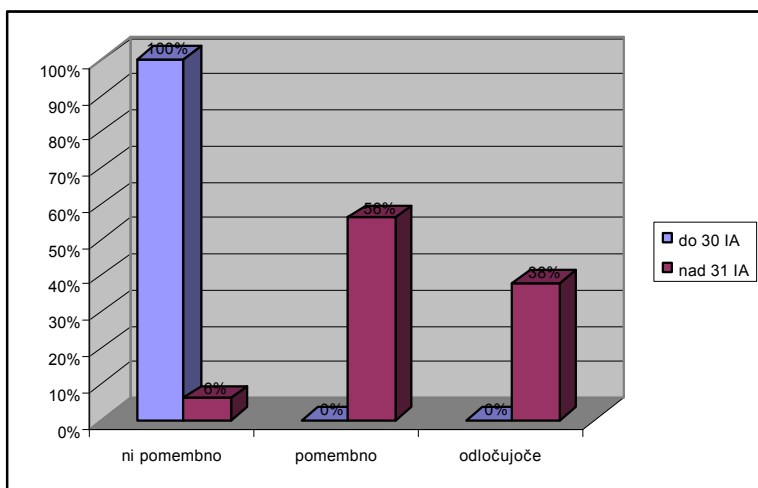
**Slika 4.13** Pomen on-line kontrole nad denarnim tokom v igralnici



Vprašanje: »Koliko vam pomeni možnost on-line kontrole vseh vaših lokacij iz ene pisarne« (vprašanje 11), je smiselno le za tiste anketirance, ki imajo več kot eno lokacijo, to pa so v vseh anketiranih primerih tisti, ki imajo več kot 30 igralnih avtomatov. Za 37,5 odstotkov anketirancev to ni pomembno, za 37,5 odstotkov je to pomembno, za 25 odstotkov anketirancev pa odločujoče.

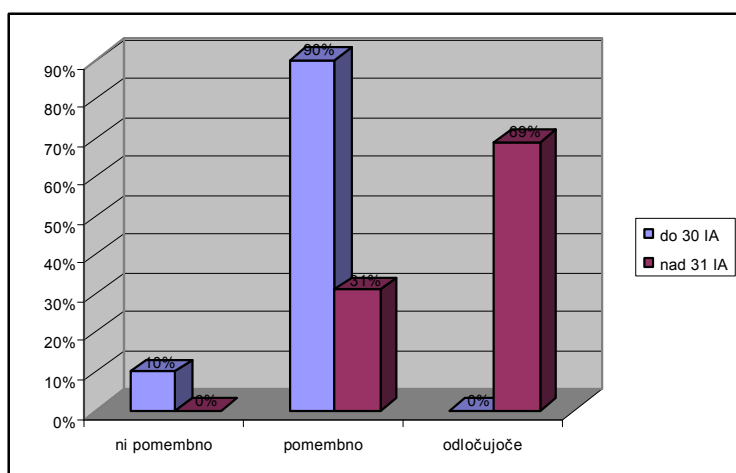
Marketinški vidik upravljanja z gosti, prepoznavanje stalnih gostov in njihovega igranja (vprašanje 13) so kot nepomembno označili vsi, ki imajo do 30 igralnih avtomatov. Slika 4.12 kaže, kako različen je bil odziv na to vprašanje med anketiranci z več kot 30 igralnimi avtomati. Za enega je to nepomembno, za dobro polovico (56 odstotkov) je to pomembno, za 38 odstotkov pa celo odločujoče.

**Slika 4.14** Pomen prepoznavanja stalnih gostov in višine njihovega igranja



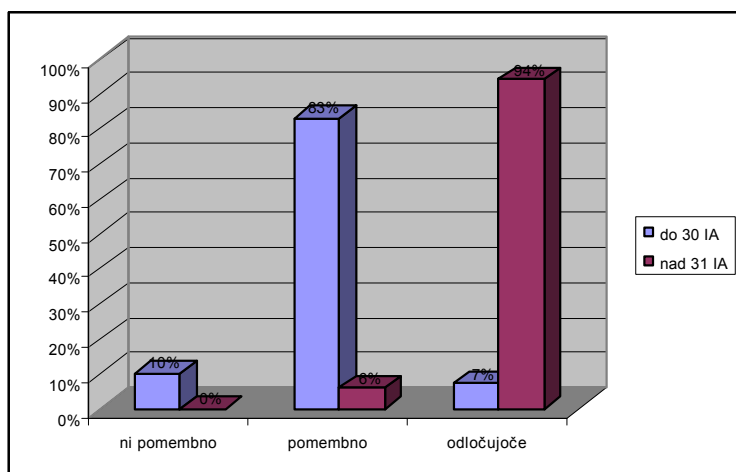
Pomen 24-urnega vzdrževanja sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov so ocenjevali vsi anketiranci. Slika 4.13 kaže, kako so odgovarjali anketiranci z do 30 igralnimi avtomati in kako tisti, ki imajo igralnih avtomatov več.

**Slika 4.15** Pomen 24-urnega vzdrževanja sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov



Možnost, da je sistem za nadzor delovanja igralnih avtomatov prilagojen potrebam posameznika, je za lastnike do 30 igralnih avtomatov odločujoča v 7 odstotkih, pomembna v 83 odstotkih in nepomembna v 10 odstotkih. Za lastnike z več kot 30 igralnimi avtomati pa je ista možnost odločujoča v 94 odstotkih in pomembna v 6 odstotkih (slika 4.14).

**Slika 4.16** Pomen prilagoditve sistema individualnim potrebam



Tako grupirane ankete dajejo jasnejšo sliko odnosa anketirancev do sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov. Lastniki do 30 igralnih avtomatov so praviloma lastniki ene igralnice oz. igralnega salona. Obvezno dnevno in mesečno evidenco stanja elektronskih in mehanskih števecov v igralnih avtomatih opravljajo ročno, kar se jim ne zdi zamudno in neučinkovito. Kontrolo nad igralnico, osebjem, denarnimi transakcijami opravljajo sami, s svojo prisotnostjo v igralnici in s pomočjo video nadzora. Stalnih gostov nimajo, imajo pa



svoje načine privabljanja gostov v igralnico. Če bi se odločili za nakup sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov, bi jim bila 24-urna podpora dobavitelja pomembna, ravno tako bi želeli, da je sistem prilagojen njihovim potrebam.

V drugi skupini so zbrane ankete lastnikov z več kot 30 igralnimi avtomati. Med njimi je sedem takih, ki imajo med eno in tremi igralnicami, pet je takih, ki imajo od štiri do deset igralnic, in štirje imajo več kot deset igralnic. Njihov odnos do sistema za nadzor delovanja igralnih avtomatov je popoloma drugačen. Ročna evidenca števcov v igralnih avtomatih je zamudna, zaposleni so tako manj učinkoviti, prihaja tudi do napak. Želijo si avtomatiziranja procesov v igralnicah, pomembna jim je kontrola nad finančnimi transakcijami, ročnimi izplačili dobitkov ter kontrola nad stanjem gotovine in žetonov. Z vpogledom v delovanje vseh igralnic ali igralnih salonov bi prihranili čas, povečali kontrolo in primerjali uspešnost posameznih lokacij ter tako sprejeli nekatere odločitve o poslovanju. Odnos do gostov jim je pomemben, želijo si stalnih gostov in iščejo načine, kako bi jih privabili. Pomembno jim je, da je sistem prilagojen njihovim potrebam, velikokrat je to celo odločujoč dejavnik. Podobno je z zahtevo po vzdrževanju sistema.

Pomemben se mi je zdel tudi odgovor na vprašanje 8 v točki d. Tu so anketiranci izbrali razloge za pojasnitev pomena, ki bi jo imela možnost avtomatskega beleženja števcov v igralnih avtomatih. Odgovor »imamo svoj sistem registracije števcov« (odgovor d) so izbrali štirje anketiranci. Pri njih sem se odločila za ponovni intervju in tako dobila pomembne informacije o konkurentih na trgu. S tem sem želela potrditi ali zavrniti hipotezo 3, s katero sem predpostavila, da so konkurenti s podobnim sistemom že prisotni na obravnavanem trgu.

Zanimivo je, da so trije od štirih anketirancev v lasti tujih podjetij in uporabljajo njihov nadzorni informacijski sistem. Eno podjetje je hrvaško in uporablja sistem, ki ga je razvilo slovensko podjetje. Skupina Orenes je v lasti španskega podjetja Orenes in uporablja sistem, ki so ga sami razvili. To sicer ni sistem, ki bi omogočal neposreden, takojšen vpogled v delovanje igralnih avtomatov, temveč sistem, ki zbira podatke o delovanju igralnih avtomatov in omogoča analizo delovanja za pretekla obdobja. Ta sistem spremlja trenutno 270 igralnih avtomatov. Skupina AIC, Novo Gaming je v lasti mednarodnega podjetja Novomatic in uporablja njihov sistem za nadzor igralnih avtomatov. Delovanje tega sistema je zelo podobno sistemu SlotScanner. Novomaticov sistem je inštaliran v 1.000 igralnih avtomatih. Adria Casinos ima v vseh svojih igralnicah na Hrvaškem igralne avtomate proizvajalca Amatic in tudi njihov nadzorni sistem. Ta je trenutno inštaliran v 700 igralnih avtomatih. Auratus uporablja sistem Alta Vista slovenskega proizvajalca Ensico, in sicer v 220 igralnih avtomatih. Po do sedaj znanih podatkih ima torej konkurenca svoj sistem za nadzor igralnih avtomatov nameščen v 2.190 igralnih avtomatih na Hrvaškem.

#### **4.5 Sklepne ugotovitve raziskave**

Tržni potencial trga je po Devetaku (1999, 19) največja možna količina določenega izdelka, skupine izdelkov ali storitev, ki jo lahko sprejme trg. Za ocenjevanje tržnega potenciala je potrebno proučiti število možnih povpraševalcev in zasičenost trga. Tržni potencial je največja količina prodaje, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v dejavnosti v

določenem časovnem obdobju in danih razmerah v okolju. Če v tej fazi raziskave obseg prodaje sistema enačimo s številom delujočih igralnih avtomatov in je na Hrvaškem po nekaterih ocenah 6.500 do 7.000 delujočih igralnih avtomatov, lahko ta podatek razumemo kot tržni potencial trga sistemov za nadzor delovanja igralnih avtomatov.

Če povzamem opravljeno raziskavo, je v njej sodelovalo 30 anketirancev, ki skupno upravljajo z 900 igralnimi avtomati in 16 anketirancev s skupaj 5.286 igralnimi avtomati. Raziskava je torej zajela 6.186 igralnih avtomatov, kar je ob upoštevanju ocene velikosti trga 88-95 odstotkov vseh igralnih avtomatov na trgu Hrvaške.

Raziskava le delno potrjuje hipotezo, da lastniki, prireditelji iger na srečo, občutijo potrebo po nadzornem informacijskem sistemu v igralnici. Potrebo po nadzoru nad delovanjem igralnih naprav je izrazilo le 56 odstotkov vprašanih.

Raziskava pa je potrdila hipotezo, da je potreba po nadzornem informacijskem sistemu odvisna od velikosti igralnice, od števila igralnih avtomatov oziroma od števila igralnic, ki jih upravlja posameznik. Anketiranci, ki imajo do 30 igralnih avtomatov, niso potencialni kupci sistema SlotScanner™, vsaj ne brez prilaganjanja bodisi izdelka bodisi prodajnih pogojev njihovim potrebam. Potencialni kupci produkta so lastniki, ki upravljajo z več kot 30 igralnimi avtomati ali pa so lastniki več igralnic. Dejanska prodaja na trgu je torej lahko od 5.600 pa do 6.100 kosov.

Raziskava je torej potrdila hipotezo, da je konkurenca s podobnimi sistemi že prisotna na obravnavanem trgu in ima svoj sistem za nadzor delovanja igralnih avtomatov nameščen v 2.190 igralnih avtomatih. Iz tega lahko sklepam na prodajni volumen podjetja, ki je lahko od 3.410 kosov do 3.910 kosov sistema SlotScanner™, s pravilnim pristopom pa je ta delež lahko tudi večji.



## **5 STRATEGIJA TRŽENJA IGRALNIŠKE OPREME**

### **5.1 Uvodne misli**

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih, konkurenčnih, izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustrezne podobe in doseganje primernih poslovnih rezultatov. Trženjska praksa temelji na proizvodnji in prodaji tistih izdelkov in storitev, s katerimi zadovoljujemo plačilno sposobne kupce in dosegamo ustrezen dobiček. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjske dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Strategiji trženja mora slediti ustrezna taktika (Devetak 1999, 146).

Trženjski splet predstavlja izredno pomembno kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje načrtuje, izvaja in kontrolira, z namenom, da bi na trgu doseglo zastavljene cilje. Za obvladovanje trženjskega spleta je potrebno, da podjetje uresničuje zlasti naslednje aktivnosti: trženjsko načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti. Poleg tega mora obvladati trženjski informacijski sistem, organiziranost trženja in podobno. Vse to pa mora biti med seboj v stalni povezavi in dopolnjevanju. Trženjski informacijski sistem je pomemben pri oblikovanju trženjskih načrtov, ki jih potem izvaja tržno organizirano podjetje (Devetak in Vukovič 2002, 185).

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti naslednji: demografsko in gospodarsko okolje, družbeno oziroma družbenopolitično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost. Na izvajanje trženjske strategije vplivajo okolje, v katerem podjetje deluje, konkurenca, dobavitelji in tržni posredniki. Pri tem je odjemalec osrednja točka

rzmišljanja, ki se ji moramo prilagoditi. Na oblikovanje tržne strategije ter na strategijo podjetja vplivata tudi objektivno motiviranje in stimuliranje ustvarjalnih in najodgovornejših managerjev ter strokovnjakov. Vprašanje kakovosti izdelkov in storitev mora biti posebej obdelano in zajeto v tržni strategiji. Zaradi tega moramo vlagati dovolj sredstev v izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja, razvoja, proizvodnje itd., da bi lahko zavzeli vodilno pozicijo na trgu. V primerih hitrih sprememb na trgu mora podjetje ustrezno reagirati, izpeljati hitre odločitve in se prilagajati novim okoliščinam tako, da ponudi kupcu ustrezne izdelke ob pravem času ter ob konkurenčnih prodajnih pogojih. Konkurenčnost na trgu bo podjetje doseglo ne le z odlično kakovostjo, ampak tudi s konkurenčnimi cenami. Slednje pa dosegamo z ustrezno organiziranostjo dela in poslovanja, z minimalno režijo v podjetju, z ustvarjalnim ozračjem in timskim delom. Manjša podjetja se lažje in hitreje prilagajajo tržnim spremembam in zahtevam, zlasti če imajo dovolj strokovnih kadrov za kakovostno zadovoljevanje odjemalcev (Devetak 1999, 147).

Razvoj strategije trženja lahko razdelimo na tri dele (Devetak in Vukovič 2002, 186):

- prvi del zajema velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo, tržni delež ter doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov,
- drugi del zajema načrtovano ceno, strategijo razpečevanja in tržni načrt sredstev za prvo leto,
- tretji del pa zajema dolgoročni načrt prodaje z natančno opredeljenimi cilji in strategijo trženjskega spleta.

Glede na teorijo razvoja trženjske strategije je za podjetje izrednega pomena vprašanje, kako dosegati konkurenčno prednost na tržišču. To je možno na več načinov, vendar ni dovolj da je naša ponudba konkurenčna. Potrebna so tudi vlaganja v promocijo oziroma v komuniciranje. S slednjim informiramo odjemalce o asortimentu, ki ga proizvajamo ali ponujamo. Če pa je podjetje izredno prilagodljivo tržišču, če zna prisluhniti željam in zahtevam odjemalcev, je možno pričakovati, da se bo približalo vodilni poziciji na tržišču.

## **5.2 Porterjeve generične strategije**

Strategije trženja so mednarodno priznani strokovnjaki obravnavali, zaokroževali in podajali na različne načine. Bistvo pri večini pa je, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno, ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak tudi s tem, da obvlada diferenciranje izdelkov in storitev ter da se je zmožno osrediniti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih. Uspešna podjetja dosegajo trajnejšo konkurenčno prednost. Pri tem sta ključna dva tipa konkurenčne prednosti (Jančič 1990, 68) in sicer stroškovna prednost in diferenciacija. To je bilo v povezavi z načini, kako take konkurenčne prednosti doseči, za Porterja osnova za oblikovanje treh generičnih strategij. Porter je predlagal tri generične strategije, ki zagotavljajo dobro izhodišče za strateško razmišljanje in s katerimi bi podjetje lahko dosegalo nadpovprečne rezultate v panogi (Devetak, Vukovič 2002, 187). Omenjene tri generične strategije zajemajo:

- a) Stroškovno vodstvo: Podjetje si prizadeva, da bi doseglo najnižje proizvodne in distribucijske stroške, tako da lahko postavi nižje cene kot konkurenti in osvoji velik tržni delež. Podjetja, ki uporabljajo to strategijo, morajo biti dobra v inženiringu, nabavi, proizvodnji in fizični distribuciji, potrebujejo pa manj trženjskih znanj. Problem pri tej strategiji je, da bodo druga podjetja konkurirala še z nižjimi stroški in prizadela podjetje, ki je svojo celotno prihodnost oprlo na stroške. Tako podjetje težko zadrži vodilno pozicijo na trgu.
- b) Diferenciacija: Podjetje se osredotoči na doseganje odličnosti na pomembnem področju koristi za kupca. Odjemalcem se prilagaja tako, da oblikuje izdelke v smislu najboljšega zadovoljevanja povpraševalcev. Da bi podjetje obdržalo vodilno pozicijo na trgu, se mora osredotočiti na tiste posebnosti in prednosti izdelkov ter storitev, ki so najpomembnejše za odjemalce in pomenijo prednost pred konkurenco.
- c) Oredotočenje: Ta vrsta strategije se razlikuje od prejšnjih dveh, saj se podjetje odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializiran izdelek, ki ga prilagodi povpraševanju. Na odbranem segmentu je podjetje doseglo konkurenčno prednost. Pri tej strategiji ima posebno vlogo stroškovno in diferenciacijsko osredotočenje. Pogoj za uspeh je v tem, da podjetje obvlada plačilno sposobnost določenega segmenta. Vsekakor je pomembno, da podjetje izvaja tisto strategijo, ki jo obvlada. Tudi ta strategija ima določene slabosti in pasti, kot na primer prenizko vlaganje v obrambne mehanizme.

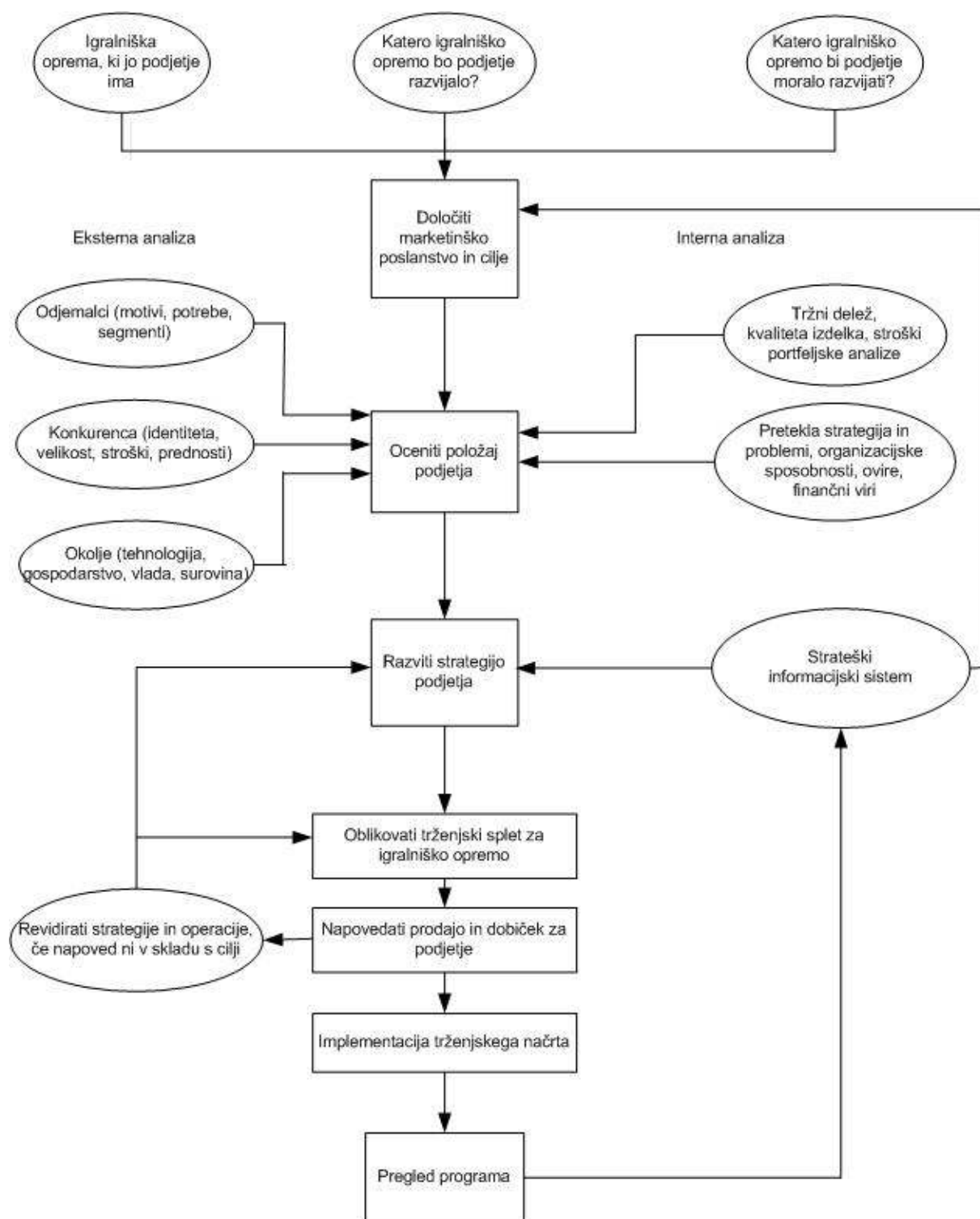
Najslabše bo podjetje delovalo takrat, ko ne bo oblikovalo jasne strategije in bo poskušalo biti dobro na vseh strateških razsežnostih. Ni dovolj le uspešneje izvesti enake aktivnosti kot konkurenti. Tako dosežena prednost je kratkoročna, saj jo konkurenca zelo hitro zmanjša z uporabo metod benchmarkinga in drugih orodij. Strategija je ustvarjanje edinstvenega in pomembnega položaja, ki vključuje niz aktivnosti, ki so drugačne od konkurenčnih. Pri obravnavanju strategije je pomembno, da razčlenjujemo predvsem tiste vsebine, ki so povezane s smotri in cilji. Strategija opredeljuje poslanstvo, vizijo in cilje podjetja ter omogoča ekonomske koristi za udeležence. Določajo jo odločitve podjetja o smotrih in ciljih ter snovanje temeljnih smernic in načrtov za njihovo doseganje (Kotler 2003, 107).

### **5.3 Proces strateškega načrtovanja**

Trženjsko načrtovanje je sestavni del strategije trženja. S pomočjo načrta o izvajanju trženjskih aktivnosti podjetje teži k doseganju zastavljenih ciljev. Devetak in Vukovič (2002, 191) opredeljujeta strateško načrtovanje kot upravljalno-vodstveni proces razvijanja in vzdrževanja življenske sposobnosti podjetja za doseganje ciljev v okolju, ki ga obdaja. Proces strateškega načrtovanja običajno poteka od podjetniškega poslanstva, ciljev in nalog podjetja ter podjetniškega načrta do predvidenih in načrtovanih novih poslov podjetja. Pri tem je potrebno najprej podrobno opredeliti poslovno in proizvodno načrtovanje, da bi zatem sledila učinkovita uresničitev načrta oziroma nadzor nad posameznimi dejavnostmi ter analiza

doseženih rezultatov. Strateško načrtovanje je pomembno pri oblikovanju strateških povezav med možnostmi podjetja in zastavljenimi cilji, kar pa mora temeljiti na trženjski zasnovi. S trženjskim načrtovanjem oblikujemo v določenem času in prostoru najpomembnejše tržne aktivnosti za doseganje vnaprej postavljenih ciljev. Trženjski načrt zajema vse prvine trženjskega spleta in obseg sredstev za uresničitev vnaprej postavljenih ciljev ter opredeljuje nosilce posameznih dejavnosti z navedbo njihovih pravic in dolžnosti. Trženjski načrt mora predvideti tudi načine, poti in sredstva za primer nepredvidenih tržnih sprememb ali zasukov.

**Slika 5.1** Proces strateškega trženjskega načrtovanja



Vir: prirejeno po Devetak 1999, 153

Pri procesu trženjskega načrtovanja je predvsem pomembno, da podjetje uresničuje zastavljene cilje. V tem procesu so najpomembnejši kupci. Z analizo dejanskega položaja na trgu in z analizo trženjskega okolja lahko podjetje pristopi k procesu trženjskega vodenja.



Sam proces trženjskega vodenja zajema poleg analize še načrtovanje, izvedbo in nadzor. Praktično orodje, s katerim učinkovito ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje, je analiza SPIN. Z analizo SPIN prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje podjetju, ko nastopa na trgu, kar prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju (Devetak 1999, 152).

Z ustrezno organiziranostjo trženjskega sektorja in s strokovnimi kadri bo podjetje razmeroma hitro opredelilo trženjsko vodenje in trženjsko načrtovanje. Obvladalo bo tudi proces razvoja strategije. Slednji je nazorno prikazan na sliki 5.1. Poslovni rezultati bodo pokazali, ali je podjetje izbralo pravo strategijo. V primeru nedoseganja postavljenih ciljev mora podjetje analizirati vzroke in morda celo opredeliti nove kriterije za ocenjevanje uspešnosti.

S strateškim načrtovanjem podjetje opredeljuje prednostne in odločilne smeri v razvoju in poslovanju. Pri tem naj izhaja iz splošnih ciljev, utemeljenih na korporativni strategiji. Nanjo vplivajo viri podjetja in možnosti, ki jih ima pri poslovanju. Na osnovi ciljev trženja lahko podjetje opredeli trženjske strategije. Pri tem je posebnega pomena kakovostno razvijanje in oblikovanje trženjskega spleta ter spremljanje in nadzor ciljnega tržišča. Omenjene aktivnosti, funkcije in postopke sestavljanja strateškega načrtovanja pa obkrožajo zunanji dejavniki, kot na primer: tehnološki, socialni, politični, pravni, gospodarski, konkurenčni in drugi. Za podjetje je pomembno, da analizira in spremlja tiste, ki so z vidika trženja najpomembnejši (Devetak 1999, 154)

#### **5.4 SPIN analiza podjetja**

Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti podjetja in privlačnost tržišča, lahko prikažemo s pomočjo SPIN analize, to je analize slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti. SPIN metoda omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja, v smislu zmožnosti podjetja in privlačnosti tržišča, ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti (Biloslavo 1999, 172).

Podjetje mora spremljati ključne silnice makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno kulturne) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja dobičkov. Podjetje mora zgraditi sistem trženjskega obveščanja, da zazna trende in pomembna dogajanja. Za vsak trend ali dogajanje mora poslovodstvo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti (Kotler 2003, 102).

Glavni namen spremljanja okolja je zaznavanje novih trženjskih priložnosti, ki se lahko ponudijo v številnih oblikah. Tržniki morajo biti usposobljeni za njihovo prepoznavanje. Nekateri dogodki v zunanjem okolju pomenijo nevarnost: lahko povzročijo zmanjšanje prodaje in dobička. Nevarnosti je potrebno razvrstiti glede na resnost in verjetnost pojava. Ni dovolj, da podjetje zazna nevarnosti in priložnosti. Potrebno je znati to tudi izkoristiti, zato mora podjetje oceniti tudi svoje notranje prednosti in slabosti, kar mu omogoči, da vsaj delno popravi prepoznane slabosti, izkoristi priložnosti, kjer že ima zahtevane prednosti in razmisli o boljših priložnostih, kjer bi podjetje moralo določene prednosti šele pridobiti ali razviti.

Tabela 5.1 prikazuje dejavnike notranjega in zunanjega okolja podjetja Advansys, ki vplivajo na tržno uspešnost podjetja.

**Tabela 5.1** SPIN analiza podjetja Advansys

<b>NOTRANJE PREDNOSTI</b>	<b>NOTRANJE SLABOSTI</b>
-dobro ime -hiter odziv na zahteve kupca -strokovnost zaposlenih -poprodajne aktivnosti -fleksibilnost proizvoda	-pomanjkljiva interna komunikacija -zamude pri uvajanju novosti -ozek nabor proizvodov -mednarodno neuveljavljena blagovna znamka
<b>ZUNANJI IZZIVI</b>	<b>ZUNANJE NEVARNOSTI</b>
-nova tržišča -prilaganje tehnologije zahtevam kupcev -zakonska regulativa panoge igralništva -širitev nabora proizvodov	-vstop novih konkurentov -nadomestni proizvodi -sprememba zakonskih predpisov -neugodne spremembe političnega in ekonomskega okolja

Vir: prirejeno po Devetak 1999, 154

Dejavnike v tabeli 5.1. sem razvrstila glede na vrednost in pomen, ki jih imajo za konkurenčno prednost podjetja in ki podjetje razlikujejo od konkurentov ter na koristi, ki jih podjetje nudi kupcem in drugim udeležencem.

V Sloveniji pokriva podjetje s proizvodom SlotsScanner™ več kot 75-odstotni delež tržišča (Advansys 2006), kar nesporno opravičuje njegovo dobro ime in zaupanje, ki si ga je uspelo pridobiti. Po Snoju (1998, 65) je kontaktno osebje le redko zgolj posameznik. Položaj, ki ga ima Advansys danes na trgu, je zagotovo tudi rezultat strokovnosti zaposlenih na vseh področjih: v razvojnem oddelku, prodaji, proizvodnji, pri poprodajnih aktivnostih, itd. Proizvod mora slediti bliskovitemu razvoju računalniške tehnologije, kar pomeni, da mora biti zasnovan tako, da dopušča prilagajanje in dopolnjevanje. Tako imajo kupci vedno najsodobnejšo verzijo proizvoda SlotsScanner™. Naloga oddelka za vzdrževanje in podporo strankam ni le skrb za pravilno delovanje proizvoda in sledenje kupčevim potrebam, temveč tudi dopolnjevanje z novimi programskimi verzijami, kar je zagotovo prednost podjetja pred konkurenti. Proizvod je zasnovan tako, da dopušča tudi prilagajanje zahtevam kupcev. Njegova fleksibilnost omogoča namestitvev tako v velikih igralnicah kot v manjših igralnih salonih.

Notranja komunikacija je zagotovo dejavnik, ki ga podjetje mora izboljšati. Tekoče posredovanje informacij s trga je nujno, da razvojni oddelek pripravi proizvod tako, da zadovolji potrebe kupca in obratno: kontaktno osebje podjetja mora biti seznanjeno z aktualnimi dosežki in novostmi, da z njimi lahko ne le pravočasno seznanijo kupce, temveč uporabi te novosti kot orodje za trženje. Seveda pa morajo biti napovedi za uvedbo novosti ali dopolnitev proizvoda natančne, sicer lahko pride do zmanjšanja zaupanja v podjetje. Zamudam velikokrat botruje preobilica dela, lahko pa tudi slabša organiziranost. Advansys

poskuša svoje proizvode tržiti tudi na drugih tržiščih, kjer pa se sooča s slabšo prepoznavnostjo blagovne znamke.

Obstoj in uspešnost podjetja sta med drugim odvisni tudi od širjenja nabora proizvodov in novih tržišč. SlotScanner™ je informacijski sistem za nadzor delovanja igralnih avtomatov, v igralnicah pa srečujemo še druge igralne naprave, ki bi jih lahko vključili v nadzorno informacijski sistem in tako oblikovali celovitejšo ponudbo za igralniške operaterje. Število igralnic in igralnih salonov v Sloveniji je zakonsko opredeljeno, kar pomeni, da je obseg slovenskega trga omejen. Podjetje se mora nujno soočiti s prodiranjem na nova tržišča.

Novi trgi, kjer je igralništvo v vzponu, so izziv za podjetje. To so trgi bivše Jugoslavije, nekdanje Sovjetske zveze, Vzhodne Evrope, Južne Amerike. Advansys se je sistematično lotil novih tržišč in jim na osnovi opravljenih tržnih raziskav ter podrobne SPIN analize določil prioritete in aktivnosti. Tržišča, na katera je podjetje usmerilo največ aktivnosti, so tržišča, ki poleg hitrega razvoja igralništva obetajo tudi možnost uvedbe zakonske regulative panoge. Država namreč vedno bolj posega v delovanje igralnic in igralnih salonov, proizvod podjetja Advansys pa zadovoljuje še tako stroge zakonske zahteve.

Vstop novih konkurentov je ena izmed ključnih nevarnosti, s katero se Advansys sooča na trgu. Pri tem je pomembno, da najprej prepozna možne konkurente na določenem trgu, njihove proizvode in tržno ponudbo. Ugotoviti je potrebno, kakšne so možne povezave med konkurenti in kako lahko vplivajo na položaj podjetja na trgu. Ta se lahko bistveno spremeni tudi s spremembo zakonodaje, ki ureja igralništvo. Ugodna sprememba za podjetje bi bila uvedba nadzora nad delovanjem igralnih naprav, skrajno neugodna, celo usodna, pa na primer prepoved igralništva. Politično ekonomsko okolje ima pomemben vpliv na razvoj igralništva. V razmerah stabilne ekonomije je to področje regulirano, varno in profitabilno. V nasprotnem primeru je prepuščeno stihijskemu razvoju, v skrajnem primeru tudi pod taktirko posameznih skupin.

### **5.5 Trženje izobraževanja za uporabo igralniške opreme na Hrvaškem tržišču**

Advansys razvija, proizvaja in trži informacijske sisteme za nadzor delovanja igralnih avtomatov. Sistem uporabniku omogoča nadzor, upravljanje in analizo finančnega stanja, varnosti, vzdrževanja ter zasedenosti posamezne igralne naprave. Tako pridobljeni podatki vodstvu omogočajo zmanjšanje stroškov dela, povečanje učinkovitosti igralnih naprav in osebja ter sprejemanje ključnih odločitev. Sistem omogoča spremljanje delovanja igralnice oz. igralnega salona ne glede na lokacijo. Nepogrešljiv je tudi pri delu zaposlenih v igralnicah. Avtomatiziranost nekaterih delovnih procesov pomeni zmanjšanje možnosti napak, racionalizacijo porabe časa in večjo učinkovitost. Sistem je oblikovan tako, da je prijazen do uporabnika, vendar pa je učinkovito orodje v rokah posameznika le, če je ta seznanjen z njegovim delovanjem in vsemi prednostmi, ki jih prinaša. Tehnologija se zlasti na področju informatike hitro razvija in spreminja. S tem postane izobraževanje nujnost za uporabnika, za podjetje pa tržna priložnost oblikovanja konkurenčne prednosti.

Poleg tega mora podjetje prepoznati potrebo poprodajnega spremljanja kupca, če želi zagotoviti njegovo zadovoljstvo in ohraniti možnost ponovnih nakupov. Po nakupu bo

uporabnik občutil neko raven zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki je rezultat ujemanja pričakovanj in zaznane kakovosti. Raven zadovoljstva bo vplivala na njegovo ponakupno vedenje. Izdelek, ki ga podjetje prodaja, bo izpolnilo pričakovanja uporabnika, če bo le-ta poznal vse njegove funkcionalnosti in praktične možnosti uporabe v vsakdanjem poslovanju. Podjetje mora spremljati, kako kupec uporablja izdelek, da bi lahko zaznalo stopnjo zadovoljstva kupca in možnosti nadaljnjih nakupov.

Z organizacijo izobraževanja za uporabo igralniške opreme bo podjetje seznanilo kupce z uporabo opreme na način, ki bo izpolnil njihova pričakovanja. Hkrati bo pa tudi priložnost za predstavitev izboljšav obstoječe opreme in novosti v programu. Vendar pa je tudi v sferi izobraževanja potreben tržni pristop, kar pomeni, da mora podjetje najprej ugotoviti potrebe po tovrstnem izobraževanju in na osnovi tega oblikovati ustrezne programe. Podjetje lahko izbira med tem, ali bo izobraževalne programe standardiziralo ali pa se bo odločilo za individualiziranje storitev. Pri izvajanju standardiziranih oblik in programov izobraževanja je morda učinkovitost večja, vendar pa prilagajanje uporabnikom omogoča diferenciranje in zagotavlja konkurenčno prednost. Pomembno je, da podjetje izdelava strateški tržni načrt tudi za področje izobraževanja z jasno vizijo in natančno definiranimi cilji. Na osnovi tega podjetje izdelava trženjsko strategijo z vsemi najpomembnejšimi sklopi, prvinami in aktivnostmi. Pri tem ne sme zanemariti nadzora nad izvajanjem strategije in posameznih tržnih aktivnosti. Ko je posamezno izobraževanje zaključeno, mora podjetje oceniti uspešnost poslovanja in zadovoljstvo udeležencev, za kar pa mora imeti izoblikovane ustrezne kriterije. V primeru neuspešnega poslovanja lahko sledijo korekcije tako planov kot strategij in taktik (Devetak in Vukovič 2002, 221).

Pogoji za realizacijo programa izobraževanja so zlasti ustrezna kadrovska zasedba, ustrezni izobraževalni programi, spremljanje trga ter prilagajanje in osredotočanje na plačilno sposobne naročnike, ki programu zagotavljajo poslovni uspeh. Bistvo uspeha programa temelji na tržni strategiji in filozofiji: oblikovati in prodati take programe izobraževanja, ki bodo koristili uporabnikom in organizacijam, kjer so le-ti zaposleni.

## 6 ZAKLJUČEK

V času globalizacije in vse hitrejših sprememb se podjetja soočajo z vedno novimi izzivi. Konkurenčen boj na trgu je vse ostrejši, porabniki so bolj osveščeni in tržne razmere vedno bolj zaostrene. Če želijo podjetja preživeti v takšnih razmerah, si morajo poiskati svoje mesto na trgu. Za dolgoročen uspeh podjetij na trgu je pomembno, da so proaktivna in da razmišljajo strateško, saj se le tako lahko učinkovito prilagajajo spreminjajočemu se in vse bolj nepredvidljivemu okolju. Pri tem je podjetjem v pomoč strateško načrtovanje trženja, ki se ukvarja s prilagajanjem podjetja spreminjajočemu se okolju, skrbi za uspešnost podjetja in zagotavlja ustrezne strategije za spreminjanje položaja podjetja. Strateško načrtovanje trženja pomeni poslovanje s predvidevanjem in hitrim odzivanjem, pomeni celovit pogled in proaktivnost. Strateško načrtovanje mora biti filozofija in usmeritev podjetja.

Obravnavano podjetje uspešno trži svoje izdelke na slovenskem trgu, ki pa je zaradi specifičnosti igralniške panoge omejen. Zato je eden pomembnejših ciljev podjetja plasirati svoje izdelke na druga tržišča. Pri odločitvi, kateri trgi so najprimernejši, podjetju pomaga ocena privlačnosti države, tveganja in konkurenčne prednosti. Cilj naloge je bil proučiti tržne možnosti podjetja na hrvaškem igralniškem trgu, ki je Sloveniji tradicionalno, kulturno in zemljepisno najbližji. Ena izmed mojih izhodiščnih predpostavk ki je bila namreč tudi trditev, da je Hrvaška primeren ciljni trg obravnavanega podjetja. Analiza političnega, ekonomskega in sociokulturnega okolja države je pokazala, da je Hrvaška stabilna država s pozitivnim trendom rasti na skoraj vseh področjih. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracije je postala privlačna destinacija za tuje naložbe. Hrvaška se tudi pripravlja na vstop v Evropsko skupnost, kar še poveča privlačnost tega trga.

V nalogi podrobneje analiziram panogo igralništva na Hrvaškem, ki je v tej državi v vzponu. Država vidi igralništvo predvsem v vlogi pospeševalca turističnega razvoja in tujih vlaganj, zato je do igralništva zavzela liberalen odnos in ga ne omejuje kot na primer Slovenija. Hrvaški igralniški trg je z vidika števila delujočih igralnih avtomatov skoraj za 50 odstotkov večji kot slovenski, ki v Evropi velja za enega najbolj razvitih. Seveda število igralnih avtomatov ni edina osnova za določanje razvitosti igralniškega trga. Upoštevati je potrebno tudi prihodke igralnic, število gostov, privlačnost za tuje investitorje in podobno.

Med lastniki igralnic in igralnih salonov na Hrvaškem sem izvedla tržno raziskavo, s katero sem želela preveriti, ali lastniki igralnic in igralnih salonov občutijo potrebo po namestitvi nadzornega informacijskega sistema in ali je potreba po tem odvisna od velikosti igralnice, števila igralnih avtomatov oziroma števila igralnic, ki so v lastništvu posameznega podjetja. Preveriti sem želela tudi prisotnost konkurentov s podobnimi sistemi. Rezultati raziskave so pomembno orodje obravnavanemu podjetju pri oblikovanju strategije trženja na področju Hrvaške. Z raziskavo je pridobilo podatke o velikosti in strukturi trga, o stališču ciljnih skupin do posameznih funkcionalnosti produkta, ki je predmet raziskave. Tako lahko oblikuje trženjsko strategijo, s katero bo dosegalo nadpovprečne rezultate v panogi. Trženjski splet predstavlja pomembno kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje načrtuje, izvaja in kontrolira z namenom, da bi na trgu doseglo zastavljene cilje. Trženjsko načrtovanje

je pomemben del tržne strategije. Pomembno je pri oblikovanju strateških povezav med možnostmi podjetja in zastavljenimi cilji. Z analizo SPIN sem podala tudi nekatere prednosti, slabosti, izzive in nevarnosti, ki spremljajo podjetje pri vstopu na obravnavani trg, kar je tudi pomemben prispevek k oblikovanju tržnega načrtovanja. Seveda pa mora podjetje sproti ugotavljati in ocenjevati objektivne možnosti za ustrezno izvedbo strategije.

Trg ni privlačen, če v njem že nastopajo številni in močni konkurenti. Raziskava je pokazala na prisotnost konkurenčnih podjetij, ki ponujajo podobne izdelke kot obravnavano podjetje, vendar je njihova prisotnost na hrvaškem trgu trenutno povezana le z lastništvom igralnic in igralnih salonov. Obravnavanemu podjetju priporočam, da podrobneje prouči konkurente na trgu ter vstopne in izstopne ovire v panogi. Z oblikovanjem sistema obveščanja o tekmecih bo podjetje lahko določilo njihove značilnosti, še posebej bo prepoznalo njihove strategije, spremljalo njihove cilje ter prepoznalo njihove prednosti in slabosti. Pri analizi naj podjetje upošteva tudi tržni delež konkurentov, delež v zavesti kupcev in delež v preferencah kupcev. Ena izmed učinkovitih metod primerjanja s konkurenti je metoda primerjalnega presojanja ali benchmarking, s katero podjetje primerja lasten poslovni proces, produkt, tudi produktivnost, dobičkonosnost in podobno z najboljšimi v panogi. Namen benchmarkinga ni le spoznavati konkurente, temveč jih predvsem prehiteti. Benchmarking omogoča tudi pravočasno ugotavljanje zaostajanja za konkurenčnimi podjetji. Seveda ni dovolj, da podjetje z benchmarkingom le površno spremlja konkurenco. To je le eden izmed pripomočkov za doseganje boljše kakovosti in konkurenčne prednosti. Čeprav je osredotočenost na tekmece pomembna, podjetje z njo ne bi smelo pretiravati. Ohrani naj se ravnotežje med spremljanjem tekmecev in spremljanjem kupcev.

V zadnjem delu naloge sem nakazala tudi možnost trženja izobraževanja za uporabo igralniške opreme na Hrvaškem. Podjetje mora spremljati kupca tudi po tem, ko je izdelek že prodan. Če je uporabnik zadovoljen, se bo verjetneje odločil za nakupe dodatne opreme ali nadgradnje sistema, ki jih podjetje ponuja. S to poprodajno storitvijo bo podjetje seznanilo kupce z vsemi funkcionalnostmi sistema in z možnostmi uporabe v vsakdanjem poslovanju. Podrobno poznavanje sistema bo uporabniku prineslo več pričakovanih koristi in tako povečalo njegovo zadovoljstvo. Izobraževanje naj bi bilo namenjeno tako lastnikom igralnic kot njihovim zaposlenim, vsekakor pa prilagojeno njihovim potrebam in plačilni sposobnosti. Z ustrezno strategijo in primernim načrtovanjem lahko izobraževanje podjetju prinese dodaten zaslužek. Program izobraževanj lahko celo preraste okvire izobraževanja za uporabo igralniške opreme.

## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Artenjak, Janez. 2000. *Poslovna statistika*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management
- Devetak, Gabrijel. 1998. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Devetak, Gabrijel in Vukovič, Goran. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija
- Hrastelj, Tone in Maja, Makovec. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Jančič, Zlako. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kenda, Vladimir. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Kotler, Philip. 2003. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
- Kralj, Janko. 2000. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management
- Manzin, Massimo. 2003. *Management v igralnici*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Primc, Gregor. 1997. *Medorganizacijsko trženje na primeru podjetja Iskraemeco*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Rocco, Fedor. 1982. *Teorija in praksa raziskovanja marketinga*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management
- Vezjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje*. Maribor: Obzorja
- Vidic, Franc. 2002. *Tržne raziskave*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo

## Viri

- Advansys.2006. Poslovno poročilo 2005. Interna dokumentacija Advansys
- Central Intelligence Agency. 2006. Home page. [Http://www.cia.gov](http://www.cia.gov) (17.2. 2006)
- [Http://www.pogodak.hr](http://www.pogodak.hr) (22.10. 2005)
- [Http://burza.hr/poslovni\\_subjekti/djelatnost\\_nkd/1332/](http://burza.hr/poslovni_subjekti/djelatnost_nkd/1332/) (15. 4. 2006)
- [Http://www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) (15. 2. 2006)
- [Http://www.izvoznookno.si](http://www.izvoznookno.si) (15. 2. 2006)
- [Http://www.gov.si/mf/slov/unpis/zakonodaja.htm](http://www.gov.si/mf/slov/unpis/zakonodaja.htm) (15. 4. 2006)
- Hrvatska gospodarska komora, Sektor za makroekonomske analize. 2005. *Hrvatsko gospodarstvo u razdoblju 199- 2003*. Zagreb: Gipa
- Hrvatska gospodarska komora, Sektor za makroekonomske analize. 2005. *Hrvatsko gospodarstvo početkom 2005*. Zagreb: Gipa
- Hrvatska lutrija. [Http://www.lutrija.hr](http://www.lutrija.hr) (10. 1. 2006)
- Hrvatski registar poslovnih subjekata. [Http://www1.biznet.hr](http://www1.biznet.hr) (22. 10. 2005)
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Luin, Dušan. 2004. *Družbeno ekonomski vidiki igraništva in igralniški turizem*. Portorož: Turistika-Visoka šola za turizem
- Leban, Andreja. 2004. *Trženje kot podpora igralniškemu turizmu*, Diplomsko delo. Koper: Visoka šola za management
- Pravilnik o obveznim evidencijama za obračun koncesijske naknade u casinma i automat-klubovima. *Narodne novine 43/03*
- Pravilnik o uvjetima tehničke ispravnosti automata i stolova za igre na sreću. *Narodne novine 77/03 in 110/03*
- Pravilnik o prostornim i tehničkim uvjetima za priređivanje igara na sreću u casinima. *Narodne novine 162/03*
- Pravilnik o nadzornem informacijskem sistemu igralnih naprav. *Uradni list RS 45/02*
- Slovenska izvozna družba. [Http://www.sid.si](http://www.sid.si) (15. 11. 2005)
- UNCTAD, World investment reports 2005. [Http://www.unctad.org/wir](http://www.unctad.org/wir) (15. 11. 2005)
- Vlada Republike Slovenije. 1997. *Strategija razvoja slovenskega igralništva*. Ljubljana: Vlada RS, sklep 470-02/97-2
- Zakon o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara. *Narodne novine br. 83/02*
- Zakon o igrah na srečo. *Uradni list RS 134/03*



## **PRILOGE**

### **Priloga 1 Vprašalnik**