

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Renata Jankovič**

**VPETOST RAZISKAV TRGA V CELOTNO**  
**POSLOVANJE PODJETJA**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2005**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Renata Janković

Mentor: izr.prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: docent dr. Mihael Kline

**VPETOST RAZISKAV TRGA  
V CELOTNO POSLOVANJE PODJETJA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

## **ZAHVALA**

Vsem zaposlenim v družbi Autocommerce d.d., predvsem pa dr. Petru Kukovici za posredovano znanje, informacije in gradivo.

Mojemu Mateju za vzpodbudne besede, ljubezen in večni optimizem.

*Diplomsko nalogo posvečam očetu, mami in sestri.*

*Hvala vam, ker ste mi omogočili šolanje.*

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Spodaj podpisana Renata Janković sem avtorica diplomskega dela z naslovom **Vpetost raziskav trga v celotno poslovanje podjetja.**

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric navedena v seznamu virov, ki so sestavni del predloženega dela, in zapisana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to v njem tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Ur. L. RS št. 21/95), prekršek pa bo obravnavan tudi na Fakulteti za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

Ljubljana,

Podpis avtorice:

# KAZALO

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD.....</b>                                                 | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>MARKETINŠKO UPRAVLJANJE PODJETJA.....</b>                     | <b>9</b>  |
| 2.1      | Analiza tržnih priložnosti.....                                  | 10        |
| 2.2      | Raziskovanje in izbor ciljnih trgov .....                        | 12        |
| 2.2.1    | Razlikovanje marketinške ponudbe .....                           | 14        |
| 2.3      | Oblikovanje najustrežnejše marketinške strategije.....           | 16        |
| 2.4      | Načrtovanje marketinških programov.....                          | 16        |
| 2.5      | Organizacija, uresničevanje in nadzor marketinških naporov ..... | 18        |
| <b>3</b> | <b>MARKETINŠKO INFORMACIJSKI SISTEM.....</b>                     | <b>20</b> |
| 3.1      | Tržni podatki in informacije .....                               | 21        |
| 3.1.1    | Elektronski podatki in informacije .....                         | 23        |
| 3.1.2    | Obdelava in oblikovanje podatkov in informacij .....             | 24        |
| 3.2      | Razprava o marketinškem informacijskem sistemu .....             | 26        |
| <b>4</b> | <b>UMESTITEV MARKETINŠKEGA RAZISKOVANJA V MIS.....</b>           | <b>29</b> |
| 4.1      | Marketinške raziskave kot del marketinške strategije .....       | 30        |
| 4.2      | Proces marketinškega raziskovanja .....                          | 31        |
| 4.2.1    | Opredelitev problema in ciljev raziskave .....                   | 31        |
| 4.2.2    | Načrtovanje raziskave.....                                       | 33        |
| 4.2.3    | Zbiranje informacij in podatkov .....                            | 35        |
| 4.2.4    | Analiza informacij .....                                         | 35        |
| 4.2.5    | Predstavitev ugotovitev .....                                    | 35        |
| 4.2.6    | Sprejem odločitve .....                                          | 36        |
| 4.3      | Značilnosti dobrega marketinškega raziskovanja .....             | 36        |
| <b>5</b> | <b>TRŽNO RAZISKOVANJE V AUTOCOMMERCE D.D.....</b>                | <b>38</b> |
| 5.1      | Predstavitev družbe Autocommerce d.d. ....                       | 38        |
| 5.2      | Notranja organiziranost in procesi .....                         | 42        |
| 5.3      | Tržno raziskovanje v Autocommerce d.d., Ljubljana.....           | 44        |

|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.4      | Uporabnost tržnega raziskovanja pri strateškem načrtovanju .....       | 47        |
| 5.5      | Uporabnost tržnega raziskovanja pri projektnem vodenju .....           | 49        |
| 5.6      | Uporabnost tržnega raziskovanja pri korporativnem trženju.....         | 50        |
| 5.7      | Uporabnost tržnega raziskovanja pri upravljanju s človeškimi viri..... | 52        |
| 5.7.1    | Projekt SiOK.....                                                      | 52        |
| 5.8      | Uporabnost tržnega raziskovanja pri odnosih z javnostmi .....          | 54        |
| 5.8.1    | Odbojkarski klub Autocommerce.....                                     | 56        |
| 5.9      | Podjetniški portal Autocommerce d.d. ....                              | 58        |
| 5.9.1    | Tržno raziskovanje znotraj Podjetniškega portala AC d.d. ....          | 59        |
| <b>6</b> | <b>ZAKLJUČEK.....</b>                                                  | <b>61</b> |
| <b>7</b> | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                        | <b>63</b> |
| <b>8</b> | <b>SEZNAM SLIK IN TABEL.....</b>                                       | <b>66</b> |
| <b>9</b> | <b>PRILOGE .....</b>                                                   | <b>67</b> |

# 1 UVOD

Odločitve o odnosih s kupci, o izdelku, ceni, prodajnih poteh in komuniciranju, o ciljnih trgih ter pozicioniranju blagovnih znamk so le ključna vprašanja strateškega marketinga. V večini slovenskih podjetij ima marketing še vedno podrejen položaj v primerjavi s prodajo, raziskav trga znotraj marketinškega oddelka pa skoraj ni zaznati ali pa je omejeno le na rutinsko napovedovanje, analizo prodaje in občasne ankete. Mnogi so prepričani o neuporabnosti in nepomembnosti tega marketinškega orodja, vendar ravno z marketinškim raziskovanjem podjetja ugotavljajo, kakšne so razmere na trgu, kakšne so želje in potrebe njihovih odjemalcev, kako ustvariti njihovo večje zadovoljstvo ter kako oblikovati sodoben, marketinški koncept poslovanja.

Sodobne tržne razmere skratka podjetjem ne dovoljujejo več, da bi pozabljali na to pomembno orodje. Okolje se pospešeno spreminja, zato postaja potreba po tržni informaciji, ki je na voljo v realnem času, večja kot kdajkoli prej. Kupčevih potreb in želja ne moremo zadovoljiti, dokler ne ugotovimo, kakšne so. Zato moramo kupcu skrbno prisluhniti, predvsem pa razumeti njegove želje in potrebe. Brez sistematičnih raziskav to ni več mogoče.

»Če marketing primerjamo z vlakom, ki ga sestavlja množica vagonov, potem raziskave trga v tem vlaku predstavljajo na eni strani motor, ki daje vlaku gonilno moč za premikanje, na drugi strani pa predstavljajo povezave, ki posamezne vagone povezujejo v funkcionalno in skladno enoto.« (Aaker, Kumar, Vineet: 1998:iii)

Primerjava z vlakom mi je bila všeč, ker spominja na celotno poslovanje podjetja. Večina ljudi ob pojmu raziskave trga pomisli le na klasično spraševanje po mnenju kupca o tem, kaj misli ali čuti do izdelka, storitve ali oglasa. V resnici pa so raziskave trga mnogo širša dejavnost. Možnosti njihove uporabe so raznolike in uporabne tudi izven področja marketinga. Za vodstvo podjetja so izsledki marketinških raziskav uporabni pri različnih nalogah v procesu načrtovanja, reševanja težav, v procesu nadzora oziroma spremljanja položaja podjetja in izdelkov oziroma storitev na trgu.

Osnovni namen diplomske naloge je pokazati:

- da raziskave trga niso omenjene le na področje marketinga, ampak so pomembno vpete v celotno poslovanje podjetja;
- da so izsledki raziskav lahko uporabni za vse zaposlene pri njihovem delu;

- da so raziskave trga pomembne za vse družbe, ne glede na njihovo velikost (majhno, srednje, veliko podjetje) ali strukturo (holding, koncern);
- da marketinška disciplina raziskave trga umesti v marketinški informacijski sistem, poslovna praksa pa v managerski informacijski sistem;
- da rezultati raziskav trga zmanjšujejo tveganje vodstva pri poslovnih odločitvah;
- da izsledki raziskav povečujejo konkurenčno prednost podjetja.

Po uvodnem delu sledi drugo poglavje, ki ga začenjam s predstavitvijo procesa »marketinško upravljanje« in vpetostjo raziskav trga znotraj vsake faze omejenega procesa, ki so: analiza tržnih priložnosti, raziskovanje in izbor ciljnih trgov, oblikovanje najustreznejše marketinške strategije, načrtovanje marketinških programov in organizacija ter uresničevanje in nadzor marketinških naporov.

V tretjem poglavju se osredotočim na marketinško informacijski sistem ter na pomen tržnih podatkov in informacij znotraj njega. Nadaljujem z obdelavo in oblikovanjem teh podatkov in informacij ter podrobneje predstavim vsakega od podsistemov. Sledi razprava o marketinškem in managerskem informacijskem sistemu.

V četrtem poglavju umestim marketinško raziskovanje v marketinško informacijski sistem in podrobneje opredelim vsako fazo procesa marketinškega raziskovanja: od opredelitve problema in ciljev raziskave, načrtovanja raziskave, zbiranja informacij in podatkov, do analize informacij, predstavitve ugotovitev in sprejema odločitve.

Peto poglavje predstavlja študijo primera holdinške družbe Autocommerce d.d., v kateri je proces tržnega raziskovanja pomembno vpet v celotno poslovanje podjetja. Najprej predstavim podjetje Autocommerce d.d., Ljubljana od njegovih začetkov v zgodnjih petdesetih letih do danes. Poglavje nadaljujem s predstavitvijo notranje organiziranosti družbe in podrobnejšim opisom oddelka strateški razvoj in marketing. Tržno raziskovanje je pomembno vpeto tudi v ostale procese tega oddelka, kot so strateško načrtovanje, projektno vodenje in korporativno trženje. V nadaljevanju istega poglavja prikažem, da rezultate raziskav pri svojem delu uporabljajo tudi ostali oddelki podjetja. Sledi še ponazoritev vpetosti tržnega raziskovanja v managersko informacijski sistem oziroma v Podjetniški portal Autocommerce d.d.

## 2 MARKETINŠKO UPRAVLJANJE PODJETJA

Današnja zmagovita podjetja marketing pojmujejo kot sodobno poslovno filozofijo celega podjetja, ki povezuje ponudbo dobrin in storitev s povpraševanjem po njih. V preteklosti je bil marketing usmerjen predvsem k transakcijam, danes je usmerjen k odnosom. Na marketinški koncept moramo gledati celostno, kar pomeni ne samo ustvarjanje dolgoročnih vezi s kupci, ampak z vsemi deležniki, s katerimi podjetje vstopa v poslovni odnos.

Marketinško upravljanje ni posamezen ali občasen dogodek v organizaciji, temveč je proces, ki pomeni tržno usmerjeno mišljenje in ravnanje na vseh podjetniških ravneh upravljanja in odločanja. Njegov glavni namen je usmerjati načrtovanje in izvajanje v organizaciji na tak način, da bodo kar najboljše zadovoljene potrebe in želje kupcev na ciljnih trgih, da bodo prav tako uresničeni cilji in poslanstvo podjetja in končno da bodo v največji možni meri upoštevani tudi interesi širše javnosti oziroma družbe nasploh (Sfiligoj, 1993: 9).

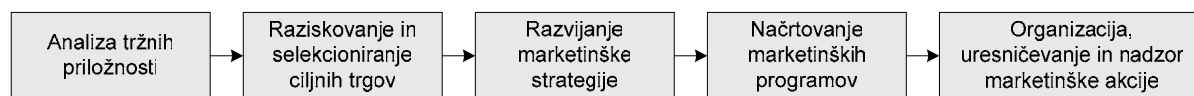
Ameriško združenje za marketing je že leta 1985 sprejelo definicijo marketinškega upravljanja, ki se glasi: »Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.«

Kotler o marketinškem upravljanju govori kot o upravljanju povpraševanja. Naloga upravljanja trženja je, da vpliva na raven, čas in sestavo povpraševanja in s tem omogoči podjetju, da doseže svoje cilje (Kotler, 1998: 14). Marketinško upravljanje se lahko opravi na katerem koli trgu organizacije, zajema izdelke, storitve in ideje, temelji na načelu menjave, cilj pa je dosežen takrat, ko sta obe vpleteni strani zadovoljni.

Temeljna funkcija marketinškega upravljanja je vplivanje na obseg, strukturo in časovno razporeditev povpraševanja, ob hkratnem upoštevanju želja in potreb kupcev ter njihovega spodbujanja in ustvarjanja (Sfiligoj, 1993: 20).

Kot kaže spodnja slika, proces marketinškega upravljanja sestavljajo analiza tržnih priložnosti, raziskovanje in selekcioniranje ciljnih trgov, oblikovanje marketinških strategij, načrtovanje marketinških taktik in izvedba ter nadzor marketinških naporov.

**Slika 2.1 Proces marketinškega upravljanja**



*Vir: Kotler, 1996: 95.*

Raziskave trga so temelj vsake poslovne odločitve in zato vpete v celoten proces marketinškega upravljanja. V nekaterih korakih s poglobljenimi kvalitativnimi ali kvantitativnimi raziskavami, v nekaterih pa v »le« obliki raznovrstnih analiz, opazovanj trga, zbiranja podatkov oz. zagotavljanja celovitih informacij.

Marketinško raziskovanje je osnova vsakega učinkovitega marketinškega upravljanja. V fazi analize raziskave pomagajo identificirati marketinške trende, aktivnosti konkurence in usmerjenost kupcev tako na obstoječih kot potencialnih trgih. V fazi načrtovanja raziskave pomagajo pri odločitvah o produktu in storitvah, izbiri trga, določanju kupčevih potreb, oblikovanju učinkovitih marketinških strategij, zagotavljanju marketinških sredstev ipd. V fazi nadzora so raziskave temelj za ugotavljanje in določanje učinkovitosti marketinških aktivnosti, v fazi implementacije pa raziskave ugotavljajo, ali se marketinške strategije v celoti izvajajo (Chinsall, 2005: 7).

V naslednjih podpoglavjih bom skušala podrobneje predstaviti vsako fazo procesa marketinškega upravljanja in vpetost raziskav trga znotraj le tega.

## **2.1 Analiza tržnih priložnosti**

V okolju vsakega delujočega podjetja se neprestano pojavljajo nove priložnosti in tudi nove ovire oziroma nevarnosti. Tako kot je za posameznika pomembno, da pozna okolje, v katerem živi, in ljudi, s katerimi se srečuje, je za uspeh podjetja pomembno, da pozna okolje, v katerem posluje. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje.

Dogajanje na trgu spremljamo zato, da bi opazili nove priložnosti. Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje. Priložnosti lahko razvrstimo glede na privlačnost in možnost uspeha (Kotler, 1996: 80). Nekatere spremembe v zunanjem okolju pa predstavljajo nevarnost. Kotler definira nevarnosti okolja kot izziv, do katerega pride zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo ali dobiček (Kotler, 1996: 81). Nevarnosti razvrstimo glede na njihovo pomembnost in verjetnost, da se bodo zgodile. Ko sestavimo sliko glavnih priložnosti in nevarnosti posamezne dejavnosti, poslovne enote, izdelka ali storitve, lahko označimo njeno celotno privlačnost.

Razlogov, da se podjetja odločijo za analizo tržnih priložnosti, je več. Med najpomembnejšimi so naslednji ([www.gfk.si](http://www.gfk.si)):

- podjetje želi širiti poslovanje s povečanim obsegom prodaje na obstoječih trgih, z izboljšavo obstoječih izdelkov, z vstopom na nove trge ali segmente potrošnikov ali z novim izdelki;
- podjetje se želi povezati z nekim drugim podjetjem;
- podjetje želi izoblikovati trženjsko strategijo, vključno s portfolijo analizo izdelkov/storitev;
- podjetje želi preveriti možnosti trženja svojih izdelkov/storitev v spremenjenem političnem, ekonomskem, socialnem ali tehnološkem okolju (vstop Slovenije v Evropsko unijo).

V vseh naštetih situacijah ocena tržnih priložnosti zmanjšuje tveganje pri poslovni odločitvi.

Na tržne priložnosti podjetja najbolj vplivajo velikost trga, moč konkurence ter potencialna rast trga. Tržne priložnosti so večje ob relativno visokem povpraševanju, nizki konkurenci ter ob hitri rasti trga. Običajne vsebine, ki jih zajema raziskava tržnih priložnosti so naslednje ([www.gfk.si](http://www.gfk.si)):

- velikost trga za posamezne izdelke/storitve;
- ocena povpraševanja po posameznih tržnih segmentih;
- potrošne navade v posameznih segmentih;
- relativni tržni potenciali;
- identifikacija in ocena konkurence (in tudi njihovih tržnih deležev);

- vloga distribucijskih kanalov;
- preučitev možnega vpliva nekaterih dejavnikov (npr. spremenjeni pravni predpisi...),
- trendi na preučevanem trgu.

## **BUSINESS INTELLIGENCE**

Mnoge slovenske agencije za raziskave trga pomagajo podjetjem spoznavati in spremljati njihovo okolje, še posebej pa njihovo konkurenco z izvajanjem posebne raziskave, imenovane Business intelligence<sup>1</sup>. Taka raziskava redno in sistematično zbira informacije o konkurenci in poslovnem okolju podjetja, analizira le-te in jih preoblikuje v znanje. Business intelligence je na višjem nivoju lahko tudi managersko orodje, ki pomaga odločevalcem sprejemati tehtne in manj tvegane odločitve.

### **2.2 Raziskovanje in izbor ciljnih trgov**

Ko preučimo priložnosti in ovire na potencialnih trgih, sledi izbor oz. selekcija ciljnih trgov. Pred izborom cile-teh je potrebno opraviti še fazo segmentiranja trga, po njej pa še fazo pozicioniranja tržne ponudbe.

V fazi segmentiranja trg razdelimo na različne skupine kupcev, ki se razlikujejo po potrebah in odzivih na ponudbo. Sledi izbor ciljnega trga, kjer izberemo enega ali več tržnih segmentov, na katere nameravamo vstopiti. Ko opravimo to fazo, sledi še tržno pozicioniranje. To je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka oz. storitve in komuniciranja o njih.

Raziskave trga so pomembno vpete predvsem v postopek segmentiranja trga. Trg namreč sestavljajo kupci, ki se razlikujejo med seboj najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju, načinu nakupovanja ipd. Vsako od naštetih spremenljivk lahko uporabimo za segmentiranje trga. Če želimo trg segmentirati po nakupnem vedenju ali načinu nakupovanja, moramo pred tem opraviti raziskavo nakupnega vedenja naših porabnikov. Pri vsakem vedenjskem segmentiranju delimo kupce na štiri različne skupine: glede na njihovo poznavanje, odnos, uporabo ali odziv na določen izdelek. Mnogi tržniki so celo prepričani, da so

---

<sup>1</sup> Nekateri uporabljajo tudi izraz Competitive intelligence

vedenjske spremenljivke najboljša podlaga za oblikovanje tržnih segmentov (Kotler, 1996: 274).

**Tabela 2.1 Vedenjske spremenljivke segmentiranja v zvezi z izdelki široke porabe**

| VEDENJSKA SPREMENLJIVKA | TIPIČNA RAZDELITEV                                                           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Priložnosti             | Običajne in posebne priložnosti                                              |
| Koristi                 | Kakovost, storitve, gospodarnost, hitrost                                    |
| Status porabnika        | Bivši, možni, prvi, redni, ne- porabnik                                      |
| Zvestoba, privrženost   | Nikakršna, srednja, velika, stalna                                           |
| Pripravljenost na nakup | Ne ve, ve za izdelek, obveščen, izraža interes, ima željo, ima nakupni namen |
| Odnos do izdelka        | Navdušen, pozitiven, neopredeljen, negativen, sovražen                       |

*Vir: Kotler, 1996: 271.*

Poleg vedenjskih spremenljivk segmentiranja pa poznamo še geografske (regija, gostota prebivalstva, klima), demografske (starost, spol, velikost družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, rasa, narodnost) in psihografske spremenljivke (družbeni sloj, način življenja, osebnost).

Vsi poskusi segmentiranja ne dajejo pravih rezultatov. Segmenti so smiselni, če so (Kotler, 2002: 286):

- merljivi: velikost, kupno moč in značilnosti segmenta lahko merimo;
- dovolj veliki: segmenti so dovolj veliki in donosni; segment mora biti največja mogoča homogena skupina, ki ji velja prilagoditi trženje;
- dostopni: segment lahko učinkovito dosežemo in oskrbujemo;
- razločljivi: segmenti so pojmovno razločljivi in se različno odzovejo na posamezne sestavine trženjskega spleta in trženjske programe;
- operativni: za pritegnitev in preskrbo segmentov lahko oblikujemo uspešne trženjske programe.

### 2.2.1 Razlikovanje marketinške ponudbe

Po segmentiranju sledi izbor ciljnih trgov, zatem pa še postopek razlikovanja in pozicioniranja marketinške ponudbe podjetja.

Obstajajo štirje načini za konkurenčno razlikovanje oz. diferenciacijo (Kotler, 1996: 295):

- razlikovanje izdelka;
- razlikovanje storitev;
- razlikovanje prodajnega osebja
- in razlikovanje podobe blagovne znamke oziroma podjetja.

Glavni dejavniki pri razlikovanju izdelka so njegove značilnosti, delovanje, ustreznost, trajnost, zanesljivost, popravljivost, slog in oblikovanje. Eden izmed načinov, da podjetje določi in izbere nove primerne značilnosti izdelka, je, da se poveže s kupci in jim postavi vprašanja:

- kako vam je izdelek všeč;
- katere so njegove slabosti in prednosti;
- ali menite, da bi izdelku lahko dodali še kakšno značilnost, da bi vi bili zadovoljni;
- katere so te značilnosti;
- koliko bi bili pripravljeni plačati za vsako značilnost ipd ...

Na ta način podjetje zbere seznam možnih značilnosti in njegova naslednja naloga je, da se odloči, katere od značilnosti je izdelku vredno dodati. Odločitev pa je seveda odvisna od razmerja med vrednostjo izdelka v očeh kupca in stroški podjetja. Največkrat podjetja za tako vrsto raziskave najamejo zunanega izvajalca, ki za podjetje izvede tako imenovano »ad hoc raziskavo«<sup>2</sup>.

Poleg izdelkov lahko podjetja razlikujejo tudi spremljajoče storitve. Za kupce avtomobilov so storitve izredno pomembno dopolnilo ponudbe, ki ga pričakujejo od prodajalca avtomobila. Poleg tega podjetje lahko ponudi za izdelke boljšo garancijo, ugodnejšo pogodbo o vzdrževanju ipd.

---

<sup>2</sup> Ad hoc raziskava je raziskava po meri naročnika.

Podjetja lahko pridobijo zelo močno konkurenčno prednost, če zaposlujejo boljše uslužbenke kot njihovi tekmeci. Bolj usposobljeno osebje ima več znanja, so bolj vljudni, zaupanja vredni, zanesljivi in komunikativni.

Tako je v primeru razlikovanja storitev ali razlikovanja prodajnega osebja možna široka paleta raziskav, ki bi podjetju lahko pomagale pri določanju najpomembnejših razlik glede na konkurenco.

Včasih pa so konkurenčne ponudbe videti enake, vendar je predstava o blagovni znamki ali podjetju, ki si jo ustvarijo kupci, zelo različna. V tem segmentu se opravljajo raziskave o imidžu podjetja.

**Za raziskavo o imidžu se podjetja odločajo, ko jih zanima ([www.gfk.si](http://www.gfk.si)):**

- Kaj menijo zaposleni? Kaj meni široka, strokovna ali finančna javnost o podjetju v primerjavi z ostalimi (konkurenčnimi) podjetji?
- Kako ocenjujejo zgoraj naštetе javnosti nastopanje na domačih/tujih trgih, cilje, usmerjenost, kakovost izdelkov/storitev, inovativnost, finančno uspešnost podjetja, mesto na trgu, vodstvo, korektnost v poslovanju, podporo neprofitnim dejavnostim, skrb za okolje...?
- Kako imidž podjetja vpliva na pozicijo blagovnih znamk?
- Kako je komunikacija uspela spremeniti imidž podjetja?
- Kako je zadnje dogajanje v/izven podjetja vplivalo na odnos do podjetja ali do nakupnih namer?
- Na kaj pomislijo potrošniki, ko slišijo za podjetje?
- Ali tuji partner v nazivu vpliva pozitivno ali negativno na odnos do podjetja?
- Kakšen je imidž poslovalnic v primerjavi s poslovalnicami konkurence?

Raziskavo o imidžu podjetja lahko izvajamo enkratno, pred in po aktivnostih, ki vplivajo na imidž podjetja ali pa kontinuirano.

### **2.3 Oblikovanje najustreznejše marketinške strategije**

Po analizi strukture trga in njegovega obnašanja, oceni tržnih priložnosti, izboru ciljnih trgov in konkurenčnem razlikovanju sledi oblikovanje najustreznejše marketinške strategije. Ta obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga in oblikovanje marketinškega spleta za ta ciljni trg. Najboljše strategije so tiste, ki zagotavljajo konkurenčno prednost in jih je težko ali nemogoče spremljati.

Oblikovati strategijo pomeni razviti pravila igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje. Ali povedano drugače: strategija nam pove, kako podjetje doseže zastavljene cilje.

### **2.4 Načrtovanje marketinških programov**

Vsako strategijo je potrebno preoblikovati v marketinške programe in sicer tako, da določimo višino proračuna, sprejmemo odločitve o marketinškem spletu in razporeditvi marketinških naporov.

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1996: 98). Po McChartyju sestavljajo marketinški splet štiri prvine, ki jih je poimenoval 4P (product, price, place, promotion): izdelek, cena, prodajne poti in tržno komuniciranje.

Tabela na naslednji strani prikazuje, katere vrste raziskav poznamo po posamezni prvini marketinškega spleta.

**Tabela 2.2 Raziskovalne dejavnosti podjetij**

| VRSTE RAZISKAV |               |    |                                                                                              |
|----------------|---------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| A              | Določanje cen | 1  | Analiza stroškov                                                                             |
|                |               | 2  | Analiza dobička                                                                              |
|                |               | 3  | Cenovna elastičnost                                                                          |
|                |               | 4  | Analiza povpraševanja<br>a) tržni potencial<br>b) prodajni potencial<br>c) prodajne napovedi |
|                |               | 5  | Analiza konkurenčnih cen                                                                     |
| B              | Izdelek       | 6  | Razvoj in preizkušanje zasnove izdelka                                                       |
|                |               | 7  | Izbira in preizkušanje imena blagovne znamke                                                 |
|                |               | 8  | Preskusni trg                                                                                |
|                |               | 9  | Preizkušanje že obstoječih izdelkov                                                          |
|                |               | 10 | Raziskave oblikovanja embalaže                                                               |
| C              | Distribucija  | 11 | Raziskave konkurenčnih izdelkov                                                              |
|                |               | 12 | Raziskave lokacij za tovarne/skladišča                                                       |
|                |               | 13 | Raziskave učinkovitosti tržnih poti                                                          |
|                |               | 14 | Raziskave pokrivanja trga s tržnimi potmi                                                    |
|                |               | 15 | Izvozne in mednarodne raziskave                                                              |
| D              | Promocija     | 16 | Raziskave motivacije                                                                         |
|                |               | 17 | Raziskave občil                                                                              |
|                |               | 18 | Raziskave besedil oglasov                                                                    |
|                |               | 19 | Učinkovitost oglaševanja                                                                     |
|                |               | 20 | Raziskave konkurenčnega oglaševanja                                                          |
|                |               | 21 | Raziskave o podobi podjetja v javnosti                                                       |
|                |               | 22 | Raziskave o nagrajevanju prodajnega osebja                                                   |
|                |               | 23 | Raziskave o številu prodajnega osebja                                                        |
|                |               | 24 | Struktura prodajnega osebja po prodajnih območjih                                            |
|                |               | 25 | Raziskave o darilih, kuponih, ugodnostih itd.                                                |

*Vir: Kinnear in Root v Kotler, 1996: 132.*

Poleg raziskav, ki so vezane pa posamezne prvine marketinškega spleta, pa obstajajo še druge raziskovalne dejavnosti podjetij, ki jih prikazuje spodnja tabela.

**Tabela 2.3** *Dodatne raziskovalne dejavnosti podjetij*

| VRSTE RAZISKAV |                                               |    |                                          |
|----------------|-----------------------------------------------|----|------------------------------------------|
| A              | Poslovne, ekonomske in korporativne raziskave | 1  | Značilnost in trendi v panogi in na trgu |
|                |                                               | 2  | Raziskave o prevzemih in diverzifikaciji |
|                |                                               | 3  | Analiza tržnih deležev                   |
|                |                                               | 4  | Notranje raziskave o zaposlenih          |
| B              | Nakupno vedenje                               | 5  | Zaželenost blagovnih znamk               |
|                |                                               | 6  | Odnos do blagovne znamke                 |
|                |                                               | 7  | Zadovoljstvo z izdelki                   |
|                |                                               | 8  | Nakupno vedenje                          |
|                |                                               | 9  | Nakupni nameni                           |
|                |                                               | 10 | Zavest o blagovni znamki                 |
|                |                                               | 11 | Raziskave segmentacije                   |

*Vir: Kotler v Kinneer in Root, 1998: 132.*

## 2.5 Organizacija, uresničevanje in nadzor marketinških naporov

Ne glede na obliko organiziranosti oddelka za marketing v katerem koli podjetju, tržne raziskave znotraj njega predstavljajo pomembno funkcijo. Le-te so še vedno v mnogih družbah del prodajnih oddelkov, vendar se sodobna marketinško naravnana podjetja vedno bolj zavedajo razlike med prodajno in marketinško funkcijo, zato slednjo mnogokrat ločijo v poseben oddelek. Nujno moramo seveda opozoriti, da četudi podjetje ima sodoben oddelek za trženje, še ni rečeno, da tudi deluje kot sodobno marketinško podjetje. To je odvisno predvsem od tega, kako vodilni v podjetju gledajo na trženjsko funkcijo. Enako sporno je misliti, da se z marketingom ukvarja le oddelek za trženje. Podjetje postane sodobno marketinško usmerjeno le, če se vsi zaposleni ukvarjajo s trženjem, ki ni več samo opredelitev enega od oddelkov, ampak filozofija celotnega podjetja (Kotler, 1996: 721).

Delo marketinškega oddelka je tudi kontrola preteklih marketinških aktivnosti. Kontrola se izvaja na štiri načine in prav v vsakem načinu je moč uporabiti marketinške raziskave kot orodje, ki ugotavlja uspešnost preteklih obdobj.

Na ravni **kontrole letnega načrta** so raziskave trga pomembno vpete predvsem pri kvalitativnih merilih (npr. pri merjenju zadovoljstva kupcev), vendar tudi pri kvantitativnih merilih (npr. pri analizi tržnih deležev).

Na ravni **kontrole dobičkonosnosti** raziskave trga predstavljajo pomemben pomožni instrument za preučevanje, pri katerih poslih podjetje ustvarja oz. izgublja dobiček.

Na ravni **kontrole učinkovitosti** je raziskave trga moč uporabiti pri spremljanju učinkovitosti oglaševanja, spremljanju učinkovitosti posameznih promocijskih akcij, ipd...

Na ravni **strateške kontrole**, kjer podjetje kritično oceni svojo celotno marketinško dejavnost, pa marketinške raziskave pomenijo eno izmed najpomembnejših orodij za ugotavljanje njene uspešnosti.

Podjetja, ki z ocenitvijo uspešnosti marketinga odkrijejo pomanjkljivosti, morajo opraviti bolj poglobljeno študijo, imenovano revizija trženja. Tudi pri reviziji trženja marketinški raziskovalci nastopajo kot pomembni dobavitelji informacij revizorjem.

### 3 MARKETINŠKO INFORMACIJSKI SISTEM<sup>3</sup>

Informacije se danes spreminjajo v čedalje pomembnejši vir vsake organizacije, poleg kapitala, ljudi, naravnih virov in znanja. Vendar šele pravilna, pravočasna in smotrno uporabljena informacija pridobi vrednost in kot taka predstavlja pogoj za uporabo ostalih virov organizacije. Povečana potreba po marketinških informacijah se je pojavila z globalnim trženjem, z naraščanjem kupčevih nakupnih želja in z naraščanjem niza marketinških instrumentov, ki jih podjetje uporablja za uresničevanje svojih ciljev na izbranih trgih.

Vsako podjetje si mora ustvariti svoj tok marketinških informacij, pri čemur mu pomagajo nove informacijske tehnologije. Marketinške podatke in informacije mora zbirati stalno in sistematično, ter si tako postopno zgraditi marketinški informacijski sistem. Zanj je značilno zbiranje, preučevanje, obdelovanje in shranjevanje tržnih informacij ter njihovo posredovanje vodstvu podjetja in tržnikom zaradi sprejemanja različnih tržnih odločitev.

Marketinški informacijski sistem sestavljajo ljudje in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo in analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovorim tržnikom (Kotler, 1996: 125).

Proctor marketinški informacijski sistem definira kot sistematično zbiranje in pravočasno usmerjanje uporabnih informacij do ključnih ljudi v podjetju (Proctor, 2000: 11).

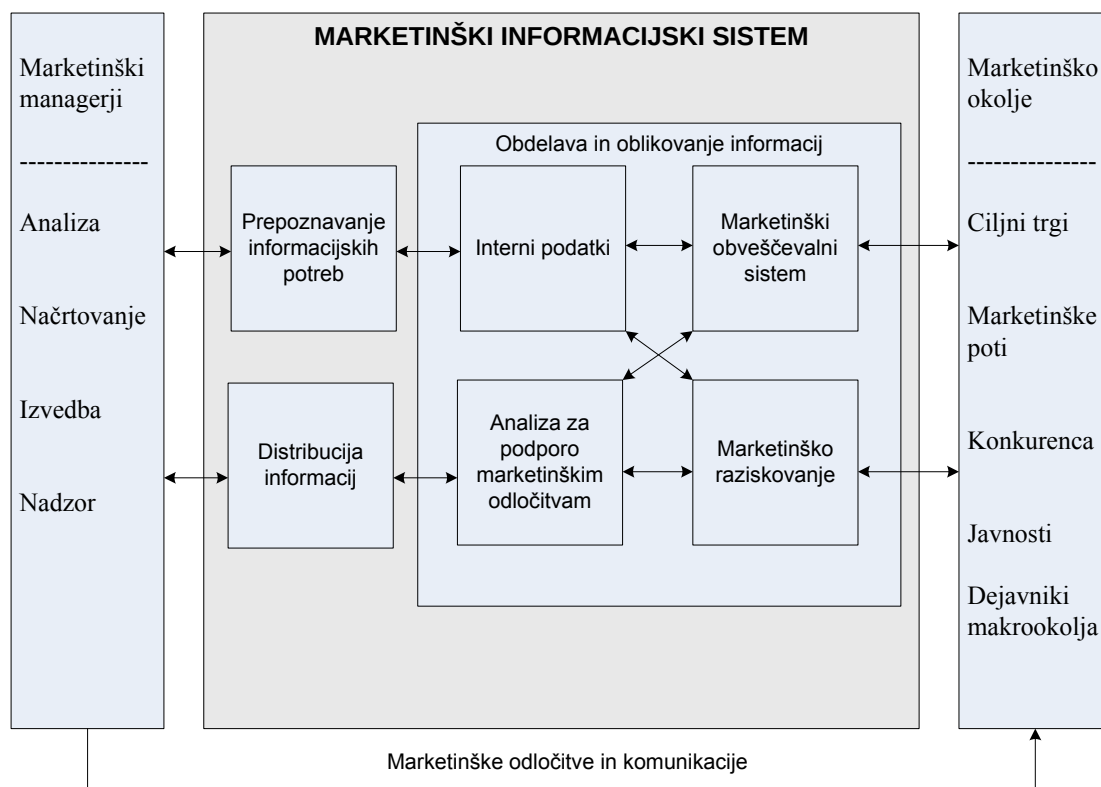
Poudarek marketinškega informacijskega sistema je na informacijah, ki jih trženjski odločevalci potrebujejo za pravočasne, pravilne in manj tvegane odločitve. Ti sistemi so namenjeni predvsem za kontinuirano nadzorovanje tržnih trendov in kupčevega obnašanja (Churchill, Iacobucci, 2005: 26).

Tržniki za svoje odločitve potrebujejo informacije iz okolja, zato da lahko analizirajo, načrtujejo, izpeljujejo in nadzorujejo ustrezne postopke. Marketinški informacijski sistem mora prepoznati informacijske potrebe, ustrezne podatke obdelati in z njimi pravočasno oskrbeti vodilne v podjetju.

---

<sup>3</sup> V nadaljevanju bom uporabljala kratico MIS za marketinški informacijski sistem

**Slika 3.1 Marketinški informacijski sistem**



*Vir: Kotler, 1996: 126).*

### 3.1 Tržni podatki in informacije

Podjetja, ki so sprejela sodobno marketinško usmeritev, morajo zagotavljati stalen dotok svežih in natančnih podatkov in informacij o dogajanjih na trgu in svojem okolju. Trženjska informacija je ključnega pomena za trženjsko učinkovitost podjetja, zato organiziranost, upravljanje in uporaba oddelka za tržne raziskave bistveno vplivajo na njihovo uspešnost.

Podatki so splošni količinski pojmi, ki opredeljujejo določeno stanje stvari ali pojavov, medtem ko so informacije vsebinsko dopolnjeni podatki.

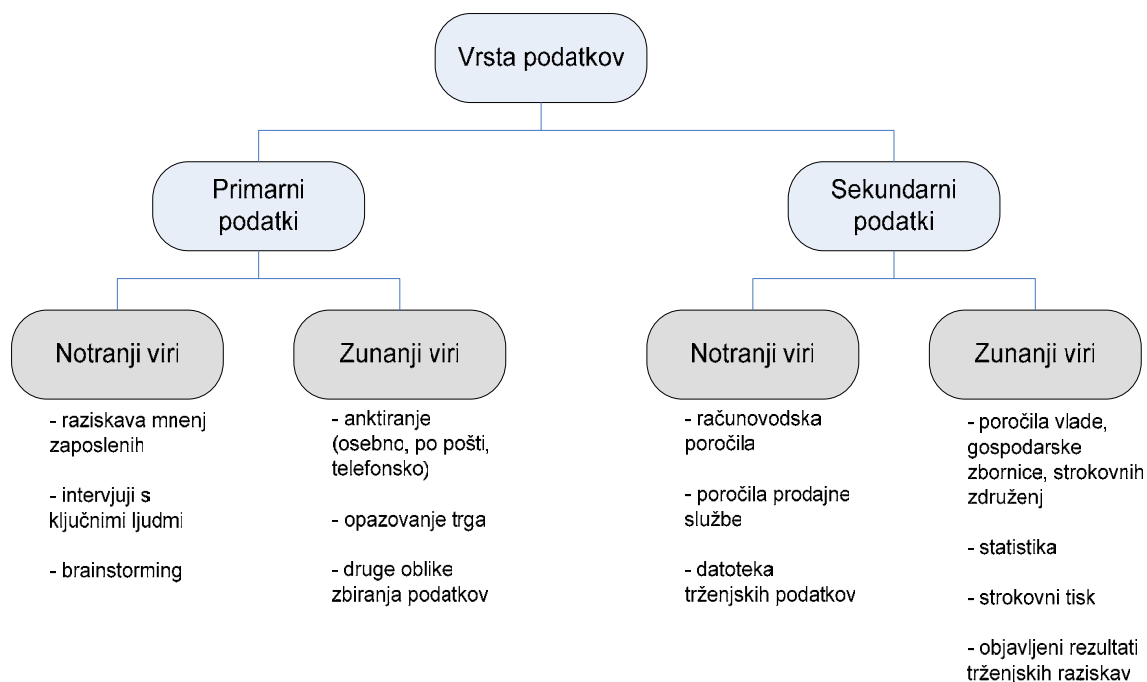
Podjetje dobiva podatke in informacije iz širšega družbenega okolja, ki ga sestavljajo država, gospodarska zbornica, banke, zavarovalnice, različna poslovna združenja ipd., ali ožjega poslovnega okolja, to je pri dobaviteljih, konkurenčnih podjetjih in predvsem pri uporabnikih.

Vsak marketinški informacijski sistem sestavljata vsaj dve skupini podatkov in informacij (Potočnik, 2002: 77):

- Primarni podatki in informacije so tisti, ki jih sami zberemo na trgu zaradi posebnega namena.
- Sekundarni podatki in informacije so tisti podatki podjetja oz. specializiranih institucij, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene.

Ponavadi začnemo z zbiranjem in preverjanjem sekundarnih podatkov, s katerimi skušamo ugotoviti, ali lahko z njihovo pomočjo problem delno ali v celoti rešimo in se tako izognemo dragim primarnim podatkom in informacijam. Sekundarni podatki so poceni in vnaprej pripravljeni. Lahko pa se zgodi, da so ti podatki zastareli, netočni, nepopolni ali nezanesljivi. V takem primeru se lotimo zbiranja primarnih podatkov, ki sicer zahtevajo več sredstev in časa, vendar so ustrežnejši in natančnejši.

**Slika 3.2 Viri primarnih in sekundarnih podatkov**



*Vir: Potočnik, 2002: 78.*

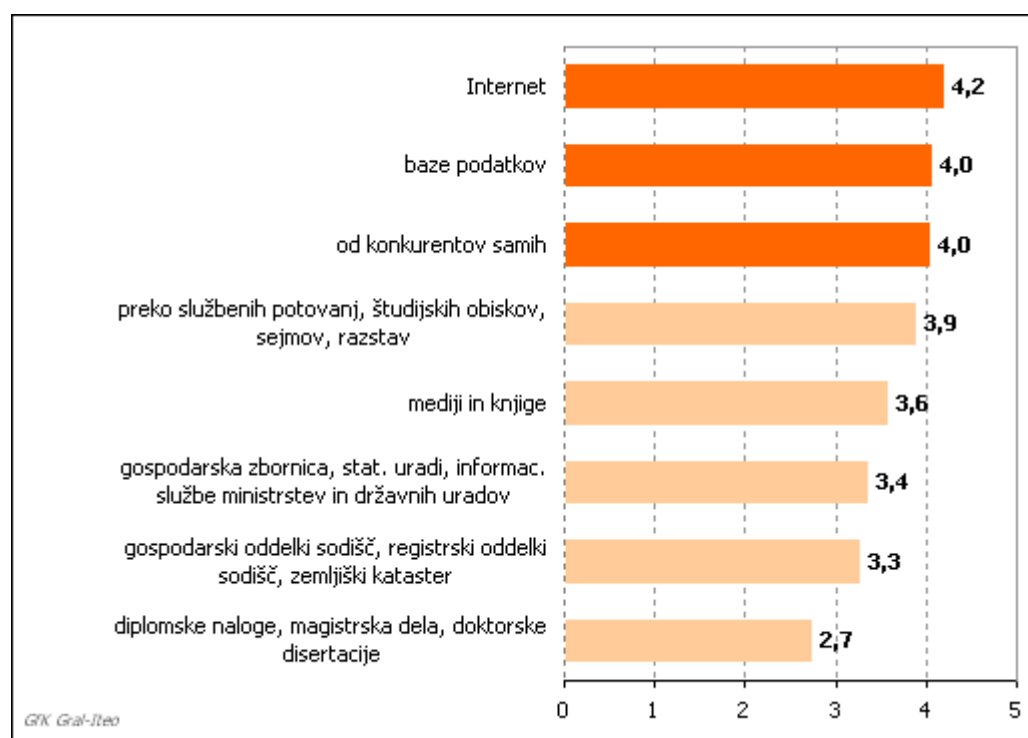
Poleg delitve sekundarnih podatkov na interne ali eksterne obstajajo še delitve na plačljive ali brezplačne podatke, elektronske ali tiskane podatke, podatke glede na stopnjo dostopnosti in standardiziranosti ipd.

### 3.1.1 Elektronski podatki in informacije

V raziskavi podjetja Gral Iteo so ugotovili, iz katerih virov podjetja dobijo največ informacij o konkurenci in tudi, kako pomemben se jim zdi posamezen vir. Izmed javno dostopnih virov informacij je največ podjetij navedlo, da informacije o konkurenci in poslovnem okolju dobijo iz medijev in knjig (84%), konkurentov samih (76%) ali preko interneta (74%). Sledijo različne baze podatkov, službena potovanja, študijski obiski, sejmi in razstave ter Gospodarska zbornica, statistični uradi in informacijske službe državnih ustanov (Vrenko Peruško, 2004a).

Kljub temu, da so med javno dostopnimi viri informacij mediji na prvem mestu, pa je pri oceni pomembnosti posameznih virov na prvem mestu internet. Sodelujoča podjetja so ga ocenila s povprečno oceno pomembnosti 4.2 na lestvici od 1 do 5.

**Slika 3.3** Ocene pomembnosti javno dostopnih virov informacij o konkurenci



*Vir: Vrenko Peruško, 2004a.*

### 3.1.2 Obdelava in oblikovanje podatkov in informacij

Obdelava in oblikovanje informacij poteka po naslednjih stopnjah: sistem notranjih podatkov podjetja, marketinški obveščevalni sistem, marketinško raziskovanje in sistem za podporo marketinškim odločitvam.

**Sistem internih poročil** obsega notranje podatke o naročilih, prodaji, zalogah, cenah, stroških za oglaševanje, terjatvah, neporavnanih obveznostih in podobnem. Temelj sistema notranjih podatkov torej predstavlja krog od naročila do plačila oziroma rezultat o poslovanju. Pomembni viri teh informacij so prodajno osebje, različna objavljena gradiva in agencije, ki se profesionalno ukvarjajo z zbiranjem in prodajo informacij. Pri oblikovanju sistema internih poročil mora podjetje paziti na nekatere pasti. Lahko se zgodi, da sistem posreduje preveč podatkov, tako da jih managerji sploh ne pregledajo ali pa zanje porabijo preveč časa. Lahko pa podatkovni sistem posreduje preveč sveže podatke, posledica pa se kaže v prehitrem in napačnem odzivu managerja v določenem trenutku. Sistem notranjih podatkov mora biti zasnovan na uporabnih in stroškovno sprejemljivih podatkih.

**Sistem marketinškega obveščanja** se ukvarja s pridobivanjem podatkov in informacij o dogajanju na trgu. Tržniki te podatke večinoma pridobivajo sami, tako da berejo knjige, časopise in strokovne revije, ali pa se pogovarjajo s strankami, dobavitelji, distributerji in drugimi ljudmi zunaj podjetja. Tak sistem je mnogokrat nezanesljiv, pomembni podatki pridejo prepozno ali pa se celo izgubijo. Zato managerji za poteze svoje konkurence, nove potrebe odjemalcev ali težave dobaviteljev izvedo prepozno in se nanje ne morejo ustrezno in pravočasno odzvati. Nekatera odlična podjetja imajo za pridobivanje marketinških informacij zaposlene posebne uslužbenke, nekatera pa postopke za izboljšanje kakovosti in obsega sistema marketinškega obveščanja posebej načrtujejo in izvajajo.

**Sistem marketinškega raziskovanja in analiza podatkov** se ukvarja s sistematičnim zbiranjem podatkov in informacij o konkretnih tržnih pojavih. Zbrane podatke nato sistematično oblikuje, analizira ter poroča o podatkih, ki so relevantni za konkretno tržno situacijo.

**Sistem za podporo trženjskim odločitvam** združuje posebne statistične metode in modele za odločanje z namenom intenzivnega vključevanja uporabnikov pri reševanju polstrukturiranih problemov. Sistem pomaga managementu in analitikom pri kompleksnih odločitvah z enostavnejšim prikazovanjem že analiziranih podatkov in informacij na različne načine: opisno, verbalno, grafično, matematično-statistično, z modeli odločanja, modeli vzorčnih povezav ipd.

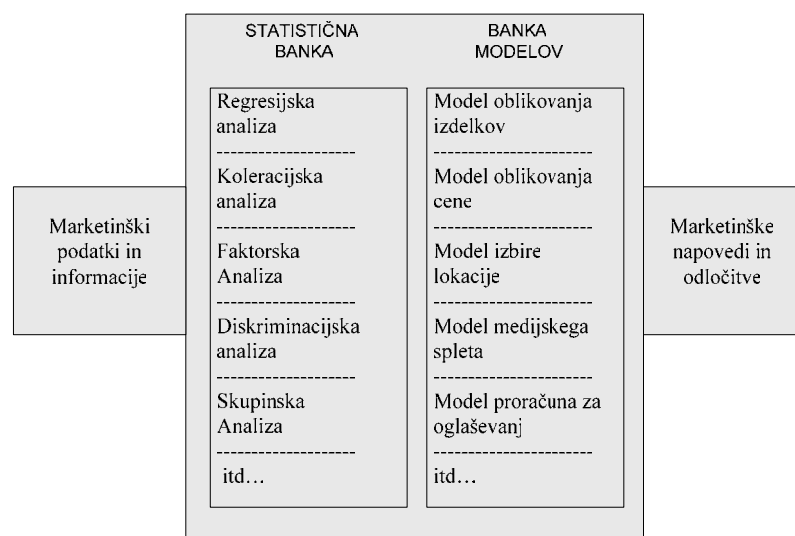
SPTO<sup>4</sup> je sklop medsebojno usklajenih podatkov, sistemov, instrumentov in tehnik s potrebnim program in opremo, s katerimi organizacija pridobiva in razlaga primerne informacije o poslovanju ter okolju in oblikuje temelje trženjskih dejavnosti (Little v Kotler, 1998: 145).

Tipične karakteristike dobrega SPTO so (Aaker, Kumar, Day, 1997: 26):

- Postopki v sistemu naj bi bili enostavni in direktni. Z maloštevilnimi ukazi naj bi njegovi uporabniki prišli do ustreznih informacij.
- Sistem naj bi bil fleksibilen v smislu enostavnega določanja hierarhičnih dostopov za uporabnike.
- Sistem naj bi spodbujal uporabnike k raziskovanju.
- Sistem naj bi bil uporabniku prijazen in enostaven za učenje.

Nekatera sodobna podjetja ustanavljajo prave banke podatkov in banke modelov kot analitična instrumenta in pripomočka pri odločanju.

**Slika 3.4 Sistem za podporo marketinškim odločitvam**



*Vir: Sfiligoj, 1993: 83.*

<sup>4</sup> SPTO = sistem za podporo trženjskim odločitvam. Angleško = MDSS = marketing decision support system.

### 3.2 Razprava o marketinškem informacijskem sistemu

O marketinškem informacijskem sistemu obstaja obsežna literatura, ki izčrpno prikazuje različne sestavine in vidike te problematike. V teoretičnem delu diplomskega dela bom prikazala namesto celote le nekatere vidike te problematike, saj bi v nasprotnem primeru v ta namen morala izdelati celotno študijo.

Informacijske sisteme razlikujemo po več vidikih.

Z vidika poslovnih funkcij v organizaciji razlikujemo informacijske sisteme posameznih funkcij. To so na primer informacijski sistemi prodaje, nakupa, financ, kadrov ipd. V mnogih podjetjih so taki sistemi najbolj znani in uveljavljeni, njihova značilnost pa je nepovezanost.

Z vidika uporabnika razlikujemo naslednje informacijske sisteme:

Sistem, namenjen za osebne potrebe določene osebe (ponavadi vodilnega v podjetju), je **managerjev informacijski sistem**. Gre za računalniško zasnovan sistem, ki zagotavlja preprost dostop do notranjih in zunanjih podatkov, pomembnih za uspešnost in učinkovitost njegovega dela.

**Organizacijski informacijski sistem** običajno razvija skupina, ki se spozna na celoto organizacijskih procesov in medsebojne povezave ter odvisnosti. Tak sistem ponavadi uporablja veliko ljudi, zato ne more biti nikomur posebej prilagojen. Gradi se dolgo in je precej neprilagodljiv.

**Informacijski sistem za skupinsko delo** je tehnologija, ki je koristna predvsem pri reševanju zapletene problematike v organizaciji. Sem sodijo programi za sestanek, na internetu zasnovane tehnologije za povezovanje posameznikov, video konference ipd. Izvedenski informacijski sistemi vključujejo logiko razmišljanja določenega strokovnjaka – izvedenca. Uveljavlja se na raznih področjih, na poslovnem so znani zlasti primeri sistemov za odobravanje bančnih posojil, za izbiranje najprimernejše poti v transportu, za vrednotenje projektov, za ugotavljanje morebitnih zlorab pri uporabi kreditnih kartic ipd.

**Medorganizacijski informacijski sistemi** pa povezujejo podjetje z drugim podjetjem - partnerjem, kupcem, dobaviteljem, banko ipd. Taki sistemi predstavljajo svetovni

izziv za razvita gospodarstva, saj zahtevajo izjemno usklajenost sodelujočih (Možina in ostali, 2002: 627).

Informacijske sisteme pa lahko razdelimo tudi z vidika organiziranosti družbe. Korporacije v svoji praksi ne uporabljajo marketinških informacijskih sistemov ampak managerske informacijske sisteme. Sistem za podporo trženjskim odločitvam pa je v korporacijah navadno namenjen vsem zaposlenim v organizaciji in ne le posameznikom iz marketinškega oddelka. Ker se v teoriji za oba izraza največkrat uporablja kratica MIS, mnogi avtorji uporabljajo za marketinški informacijski sistem kratico MRIS, za managerski informacijski sistem pa skrajšanko MIS (Churchill, Iacobucci, 2005: 26).

Ekonomске vede, informacijska tehnologija in tudi mnoga podjetja uporabljajo izraz managerski informacijski sistem. Namenjen je srednjemu managementu, njegova glavna značilnost pa je zmožnost produciranja periodičnih poročil, kot je npr. mesečno poročilo o doseženih tržnih deležih v primerjavi s konkurenco, dnevni seznam zaposlenih z opravljenimi urami ipd. Managerski informacijski sistem je sistem, načrtovan zato, da z njim pridobimo pretekle, sedanje in prihodnje rutinske informacije, primerne za načrtovanje, organiziranje in kontrolo operacij funkcionalnih enot v organizaciji (Turban, 2004).

Na začetku so bili ti sistemi predvsem historično orientirani – dogodke so opisovali potem, ko se že zgodili. Kasneje so jih uporabili za napovedovanje trendov, za podporo rutinskih odločitev in za iskanje odgovorov na različne poizvedbe. Danes je njihova naloga zagotavljanje učinkovite uresničitve poslovne strategije.

Managerski informacijski sistemi so zasnovani tako, da oskrbujejo uporabnike z naslednjo vsebino (Turban, 2004):

- *Statistični zbiri*: statistična poročila kot so dnevna proizvodnja, tedenska odsotnost zaposlenih, mesečna poraba elektrike ipd.
- *Poročila o izjemah*: s takšnimi poročili managerje razbremenimo sindroma nakopičenja informacij. Sistem pripravi izvleček izjem.
- *Periodična in ad-hoc poročila*: uporabniki lahko uporabijo že pripravljena periodična poročila ali poročila na zahtevo, ali pa celo ad-hoc poročila, ker jih včasih zanimajo informacije, ki niso zajete v rutinskih poročilih.

- *Primerjalna analiza*: managerji radi primerjajo svoje učinke s konkurenco, preteklimi učinki ali panožnim povprečjem.
- *Projekcije*: z njimi sistem omogoča različne napovedi, kot je na primer analiza trenda, projekcija prihodnje prodaje, denarnega toka ali napoved tržnega deleža.
- *Zgodnje zaznavanje težav*: s primerjanjem in analizo podatkov MIS lahko zgodaj zazna težave.
- *Ponavljajoče se odločitve*: srednji management izvaja mnogo ponavljajočih se odločitev. Razporejanje zaposlenih, naročanje materiala, odločanje o tem, kaj in kdaj bodo proizvajali. V MIS so za te potrebe na voljo standardni matematični, statistični in finančni modeli.
- *Stiki*: funkcionalni managerji pogosto sodelujejo s strokovnjaki. V ta namen uporabljajo elektronsko pošto in sistem pošiljanja poročil.

Glede na pestrost terminologije bom v teoretičnem delu diplomske naloge govorila o marketinškem informacijskem sistemu, v praktičnem delu pa o managerskem informacijskem sistemu. Menim, da je taka odločitev pravilna, saj sem pri pridobivanju teoretičnega znanja o marketinški disciplini največkrat zasledila izraz marketinški informacijski sistem. Vendar je ta v poslovni praksi največkrat del managerskega informacijskega sistema, ki vsebuje poleg trženjskih informacij in podatkov tudi ostale vsebine, namenjen pa je izbranim uporabnikom (managerjem oziroma srednjemu managementu).

## 4 UMESTITEV MARKETINŠKEGA RAZISKOVANJA V MIS

Marketinško raziskovanje se ukvarja z vsebino in obdelavo informacij, medtem ko MIS skuša upravljati s tokom informacij do ključnih ljudi v podjetju.

Marketinško raziskovanje opredelimo kot sistematično načrtovanje, zbiranje, procesiranje, analizo in poročanje o podatkih in rezultatih, ki so pomembni za določen tržni položaj, s katerim se podjetje sooča (Kotler, 2002: 129).

Definicija American Marketing Association pravi:

*Marketinško raziskovanje je dejavnost, ki povezuje potrošnika z osebami, odgovornimi za trženje (marketinško upravljanje). Ključni element povezanosti je pretok informacij, ki se uporabljajo za odkrivanje in določanje tržnih priložnosti in/ali problemov; za oblikovanje, izpopolnjevanje in vrednotenje tržnih aktivnosti; za nadzorovanje nastopa na trgu in za boljše razumevanje procesa trženja.*

*Marketinško raziskovanje zajema (so)odločanje o vrsti informacij, potrebnih za reševanje trženjskega problema; oblikovanje metod za zbiranje podatkov; vodenje in izvajanje procesa zbiranja podatkov; analizo podatkov ter posredovanje ugotovitev in posledic, ki jih imajo take ugotovitve za trženje.*

Chinsall poudarja, da se izraz raziskave trga v veliki meri uporablja kot sinonim za marketinške raziskave, čeprav vsaka pokriva različna področja delovanja. Zmeda je nastala z uporabo termina raziskave trga, ki se je neomejeno uporabljal za celovit opis področij, ki jih pokrivajo marketinške raziskave<sup>5</sup>. Ne glede na eno ali drugo poimenovanje (raziskave trga ali marketinške raziskave) pa oba pomenita strokovno zbiranje in vrednotenje podatkov, ki pomagajo naročnikom, da bolje razumejo porabnikove potrebe (Chinsall v Proctor, 2002: 3).

Sfiligojeva loči med marketinškim in tržnim raziskovanjem. Marketinško raziskovanje opredeli kot sestavni del širšega tržnega raziskovanja, ki preučuje

---

<sup>5</sup> V nadaljevanju diplomske naloge bom uporabljala izraz marketinške raziskave.

relevantne dejavnike v ožjem in širšem okolju podjetja, in ki je temelj za sprejemanje poslovnih odločitev (Vincent, Gerald v Sfiligoj: 84).

Definicije o marketinškem, tržnem in trženjskem raziskovanju oziroma raziskavah trga bom končala z definicijo, ki morda najboljše ponazori problematiko: »Največ velikih, lepih in praznih besed, nerazumljivih kratic ter slabih prevodov je ravno v trženju. Nobena stroka si ne daje toliko opraviti s poudarjanjem razlik v razmerju do prodaje (Damjan, 2004:7).

#### **4.1 Marketinške raziskave kot del marketinške strategije**

Medtem ko sodobno podjetje načrtuje strategijo za svoj nadaljnji obstoj in razvoj kot celote, se marketinška strategija vključuje v strateški načrt kot njegova integralna sestavina in izhodišče. To pomeni razvijanje tržno usmerjene strategije za podjetje (Sfiligoj, 1993: 17).

Marketinške raziskave mnogokrat nastopajo kot dobavitelj informacij pri strateškem načrtovanju podjetja. V nadaljevanju je podana poenostavljena lista primerov, kjer so raziskave pomembno vpete v proces načrtovanja (Proctor, 2002:14):

- postavljanje ciljev podjetja in analiza ciljev za nazaj;
- odločanje o tem, kateri produkt oz. storitev najboljše prispeva k doseganju zastavljenih ciljev;
- določanje minimalnega tržnega deleža za posamezen produkt oz. storitev, ki naj bi podjetju zagotavljal dobiček in ustrezen donos na kapital;
- določanje primerne strategije cene za posamezen produkt oz. storitev;
- napovedovanje prodaje pri planih za prihodnja leta;
- odločanje o najboljših nabavnih kanalih;
- odločanje o najboljši marketinški strategiji posameznega izdelka oz. storitve;
- predvidevanje nevarnosti, ki lahko nastanejo zaradi napačnih odločitev pri planiranju.

## 4.2 Proces marketinškega raziskovanja

Za marketinško raziskavo se v podjetju ponavadi odločimo takrat, ko v okolju zaznamo pričakovano ali nepričakovano spremembo, problem, priložnost, nevarnost, imamo novo zamisel, ki jo želimo raziskati, ali pa želimo spremljati in ocenjevati trenutno situacijo.

Učinkovito marketinško raziskovanje poteka v petih stopnjah, kot jih prikazuje spodnja slika. Kotler procesu dodaja še sprejem odločitve, ki pa je vedno v domeni managementa.

Slika 4.1 Proces marketinškega raziskovanja



*Vir: Kotler, 2002: 129.*

V nadaljevanju diplomskega dela prikazujem podrobnejši pregled vsakega posameznega koraka procesa marketinškega raziskovanja.

### 4.2.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Pred začetkom kakršnega koli raziskovanja na trgu zaznamo sprva neko pomanjkanje informacij. To pomanjkanje informacij želimo odpraviti, saj predstavljajo negotovost v poslovanju podjetja. Za raziskovanje se odločimo, ko se na trgu pojavijo pričakovane ali nepričakovane spremembe, ko na trgu zaznamo nove priložnosti, ko se oblikuje med zaposlenimi nova ideja ali ko preprosto želimo spremljati in ocenjevati nek proces.

V prvem koraku raziskovalec v sodelovanju z naročnikom opredeli ključne informacije in določi cilje raziskave ter tudi posamezne naloge in njegove nosilce. Vez med raziskovalcem in naročnikom mora temeljiti na sodelovanju, medsebojnem razumevanju, odkritosti in zaupanju.

Raziskovalec mora v fazi opredelitve problema in ciljev raziskave dobro spoznati naročnikovo notranje in zunanje okolje, njegovo vlogo v podjetju, ozadje naročila, celotno strukturo odločitve, naročnikove cilje in tudi, kako bodo rezultati uporabljeni.

Ko raziskovalec osvoji osnovno znanje o naročniku, pripravi povpraševanje po tržnem raziskovanju (research request). Povpraševanje mora vsebovati osnovni opis ozadja problema, možnih ukrepov, manjkajočih informacij, pomembnih za odločitev, načina uporabe rezultatov, virov podatkov ter sredstev in rokov (Koprivnik, Lobe, 2003/2004).

Opredelitev problema je ključni del vsake raziskave. Dostikrat se v tej začetni fazi raziskava pokaže kot nepotrebna oz. nemogoča za izvajanje. Da marketinško raziskovanje ne bo le izguba časa in denarja, mora naročnik vedeti, kaj bo z raziskavo pridobil, raziskovalec pa, kaj naročnik pričakuje od raziskave. Samo dobro opredeljene marketinške probleme lahko raziskovalec prevede v raziskovalne probleme in tudi obratno: samo dobre marketinške rezultate lahko naročnik uporabi pri svojih poslovnih odločitvah.

**Kdaj raziskava ni potrebna oziroma mogoča** (Koprivnik, Lobe, 2003/2004):

- kadar ni dovolj časa za raziskavo (npr. pritisk konkurence);
- kadar so informacije za odločanje vodstva že dosegljive, npr. v sekundarnih virih podatkov;
- kadar je odločitev rutinska ali pa vnaprej jasna (npr. edina mogoča ali sprejemljiva);
- kadar stroški raziskave presegajo oceno njene koristnosti (npr. pri minimalnem poslovnem tveganju, pri izjemno kompleksnih raziskavah);
- kadar je problem slabo definiran, cilji pa nejasni (naročnik ne ve, kaj želi doseči);
- kadar mora ostati proizvod ali storitev skrita do prihoda na trg (ker ga je lahko posnemati);
- kadar se okolje hitro spreminja in sprememb ne moremo predvideti (npr. hiter razvoj računalniške tehnologije).

Ko ugotovimo, da je raziskava upravičena in potrebna, sledi na osnovi povpraševanja priprava predloga raziskave (research proposal)<sup>6</sup>.

Predlog raziskave mora vsebovati naslednje elemente (Koprivnik, Lobe, 2003/2004):

- opis marketinškega problema;
- namen in doseg projekta (cilji raziskave, domneve oz. opis manjkajočih informacij, vsebinske in tehnične omejitve raziskave, utemeljitev smotrnosti raziskave);
- načrt raziskave v točkah (zaporedje aktivnosti);
- vire podatkov in raziskovalno metodologijo (tip raziskave, tip podatkov, načini in tehnike zbiranja podatkov, merske tehnike, vzorčenje, metode obdelave podatkov, kriteriji sklepanja, kriteriji presoje in veljavnosti ter zanesljivosti);
- ocena trajanja projekta, števila in ranga sodelujočih ter stroškov (za vsako aktivnost posebej in skupen strošek) ter
- formalne elemente (naslov in šifro projekta, podatke o naročniku in izvajalcu, podatke o odobritvi projekta).

#### 4.2.2 Načrtovanje raziskave

Določitev raziskovalnega načrta je odvisna od poznavanja problematike in ciljev raziskave. Raziskovalni načrt je okvir, shema oz. skica raziskave, ki usmerja vse nadaljnje raziskovalne korake. Z njim pripravimo najučinkovitejši načrt zbiranja potrebnih informacij in podatkov.

Glede na temeljni cilj, določen na osnovi marketinškega problema, ločimo tri tipe raziskovalnih načrtov:

### 1. PRIPRAVLJALNE RAZISKAVE

Njihov poglavitni namen je osvetliti naravo preučevanega problema ter predlagati rešitve ali iskati nove zamisli za nadaljevanje raziskovanja. Uporabne so predvsem za:

- **omejevanje** področja raziskovanja (npr.: osredotočanje na raziskovalno pomembnejše vidike procesa, ki vodi k ciljem raziskave),

---

<sup>6</sup> Predlog raziskave je zapisano poročilo, ki vsebuje elemente namena raziskave in natančen sistematičen načrt postopkov raziskave z opisi posameznih metodologij raziskovanja (Proctor, 2002: 727).

- **oblikovanje** domnev (npr.: o najverjetnejših dejavnikih, ki vplivajo na ...),
- **razčiščevanje** oz. operacionalizacijo konceptov (npr.: poznavanja, zadovoljstva, zvestobe ...),
- **reševanje** praktičnih raziskovalnih problemov (npr.: oblik vprašanj, izbora besed, načina zbiranja podatkov...).

Med pripravljalne raziskave štejemo stalen oz. periodičen pregled različne literature (revije, časopisi, različna interna in zbirna poročila, interni zapisi in podatki ipd) globinske intervjuje, fokusne skupine, študije primerov in projekcijske tehnike.

## **2. OPISNE RAZISKAVE (DESCRIPTIVE RESEARCH)**

Njihov poglavitni namen je analitično opisovanje spremenljivk ter njihove medsebojne povezanosti. Uporabne so predvsem za opisovanje lastnosti, vedenj, stališč (npr. v obliki deležev, v obliki značilnosti porazdelitve, lahko pa tudi v obliki napovedi), ravno tako so uporabne za opisovanje povezanosti med lastnostmi, navadami in mnenji. Opisne raziskave skušajo odgovoriti na kdo, kaj, kdaj, kje in kako vprašanja (Proctor, 2002: 51).

Poznamo dve vrsti opisnih raziskav. Longitudinalne, ki zajema več merjenj skozi isti čas in študije v časovni točki, ki zajemajo le eno merjenje.

## **3. VZORČNE RAZISKAVE (CASUAL RESEARCH)**

Njihov poglavitni namen je ocenjevanje obstoja vzročnih povezanosti in vplivov vzrokov na posledice. Uporabljajo se, ko samo opisovanje povezanosti ne zadostuje (npr.: vrednotenje ukrepov, načrtovanje velikih sprememb, preverjanje uspešnosti določene akcije...).

Pri vzorčnih raziskavah vzročne povezanosti nikoli ne moremo dokazati - o njenem obstoju lahko le sklepamo z neko verjetnostjo. Ravno tako nikoli ne moremo predpostaviti, da smo res zajeli vse možne vzroke. Vzročne raziskave so najbolj znanstveno veljavne (Churchill, Iacobucci 2005: 74).

Vsebinska kompleksnost, metodološka zahtevnost in togost postopkov naraščajo od pripravljalnih do vzorčnih raziskav.

#### **4.2.3 Zbiranje informacij in podatkov**

Ta korak je ponavadi najdražji del raziskave, zato vedno najprej preverimo uporabnost sekundarnih, namesto da bi se takoj lotili zbiranja primarnih podatkov.

Raziskovalci ponavadi začnejo s preverjanjem sekundarnih podatkov, da bi ugotovili, ali lahko z njihovo pomočjo problem delno ali celo povsem razrešijo (Churchill, Iacobucci: 2005:167).

Sekundarni podatki so podatki, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene. So poceni, že pripravljeni in dobra podlaga za raziskavo. Če pa podatkov, ki jih potrebujemo, ni, ali če so obstoječi podatki zastareli, netočni, nepopolni ali nezanesljivi, mora raziskovalec zbrati primarne podatke. Pri zbiranju primarnih informacij in podatkov raziskovalec ponavadi na začetku opravi pogovore z nekaterimi ljudmi posamično ali v skupinah in tako pridobi prve namige o tem, kaj na primer ljudje mislijo o določeni temi. Šele nato oblikuje ustrezen raziskovalni instrument, ga preveri in uporabi.

#### **4.2.4 Analiza informacij**

Na podlagi zbranih podatkov in informacij sledi njihovo sistematično urejanje, kodiranje in oblikovanje ugotovitev. Namen analiziranja je zagotoviti oz. poiskati pomen zbranim podatkom (Churchill, Iacobucci: 2005: 105).

Raziskovalec podatke uredi v preglednice in izdela frekvenčne porazdelitve. Pri analiziranju lahko uporabimo univariatne, bivariatne in multivariatne analize ter različne statistične teste.

#### **4.2.5 Predstavitev ugotovitev**

V zadnjem koraku raziskovalec predstavi ugotovitve naročniku raziskave. Predstaviti mora predvsem tiste ugotovitve, ki so pomembne za pogloblitve vodstva. Z raziskovalnim poročilom mora dosledno in razumljivo predstaviti ugotovitve oziroma odgovore na raziskovalni problem. V poročilu imajo poseben pomen tudi izvršni povzetki in grafike. Ugotovitve je dobro tudi prezentirati. Prezentacija mora biti jasna, rezultati morajo biti predstavljeni nazorno. Raziskava je namreč vredna toliko, kot je uporabno raziskovalno poročilo.

Oblikovati uporabno raziskovalno poročilo zahteva posebne veščine in spretnosti. Churchill in Iacobucci poudarjata štiri kriterije dobre predstavitve (2005:639):

- Kriterij dobrega raziskovalnega poročila, ki pravi, da mora biti poročilo oblikovano po meri bralca. Če je le-ta na primer tehnični tip, ga usmerimo na detajle, v nasprotnem primeru naj bo poročilo enostavno.
- Kriterij pisanja, ki pravi, da moramo biti pri pisanju poročil jasni, kratki, jedrnat in točni.
- Kriterij poročanja, ki pravi, da moramo pri pripravi ustnega poročila dobro poznati publiko, ki ji prilagodimo svojo predstavitev.
- Kriterij grafične prezentacije, ki pravi, da slika lahko nadomesti tisoč besed. Tudi pri grafikah moramo biti enostavni, jasni, kratki in jedrnat.

#### **4.2.6 Sprejem odločitve**

Managerji, ki so raziskavo naročili, morajo pretehtati ugotovitve raziskave. Zavedajo se, da se lahko v ugotovitvah skrivajo različne napake. Če bo njihovo zaupanje v ugotovitve majhno, se morda ne bodo odločili za ukrepanje. Če so bili že pred raziskavo naklonjeni raziskovalnemu problemu, bodo ugotovitve raziskave še podprle njihovo naklonjenost. Lahko se celo odločijo za nadaljnje raziskovanje, čeprav jim je raziskava pomagala bolje spoznati problem. Sprejem odločitve je vedno v domeni managerjev.

### **4.3 Značilnosti dobrega marketinškega raziskovanja**

Uspešno marketinško raziskovanje temelji na načelih znanstvene metode: natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju in preizkušanju. Znamenje resnično uspešnega raziskovanja so ustvarjalne rešitve zastavljenih problemov. Raziskovalci se ne opirajo le na eno samo raziskovalno metodo, ampak za zagotovitev večje zanesljivosti uporabijo dve ali tri metode. Ravno tako vedo, da podatke razlagamo na podlagi uporabljenih modelov, od katerih je odvisna tudi vrsta iskanih informacij. Dobri raziskovalci upoštevajo tudi razmerje med vrednostjo informacij in njihovimi stroški. Stroške je ponavadi lahko oceniti, precej težje pa izmeriti uporabno vrednost

raziskave. Vrednost je odvisna od zanesljivosti in veljavnosti rezultatov ter od pripravljenosti managementa, da jih sprejme in se po njih ravna.

Marketinški raziskovalci površne predpostavke obravnavajo s kančkom dvoma.

Od marketinških raziskav imajo koristi tako naročnik kot porabniki, zato je potrebno k raziskovanju pristopati etično. Zloraba porabnikom lahko škodi, jih vznemiri ter poveča ogorčenje nad tem, kar porabniki vidijo kot poseganje v zasebnost ali prikrit poskus prodaje.

Kljub hitremu razvoju marketinškega raziskovanja ga številna podjetja še vedno uporabljajo premalo ali nepravilno. Razlogov za to je več (Kotler, 1996: 143):

- Preozka zasnova tržnega raziskovanja: mnogi managerji vidijo v tržnem raziskovanju le golo iskanje dejstev. Raziskovalcu ne opredelijo dovolj natančno, kakšne možnosti za končno odločitev so na voljo. Če pridobljeni podatki niso uporabni, se prepričanje o omejeni uporabnosti tržnega raziskovanja v očeh managementa še okrepi.
- Različne sposobnosti tržnih raziskovalcev: nekateri managerji obravnavajo tržno raziskovanje le kot zahtevnejše pisarniško delo in ga kot takšno tudi plačujejo. Najemajo manj sposobne raziskovalce, katerih neusposobljenost in neustvarjalnost vodita do neuporabnih rezultatov raziskave. Posledica so nezaupanje v tržno raziskovanje, nizke plače raziskovalcev in nespremenjeno stanje.
- Slaba opredelitev problema.
- Zakasneli postopki in občasno napačni rezultati tržnih raziskav: managerji zahtevajo rezultate, ki so natančni in nedvoumni. Lahko celo želijo rezultate takoj. Toda dobro tržno raziskovanje zahteva čas in denar. Managerji so razočarani, če tržna raziskava stane preveč in traja predolgo.
- Razlike v osebnostih in predstavitvi rezultatov: razlike med slogi linijskih managerjev in tržnih raziskovalcev so pogosto ovira pri ustvarjalnem sodelovanju. Linijskemu managerju, ki zahteva konkretnost, preprostost in gotovost, se poročila tržnega raziskovalca lahko zdijo abstraktna, zapletena in nedoločna.

## **5 TRŽNO RAZISKOVANJE V AUTOCOMMERCE d.d.**

### **5.1 Predstavitev družbe Autocommerce d.d.**

#### **Zgodovinski pregled**

Začetki poslovanja družbe segajo v leto 1952, ko je bilo podjetje ustanovljeno pod imenom Jugo–Mercedes, predmet poslovanja pa je bil vezan na zastopanje proizvodov Daimler-Benz za Jugoslavijo. Leta 1953 se je podjetje preimenovalo v Autocommerce in kmalu začelo prevzemati tudi zastopanje drugih svetovno priznanih avtomobilskih blagovnih znamk (Steyer-Daimler Puch, Audi Volkswagen ipd) in avtomobilskih delov, olj ter pnevmatik (Michelin, Goetze, Sachs). Leta 1987 je družba pridobila tudi generalno zastopstvo za japonsko blagovno znamko Honda.

Leto 1991, ko se je Slovenija osamosvojila, je Autocommerce dočakal povsem nepripravljen. Čez noč se je nekdanjemu avtomobilskemu gigantu trg skrčil za desetkrat. Podjetje je začelo izgubljati dobre programe, med drugim tudi VW in Audi, izgubilo je tudi zastopstvo za Michelin, vprašljivo je postalo tudi nadaljnje zastopanje Honde. Agonija podjetja se je stopnjevala do leta 1994, ko je nadzorni svet družbe povabil k sodelovanju novega generalnega direktorja, g. Hermana Rigelnika. Prvi večji rezultati novega vodstva so se pokazali kmalu, saj je družba pridobila zastopstvo in prodajo za vozila italijanskih blagovnih znamk Fiat, Lancia in Alfa Romeo. Sledilo je obdobje hitre rasti in diverzifikacije dejavnosti. Avtomobilska dejavnost se je še naprej utrjevala, družba pa je prešla tudi na povsem nova področja poslovanja. Leta 1998 so bile Autocommerceove odvisne družbe strateško razvrščene v štiri poslovna področja: vozila, trgovina, turizem in finance. Sredi leta 1999 se jim je pridružilo še peto poslovno področje - informacijska tehnologija.

Po letu 2002 se je Autocommerce odločil za preveritev obstoječih dejavnosti, kakor tudi samih programov znotraj le-teh. Prišlo je do dezinvestiranja na področju turizma, večja pozornost pa je bila namenjena področju poslovnega hotelirstva. Področji »vozila« in »trgovina« sta se združili v trgovino z vozili. Znotraj tega področja je Autocommerce pridobil tudi zastopstvo za japonsko blagovno znamko Mitsubishi ter za prestižni blagovni znamki Ferarri in Maserati. V letu 2003 je prišlo do spremembe dejavnosti matične družbe Autocommerce d.d. in sicer iz trgovine in storitev v dejavnost holdingov. V letu 2004 so tudi vstopili v povsem novo dejavnost – proizvodnjo.

### **Vpetost v današnji čas**

Autocommerce d.d. je matična delniška družba, ki je imela konec leta 2004 v stoo odstotni ali večinski lasti skupno 38 odvisnih družb, od tega 21 v Sloveniji in 17 v tujini. Naložbe preko odvisnih družb so razporejene v petih različnih dejavnostih: trgovini z vozili, poslovnem hotelirstvu, financah, informacijski tehnologiji in proizvodnji. Dejavnosti in število odvisnih družb se spreminjajo v skladu s strategijo razpršenosti naložb (investiranje, dezinvestiranje) in prilagajanjem tržnim razmeram.

V dejavnosti trgovine z vozili je Autocommerce d.d. konec leta 2004 imel šestnajst naložb, od tega enajst v Sloveniji, dve na Hrvaškem, eno v Federaciji Bosne in Hercegovine ter dve v Srbiji in Črni Gori. Z blagovnimi znamkami Mercedes-Benz, Smart, Maybach, Puch, Honda, Mitsubishi, Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Aprilia, Ferrari in Maserati pokriva prav vse segmente motornih vozil: osebna, dostavna in gospodarska vozila ter motocikle.

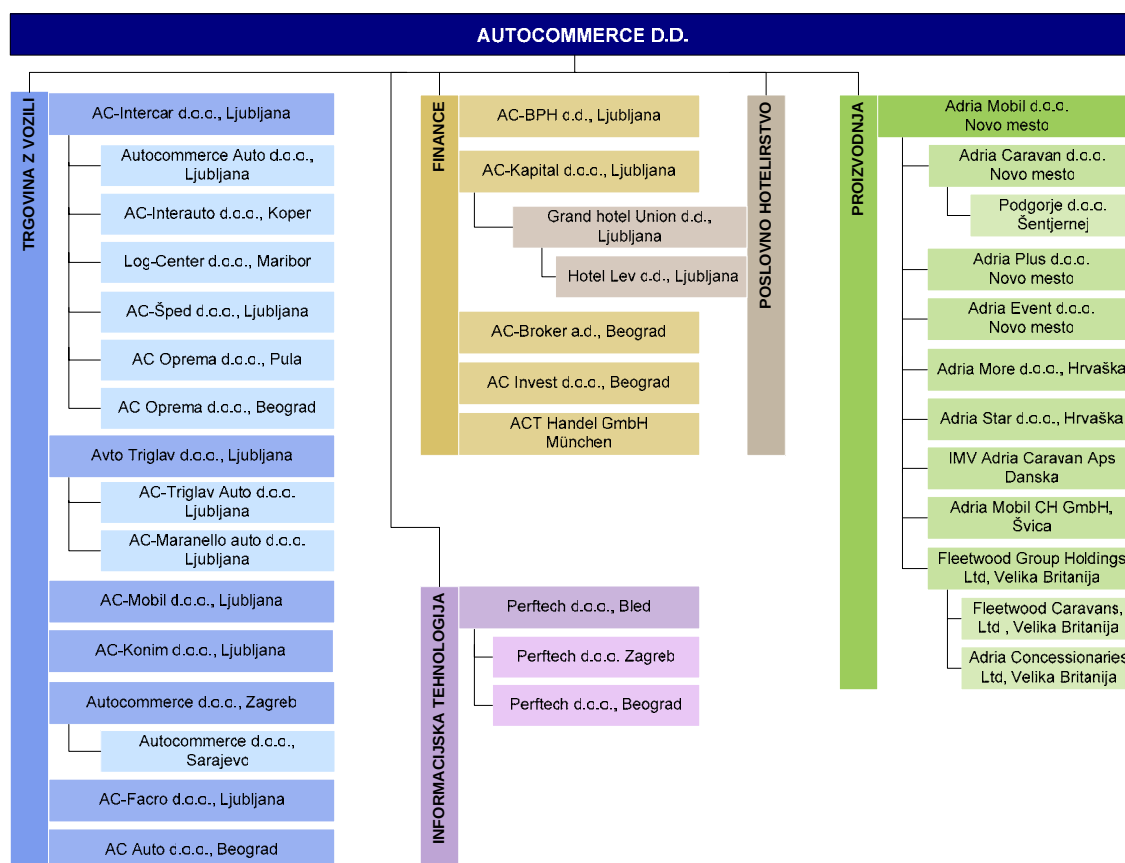
V dejavnosti financ je imel v letu 2004 Autocommerce d.d. naložbe v dveh borzno-posredniških hišah in treh družbah, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom in poslovnim svetovanjem. Družbe se nahajajo v Sloveniji, Nemčiji ter Srbiji in Črni Gori.

V dejavnosti poslovnega hotelirstva je Autocommerce d.d. v istem letu nastopal s tremi hoteli v slovenski metropoli. Z Grand hotelom Union d.d., Garni hotelom, v letu 2004 pa se jima je pridružil še Hotel Lev, edini hotel v Ljubljani s petimi zvezdicami.

V dejavnosti informacijske tehnologije so v letu 2004 poslovale tri družbe na treh različnih trgih. V Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji in Črni Gori. Družbe opravljajo svoje poslanstvo na področjih programske opreme, interneta ter sistemske integracije in opreme.

Naložba v dejavnost proizvodnje je najmlajša v zgodovini Autocommercea. Pridobili so jo v novembru 2004 z nakupom večinskega deleža v podjetju Adria Mobil d.o.o. Omenjena družba s svojim prodajnim programom počitniških prikolic in avtodomov preko svojih odvisnih družb posluje tudi v Švici, Veliki Britaniji, na Danskem in Hrvaškem, izdelke pod blagovno znamko Adria in Adriatic pa trži tudi na ostalih trgih Evropske unije: Francija, Nemčija, Švedska, Norveška...

**Slika 5.1 Strukturna shema dejavnosti Autocommerce d.d.**



*Vir: Letno poročilo Autocommerce d.d. 2004:8.*

Delniška družba Autocommerce je sredi leta 2003 preregistrirala svojo dejavnost iz trgovine in storitev v dejavnost holdingov.

Zakon o gospodarskih družbah definira holding kot družbo, ki jo ustanovijo družbeniki zato, da bi upravljala z udeležbo v drugih pravno samostojnih družbah. Dejavnost holdinga je ustanavljanje, financiranje in upravljanje drugih družb, v katerih ima večinsko udeležbo. V nasprotju s holdingom pa zakon koncern definira kot eno obvladujočo in eno ali več odvisnih družb, ki so med seboj povezane z enotnim vodstvom obvladujoče družbe. Če se funkcija vodenja pri holdingu razširi na vodenje odvisnih družb, pa govorimo o holdinško-koncernski obvladujoči družbi.

**Poslanstvo** družbe Autocommerce d.d. je ustanavljanje, upravljanje in vodenje odvisnih družb po metodi holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja s ciljem zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investorjev (lastnikov, delničarjev) in celotnim premoženjem družbe.

Ključne točke **vizije**, katerim Autocommerce d.d. sledi:

- Prisotnost na nabavnih in prodajnih trgih Evropske unije in jugovzhodne Evrope, s poudarkom na nekaterih republikah z območja nekdanje Jugoslavije.
- Uvrstitev družbe Autocommerce d.d. in odvisnih družb v skupino vodilnih družb na vsakem od obvladanih trgov.
- Zagotavljanje čim manjšega tveganja za investitorje pri portfeljskih in strateških naložbah z ustrezno višino in stabilnostjo donosa. Zato se lahko strateška naložba ob določenih pogojih preoblikuje v portfeljsko in obratno. Za vsako naložbo mora vselej obstajati tudi možnost dezinvestiranja.

**Strateški cilji**, katerim družba sledi:

- Dodatna utrditev obstoječih kapitalskih naložb na področjih trgovine z vozili, poslovnega hotelirstva, financ, informacijske tehnologije in proizvodnje. Omejitev tveganja teh naložb na sprejemljivo raven. Uporaba enake logike tudi pri potencialnih novih kapitalskih naložbah.
- Usmeritev finančnih naložb v dejavnosti, ki imajo sprejemljivo raven tveganja in ustrezno stopnjo donosa.
- Zagotavljanje ustreznega donosa naložb v opredmetena osnovna sredstva.
- Doseganje načrtovanih standardov poslovanja.
- Zagotavljanje interesov investorjev, lastnikov in delničarjev po dolgoročno stabilni in varni naložbi v Autocommerce d.d.

Družba je imela konec leta 2004 zaposlenih skupno 2.589 delavcev, od tega v holdinški družbi 75.

## 5.2 Notranja organiziranost in procesi

Autocommerce d.d. vodi enočlanska uprava (generalni direktor). Princip vodenja temelji na načelih holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja. Generalni direktor del pristojnosti in odgovornosti s pooblastili prenaša na svoje izvršne pomočnike s Poslovnikom o vodenju, zastopanju in predstavljanju Autocommerce d.d. in Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Autocommerce d.d. in/ali s posamičnimi pooblastili. Pomočniki generalnega direktorja so imenovani po funkcijskih področjih:

- za strateški razvoj in marketing
- za kontroling in računovodstvo
- za finance in
- za kadre, organizacijo in informatiko.

Za potrebe vodenja družbe ima generalni direktor v okviru štabnih dejavnosti še službe za pravne zadeve, za upravljanje nepremičnin, za odnose z javnostmi, notranjo revizijo ter poslovni sekretariat za administrativno tehnično podporo (Pravilnik o vodenju, zastopanju in predstavljanju, 2004:17).

V družbi Autocommerce d.d. se glede na njeno organiziranost (enočlanska uprava) izvaja en bistven proces, to je »Vodenje, zastopanje in predstavljanje družbe«, vsi ostali procesi pa podpirajo izvajanje tega procesa in so posledično temu podporni procesi ali podprocesi. V celotni družbi je bilo konec leta 2004 skupno 55 procesov, tržno raziskovanje pa je eden izmed podpornih procesov, ki se nahaja v funkcijskem področju strateški razvoj in marketing.

Izvršni pomočnik za strateški razvoj in marketing zagotavlja in skrbi še za podporni proces strateško planiranje, projektno vodenje in korporativno trženje. V okviru teh procesov so poleg pomočnika generalnega direktorja za strateški razvoj in marketing v oddelku zaposleni še: strateški analitik specialist, analitik trga specialist, specialist korporativnega trženja, analitik trga in skrbnik projektov (Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, Autocommerce d.d., Ljubljana, 2004: 15).

Osnovna naloga oddelka strateški razvoj in marketing v okviru družbe je oblikovanje in predlaganje dolgoročnih usmeritev Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družb. Oblikovanje dolgoročnih usmeritev pomeni razvoj obstoječih dejavnosti ter predvidevanje novih ter za njih potrebne investicije in projekte. Osnova za oblikovanje dolgoročnih usmeritev Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družb predstavljata temeljita analiza virov in sposobnosti ter analiza in predvidevanje v okolju.

Osnovni namen **podpornega procesa tržno raziskovanje** pa je izdelava tržnih raziskav, ki zagotavljajo osnovo za napovedovanje trendov na trgu, obnašanja potrošnikov, reakcij konkurence ter na podlagi tega tudi določanje prihodnje usmeritve Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družb.

Osnovni namen **podpornega procesa strateško planiranje** je izdelava strategij podjetja, ki na eni strani temeljijo na vnaprej opredeljenih dolgoročnih usmeritvah (poslanstvo, vizija) in strateških ciljih družbe, na drugi strani pa določajo poti za njihovo uresničevanje (strategije, strateški projekti).

Osnovno bistvo **podpornega procesa vodenje projektov** je poenoten način vodenja in dokumentiranja projektov strateškega pomena v Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družbah, med katere se uvrščajo tudi razvojni projekti.

Osnovi namen **podpornega procesa korporativno trženje** je vizualizacija strategije družbe oziroma vzpostavljanje simbolne komunikacije z vsemi deležniki družbe. Omenjeni proces je najmlajši v oddelku strateškega razvoja in marketinga. S 1. januarjem 2005 so se namreč aktivnosti tržnega komuniciranja prenesle iz področja odnosov z javnostmi v oddelek strateškega razvoja in marketinga.

### **5.3 Tržno raziskovanje v Autocommerce d.d., Ljubljana**

Glede na razpršenost Autocommerceovih naložb v različne dejavnosti, je tudi tržno raziskovanje te družbe obsežno, raznoliko in zaradi registracije v dejavnosti holdingov tudi posebno. Osnovno poslanstvo holdingov je namreč optimalno gospodarjenje s sredstvi investorjev, kar daje tržnemu raziskovanju posebno noto. V holdingih direktnih stikov s končnimi porabniki skoraj ni zaznati, saj te družbe nimajo svojega izdelka ali storitve, s katerim bi nastopali na trgu. Torej posledično tudi stikov s kupci nimajo. Take odnose vzpostavljajo le njihove odvisne oz. hčerinske družbe.

Iz tega je moč sklepati, da raziskave trga v holdingih segajo izven okvirjev marketinškega spleta. Raziskave cen, izdelkov in storitev, distribucijskih poti ter nakupnega vedenja holding Autocommerce ne opravlja. To opravljajo po potrebi njegove odvisne družbe samostojno. Raziskovalne dejavnosti holdinga Autocommerce d.d. so tako vezane na ozko področje promocije, predvsem pa na poslovne, ekonomske in korporativne raziskave.

#### **PROMOCIJSKE RAZISKAVE**

Promocijske raziskave Autocommerce d.d. opravlja predvsem v sodelovanju z zunanjimi agencijami.

Z agencijo Kline&partner tako že vrsto let sodeluje pri raziskavi Ugled podjetja, ki razkriva podatke o poznanosti, ugledu in investicijski privlačnosti tako Autocommercea kot tudi ostalih najvidnejših in najuspešnejših podjetij v Sloveniji. Poleg tega pa družba sodeluje tudi pri raziskavi Ugled direktorja, ki ugotavlja ugled prvega človeka družbe v poslovni in tudi splošni javnosti.

Z zunanjo institucijo ITEO Svetovanje d.o.o. Autocommerce d.d. že tretje leto zapored pristopa k vseslovenskemu projektu SiOK, ki meri in ugotavlja organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava omogoča tako primerjavo z vsemi organizacijami, ki sodelujejo pri SiOK projektu, kot tudi s samo panogo.

Poleg tega pa si Autocommerce d.d. pri svojem delu pomaga tudi z različnimi medijskimi raziskavami. Družba namreč za vse svoje odvisne družbe zaradi ugodnejših pogajalskih pogojev sklepa krovne letne oglaševalske pogodbe. Pri tem si

pomaga z zunanjo raziskavo NRB – Nacionalna raziskava branosti izvajalca Cati d.o.o. Ljubljana in mnogimi drugimi.

## **POSLOVNE, EKONOMSKE IN KORPORATIVNE RAZISKAVE**

### **Raziskave o značilnostih in trendih v panogi in na trgu**

Najpogostejše raziskave, ki jih opravlja Autocommerce, so tiste o značilnostih in trendih v panogi in na trgu. Tovrstne raziskave družba opravlja za različne trge in tudi za različna naslednja področja: holdingi, trgovina z vozili, poslovno hotelirstvo, finance, informacijska tehnologija in proizvodnja. Za vsako področje posebej ugotavlja nove priložnosti in tudi nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje tem spremembam sta življenjskega pomena za uspešnost poslovanja družbe. Če družba na primer ugotovi, da je določeno področje prenasičeno oz. da ne zagotavlja več ustreznega donosa, ga dezinvestira. Velja tudi nasprotno. Če družba ugotovi, da se je znotraj obstoječe dejavnosti pojavila neka nova priložnost, ji skuša tudi z raziskavami trga določiti možnosti dobička in na osnovi tega eventuelni vstop v novo tržno nišo.

### **Raziskave o prevzemih in diverzifikaciji**

Autocommerce d.d. mesečno spremlja tudi poslovanje ostalih holdingov, predvsem pa prevzeme, ki jih je opravila konkurenca. Pri tem se poslužuje tako imenovanega posnemalnega primerjanja oz. benchamarkinga. Družba skuša ugotoviti prednosti in slabosti svojih tekmecev s tem, da mesečno pridobiva podatke o njihovi prodaji, tržnih deležih, stopnji dobička, donosnosti naložb, denarnem toku, novih investicijah in izkoriščenosti zmogljivosti svojih konkurentov.

Družba pa ne opravlja samo raziskave obstoječih dejavnosti, ampak tudi možnih potencialnih novih dejavnosti, kamor bi lahko vstopila, in sicer tako za trg Slovenije kot tudi izven nje. Strateška usmeritev družbe na področju naložbenja je namreč konglomeratna diverzifikacija, s katero želi razpršiti naložbe v nove dejavnosti in na nove trge ter tako omejiti njihova tveganja. Tržno raziskovanje pri tem odigra izredno pomembno vlogo. Raziskave o prevzemih in diverzifikaciji so namenjene predvsem za generalnega direktorja družbe Autocommerce.

## **Analize tržnih deležev**

Autocommerce d.d. v oddelku za strateški razvoj in marketing mesečno analizira tudi tržne deleže vseh svojih obstoječih dejavnosti. Torej holdingov, trgovine z vozili, poslovnega hotelirstva, financ, informacijske tehnologije in proizvodnje. Pri analiziranju tržnih deležev uporablja različna merila: merilo celotnega tržnega deleža, merilo tržnega deleža na ciljnem trgu in merilo relativnega tržnega deleža<sup>7</sup>. Izbor merila je odvisen predvsem od dejavnosti in dostopnosti podatkov. Dokument, poimenovan Mesečna analiza z vidika tržnih aktivnosti v obstoječih dejavnostih Autocommerce d.d., se distribuira vsem ključnim odločevalcem v podjetju, torej generalnemu direktorju, njegovemu namestniku in pomočnikom.

---

<sup>7</sup> Celotni tržni delež podjetja je prodaja, izražena v odstotku od vse prodaje na trgu. Tržni delež na ciljnem trgu je prodaja podjetja, izražena kot odstotek celotne prodaje na njegovem ciljnem trgu. Relativni tržni delež pa pomeni odstotek prodaje podjetja v primerjavi s prodajo treh največjih konkurentov ali pa primerjavo z vodilnim konkurentov. Kotler, 1996:744.

## 5.4 Uporabnost tržnega raziskovanja pri strateškem načrtovanju

Tržno raziskovanje v Autocommerceu igra pomembno vlogo tudi pri procesu strateškega načrtovanja oziroma pri nastanku temeljnega dokumenta družbe, imenovanem Strateški plan Autocommerce d.d., ki se izvaja vsako leto posebej za obdobje petih let naprej. Njegovi uporabniki so Nadzorni svet, lastniki in zaposleni v Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družbah. Namen dokumenta je jasno definirana strategija, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost in dobičkonosnost poslovanja, tako matične kot tudi odvisnih družb. V njem družba za izbrano obdobje prihodnosti določi svoje poslanstvo, opravi strateško analizo, določi vizijo, strategije, strateške cilje in projekte za njihovo dosego. Tržno raziskovanje je najbolj vpeto v proces izdelave strateške analize, dostikrat pa sodeluje tudi pri ostalih fazah strateškega planiranja.

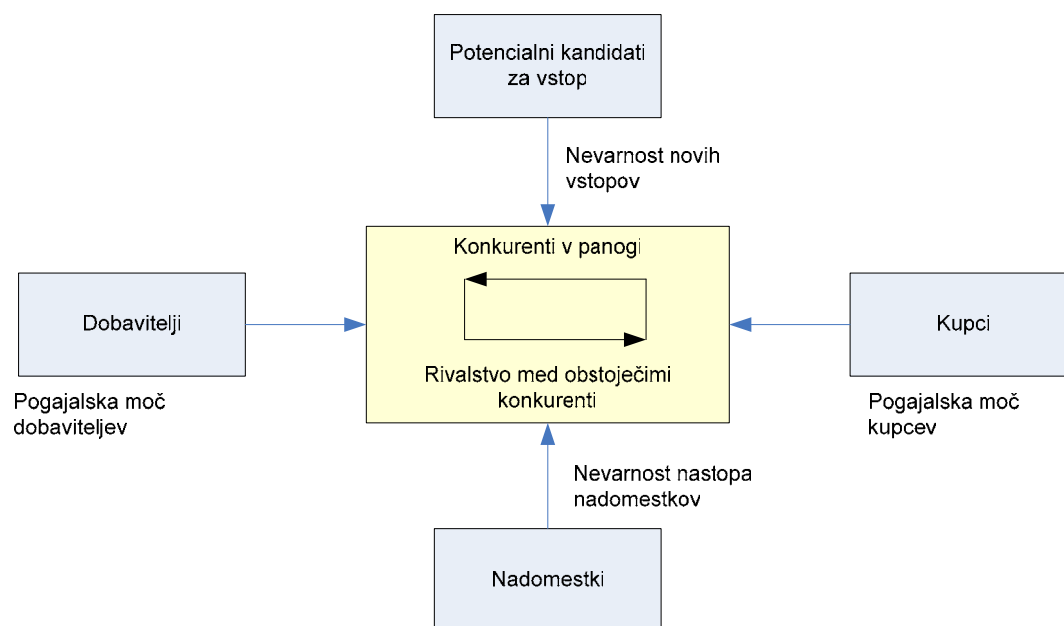
Pri strateški analizi, ki se izvaja za obdobje preteklih treh let, tržno raziskovanje podpira nastanek naslednjih dokumentov, ki so sestavni del strateškega plana:

- analiza preteklih strategij Autocommerce d.d., korporacijskih strategij in strategij po dejavnostih,
- analiza korporacijskih in poslovnih ciljev,
- analiza trendov,
- SWOT analiza,
- analiza makro okolja (Slovenija, Hrvaška, Srbija in Črna Gora, Evropska unija).

Analiza strategij po dejavnostih se v Autocommerceu d.d. opravlja po popularni analizi privlačnosti panoge, ki jo je v začetku osemdesetih let razvil M. Porter. Ocena strategij dejavnosti naj bi bila po njem odvisna od dveh vprašanj. Prvo je privlačnost panoge, drugo je relativen konkurenčni položaj organizacije. Obe ocenjujeta sedanjo in prihodnjo privlačnost panoge, v kateri naj bi družba delovala.

Privlačnost panoge je odvisna od petih določljivk privlačnosti, in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov, od pogajalske moči dobaviteljev, od pogajalske moči kupcev, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v panogi (Možina in ostali, 2002:276).

**Slika 5.2 Določljivke o privlačnosti panoge**



*Vir: Možina in ostali, 2002: 276.*

Po vseh petih skupinah določljivk tudi Autocommerce spremlja svoje obstoječe dejavnosti in njihovo privlačnost panoge, to so trgovina z vozili, poslovno hotelirstvo, finance, informacijska tehnologija in proizvodnja.

Naj opozorim še na to, da pri nastanku Strateškega plana Autocommerce d.d. sodelujejo vsi oddelki družbe, ne samo oddelek strateškega razvoja in marketinga.

Autocommerceove odvisne družbe samostojno izdelujejo strateške plane. Proces strateškega planiranja je enak tistemu v matični družbi in poteka vzporedno z njim po metodi srečevanja. Odvisne družbe večkrat za pomoč pri izdelavi strateške analize zaprosijo izvajalce tržnega raziskovanja v matični družbi.

## 5.5 Uporabnost tržnega raziskovanja pri projektnem vodenju

Tržno raziskovanje v družbi Autocommerce d.d. pomembno prispeva tudi pri procesu vodenja projektov, predvsem pri pobudah za nastanek novih projektov, kasneje pa tudi v posameznih izvedbenih fazah. Osnovni namen procesa projektno vodenje je uresničitev strateških ciljev, ki so zapisani v Strateškem planu Autocommerce d.d. za obdobje petih let. Uporabniki procesa vodenje projektov so najvišje vodstvo družbe in zaposleni v matični in odvisnih družbah.

Tipični projekti, ki potekajo v družbi Autocommerce so:

- razvojni projekti (nove oblike dejavnosti, nakupi ali ustanavljanje novih podjetij, izgradnja novih ali rekonstrukcija obstoječih kapacitet);
- organizacijsko informacijski projekti (izboljšave v postopkih in tehnologiji dela v smislu optimizacije stroškov);
- druge sistemske in konceptualne rešitve (razvoj).

Pri pripravi in izvajanju projektov sodelujejo izvajalski, svetovalni in odločitveni tim<sup>8</sup>. V izvajalskem timu skoraj vsakega projekta je vključen tudi strokovni sodelavec iz oddelka strateški razvoj in marketing, največkrat s področja tržnega raziskovanja. Poleg njega so v izvajalski tim vključeni tudi strokovni sodelavci s finančnega, pravnega in kadrovskega področja. Izvajalski tim ima največjo vlogo v fazi izvajanja projekta, ki vključuje uvajanje in izvedbo projekta.

Faza uvajanja projekta predstavlja uskladitev celotnega poslovanja in formalno pravnega delovanja v projektu oblikovanih rešitev z rešitvami in standardi Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družb na vseh področjih.

V ta namen izvajalski tim predstavi rešitve projekta delovni sredini, kjer se bo projekt uvajal in kasneje izvajal, usposablja ustrezne strokovne sodelavce z rešitvami projekta in poskusno uvede predlagane rešitve.

---

<sup>8</sup> **Odločitveni tim** odloča o temeljnih odločitvah na projektu (potrjuje rezultate posameznih faz projekta, odobrava pričetek del na naslednji fazi in odloča o spremembi plana projekta) in na osnovi priporočil pomočnika generalnega direktorja za strateški razvoj in marketing tudi spremlja potek izvajanja projekta.

**Svetovalni tim** svetuje vodji projekta pri posameznih strokovnih rešitvah. Pri tem je odgovoren za upoštevanje ustreznih standardov in zahtev podjetja. Člani svetovalnega tima podajajo svoja mnenja praviloma pismo. Mnenje z oceno o upravičenosti nadaljevanja projekta predložijo odločitvenemu timu.

**Izvajalski tim** je odgovoren za izvedbo projekta in poročanje pomočniku generalnega direktorja za strateški razvoj in marketing. Vodja projekta je član izvajalskega tima.

## 5.6 Uporabnost tržnega raziskovanja pri korporativnem trženju

V Autocommerce d.d. se znotraj procesa korporativno trženje opravljajo naslednje aktivnosti<sup>9</sup>:

- zakup medijev;
- letno poročilo;
- tehnično urednikovanje pri internem časopisu AC Vestnik;
- ažuriranje spletnih strani;
- Galerija AC in skrb za celotno Umetniško zbirko AC;
- poslovna in promocijska darila;
- vzdrževanje celostne grafične podobe podjetja.

Tržno raziskovanje v Autocommerce d.d. pomembno zmanjšuje tveganje tudi pri odločitvenih procesih korporativnega trženja. V nadaljevanju bom izpostavila le nekaj primerov:

**1. primer:** Pri zakupu oglasnega medijskega prostora obvladujoča družba vsako leto sklepa za vse svoje odvisne družbe krovno oglaševalsko pogodbo z mediji. Pri pogajanjih z mediji jim je v pomoč zunanja raziskava NRB – Nacionalna raziskava branosti izvajalca Cati Trženjske, Medijske, Družbene raziskave in Svetovanje d.o.o. Raziskava vsebuje osnovne podatke o branosti dnevnikov, prilog, večdnevnikov, tednikov, dvotednikov, mesečnikov, večmesečnikov in brezplačnikov. Na osnovi rezultatov te ankete si Autocommerce d.d. kot naročnik pripravi boljša pogajalska izhodišča v odnosu do medijev.

**2. primer:** Pri izvedbi letnega poročila tržno raziskovanje pomembno sodeluje pri poročanju o poslovnih področjih s tržnega vidika za preteklo leto. To pomeni, da sodelavec s področja tržnega raziskovanja opredeli skupne dosežene tržne deleže za vsako dejavnost in za vsak trg, kjer poslujejo Autocommerceove odvisne družbe. Za trgovino z vozili tako na primer opredeli dosežene tržne deleže za nova in rabljena osebna vozila, za nova in rabljena gospodarska vozila ter motocikle in sicer tako za slovenski kot tudi hrvaški in srbsko-črnogorski trg.

---

<sup>9</sup> Aktivnosti tržnega komuniciranja so se s 1.1.2005 prenesle iz oddelka odnosov z javnostmi v strateški razvoj in marketing. Aktivnosti, ki so navedene v nadaljevanju, so poimenovali korporativno trženje. V fazi priprave je tudi proces korporativno trženje, ki bo poleg omenjenih aktivnosti vključeval tudi proces tržnega raziskovanja.

**3. primer:** Na področju spletnih strani je v Autocommerce d.d. v času izdelave diplomskega dela ravnokar potekal projekt prenove obstoječih spletnih strani. Pred zagonom projekta so strokovni sodelavci iz oddelka strateški razvoj in marketing opravili dve analizi:

- Prenova spletnih strani Autocommerce d.d. in pregled spletnih strani konkurenčnih podjetij.
- Potencialni izdelovalci spletnih strani Autocommerce d.d.

Prva analiza je pokazala, kako konkurenčne družbe v dejavnosti holdingov obvladujejo orodje marketinškega spleta – internet in sicer z več vidikov: vizualne podobe, vsebine, tehnologije, interaktivnosti, navigacije, uporabnosti, marketinškega vidika in splošnega vidika. Analiza je zajemala poleg pregleda konkurenčnih podjetij tudi pregled družb, ki so bile za svoje spletne strani nagrajene (nagrada Netko in Izidor). Po primerjalni analizi so v družbi ugotovili, da je potrebno obstoječe spletne strani čim prej obnoviti, da morajo biti le-te prilagojene poslanstvu podjetja, enostavne, fleksibilne, pregledne, in tudi prilagojene hitremu tehnološkemu napredku.

Druga analiza je zajemala pregled enajstih potencialnih izdelovalcev spletnih strani. Tudi na osnovi te analize je bil končni izbor spletnega izvajalca enostavnejši, saj je analiza zajemala pregled najboljših izdelovalcev spletnih strani v Sloveniji, pregled njihovih referenc, njihovo cenovno politiko in elastičnost ponudbe ter celovitost ponudbe na področju interneta. Nekateri izdelovalci namreč ponujajo celostno izvedbo spletnega mesta, od svetovanja, oblikovanja, izvedbe, načrtovanja CRM strategije, do e-trgovanja, izdelavo analiz, programiranja, oglaševanja na spletu ipd., nekateri pa samo del celote.

Tretji primer prenove spletnih strani je hkrati tudi dober primer sodelovanja tržnega raziskovanja pri projektnem vodenju, saj je bila prenova spletnih strani družbe Autocommerce d.d. odprta kot samostojen projekt.

## **5.7 Uporabnost tržnega raziskovanja pri upravljanju s človeškimi viri**

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je pomemben kazalec oz. merilo trženjske uspešnosti (poleg merjenja zadovoljstva porabnikov), ki pomembno dopolnjuje finančna merila uspešnosti družbe. Če upoštevamo le finančne kazalce, pogosto dobimo zavajajoče kazalce tržnega položaja, zato je zadovoljstvo uporabnikov toliko pomembnejši dopolnilni kazalec pretekle, sedanje in bodoče uspešnosti gospodarske družbe. Po navedbah Amberja sodi zadovoljstvo med pet najpomembnejših trženjskih kazalnikov, v Veliki Britaniji pa ga uporablja skoraj 70 odstotkov podjetij (Amber v Kolar, 2004:22).

Tega se zavedajo tudi v Autocommerceu d.d., zato zadovoljstvo zaposlenih predstavlja sestavni element poslanstva podjetja in enega od primarnih ciljev managementa. Da bi bili učinkovitejši v izboljševanju zadovoljstva svojih zaposlenih, le-to redno merijo in analizirajo z vidika primerjave s konkurenti in vidika ključnih dejavnikov in učinkov zadovoljstva. V podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih med glavnimi vzvodi za izboljševanje zadovoljstva na splošno, kar upoštevajo tako pri selekciji kot tudi pri izobraževanju kadrov.

### **5.7.1 Projekt SiOK**

Leta 2001 je skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji (ITEO – Svetovanje, TMI Slovenija, Racio, Biro Praxis, RM PLUS) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pričela s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). V novembru 2004 se je primerjalnemu raziskovanju prvič pridružil tudi Autocommerce d.d., ki je sicer pri raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih v svojem podjetju sodeloval že tretje leto zapored. Pri raziskavi, ki je potekala za leto 2003, je sodelovalo skupno 62 slovenskih podjetij in organizacij, leto prej 51 in še leto poprej 21. Naraščajoče število podjetij, ki pristopajo k temu projektu iz leta v leto, kaže na pomembnost raziskav, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskava v okviru projekta SiOK je Autocommerceu d.d., poleg vpogleda v zadovoljstvo zaposlenih in klimo, omogočila tudi primerjavo rezultatov s poprečjem

vseh sodelujočih slovenskih organizacij in panogo. Raziskave se je udeležilo kar 85 odstotkov vseh zaposlenih v Autocommerce d.d., na kar so v družbi zelo ponosni, saj to po njihovem mnenju pomeni, da so pripravljeni sprejeti in izvajati ukrepe, usmerjene v izboljšave.

Rezultate ankete so v Autocommerce d.d. komentirali kot nadpričakovane, predvsem zato, ker je bila družba v raziskovanem obdobju podvržena velikim organizacijskim spremembam (Letno poročilo Autoommerce d.d., 2004: 73).

Rezultati raziskave za družbo Autocommerce d.d. so pokazali, da so najbolj ocenjene apriorne kategorije odnos do kakovosti (3,79), zadovoljstvo (3,77) ter inovativnost in iniciativnost (3,60). Med prednostnimi področji, ki v prihodnje zahtevajo več izobraževanj in izboljšav, pa so področja nagrajevanja (2,80), razvoja kariere (2,81) ter notranje komuniciranje in informiranje (2,96).

Rezultati raziskave kažejo izjemno dobro oceno apriorne kategorije zadovoljstvo, ki je višja od ocen v preteklih dveh letih, slovenskega povprečja ter povprečja dejavnosti. Ravno tako je od povprečja bolje ocenjena apriorna kategorija »strokovna usposobljenost in učenje«, enako kot SiOK povprečje, pa je ocenjena apriorna kategorija »vodenje«. Ostale trditve so ocenjene slabše. Največje negativno odstopanje od SiOK povprečja je pri apriornih kategorijah »notranji odnosi« (za 0,17 ocene), »inovativnost in iniciativnost« (za 0,05 ocene) in »dodatna vprašanja o sistemih« (za 0,05 ocene).

Če pa družbo primerjamo s povprečjem panoge trgovina, je bolje ocenjena apriorna kategorija »zadovoljstvo« (za 0,19 ocene). Ostale apriorne kategorije so ocenjene slabše. Največje negativno odstopanje je zaznano pri apriornih kategorijah »notranji odnosi«, kjer je razlika 0,36 ocene, »dodatna vprašanja o sistemih« (za 0,36 ocene) in organizacija (za 0,33 ocene) (SiOK, 2004).

Glede na to, da je bila raziskava izvedena v letu 2004 za leto 2003, ko je bila družba Autocommerce d.d. registrirana še v dejavnosti trgovine, primerjava z omenjeno panogo ni več aktualna. Šele raziskava za leto 2004 bo pokazala primerjalne rezultate s panogo, v kateri je družba registrirana sedaj, to je dejavnost holdingov.

Vse apriorne kategorije so imele vrsto trditev, na katere so zaposleni odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. V nadaljevanju, zaradi jasnejše ponazoritve trditev, navajam dve apriorni kategoriji in

njune trditve, ki sta v Autocommerce d.d. pridobili najboljšo in najslabšo oceno. To sta kakovost in nagrajevanje.

Apriorna kategorija »odnos do kakovosti« je zajemala naslednje trditve: zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, druge sodelavce in oddelke zaposleni obravnavajo kot svoje cenjene stranke, kakovost dela in količina sta enako pomembna.

Apriorna kategorija »nagrajevanje« pa je zajemala naslednje trditve: za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani, razmerja med plačami zaposlenih so v podjetju ustrezna.

Glede na rezultate raziskave je družba Autocommerce d.d. dobila s strani izvajalca tudi priporočila za posamezna področja, ki so potrebna izboljšav. To so nagrajevanje, razvoj kariere, notranje komuniciranje in informiranje ter notranji odnosi. Šele naslednja primerjalna raziskava bo pokazala, če so se v Autocommerce odločili za prave ukrepe glede na predlagana priporočila, ki so potrebna izboljšav.

## 5.8 Uporabnost tržnega raziskovanja pri odnosih z javnostmi

Oddelek odnosov z javnostmi v Autocommerce d.d. uporablja pri svojem delu vsa orodja tega dela marketinško komunikacijskega spleta, od organiziranja dogodkov, novinarskih konferenc, sporočil za javnost, spletnih strani, sponzoriranja, do tiskanega gradiva ipd. V podjetju želijo čim uspešnejše upravljati z vsemi svojimi strateškimi javnostmi, zato pri svojem delu za podporo odločanja uporabljajo analizo medijskih objav KVALIO zunanje agencije Press Clipping d.o.o., poleg tega pa tudi raziskavi zunanje agencije Kline&partner Ugled podjetja in Ugled direktorja.

Analize medijskih objav agencije Press clipping temeljijo na modelu učinkovitosti medijskih objav (MUMO)<sup>10</sup>. Osrednja merska enota analize združuje kvanitativne in

---

<sup>10</sup> MUMO – je Mera Učinkovitosti Medijskih Objav. Zajema 7 kvalitativnih in kvanitativnih uravnoteženih kriterijev, na podlagi katerih je ocenjena posamezna medijska objava. Objava lahko dobi največ 10 točk. Kvantitativni del ocene je uravnotežen glede na raziskave branosti in gledanosti medijev (Cati, Mediana, 2003). Kvalitativni del temelji na kognitivnih predpostavkah.

kvalitativne raziskovalne spremenljivke v primerljivo, uravnoteženo in razumljivo numerično obliko. Raziskovalne spremenljivke, upoštevane v modelu, so interno ter eksterno veljavne in upoštevajo značilnosti slovenskega medijskega trga ([www.pressclip.si](http://www.pressclip.si)). S KVALIO analizo merijo učinkovitost svojih medijskih objav na mesečnem, polletnem in letnem nivoju in jo primerjajo s preteklim obdobjem. V primeru posebnih dogodkov družba naroči ločeno analizo, s katero se ugotovi, kako so se mediji in njihova uredništva odzvali na določeno tematiko.

Analiza medijskih objav prikaže kvaliteto, obliko in tematiko objav, ki so jih lahko bralci, poslušalci oz. gledalci v določenem časovnem obdobju obdelali prek množičnih medijev in si tako ustvarili pomemben del predstav o tematikah, s katerimi je korporacija povezana, in s tem o korporaciji sami.

Učinkovitost medijskih objav analiza KVALIO ugotovi preko števila vseh medijskih objav za določeno obdobje in vsebuje naslednja poglavja ([www.pressclip.si](http://www.pressclip.si)):

- natančno tematsko strukturo publicitete (vrednosti izražene z MUMO točkami);
- vrednostno strukturo (vrednosti izražene z MUMO točkami);
- načrtovanost (vrednosti izražene z MUMO točkami);
- analizo medijev in avtorjev (križanje s tematiko, oceno...);
- primerjave s konkurenčno korporacijo ali institucijo;
- druge raziskovalne spremenljivke (ekvivalent zakupa, vizualna konstrukcija...);
- analizo panoge.

Da bi izmerili svoj ugled, poznanost in investicijsko privlačnost ter se primerjali tako s holdinško dejavnostjo kot tudi z vsemi sodelujočimi podjetji, družba Autocommerce d.d. vsako leto pristopi k raziskavi »Ugled podjetja« agencije Kline&partner.

Danes predstavlja ugled korporacijske znamke za podjetje največje bogastvo. Rezultati raziskave svetovnega ekonomskega foruma kažejo, da je ugled podjetja po mnenju vodilnih svetovnih menedžerjev drugi najpomembnejši dejavnik uspešnosti korporacije, takoj za kakovostjo izdelkov oz. storitev podjetja (Kline&partner, 2005:1).

Glede na to, da holding Autocommerce d.d. nima ne svojih izdelkov ne storitev (njegova osnovna dejavnost je gospodarjenje z naložbami), je omenjena raziskava pri njihovem delu toliko pomembnejša.

Ker se v družbi zavedajo, da tržne vrednosti podjetja ne oblikujejo zgolj finančni rezultati, temveč tudi številne oblike nevidnega premoženja, so pristopili tudi k raziskavi, imenovani Ugled direktorja. Ena izmed najpomembnejših oblik nevidnega premoženja podjetja je namreč tudi ugled njegovega direktorja (Kline&partner, 2005:1).

### **5.8.1 Odbojarski klub Autocommerce**

Učinki odnosov z javnostmi so v podjetju težko izmerljivi, zato je uporabnost raziskav in raznih analiz za njih toliko dragocenejša.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila, kako so izsledki raziskave o ugledu podjetja v kombinaciji z analizo medijskih objav pripomogli k odločitvi podjetja, da izboljšajo in ohranijo svojo prepoznavnost v očeh splošne javnosti.

Na podlagi raziskave Ugled podjetja Autocommerce d.d. 2004 so v družbi ugotovili občuten padec prepoznavnosti in ugleda v očeh splošne javnosti in porast negativne publicitete v določenih medijih. Ker so v družbi ocenjevali, da se utegne negativna publiciteta stopnjevati, so v družbi sprejeli ukrepe na več področjih, med njimi je bila tudi okrepitev promocije družbe s pomočjo športa. V družbi so se odločili za sponzoriranje odbojarskega kluba z Bleda, ki je tudi prevzel ime podjetja - Odbojarski klub Autocommerce (OK Autocommerce). Leto dni po zagonu projekta so ugotovili, da so projekt v celoti uresničili ter dosegli in presegli vse zastavljene cilje: občutno je zrasla tako prepoznavnost kot ugled ter investicijska privlačnost družbe v očeh splošne javnosti, kar je pokazala tudi raziskava Ugleda podjetja Autocommerce d.d. 2005. Dosegli so tudi enormno povečanje števila medijskih prispevkov, njihovo vrednost pa tudi finančno ovrednotili in ugotovili, da so se vložena finančna sredstva povrnila in pomnožila z mnogokratnikom.

Analiza medijskih objav o omenjenem dogodku je pokazala (Mihelčič, 2005:6):

- V letu 2004 je bilo mesečno v povprečju 100 objav na temo OK Autocommerce. Vse objave so bile pozitivne in le delno nevtralne, negativnih pa ni bilo. Analitiki so na osnovi rezultatov ugotovili, da je odziv medijev na delovanje kluba nadpovprečen za slovenske razmere, ter da je sponzoriranje

kluba znatno prispevalo k ugledu podjetja in popularizaciji odbojke v širši slovenski javnosti.

- Zahvaljujoč tem objavam, se je tudi število objav na ime Autocommerce v letu 2004 zvišalo za 105%. Število pozitivnih objav se je povečalo za 70%. Zraslo je sicer tudi število negativnih objav, toda gledano v absolutnem številu, so trend negativnih objav ustavili in ga delno tudi preusmerili v kategorijo nevtrálnih objav. Zaradi izjemnega povečanja objav v absolutnem številu je tudi odstotek negativnih objav že ob koncu leta postal zanemarljiv oziroma je bil nevtraliziran.
- Pozitivni trend se je nadaljeval tudi v letu 2005.
- Povečal se je delež načrtovane publicitete.

Raziskava Ugled podjetja Autocommerce d.d. 2005 v primerjavi z letom poprej pa je pokazala (Mihelčič, 2005:6):

- Prepoznavnost in ugled podjetja v očeh splošne javnosti sta se izjemno povečala: po poznanosti je Autocommerce d.d v letu 2005 zasedel 105. mesto, kar ga je uvrstilo med srednje poznana podjetja v Sloveniji (leta 2004 163. mesto in podpovprečna poznanost).
- Po ugledu se je podjetje uvrstilo v očeh splošne javnosti na 82. mesto (lani 140. mesto), porast je znašala 42 odstotkov.
- Izjemno je porasla tudi ocena investicijske privlačnosti podjetja – v letu 2004 se je družba nahajala na 139. mestu, leta 2005 pa je zasedla 68. mesto, kar je stoodstotna rast.
- Poročanje medijev je ključni vir informacij, ki družbo uvrščajo med poznana, ugledna in informacijsko privlačna podjetja v očeh splošne javnosti.

Rezultati medijskih objav in raziskava ugleda podjetja sta pokazali, da so s projektom sponzoriranja odbojkarskega kluba Autocommerce dosegli in celo presegli zastavljene cilje in jih bodo v nadaljevanju le še nadgrajevali:

- Imajo najboljši odbojkarški klub v Sloveniji.
- Autocommerce je postal tudi po tem prepoznaven v splošni javnosti.
- Autocommerce je ohranil nadpovprečni ugled v poslovni javnosti.
- S klubom se identificira tako lokalno okolje kot interna javnost.

## 5.9 Podjetniški portal Autocommerce d.d.<sup>11</sup>

V letu 2004 je v Autocommerce d.d. začel nastajati na osnovi Microsoftove tehnologije SharePoint enoten podjetniški portal za obvladovanje zunanjih in notranjih informacij, ki so ga v družbi poimenovali intranetni portal AC d.d. Le ta se dnevno dopolnjuje in ažurira s strani različnih področnih urednikov, njegov osnovni namen pa je boljše sodelovanje vseh zaposlenih in upravljanje različnih vrst znanja.

Portal omogoča na eni strani hiter dostop do vsebin, ki so namenjene vsem zaposlenim:

- povezave do najobiskanejših iskalnikov (najdi.si, google.com),
- telefonski imenik zaposlenih v AC d.d. in njegovih odvisnih družbah,
- naslovi odvisnih družb AC d.d.,
- AC Vestnik v elektronskem zapisu,
- novice na uradni spletni strani AC d.d.,
- nasveti uporabnikom informacijskega sistema in nasveti zaposlenim,
- koledar izobraževanj.

Na drugi strani pa portal poleg omenjenih vsebin vsebuje tudi poslovne podatke, ki so s posebnimi omejitvami dostopni le posameznikom:

- organiziranost družbe in vodilni delavci,
- javne objave delniške družbe in druge poslovne informacije,
- organizacijska dokumentacija,
- predloge dokumentov,
- baza tržnih raziskav,
- baza planskih usmeritev,
- baza analiz poslovanja in
- baza projektnega vodenja.

Podjetniški portal AC d.d. je v svoji osnovi namenjen vsem zaposlenim, sodelovanju med njimi in izboljšanju internega komuniciranja.

---

<sup>11</sup> Glej Prilogo1: Intranetni portal AC d.d.

Sestavni del tega portala je tudi managerski informacijski sistem, ki pa je namenjen le najvišjemu vodstvu (deloma tudi srednjemu managementu s posebnimi omejitvami). V njem najdejo vodilni v družbi ključne finančne in računovodske podatke, podatke o strateških projektih, kadrovske podatke in rezultate tržnih raziskav v podjetju.

Finančni podatki vključujejo spremljanje denarnega toka, terjatev in obveznosti iz poslovanja, kvalitete partnerjev kot plačnikov, stanje kreditov, možnih kompenzacij ipd. Ključni računovodski podatki prikazujejo planske usmeritve v primerjavi z rezultati preteklih obdobj, proračun stroškov v primerjavi z njihovo realizacijo, konsolidirane izkaze poslovanja ipd. V bazi projektnega vodenja vodstvo opazuje odmike posameznega projekta od zastavljenih planov, hkrati pa stroške projekta v primerjavi s planom.

Managerski informacijski sistem vključuje tudi ključne kadrovske podatke po posameznih odvisnih družbah in v sami holdinški družbi, poleg tega pa tudi rezultate tržnih raziskav.

V naslednjem poglavju pa bom podrobneje predstavila bazo tržnega raziskovanja znotraj managerskega informacijskega sistema oz. Podjetniškega portala AC d.d.

### **5.9.1 Tržno raziskovanje znotraj Podjetniškega portala AC d.d.<sup>12</sup>**

Že v letu 2003 je začela v oddelku strateški razvoj in marketing samostojno nastajati tudi elektronsko podprta baza podatkov o zunanjem in notranjem okolju družbe Autocommerce d.d., imenovana tudi baza tržnega raziskovanja. Značilnost baze v njenih začetkih je bila nepovezanost z ostalimi funkcijskimi bazami, predvsem pa njena neprepoznavnost pri ljudeh, ki so tovrstne podatke in informacije potrebovali.

Baza danes predstavlja urejeno zbirko podatkov, ki izboljšuje informiranost zaposlenih, olajšuje in poenostavlja spremljanje dogodkov v poslovnem svetu in centralizira raziskave in analize, ki nastajajo v Autocommerce d.d. in njegovih odvisnih družbah (preprečevanje podvajanja analiz). Baza je tudi del Podjetniškega portala Autocommerce d.d. in z ostalimi funkcijskimi bazami predstavlja celovit sistem obveščanja družbe. Autocommerce d.d. je s takim pristopom zakorakal na pot

---

<sup>12</sup> Glej prilogo2: Baza tržnega raziskovanja

centraliziranega načina obvladovanja informacij, za katere se dostikrat v podjetju niti ne ve, da so na razpolago.

Baza tržnega raziskovanja je razdeljena na posebne podmape oz. knjižnice. Vsako poslovno področje v Autocommerceu d.d. ima dve mapi, eno za analize in raziskave ter drugo za članke. Za lažje razumevanje bom podrobneje predstavila vsebine le enega področja znotraj baze tržnega raziskovanja, to je trgovine z vozili:

- Mesečno, polletno in letno spremljanje tržnih deležev vseh Autocommerceovih avtomobilskih blagovnih znamk (Mercedes-Benz, Smart, Mitsubishi, Honda, Fiat, Lancia, Alfa Romeo) po posameznih segmentih (nova in rabljena osebna vozila, nova in rabljena komercialna vozila, novi in rabljeni tovornjaki, avtobusi) in po posameznih trgih (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna Gora).
- Spremljanje poslovanja dobaviteljev (DaimlerCrysler AG, Mitsubishi Motors Corporation, Honda Motor Co Ltd, Fiat Auto SpA).
- Spremljanje poslovanja konkurenčnih slovenskih podjetij (Renault Nissan Slovenija d.o.o., Avto Aktiv d.o.o., Porsche Slovenija d.o.o. itd.).
- Spremljanje poslovanja evropskih konkurenčnih podjetij, ki ravno tako kot AC d.d. uvaja multibrand način trženja avtomobilskih blagovnih znamk (AMAG Automotive AG...).
- Ugotavljanje trendov v panogi, predvsem pa spremljanje evropskih zakonov s tega področja.

Vsa ostala poslovna področja v Autocommerceu d.d. se spremljajo na podoben način. Poleg tega, da se v družbi spremlja vsako poslovno področje na zapisan način, se spremlja tudi poslovanje konkurenčnih holdinških družb in dejavnost holdingov v Sloveniji kot celote.

V okviru baze se spremljajo tudi makroekonomski podatki za trge, kjer ima Autocommerce d.d. svoje naložbe. To so Slovenija, Hrvaška, Federacija Bosne in Hercegovine, Srbija in Črna Gora ter Evropska unija.

Za ažuriranje, urejanje in spremljanje baze so odgovorni zaposleni v oddelku strateški razvoj in marketing, skrbnik vseh podatkov, ki določa tudi dostope za vsakega zaposlenega posebej, je pomočnik generalnega direktorja za strateški razvoj in marketing, fizično pa za dostope poskrbi odgovorni v oddelku informatike.

## 6 ZAKLJUČEK

Raziskave trga v današnji novi ekonomiji niso privilegij marketinškega oddelka, direktorjev za marketing ali posameznih izvajalcev marketinških raziskav. Danes raziskujemo in tudi uporabljamo rezultate raziskav prav vsi. Od posameznika, ki se v neznanem mestu ustavi v turistično informativnem centru, da bi pridobil podatke o prenočitvah, do velikih korporacij, ki od celotne vrednosti prodaje raziskavam trga namenijo precejšen delež.

Z novo ekonomijo, ki temelji na digitalni revoluciji in upravljanju z informacijami, so postale informacije javne in vsem dostopne. Z globalizacijo so se razširili ne samo področja, ki jih lahko raziskujemo, ampak tudi njegovi uporabniki in izvajalci.

Raziskovanje je postalo osnova vsega, kar delamo. Nobene pomembnejše odločitve ne moremo sprejeti brez raziskav kakršne koli vrste. Odgovor na vprašanje zakaj, je enostaven: Tveganje je preveliko. Tako za posameznika kot za korporacijo.

Pred zagonom diplomske naloge so se mi porajala številna vprašanja. Kaj lahko na eni strani raziskujejo mala podjetja, ki ponavadi ne namenjajo sredstev za raziskovanje, oziroma na drugi strani korporacije, ki svojega izdelka ali storitve nimajo? Odgovor je preprost. Danes lahko raziskujemo vse in raziskujemo lahko vsi. To nam je omogočila digitalna revolucija, ki je v prvi vrsti razširila dostopnost do informacij, istočasno pa svet trženja obrnila na glavo in z njim tudi področje marketinških raziskav. Kljub napisanemu moram opozoriti, da enostavnega raziskovanja ne smemo enačiti ali zamenjevati s sistematičnim marketinškim raziskovanjem, ki temelji na načelih znanstvene metode: natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju in preizkušanju.

Na prvi pogled se morda zdi, da korporacija Autocommerce, ki se ukvarja z gospodarjenjem z naložbami, torej z »nečustvenim« investiranjem oz. dezinvestiranjem v naložbe, ne rabi raziskav, ker ne stopa v neposredni stik s končnimi kupci. Družba nima ne svojega izdelka ne svoje storitve, torej če prehitro sklepamo, lahko rečemo, da marketinških raziskav ne potrebuje? Ob temeljitejšem pregledu sem ugotovila, da marketinške raziskave niso vezane le na izdelek oz. storitev, njegovo ceno, distribucijske poti ali promocijo, ampak da je spekter raziskav raznovrsten in še pomembnejša ugotovitev – uporaben tudi izven marketinškega

oddelka oziroma v celotnem poslovanju podjetja. In tudi zato raziskave trga ne morejo biti niti postati orodje, ki bi ga uporabljali le marketinški odločevalci, kar je študija primera družbe Autocommerce d.d. jasno prikazala. Rezultate tržnih raziskav v omenjenem podjetju ne uporabljajo samo v marketinške namene, ampak tudi na ostalih področjih poslovanja: strateško načrtovanje, korporativno trženje, projektno vodenje, upravljanje s človeškimi viri, odnosi z javnostmi in seveda za vodenje in upravljanje družbe. Poleg tega so tržno raziskovanje v omenjenem podjetju umestili znotraj managerskega in ne marketinškega informacijskega sistema, kar dodatno potrjuje, da izsledke raziskav uporabljajo vsi zaposleni pri svojem delu in ne samo zaposleni v oddelku marketinga.

Po temeljiti študiji korporacije Autocommerce d.d. sem ugotovila, da gre za sodobno tržno podjetje, ki z raziskavami trga dodatno krepi svojo konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti. Temeljno poslanstvo družbe je optimalno gospodarjenje z naložbami, zato so raziskave trga toliko bolj pomembne, saj z njihovo pomočjo družba dodatno spoznava okolje, v katerem posluje. Z raziskovanjem stalno spremlja dogajanje v okolju, se skuša prilagajati spremembam v njem, kar poslednično vpliva na njegovo uspešnost. Autocommerce d.d. je pristopil k strategiji konglomeratne diverzifikacije. Z njo želi naložbe razpršiti ter tako omejiti njihova tveganja. In tveganja omejuje oziroma znižujejo tudi tržne raziskave. Z njihovo pomočjo se vodstvo namreč lažje odloči, ali je eventuelni vstop na novo področje dobičkonosen in ekonomsko upravičen. Velja tudi obratno. Raziskave o značilnosti in trendih v panogi in na trgu lahko pravočasno ugotovijo, da je področje prenasičeno, in da ne zagotavlja več ustreznega donosa, kar pomeni njegovo dezinvestiranje.

Na koncu diplomskega dela se želim ponovno vrniti na digitalno revolucijo, ki je trženje pripeljala v novo dobo in v kateri je tudi raziskovanje trga dobilo nove razsežnosti. Ob vseh silovitih spremembah v informacijski tehnologiji in ogromnih spremembah na področju medijev pa ne smemo pozabiti, da ljudje kljub vsemu še vedno ostajamo samo ljudje. Človeštvo ob vseh teh spremembah preživlja kvečjemu zelo počasen proces evolucije. Zato tudi z raziskavami ne hitimo preveč v prihodnost, ker je le-ta negotova. Ne skušajmo ugotavljati, kako se kupci nameravajo vesti. Raziskujmo raje sedanjost, ki je veliko bolj realna in zanesljiva. Torej skušajmo ugotoviti, kaj kupci počnejo danes.

## 7 LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, David A.; Kumar, Vineet; Day, George S. (1998): Marketing research. New York [etc.] : J. Wiley, cop.
2. Barabba, Vincent P.; Zaltman, Gerald (1991): Hearing the Voice of the Market: competitive advantage through creative use of market information. Boston: Harvard Business School Press.
3. Batagelj, Zenel; Jakofčič, Marjetka (2004): Ohranjanje stika z resničnostjo. Manager +, št. 4, str. 34-37.
4. Beršar Iskra, Alenka (1998): Kako ugotoviti utrip trga. Podjetnik, št. 4, april, str. 24-27.
5. Boone, Louis E.; Kurtz, David L. (1999): Contemporary Marketing. Fort Worth (TX) [etc.], Orlando : The Dryden Press : Harcourt Brace College Publishers.
6. Cati (2004): Nacionalna raziskava branosti, tiskani mediji, poročilo tretjega četrtletja. Ljubljana, november 2004.
7. Chisnall, Peter M (2005): Marketing research. London: McGraw-Hill.
8. Churchill, Gilbert A.; Iacobucci, Dawn (2005): Marketing research : methodological Foundations. Mason: Thomson/South-Western.
9. Craig, C. Samuel; Douglas, P. Susan (2000): International marketing research. Chichester [etc.] : John Wiley, cop.
10. Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ilkka A.; Tarrant, John J. (1995): The global marketing imperative. Lincolnwood : NTC Business Books.
11. Damjan, Janez (2004): Vzemite trženje v svoje roke. Manager +, št. 4, str. 7.
12. EOS Svetovanje (2002): Vrednotenje tržnega programa Olimpijskega komiteja Slovenije za potencialne pokrovitelje- Autocommerce d.d. Ljubljana, januar 2002.
13. Hooley, Graham J. (1998): Marketing strategy and competitive positioning. London: Prentice Hall Europe.
14. Hrastar, Lenka (2005): Uporaba tržnih raziskav v odnosih z javnostmi. Dostopno na: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1252](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1252) (20.februar 2005).
15. Hunt Vodopivec, Barbara (2003): Kvalitativni vidiki raziskovanja. Marketing magazin, november, str. 16.
16. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan (1997): Exploring corporate strategy. London: Prentice Hall.

17. Jubilejni vestnik AC (2002). Autocommerce, d.d., Ljubljana.
18. Kaučič, Primož (1998): Zmanjšajte poslovno tveganje. Podjetnik, april 1998.
19. Kline Miro; Berginc, Dario; Peršin, Peter; Kastrin, Andrej (2005): Poročilo raziskave Ugled 2005 (naročnik Autocommerce, d.d). Kline&partner, Ljubljana.
20. Kline Miro; Jakofčič, Marjetka; Sunko, Rok; Perčič, Eva; Peršin, Peter (2004): Poročilo raziskave Ugled 2004 (naročnik Autocommerce, d.d.). Kline&Parnter d.o.o., Ljubljana.
21. Kolar, Tomaž (2004): Upravljanje zadovoljstva presega trženjsko strategijo. Manager +, št. 4, str. 18-22.
22. Koprivnik, Samo; Lobe, Bojan: Tržno raziskovanje. Predavanja: šolsko leto 2003/2004. Dostopno na: <http://tr.fdvinfo.net/content.php?p1=38&p2=39&p3=41&id=41> (16. februar 2005).
23. Kotler, Philip (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kotler, Philip (2004): Management trženja. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
25. Letno poročilo Autocommerce d.d. 2004, Autocommerce, d.d., Ljubljana, junij 2005.
26. MacCarthy, Edmund Jerome (1998): Basic Marketing: a managerial approach. Homewood, Boston: Irwin.
27. Marketinški fokus (2001): Blagovne znamke v Sloveniji. Ljubljana, september 2001.
28. Mihelčič, Ivanka (2005): Poročilo o izvedbi ukrepov vezanih na prepoznavnost in ugled AC d.d. z dne 15.3.2005. Ljubljana, maj 2005.
29. Možina, Stane; Rozman, Rudi; Glas, Miroslav; Tavčar, Mitja; Pučko, Danijel; Kralj, Janko; Ivanko, Štefan; Lipičnik, Bogdan; Gričar, Jože; Tekavčič, Metka; Dimovski, Vlado; Kovač, Bogomir (2002): Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
30. Poslovnik o vodenju, zastopanju in predstavljanju, Autocommerce, d.d., Ljubljana, januar 2002.
31. Poslovnik vodenja kakovosti, Autocommerce, d.d., Ljubljana, oktober 2003.
32. Postma Paul (2001): Nova doba trženja. Ljubljana : GV Založba.
33. Potencialni raziskovalci spletnih strani Autocommerce d.d., Ljubljana, marec 2005.

34. Prenova spletnih strani Autocommerce d.d. in pregled spletnih strani konkurenčnih podjetij, Autocommerce d.d., Ljubljana, februar 2005.
35. Pressclipping: Kvali analiza medijskih objav - Autocommerce, d.d., letno poročilo 2004.
36. Pressclipping: Kvali analiza medijskih objav – Sponzorstvo Odbojarski klub Autocommerce Bled oktober-december 2004.
37. Proctor, Tony (2000): Essentials of marketing research. Harlow, England, New York : Financial Times.
38. Ranchhod, Ashok (2004): Marketing strategies: A Twenty-first Century Approach. Harlow: FT/Prentice Hall.
39. Sfiligoj, Nada (1993): Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Strateški plan Autocommerce d.d. 2005-2009, Autocommerce d.d., Ljubljana, januar 2005.
41. Tavčar, Rudi (2004): Merjenje zadovoljstva zaposlenih. Dostopno na: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1200](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1200) (16. februar 2005).
42. Tavčar, Rudi (2002): Raziskava ali novo vrednotenje odnosov? Dostopno na: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=496](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=496) (16. februar 2005).
43. Turban, Efraim; MCLean, Ephraim R; Wetherbe, James C. (2004): Information technology for management: transforming organizations in the digital economy. Hoboken (NJ): J. Wiley & Sons, cop. Dostopno na: [ftp://ftp.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti/predmeti/ISMch01.ppt](ftp://ftp.ef.uni-lj.si/_dokumenti/predmeti/ISMch01.ppt) (11. junij 2005).
44. Vrenko Peruško, Ines (2004): Business Intelligence: oči in ušesa uspešnih podjetij. Dostopno na: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1210](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1210) (16. februar 2005).
45. Vrenko Peruško, Ines (2004a): Povej, koliko veš o konkurentih in povem ti, kako uspešen si. Dostopno na: <http://www.gfk.si/42lclank.php?cid=1176> (16. februar 2005).
46. Zikmund, William G. (1997): Exploring Marketing Research. Dryden: Forth Worth.
47. [www.autocommerce.si](http://www.autocommerce.si)
48. [www.gfk.si](http://www.gfk.si)
49. [www.pressclip.si](http://www.pressclip.si)
50. [www.ris.org/mr](http://www.ris.org/mr)

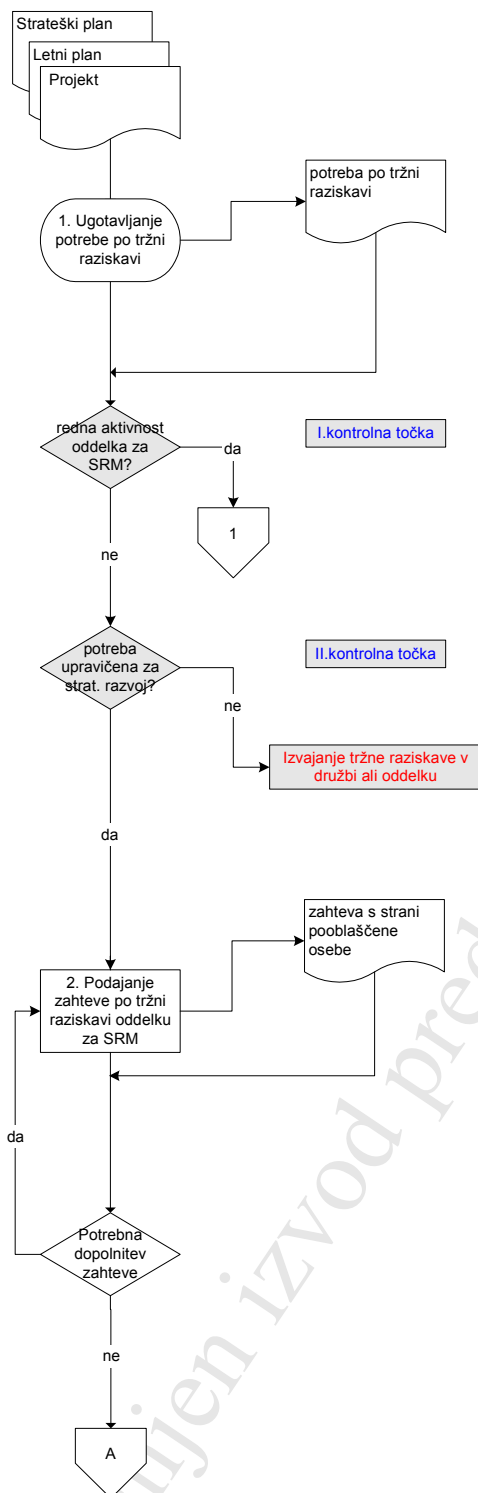
## 8 SEZNAM SLIK in TABEL

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabela 2.1 Vedenjske spremenljivke segmentiranja v zvezi z izdelki široke porabe ...</i> | <i>13</i> |
| <i>Tabela 2.2 Raziskovalne dejavnosti podjetij.....</i>                                     | <i>17</i> |
| <i>Tabela 2.3 Dodatne raziskovalne dejavnosti podjetij.....</i>                             | <i>18</i> |
| <br>                                                                                        |           |
| <i>Slika 2.1 Proces marketinškega upravljanja .....</i>                                     | <i>10</i> |
| <i>Slika 3.1 Marketinški informacijski sistem .....</i>                                     | <i>21</i> |
| <i>Slika 3.2 Viri primarnih in sekundarnih podatkov.....</i>                                | <i>22</i> |
| <i>Slika 3.3 Ocene pomembnosti javno dostopnih virov informacij o konkurenci.....</i>       | <i>23</i> |
| <i>Slika 3.4 Sistem za podporo marketinškim odločitvam.....</i>                             | <i>25</i> |
| <i>Slika 4.1 Proces marketinškega raziskovanja.....</i>                                     | <i>31</i> |
| <i>Slika 5.1 Strukturna shema dejavnosti Autocommerce d.d.....</i>                          | <i>40</i> |
| <i>Slika 5.2 Določljivke o privlačnosti panoge .....</i>                                    | <i>48</i> |

## 9 PRILOGE

### Priloga 1: Grafični prikaz procesa tržno raziskovanje

|                                            |                         |
|--------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Podporni proces: Tržno raziskovanje</b> | <b>Oznaka: O/10/007</b> |
| <b>Izdaja:003</b>                          | <b>Stran: 4/71</b>      |



- pom. gen. dir za SRM  
- pom. gen. dir. za kontrolo

- generalni direktor, član svetovnega ali izvajalskega tima, vodja org. enote, zaposleni v oddelku za strateški razvoj in marketing

- pom. gen. dir za SRM

- pom. gen. dir za SRM

- odgovorna oseba v družbi

- pooblaščen oseba

- specialist razvoja

Po potrebi priskrbijo ustrezne podatke za tržno raziskavo

Veza: podporni proces Strateško planiranje

Veza: podporni proces Izdelava LP

Veza: podporni proces Vodenje projektov

- glede na tržni položaj, zahteve strateškega oz. letnega plana ali projekta, trende, napovedi in/ali dogodkov na trgu ugotovi potrebo po tržni raziskavi

- presodi, ali se odziv na potrebo po raziskavi izvaja v okviru rednih aktivnosti oddelka za strateški razvoj in marketing, ali pa gre za novo tržno raziskavo

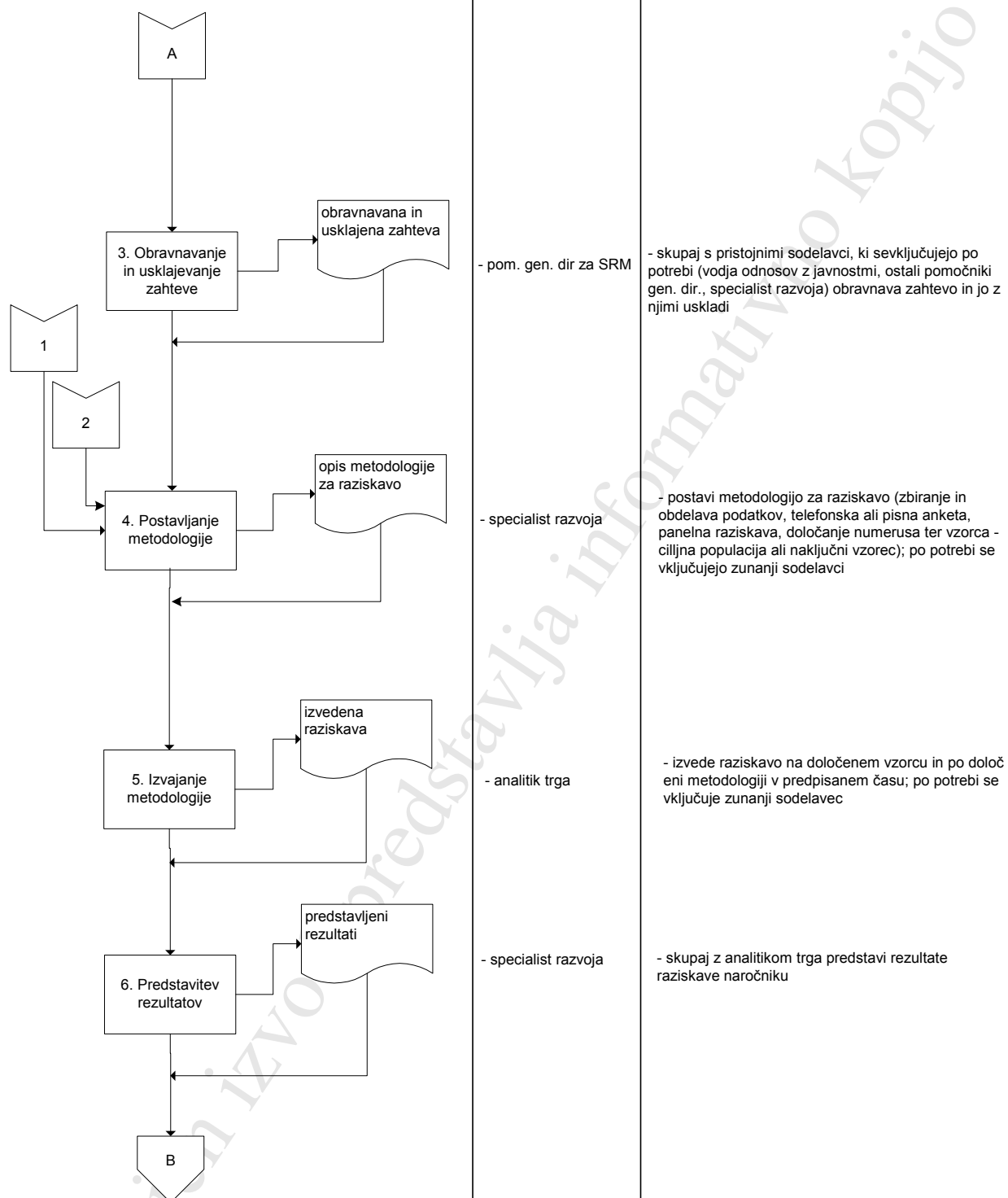
- presodi, ali je potreba po raziskavi upravičena za strateški razvoj, ali naj se izvaja v AC d.d. ali v posamezni družbi Skupine AC

- poskrbi za izvedbo tržne raziskave v družbi po enaki metodologiji, kot ta poteka v Skupini AC

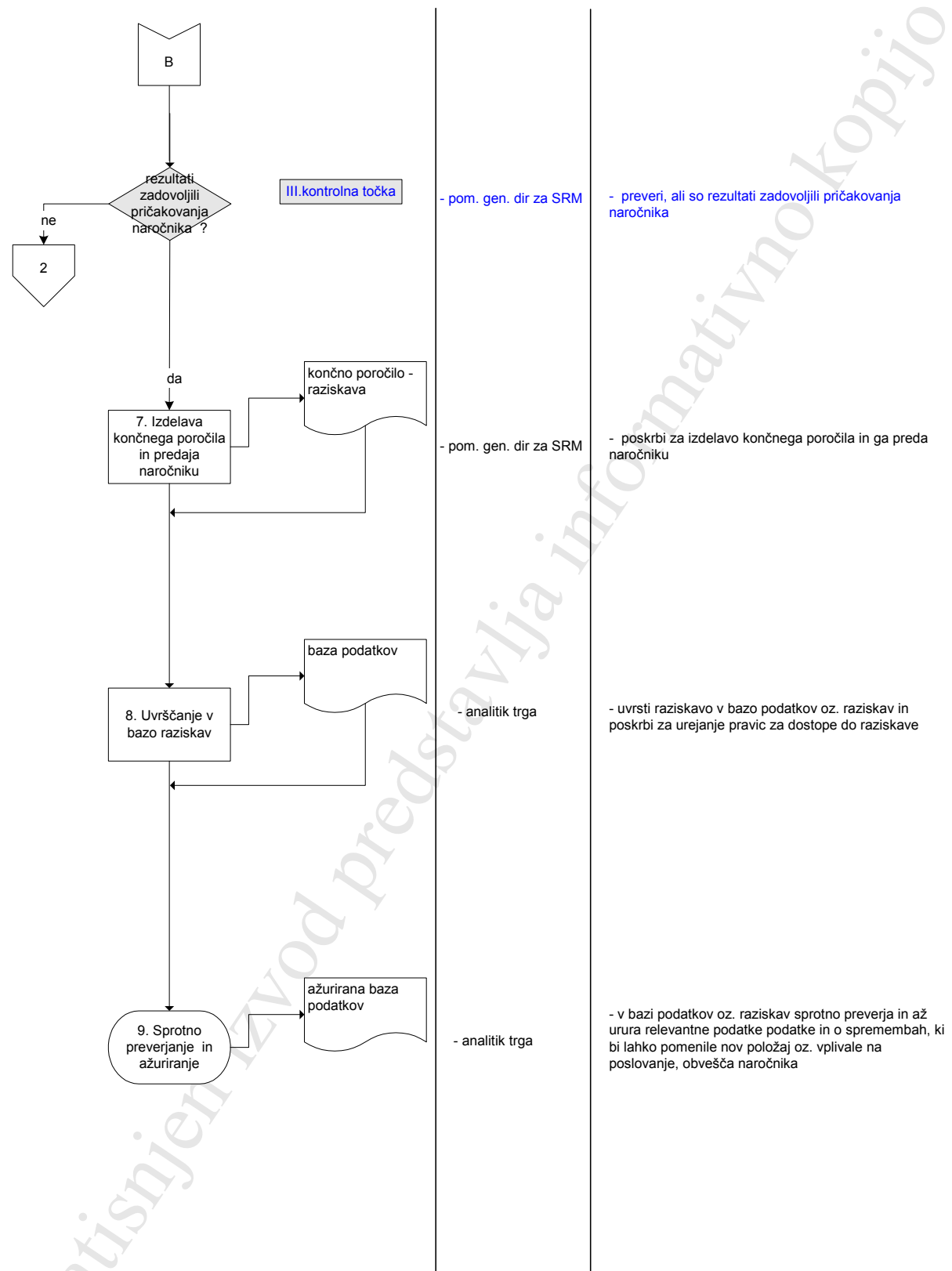
- pooblaščen oseba (pomočnik generalnega direktorja, direktor družbe) poda pisno zahtevo, ki mora vsebovati namen, inpute in pričakovane rezultate raziskave.

- ugotovi, ali podana zahteva vsebuje vse podatke oz. ali so zahteve opredeljene dovolj podrobno za kakovostno izvedbo raziskave

|                                            |                         |
|--------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Podporni proces: Tržno raziskovanje</b> | <b>Oznaka: O/10/007</b> |
| <b>Izdaja:003</b>                          | <b>Stran: 5/6</b>       |



|                                            |                         |
|--------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Podporni proces: Tržno raziskovanje</b> | <b>Oznaka: O/10/007</b> |
| <b>Izdaja:003</b>                          | <b>Stran: 6/6</b>       |



## Priloga 2: Elektronski prikaz Podjetniškega portala Autocommerce d.d.

SPDS - Domo - Microsoft Internet Explorer

Datoteka Urejanje Pogled Priključene Orodja Pomoč

Nazaj Iskanje Priključene Večpredstavnost

Naslov http://acddoc:8080/default.aspx Pojdi Links

Microsoft Office SharePoint Portal Server 2003 Help

Domov Teme Novice Strani Urejanje strani

All sources

# INTRANETNI PORTAL ACdd

**AUTOCOMMERCE d.d.**  
**okautocommerce**  
**Perftech.S5.net**

**Povezave**  
URL  
Najdi.si iskalnik  
Google iskalnik

**Koristne informacije**  
URL  
Telefonski imenik zaposlenih v AC  
Naslovi družb v skupini AC  
AC VESTNIK v elektronskem zapisu (PDF)  
Nasveti uporabnikom IS  
Nasveti zaposlenim  
Koledar izobraževanj

**Novice na uradni internetni strani AC**

**AUTOCOMMERCE d.d. Novice**  
Odnosi z javnostmi Telefon: +386 (1) 588 3103 Faks: +386 (1) 588 3119 E-mail: info@autocommerce.si  
Zadnja novica: 31.05.2005 14:45:02

**dom arhiv kontakti po novicah pošlji**

### Skupščina Autocommercea d.d. sto odstotno soglasna

\* Ljubljana, 31. maj 2005 – V poslovnih prostorih Autocommercea d.d. so se danes sestali delničarji na redni letni skupščini družbe. Navzočih je bilo 1.942.108 glasov ali 68,64 odstotka delnic z glasovalno pravico. Skupščina se je seznanila s poročilom Nadzornega sveta in s sto odstotkov vseh navzočih glasov sprejela vse predlagane sklepe, med katerimi tudi sklep za uporabo bilančnega dobička za leto 2004, ki je znašal na dan 31. december 2004 nekaj več kot 1,5 milijarde tolarjev.

### Podjetje Protej postalo 24,7-odstotni lastnik Autocommercea

\* Ljubljana, 30. maja - Podjetje Protej d.o.o., katerega lastnik in direktor je Branko Šibakovski, je postalo 24,7-odstotni lastnik Autocommercea d.d. Protej je delnice Autocommercea odkupil od nekaterih slovenskih bank in družb, ki se ukvarjajo s finančno dejavnostjo. V Autocommerceu smo poslovno odločitev Proteja pozdravili. Kot so sporočili iz Proteja, so z nakupom skoraj četrtinskega deleža prispevali tudi k nekoliko bolj urejeni lastniški strukturi Autocommercea, saj je ta precej razpršena.

**Poslovni podatki**  
URL  
ORGANIZIRANOST, VODILNI DELAVCI  
JAVNE OBJAVE DELNIŠKE DRUŽBE in druge poslovne informacije  
ORGANIZACIJSKA DOKUMENTACIJA  
PREDLOGE DOKUMENTOV  
**TRŽNE RAZISKAVE**  
PLANSKE USMERITVE  
ANALIZE POSLOVANJA  
PROJEKTI

Dokument1 - Microsoft Word

Neznano področje (Mešano)

start

Inbox - Micro... Testi1.02.2... Microsoft Po... Dokument1 - ... SPDS - Domo... neimenovana... SL 9:26

### Priloga 3: Elektronski prikaz baze tržnega raziskovanja

Dokumenti in seznam - Microsoft Internet Explorer

Nazaj na Članki - IT

http://acdddoc:8080/sites/TR/\_layouts/1060/viewlists.aspx

Domov Dokumenti in seznam Ustvari Nastavitve mesta Pomoč Up to SPPS

## TRŽNE RAZISKAVE

### Dokumenti in seznam

Izberite pogled

- Vse
- Knjižnice dokumentov
- Knjižnice slik
- Seznami
- Table za razprave
- Ankete

Glejte tudi

- Mesta
- Delovni prostori
- Delovni prostori srečanj

Ta stran prikazuje vse knjižnice, sezname, table za razprave in ankete na tem spletnem mestu. Če si želite ogledati vsebino knjižnice ali seznama, kliknite njeno ime. Če želite ustvariti novo knjižnico ali seznam, kliknite Ustvari.

**Ustvari**

| Knjižnice dokumentov                           | Opis                                             | Elementi | Zadnja sprememba |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------|------------------|
| <a href="#">Analize - ACdd</a>                 |                                                  | 15       | 2 months ago     |
| <a href="#">Analize - finance</a>              | Analize privlačnosti ponoge finance              | 1        | 10 months ago    |
| <a href="#">Analize - IT</a>                   | Analize privlačnosti ponoge IT                   | 3        | 8 months ago     |
| <a href="#">Analize - poslovno hotelirstvo</a> | Analize privlačnosti ponoge poslovno hotelirstvo | 3        | 10 months ago    |
| <a href="#">Analize - proizvodnja</a>          | Analize privlačnosti ponoge proizvodnja          | 0        | 8 months ago     |
| <a href="#">Analize - trgovina z vozili</a>    | Alanize privlačnosti panoge trgovina z vozili    | 23       | 3 months ago     |
| <a href="#">Članki - ACdd</a>                  |                                                  | 136      | 77 minutes ago   |
| <a href="#">Članki - finance</a>               |                                                  | 327      | 28 minutes ago   |
| <a href="#">Članki - poslovno hotelirstvo</a>  |                                                  | 307      | 18 minutes ago   |
| <a href="#">Članki - proizvodnja</a>           |                                                  | 46       | 13 minutes ago   |
| <a href="#">Članki - trgovina z vozili</a>     |                                                  | 250      | 2 minutes ago    |
| <a href="#">Članki -IT</a>                     |                                                  | 168      | 2 months ago     |
| <a href="#">Makroekonomski podatki</a>         | Makroekonomski podatki                           | 8        | 3 months ago     |

**Knjižnice slik**

Ni knjižnic slik. Če jo želite ustvariti, zgoraj kliknite **Ustvari**.

**Seznami**

|                                       |                                                                                                            |      |               |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|
| <a href="#">Obvestila</a>             | Za objavo sporočil na domači strani vaše strani uporabite seznam Objave.                                   | 1    | 10 months ago |
| <a href="#">Povezave</a>              | Za dostop do spletnih strani, ki so zanimive ali koristne za člane vaše skupine, uporabite seznam povezav. | 1    | 10 months ago |
| <a href="#">Seznam vseh analiz</a>    |                                                                                                            | 45   | 4 hours ago   |
| <a href="#">Seznam vseh člankov</a>   |                                                                                                            | 1232 | 1 minute ago  |
| <a href="#">Statistika dokumentov</a> | Podatki o številu dokumentov                                                                               | 120  | 1 minute ago  |

**Table za razprave**

Ni tabel za razprave. Če jo želite ustvariti, zgoraj kliknite **Ustvari**.

**Ankete**

Ni anket. Če jo želite ustvariti, zgoraj kliknite **Ustvari**.

http://acdddoc:8080/sites/TR/\_layouts/1060/settings.aspx

Local intranet

start

Inbox - Microsoft ...

Microsoft PowerPo...

dipl - Microsoft Word

Dokumenti in sezn...

http://www.gvin.c...

SL

10:00