

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**SAŠA MRAK**

**MENTOR: IZR. PROF. DR. MARKO LAH**

**POZICIONIRANJE POSLOVNEGA  
DNEVNIKA**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2005

## KAZALO

<b>1. Uvod .....</b>	<b>5</b>
1.1. Cilj naloge .....	6
1.2. Hipoteze in metodologija naloge .....	7
<b>2. Opredelitev pojmov trženja oz. marketinga.....</b>	<b>9</b>
2.1. Trženje oz. marketing .....	9
2.2. Trženjski splet in model 4p.....	10
2.3. Tržnokomunikacijski splet.....	12
2.4. Integrirano tržno komuniciranje .....	14
<b>3. Neposredno trženje .....</b>	<b>15</b>
3.1. Uvod.....	15
3.2. Opredelitev neposrednega trženja.....	16
3.3. Značilnosti neposrednega trženja.....	17
3.4. Vrste in oblike neposrednega trženja .....	18
3.4.1. Direktna pošta .....	20
3.5. Komunikacijski načrt neposrednega trženja .....	21
3.6. Merjenje učinkovitosti neposrednega trženja .....	22
<b>4. Nov izdelek in življenjski cikel izdelka.....</b>	<b>22</b>
4.1. Opredelitev.....	22
4.1.1. Ravni izdelka .....	24
4.2. Življenjski cikel izdelka .....	24
4.3. Faza uvajanja .....	26
4.4. Faza rasti.....	26
4.5. Faza zrelosti .....	27
4.6. Faza zasičenosti .....	28
4.7. Faza upadanja.....	28
<b>5. Ugled.....</b>	<b>28</b>
5.1. Identiteta, podoba in ugled.....	29
5.1.1. Identiteta podjetja .....	30
5.1.2. Podoba podjetja.....	31
5.1.3. Ugled podjetja.....	32
5.1.4. Dejavniki oblikovanja ugleda .....	32

5.1.5. Prednosti uglednega podjetja .....	33
5.1.6. Merjenje ugleda podjetja .....	33
5.1.7. Upravljanje z ugledom – kako ga ohraniti? .....	34
5.2. Poslovna javnost kot déležnik ugleda .....	36
5.2.1. Direktorji kot nosilci ugleda .....	37
5.2.2. Pomen ugleda za poslovno javnost in podjetja .....	37
5.3. Vloga medijev v odnosu do poslovne javnosti pri upravljanju z ugledom .....	38
<b>6. Spremenjena vloga splošnoinformativnih dnevni časopisov .....</b>	<b>39</b>
6.1. Množični mediji .....	39
6.2.1. Splošnoinformativni dnevni časopisi v boju za obstanek z radiem, televizijo in svetovnim spletom .....	39
6.2.3. Prepletanje, soodvisnost in sovplivanje marketinškega in uredniškega dela časopisa .....	41
6.2.4. Poslovna javnost kot akter povezave medijske moči s politično in ekonomsko močjo .....	43
<b>7. Pozicioniranje Poslovnega Dnevnika v Poslovno javnost .....</b>	<b>44</b>
7.1. Predstavitev podjetja Dnevnik, d.d. ....	44
7.1.1. Zgodovina podjetja .....	45
7.1.2. Edicije Dnevnika, d.d. ....	45
7.1.3. Ostali elementi strukture Dnevnika - družbena odgovornost, dogodki in sponzorstva .....	46
7.2. Ugled Dnevnika in predsednika uprave .....	47
7.2.1. Rezultati raziskave ugleda 2005 v primerjavi z letom 2004 .....	49
7.3. Poslovni Dnevnik – prenovljene strani gospodarstva kot novi izdelek .....	50
7.3.1. Izhodišča za nov založniški produkt .....	50
7.3.2. Situacijska analiza za potrebo uvajanja novega izdelka na trg .....	50
7.3.3. Ciljna javnost .....	51
7.3.4. Ekipa Poslovnega Dnevnika .....	52
7.4. Neposredno trženje kot orodje lansiranja Poslovnega Dnevnika .....	52
7.4.1. Predstavitev akcije .....	52
7.4.2. Ciljna javnost akcije .....	52
7.4.3. Namen akcije .....	53
7.4.4. Potek akcije .....	53
7.4.5. Logistika in stroški akcije .....	54
7.4.6. Končna stroškovna ocena .....	55
7.5. Ostali elementi Poslovnega Dnevnika .....	55

7.5.1. Oglaševanje Poslovnega Dnevnika.....	55
7.5.2. Poslovni Dnevnik na svetovnem spletu .....	56
7.5.3. Lansirni dogodki kot del promocije.....	56
7.5.4. Sponzorstva.....	57
<b>8. Vpliv Poslovnega Dnevnika na ugled in vrednost časopisa.....</b>	<b>57</b>
8.1. Vpliv na ugled.....	58
8.2. Poslovni Dnevnik in vrednost časnika Dnevnik .....	58
8.3. Ocenjevanje Poslovnega Dnevnika glede lastnosti.....	59
8.4. Spremembe v dosegu Dnevnika po lansiranju Poslovnega Dnevnika.....	61
8.4.1. Dosegi dnevnikov po četrletjih.....	62
8.4.2. Verižni indeks dosegov.....	62
8.4.3. Spremembe v dosegih po posameznih starostnih kategorijah (q1 2005).....	63
8.4.4. Spremembe v dosegih glede na izobrazbo.....	65
8.4.5. Spremembe v dosegih dnevnikov glede na dohodek.....	66
8.4.6. Spremembe v dosegih dnevnikov glede na status .....	68
<b>9. Sklep.....</b>	<b>70</b>
<b>10. Literatura.....</b>	<b>72</b>
<b>11.Slike, tabele, grafi in priloge .....</b>	<b>76</b>

## 1. Uvod

S tržnim gospodarstvom se je v Sloveniji začelo za podjetja novo obdobje. Njihov obstoj ne temelji več na prodaji izdelka, storitve, ideje itd., ampak so se morala obrniti h kupcu. Raznolika ponudba, vedno večja konkurenca in vedno bolj izpopolnjena tehnologija so naredili potrošnika izbirčnega in zahtevnega, v navalu množičnih informacij, oglasov in vseh oblik prepričevalnih komunikacij pa celo apatičnega, saj številna sporočila, ki se mu vsiljujejo na vsakem koraku in zagotavljajo iluzorne obljube, zbujejo v njemu odpor. Vendar ga podjetja potrebujejo za svoj obstoj. Ne samo za enkratni nakup, želijo si lojalnosti. Želijo si, da se potrošnik oziroma kupec vrne k njemu in postane njegova stalna stranka.

Marketing, s katerim podjetja skušajo poskrbeti za optimalno poslovanje, se je tako postopoma razvil od produktivne faze v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, preko prodajne faze, pa vse do družbenega marketinga. Ali če povemo drugače: včasih so se ukvarjali s tem, kako narediti izdelek, profit pa so dosegli z izkoriščanjem delavcev. Z množično produkcijo in diferenciacijo blaga pa se danes izdelki izgublajo drug v drugem, potrošnik pa ne ve več, kaj kupiti. Podjetja morajo torej skozi gručo informacij in oglasov doseči njegovo pozornost in ga spoznati ter prepričati v nakup svojega izdelka oziroma storitve. V ta namen podjetja uporabljajo različna tržnokomunikacijska orodja oziroma jih združujejo in tako delujejo z integriranim tržnim komuniciranjem. Prilagajajo jih glede na ciljno javnost in zahteve tržišča. Kot spodbuda k nakupu, k večji privlačnosti investicij in boljšemu poslovanju pa prav zagotovo danes veliko pripomorejo ugled, podoba in identiteta podjetja. Pri tem vse tri dejavnike različne javnosti različno dojemajo. Kdaj je podjetje ugledno za splošno javnost in kdaj za poslovno?

V nalogi sem predstavila uvajanje in pozicioniranje novega izdelka, ki je v svojem bistvu le izboljšava starega, komplement. Izdelek je primarno namenjen poslovni javnosti z namenom zviševanja ugleda, prepoznavnosti podjetja, njegove kredibilnosti in uveljavljanja na medijskem trgu kot mnenjski voditelj. Zaradi specifične ciljne javnosti je uporabljen pristop uvajanja izdelka, ki je bil v tej situaciji najprimernejši. Predstavila bom torej uvajanje Poslovnega Dnevnika kot obogatene gospodarske strani časnika Dnevnik. Slednji kot vodilna blagovna znamka družbe Dnevnik, d.d., predstavlja enega osrednjih slovenskih dnevnoinformativnih medijev. Dnevnik je podjetje z več kot 50-letno tradicijo. Tako kot ostala podjetja in seveda mediji, še posebno tiskani, se je moralo tudi to podjetje zavoljo obstanka prilagajati spremembam v družbi, okolju in tržišču. Poslanstvo družbe Dnevnik kot ene izmed treh večjih založniških hiš ostaja kakovostne, ažurne in kredibilne informacije ter razvoj medijskega prostora.

Še do nedavnega so bile njene aktivnosti glede na dinamiko sprememb trga komajda opazne, na nekaterih področjih je podjetje celo stagniralo. Vendar pa ga je medijski trg prisilil k izboljšavam in hkrati k racionalizaciji in reorganizaciji družbe. V zadnji treh letih podjetje beleži vedno boljše rezultate in velik poslovni uspeh, pripravlja pa se tudi že na nove izzive z izdajanjem novega tabloidnega dnevnika. Kakšna je tu vloga Poslovnega Dnevnika, predstavljam v nadaljevanju.

### **1.1. Cilj naloge**

Kot sem že omenila, je družba Dnevnik z vsemi svojimi edicijami, ki jih izdaja, potrebovala inovativne izboljšave na nekaterih področjih. Eno izmed njih so bile gospodarske strani časnika Dnevnik. Kot take so do nedavnega zaostajale za konkurenčnimi po kakovosti in preglednosti. Konkurenca so v tem primeru časniki Delo, Večer in Finance. Slednje so sicer po svoji vsebini že celostno zasnovane kot poslovni dnevnik in ne predstavljajo neposredne konkurence, vendar sem jih prav zaradi njihove ciljne publike, t. j. splošne in poslovne javnosti, vključila v primerjalno analizo, predstavljeno v zadnjem delu naloge. Tudi Poslovni Dnevnik ima namreč obe ciljni skupini – poslovno javnost in splošno. Predvsem pomembna je poslovna javnost in slednja je bila dolgo preveč oddaljena. Prenovljene gospodarske strani oziroma Poslovni Dnevnik je bila priložnost tako za časnik Dnevnik kot družbo, da se pozicionira v poslovni javnosti in hkrati v njenih očeh dvigne ugled družbe. Poslovna javnost je tista, ki nastopa kot mnenjski voditelj ali ustvarjalec mnenj in je zatorej, poleg splošne javnosti, izrednega pomena za poslovanje družbe. Slednja mora v njenih očeh seveda nastopiti kot odgovorna, fleksibilna, etična in vredna zaupanja. Le tako se ji dvigne ugled, investicijska privlačnost, v primeru Dnevnika kot časnika pa tudi kredibilnost in možnost uveljavitve kot medijskega mnenjskega voditelja.

Ker je primarno uvajanje in pozicioniranje Poslovnega Dnevnika bilo namenjeno poslovni javnosti, se je podjetje odločilo, da uporabi strategijo neposrednega trženja z osebnim naslavljanjem izključno na poslovno javnost. Z začetkom izhajanja Poslovnega Dnevnika, t. j. 10. novembra 2004, se je ta predstavil kupcem in naročnikom sam po sebi, v podjetju pa so želeli, da ga poslovna javnost spozna in sprejme še posebej z namenom večje prepoznavnosti, dviga ugleda in tudi večjega dosega samega časnika. Zato sem v prvem delu naloge opredelila pojme teoretično. Začela sem s splošno predstavitvijo trženja, trženjskega in posebej tržnokomunikacijskega spleta, kjer sem podrobneje opredelila značilnosti, orodja in funkcije neposrednega trženja. Nadaljevala sem s predstavitvijo pojma novega izdelka. Poslovni

Dnevnik je specifičen izdelek. Je komplementarni izdelek kot del časnika, a vendarle komuniciran kot samostojen. Nadalje sem podrobneje predstavila koncept poslovne javnosti v Sloveniji, njeno soodvisnost od medijev, ugleda in lastniških struktur konkurenčnih časopisnih družb. S tem sem želela prikazati vso prepletenost in sklenjen krog, ki ga omenjena javnost sestavlja in v katerem je za podjetje pomembno, da si pridobi ugledno mesto.

7. in 8. poglavje sta namenjena praktičnemu prikazu, analizi strategije neposrednega trženja in ugleda Dnevnika. Uvodoma sem, za lažjo predstavitev, predstavila časopisno družbo Dnevnik, d.d., z vsemi njenimi edicijami ter nadalje umestila idejo in nastanek Poslovnega Dnevnika v situacijo na trgu dnevnoinformativnih časopisov. Predstavila sem akcijo neposrednega trženja in analizirala ugled Dnevnika v letih 2000-2005 ter predsednika uprave v zadnjih dveh letih.

Z analizo raziskav in na podlagi teorije sem prikazala pot pozicioniranja Poslovnega Dnevnika. Pozicioniranje v primeru te naloge pomeni uvajanje Poslovnega Dnevnika v poslovno javnost z namenom zviševanja ugleda časopisne družbe Dnevnik in zviševanja dosega časnika Dnevnik.

## **1.2. Hipoteze in metodologija naloge**

Hipoteza 1: Poslovni Dnevnik kot izboljšava gospodarskih strani časnika Dnevnik je s strategijo neposrednega trženja v poslovno javnost uspel prispevati k večjemu ugledu podjetja Dnevnik v očeh poslovne javnosti.

Hipoteza 2: Poslovni Dnevnik je s strategijo neposrednega trženja v poslovno javnost uspel prispevati k večjemu dosegu in večji vrednosti časnika Dnevnik v poslovni javnosti.

Hipoteza 3: Kljub ekonomskim interesom lastnikov medijev in političnim pritiskom, je Poslovni Dnevnik vsebinsko ocenjen pri določanju verodostojnosti, ažurnosti, strokovnosti in neodvisnosti z ocenami srednje ali zelo izražene vrednosti, kar prispeva k večji vrednosti časnika Dnevnik in večjemu ugledu družbe Dnevnik v očeh poslovne javnosti.

V nalogi sem sprva opredelila teoretične pojme, ki se nanašajo na sledeče dokazovanje hipotez. Pri teoretičnem delu naloge sem uporabljala strokovno literaturo.

Hipoteze sem dokazala s pomočjo raziskav Anketnega studia Dnevnik, ki je z anketo med člani poslovne javnosti raziskoval lastnosti Poslovnega Dnevnika in njegov vpliv na ugled. Analizo ugleda sem okrepila tudi z rezultati raziskav agencije Kline in partnerji. Od leta 2000 do 2003 je podjetje Dnevnik naročalo te raziskave, za leto 2004 in 2005 pa sem črpala podatke iz strokovnih člankov. K temu sem dodala še primerjalno analizo dosega Dnevnika na podlagi

Nacionalne raziskave branosti, ki jo opravlja agencija Cati, d.o.o. Osredotočila sem se predvsem na spremembe v dosegu Dnevnika kot časnika v poslovni javnosti v prvem četrtletju 2005 v primerjavi z drugim polletjem 2004.

Prav tako sem s pomočjo raziskav Anketnega studia Dnevnik dokazala, da so anketiranci podali nadpovprečne ocene uredniškem delovanju Poslovnega Dnevnika, problematiko neodvisnosti uredniškega delovanja pa utemeljila s strokovno literaturo.



## 2. Oprelitev pojmov trženja oz. marketinga

### 2.1. Trženje oz. marketing

Trženje je široko uporabljen pojem, ki ga prepogosto enačijo s prodajo, nekateri celo s promocijo, spet tretji mu dajejo slabšalni prizvok, češ da gre za to, da nekdo poskuša prodati nekaj, kar ljudje v resnici niti nočejo. Vendar pa trženje obsega veliko več. Je večer proces brez začetka ali konca (Palmer, 2000: 18). Gre tako za poslovno filozofijo kot številne tehnike. Slednje so za podjetja lažje obvladljive, medtem ko je središčni del kot poslovna filozofija težje obvladljiv, predvsem pa usmerjen v potrošnika. Kotler (2004: 4) trženje opredeljuje kot družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo, in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Združenje American Marketing Association opredeljuje trženje kot proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja in distribucije v zvezi z idejami, izdelki in storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov in organizacij (v Kotler, 2004: 4). Palmer (2000: 9) meni, da moramo na trženje gledati kot kombinacijo umetnosti in znanosti. Pri trženju gre torej za menjavo oziroma proces, ki vključuje trde in mehke dejavnike z namenom, da sta zadovoljni obe strani menjave. Pospešuje, razvija in nadgrajuje procese menjave tako, da čim bolje spoznava potrebe in želje potrošnikov in temu primerno razvija izdelke in storitve, ki jih ponuja po določeni ceni skozi kanale distribucije. Potrošniki oziroma kupci so tisti, ki prinašajo denar v zameno za določene dobrine, izdelke in storitve in so zatorej ključnega pomena za trženjske aktivnosti organizacije (Palmer, 2000: 14). Poleg tega se lahko kakovostno uresničuje le, če v proces vključuje tudi komunikacijska orodja in programe, s katerimi skuša vzbuditi pozornost, zanimanje in zavedanje. Osnovne faze v procesu trženjskega upravljanja so po Palmerju (2000: 19):

- analize, s katerimi ugotovimo, kje na tržišču se nahaja naša organizacija v primerjavi s konkurenčnimi, katere so njene šibkosti in prednosti, priložnosti in grožnje,
- planiranje, s katerim ugotovimo, kaj je poslanstvo našega posla, kakšni so naši cilji in strategije, ki jih bomo uporabili za doseg teh ciljev,
- implementacija, s katero spoznamo, kako bomo našo strategijo izvedli učinkovito in
- kontrola, s katero preverimo, ali smo dosegli naše cilje in se s tem na nek način vrnemo v prvo fazo procesa – analiziranja.

Poleg procesov sta pomembna še dva vidika trženjskega upravljanja: strukture in izidi. Pri strukturah gre predvsem za razvoj trženjskih oddelkov in vključevanje drugih poslovnih funkcij podjetja in s tem širšo skupino ljudi, pri izidih pa seveda za pozitivno poslovanje, ki

omogoča podjetju preživetje. Sutton in Klein (2003: 5) trdita, da se tržniki tako ukvarjajo predvsem z vprašanji in hipotezami kot so: ali bo kampanja/ akcija/ iniciativa pomagala, da prodamo še več, kako lahko povečamo tržni delež ne da pri tem nižamo cene, kako lahko izdelke uvrstim na tržišče še hitreje, kako lahko premagam ki je desetkrat večja od nas, kako lahko še hitreje sklenemo posle, razvijemo zmagovalne izdelke segmentiramo najbolje trg in se razlikujemo od drugih? Po njunem mnenju, vsako od teh vprašanj vodi do največjega: ali ta akcija dejansko pomaga, da prodamo več tega kar imamo večjemu številu potrošnikov z večjimi maržami (Sutton in Klein, 2003: 5)? Boljše kot je torej naše razumevanje trga, marketinga in potrošnikov, večja je verjetnost, da bomo več prodali in imeli večji dobiček.

## **2.2. Trženjski splet in model 4p**

Trženjski splet je splošni oziroma konceptualni okvir, ki poudarja osnovne odločitve tržnikov v procesu ustvarjanja ponudbe glede na potrošnikove potrebe (Palmer, 2000: 20). Koncept 4 P je kombinacija sestavin v podjetju, oblikovana z namenom doseganja zelenega povpraševanja oziroma reakcije s strani potrošnikov. Vsaka organizacija oziroma podjetje naj bi glede na svoje izdelke razvilo primeren trženjski splet.

Osnovni elementi spleta so:

1. izdelek (angl. Product),
2. tržne poti in metode (angl. Placement),
3. področje cen in prodajnih pogojev (angl. Price) in
4. tržno komuniciranje (angl. Promotion).

Zaradi prepletenosti storitev in izdelkov, naštetim elementom danes nekateri dodajo še:

5. ljudi (angl. People),
6. fizične dokaze (angl. Physical evidence) in
7. procese (angl. Processes).

### Izdelek oziroma storitev

Ko govorimo o izdelku oziroma storitvi, mislimo na tisto, kar podjetje ponudi drugi strani v menjavo. Lahko gre za materialno dobrino, neotipljivo storitev, kombinacijo obojega, lokacijo, osebo ali idejo (Palmer, 2000: 217). Danes se celo vedno bolj uveljavlja prepričanje, da v praksi ni dobro delati razlik med izdelki in storitvami, ampak je treba o »predmetu«, ki ga ponujamo v menjavo, razmišljati kot o celoti, sestavljenih iz različnih elementov – oblike, tehničnih lastnosti, embalaže, plačilnih pogojev, ljudi itd. Za potrošnika je pri vsem tem razlikovanju pomembna le celota koristi, ki jo je pridobil z nakupom »predmeta« za morebitno

pozitivno ponakupno vedenje oziroma ponoven nakup. Zaradi številnih izdelkov na trgu in vedno novih izdelkov, se morajo podjetja prilagajati tem spremembam in izdelke inovirati, spreminjati, opustiti ... Na točki nujne spremembe se je znašlo tudi podjetje Dnevnik s časnikom Dnevnik, ki je s svojimi gospodarskimi stranmi zaostajalo za konkurenčnimi časniki.

### Prodajne poti

Pri prodajnih poteh gre za področje prenosa izdelkov od proizvajalcev do potrošnikov oziroma distribucijo. Podjetja ponavadi proizvajajo tam, kjer je za njihovo produkcijo najprimerneje, kupci pa želijo kupovati tam, kjer je njim najlažje. Tako sta pot in prostor prodaje odvisna od odločitve podjetja, kako zelo želi olajšati kupcu dostop do svojih izdelkov ali storitev. (Palmer, 2000: 23).

Nekateri uporabljajo tudi izraz distribucija, kar pomeni organiziran prevoz blaga po ustreznih prodajnih poteh (ali distribucijskih kanalih) do prodajnih mest oziroma kupcev. Razpečevanje je lahko neposredno, to je od proizvajalca do potrošnika. Lahko pa je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja, maloprodaja, ipd. Običajno težimo za tem, da bi imeli čim manj ali celo nobenega posrednika. (Devetak in drugi, 2002: 94). Z uveljavitvijo svetovnega spleta se je odprla nova neposredna prodajna pot, s katero pa so se uveljavili spet novi posredniki t. i. on-line posredniki.

### Cena

Da bi govorili samo o ceni, ki jo potrošnik vidi na deklaraciji, je premalo. Na cenovno področje sodijo vsa vprašanja, povezana s stroški potrošnikov ob nakupu izdelka (sem sodijo tudi popusti, plačilni roki ipd.). Vendar pa cena ni nujno odločilen dejavnik opredelitve za nakup. Pomembna »stroška«, ki ju potrošniki upoštevajo ob nakupu sta občutek (ne)gotovosti in morebitni stroški uporabe izdelka (npr. stroški servisov ali nakupa dodatne opreme). Cena je tako po mnenju Palmerja (2000: 22) za večino podjetij kritični element trženjskega spleta, saj določa prihodek podjetja. Njeno določanje je odvisno še od nekaterih dodatnih dejavnikov. Najpogosteje se postavlja ceno na osnovi stroškov in cen konkurence. Višjo ceno tako lahko določimo, ko povpraševanje, v primerjavi s konkurenco, ni občutljivo na ceno, ali ko drugi elementi izdelka oziroma storitve ustvarjajo njegovo visoko vrednotenje v očeh kupca. Ostali dejavniki, ki še vplivajo na odločitev o ceni, so odločitev o pozicioniranju izdelka, odločitev, ali na trgu zasledujemo cilj maksimiranja tržnega deleža ali maksimiranja dobička, gibanje povpraševanja na spremembe cen, torej cenovna elastičnost, čas (npr. nižje cene izven sezone, prostor (npr. domači ali tuji trgih), količina in količinski popusti, imidž blagovne znamke ipd.

### Tržno komuniciranje

Gre za verjetno najvidnejše marketinško orodje, kamor uvrščamo različne oblike komuniciranja kot procesa izmenjave informacij med subjekti na trgu – podjetji, zaposlenimi v podjetjih, potrošniki itd. Tržno komuniciranje podjetja uporabljajo za komunikacijo prednosti njihovih izdelkov<sup>1</sup>. Včasih, ko trg še ni bil toliko razvit in zahteven, je bilo komuniciranje predvsem enosmerno, od podjetja k potrošniku. Vse večja zahtevnost potrošnikov, ki se je razvila v sklenjenem krogu soodvisnosti vse večje ponudbe in razvoja pluralnih medijev, pa zahteva dvosmeren komunikacijski proces. Podjetja morajo zavoljo svojega obstanka in uspeha prisluhni potrošnikom in se jim prilagajati. V tem kontekstu imajo danes pomembno vlogo prav tržne raziskave obnašanja potrošnikov.

Vloga, mesto in pomen politike promocije v marketingu se kaže v tem, da proizvajalec ali ponudnik na različne načine informira kupce oziroma potrošnike o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja (Devetak, 2000: 183). Promoviranje plasmaja pri trženju pomeni integralni sistem komunikacij med proizvajalci oziroma distributerji in porabniki ali kupci (Bunc v Devetak, 2000: 183). Pri tem opredelimo, s kom bomo komunicirali in na kakšen način oziroma s kakšnim ciljem – ali gre zgolj za informiranje, spominjanje ali spodbujanje k nakupu? Da si poenostavimo proces odločanja, o tržnem komuniciranju razmišljamo z elementi tržnokomunikacijskega spleta. Ali kot pravi Palmer (2000: 23), moramo pri tržnokomunikacijskih odločitvah upoštevati:

- Kakšno sporočilo bomo uporabili?
- Kateri medij bomo izbrali?
- Časovnico oglaševalske kampanje,
- Koliko denarja bomo namenili?
- Evalvacijo izdatkov.

### **2.3. Tržnokomunikacijski splet**

Kotler (1996: 596) je v tržnokomunikacijski splet umestil pet elementov:

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi,
- osebna prodaja in

---

<sup>1</sup> Nekateri avorji še vedno uporabljajo izraz promocija namesto tržno komuniciraanje (npr. Devetak), čeprav gre za označevanje enakih dejavnosti.

- neposredno trženje.

V okviru vseh teh petih elementov je še veliko možnosti, ki jih lahko identificiramo in uporabimo v promocijskem načrtovanju (Palmer, 2000: 420). Promocijske aktivnosti tržnokomunikacijskega spleta so lahko učinkovite, le če delujejo skupaj usklajeno in integrirano. Paul Smith zato predlaga naslednje princip SOST 4Ms (v Palmer, 2000: 430):

*Situation – situacija*, kjer gre za:

- umestitev podjetja na trg glede na trende, tržne deleže, prednosti in slabosti,
- pozicioniranje izdelka glede na lastnosti, prednosti, izvorni prodajni predlog,
- opredelitev strukture in rasti trga, priložnosti in grožnje, ciljna tržišča in konkurenco.

*Objectives – cilji* (kratko-, srednje- in dolgoročni), kjer se opredeli trženjske in komunikacijske cilje.

*Strategy – strategija*, kjer določimo, kako bomo te cilje dosegli. To je lahko skupni povzetek trženjskega in tržnokomunikacijskega spleta.

*Tactics – taktike*, kjer natančneje opredelimo strategijo, t. j. natančno določimo kako, kdaj in kje bomo uporabili različne promocijske aktivnosti.

+ 4M's

*Men – ljudje*: kdo je za kaj odgovoren? Ali imamo dovolj primerno izkušenih posameznikov za izpeljavo projekta? Imajo dodatne kapacitete? Potrebujemo zunanje agencije?

*Money – denar*: koliko nas bo stalo? Si lahko to privoščimo? Naj denar porabimo za kaj drugega? Ali proračun vključuje raziskave za merjenje učinkovitosti promocijskih aktivnosti?

*Minutes – čas*, ki pomeni določanje časovnic in rokov za vsako fazo vsake aktivnosti od predlogov, konceptualnega razvoja, testiranja koncepta, regionalnega testiranja, lansiranja na državni ravni, evropski ravni itd.

*Measurement – meritve*: spremljanje rezultatov vseh aktivnosti pomaga razumeti, kaj je bilo dobro in kaj ne smemo ponoviti v naslednji kampanji. Hkrati rezultati pomagajo managerju ustvariti realne napovedi in narediti boljše tržnokomunikacijske načrte v prihodnosti.

Pelsmacker in drugi (2001: 3) so poleg že naštetih elementov po Kotlerju določili še dodatna orodja, ki sestavljajo splet tržnega komuniciranja in sicer:

- sponzoriranje,
- razstave, sejmi,
- oprema prodajnega mesta,
- interaktivno trženje.

Smith (1993: 19) k temu dodaja še:

- korporativno identiteto,
- embalažo in
- govornice od ust do ust oz. ustno propagando.

Nobeno od orodij v spletu ni pomembnejše od drugega. Ne da se jih razvrstiti na lestvici od najbolj do najmanj pomembnega, saj ima vsaka gospodarska panoga oziroma vsako podjetje svoje prioritete, ki jih skuša doseči na svoj način. Za ene sta bolj pomembna oglaševanje in prodaja, za druge pa npr. sponzoriranje in neposredno trženje.

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z marketingom, morajo obvladovati proces komuniciranja. Pri tem je pomembno, kdo sporoča, komu sporoča, vsebina sporočila, po kateri poti in s kakšnim učinkom. V primeru, da nismo vzbudili ustrezne pozornosti pri možnih kupcih, so potrebne konkretne analize in preverjanja ter novi pristopi, modeli in psihološki prijemi. Običajno sporočevalci v procesu komuniciranja iščejo ustrezne značilnosti naslovnikov (preteklih, sedanjih ali bodočih odjemalcev), ki ustrezajo stopnji njihove dojemljivosti za prepričevanje. (Devetak, 2000: 184).

Ker je podjetje Dnevnik kot orodje lansiranja Poslovnega Dnevnika uporabilo neposredno trženje, bom slednjemu namenila v nadaljevanju teoretičnega dela.

## **2.4. Integrirano tržno komuniciranje**

Orodja tržnokomunikacijskega spleta se je svoj čas gledalo kot na nepovezana. Vsako od njih je bilo namenjeno svojemu načinu doseganja kupca, dobička oziroma zelenega učinka. Vendar pa so občinstva oziroma javnosti različne, komunikacijska orodja pa posamično ne dosegajo vedno celotne populacije in niso nujno komunikacijsko učinkovita. Običajne tržnokomunikacijske strategije temelječe na množičnem komuniciranju in standardiziranih sporočilih, so se dopolnile z novim pristopom - bolj osebnim in tehnološko izpopolnjenim ter usmerjenim h kupcem. Govorimo o integriranem tržnem komuniciranju. Kot pravita Boyd in Levy (v: Podnar, 2004: 3) je komuniciranje osrednji del marketinga, saj skoraj vse kar oseba, ki se ukvarja z marketingom, počne in se konča kot komuniciranje nečesa nekemu. Pomembno je, da ta orodja delujejo usklajeno. Pickton in Broderick (2001: 65) pravita, da so primeri, kjer damo več poudarka na en element promocijskega spleta v odnosu do drugih, bi bilo pa napačno trditi, da je recimo oglaševanje boljše od odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje ali direktne pošte itd. Vsako orodje ima svoje mesto. Nadalje avtorja opredeljujeta integrirano tržno komuniciranje (2001: 67) kot »proces, v katerega je vpleten management in celotna organizacija z vsemi vpletenimi v analize, planiranje, implementacijo in kontrolo vseh

tržnokomunikacijskih kontaktov<sup>2</sup>, medijev, sporočil in promocijskih orodij, skupaj fokusiranih na določene ciljne javnosti na tak način, da dosežemo najboljše poslovanje, natančnost, učinkovitost, krepitev in skladnost tržnega komuniciranja z namenom doseganja zelenega izdelka<sup>3</sup> in korporativnih tržnokomunikacijskih ciljev.«

Opredelitev Ameriškega združenja oglaševalskih agencij navaja integrirano tržno komuniciranje kot koncept načrtovanja tržnega komuniciranja, ki prepoznava dodano vrednost širšega načrtovanja, na podlagi katerega ocenjujemo strateško vlogo različnih komunikacijskih disciplin: oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi itd. Koncept združuje našete discipline na način, ki zagotavlja jasnost, konsistentnost in največji možni komunikacijski učinek. (Podnar, 2004: 3).

Schultz, Tannenbaum in Lauteborn (1993: 177-178) menijo, da so za uspešno integrirano tržno komuniciranje pomembni 4 faktorji in sicer:

1. Integrirano tržno komuniciranje se mora začeti na vrhu.
2. Trženje je usmerjeno v kupca.
3. Komuniciranje mora postati trajna konkurenčna prednost.
4. Komuniciranje mora postati konsolidirano oziroma centralizirano.

### **3. Neposredno trženje**

#### **3.1. Uvod**

Potrošnik je danes vse bolj zahteven in individualističen pri nakupovanju, saj se zaveda, da se podjetja prilagajajo njemu in da lahko izbira med različnimi ponudniki, še vedno seveda z namenom zadovoljitve njegovih želja. Množično oglaševanje ni več tako učinkovito kot je bilo nekoč, saj je nekatere specifične želje potrošnikov možno zadovoljiti le z neposrednim pristopom, prilagojenim njemu osebno. Vendar pa to ne pomeni, da je neposredno trženje nov fenomen. Svoje korenine ima že v preprostih seznamih kupcev. Uporabljali so jih pred nekaj desetletji, da so lahko trgovci svojim kupcem po pošti pošiljali zelene izdelke. Osnova neposrednega trženja so bili torej sezname, kaj je kdo kupil, danes pa jih imenujemo baze podatkov. Opredelitve neposrednega trženja so se razvijale in spreminjale skozi čas, skladno z globalnimi spremembami družbe, spremembami v proizvodnji in trženju, razvojem tehnologije in (vse bolj globalnih) medijev. Neposredno trženje, ki se je najprej pojavilo v obliki osebno

---

<sup>2</sup> Op. avtorja (Pickton, Broderick, 2001: 67): „Kontakti-katerakoli osebna ali neosebna komunikacija med člani izbrane ciljne javnosti in organizacijo“.

naslovljenih pošilk in katalogov za naročanje po pošti, se je zelo razbohotilo v zadnjih letih in razvilo številne nove oblike, ki vključujejo trženje po telefonu, na daljavo s pomočjo neposredne radijske zveze in televizije, elektronsko nakupovanje in podobno. Skupno tem različnim tržnim sredstvom je, da se uporabljajo za pridobivanje naročil neposredno od ciljne skupine odjemalcev in možnih kupcev. (Kotler, 1996: 654).

Čeprav se pojem »direktni marketing« oz. neposredno trženje pogosto uporablja, moramo najprej ugotoviti, da v strokovnem svetu še ni povsem razčiščeno, kaj pravzaprav je neposredno trženje, ali bolje rečeno, kako bi ga lahko čim bolj enotno opredelili. Neenotna opredelitev pojma neposrednega trženja ni zgolj problem teorije, temveč onemogoča tudi primerjavo prodaje podjetij, ki se ukvarjajo z neposrednim trženjem, pa tudi meddržavne primerjave so zelo težke in je primerljivost podatkov le delno možna. (Starman, 1996: 36).

### **3.2. Opredelitev neposrednega trženja**

Neposredno trženje je interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije. To je trženje s pomočjo neposrednih naročil. (Kotler, 1996: 655). Vloga in pomen neposrednega trženja je v tem, da seznanimo končnega uporabnika s predmetom ponudbe po najhitrejši metodi in mu istočasno ali takoj zatem dostavimo zahtevane izdelke (Devetak, 2000: 189). Združenje za direktni marketing (Direct Marketing Association-DMA) opredeljuje direktno trženje kot interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev z namenom učinkovanja na merljiv odgovor ali transakcijo na katerikoli lokaciji.

Neposredno trženje je področje v okviru nauka o trženju, ki zajema takšen splet prodajnih metod, tržnega komuniciranja in prodajnih poti, kjer skuša tržnik vzpostaviti neposredni stik z neznanim potrošnikom, ga spoznati, oblikovati datoteko podatkov o njem in jo uporabiti za selekcioniran tržni pristop k tako razdeljenemu trgu, obenem pa vzpostaviti možnost merjenja uspešnosti oglaševalske in prodajne akcije. Končni cilj neposrednega trženja je: vzpostaviti dvosmerno komuniciranje med tržnikom in spoznanimi kupci, doseči trajnejši odnos, večji odziv na akcije, prilagojene ciljnim skupinam in povečati prodajo. Vse to z neposrednim osebnim stikom, komuniciranjem po pošti, telefonu ali drugih elektronskih medijih. (Starman, 1996: 38).

Neposredno trženje ne obsega samo oblikovanja in širjenja propagandnih sredstev, ampak med drugim tudi sprejemanje, zapisovanje, analiziranje odzivov oz. odgovorov potrošnikov in

---

<sup>3</sup> Op. avtorja (Pickton, Broderick, 2001: 67): "Izdelek se nanaša na znamke, dobrine, storitve in katerikoli



načrtovanje nadaljnjih dejavnosti. Nosilci propagandnega sporočila so lahko pošta, radio in televizija, telefon, tisk ali pa kombinacija vseh teh medijev. Odziv potrošnika se izraža z naročilom, povpraševanjem ali zahtevo po podrobnejših informacijah o ponujenem izdelku. (Starman, 1994: 27, 28).

Pickton in Broderick (2001: 585) opozarjata, da je za mnoge sinonim za direktno trženje kar direktna pošta ali neposredno trženje po telefonu. V resnici sta to le dva od mnogih medijev uporabljenih v sistemu neposrednega trženja, ki se razvija okoli podatkovnih baz. Njuno trditev sem na tem mestu izpostavila zato, ker je podjetje Dnevnik kot tržnokomunikacijsko orodje izbral neposredno trženje in pri tem uporabil direktno pošto, svoj klicni center in svojo podatkovno bazo.

Z neposrednim marketingom najhitreje ugotavljamo reakcijo potrošnika na ponujeno blago in storitve. Zato priporočamo neposredni marketing tudi takrat, ko uvajamo določene izdelke na trg. Tako bodo prodajalci na najbolj razumljiv način informirali uporabnike o značilnostih izdelka, njegovi uporabnosti, kakovosti, prodanih pogojih itd. (Devetak, 2000: 190).

### **3.3. Značilnosti neposrednega trženja**

Gre za komunikacijo med komunikatorjem in prejemnikom direktno, pri čemer predpostavljamo, da se v ta proces nihče ne vriva. To omogoča lažje merjenje neposrednega odziva na našo promocijsko sporočilo. Neposredni tržniki lahko uporabljajo številne poti za dosego novih ali že obstoječih kupcev. Te poti so (Kotler, 2004: 622): osebna prodaja, neposredna pošta, kataloško trženje, trženje po telefonu, neposredno odzivno trženje po televiziji in drugih medijih, trženje prek kioskov in elektronsko trženje.

Značilnosti neposrednega trženja, ki so hkrati tudi bistvene zanj, so številne. Kot prvo značilnost lahko menimo *interakcijo*, neposredno komunikacijo, pri čemer se razvije osebni odnos, ki lahko pripomore k boljšim rezultatom. Marsikateri uporabnik ne bi naročil določenega izdelka niti v trgovini niti po pošti ali katalogu, če ga ne bi osebno prepričal prodajalec po metodi neposrednega marketinga, to je osebne prodaje (Devetak, 2000: 191). Drayton Bird priznava kot bistvene tri značilnosti (povzeto po Bird, 1990: 32-33): možnost *odkriti, po čem se posameznik razlikuje* od drugih in te razlike izkoristiti za boljši vpliv nanj. S temi posamezniki lahko tako vzpostavimo *kontinuiran odnos*, v katerem jim ponujamo izdelke in storitve, za katere vemo na podlagi pridobljenih podatkov, da jim ustrezajo. Njihove odzive in njihovo vedenje lahko potem tudi *testiramo*.

---

specifičen objekt promocije, ki lahko vključuje npr. tudi dogodke ali osebnosti.“

Posledično si *ustvarimo baze podatkov* z informacijami o naših strankah (ime, naslov, interesi, navade, pogostost nakupov). Bolj kot so obsežne in kvalitetne informacije, bolj lahko prodajalec prilagodi svojo ponudbo in komunikacijo posamezniku.

Neposredno trženje lahko tako *časovno načrtujemo*, da doseže ciljne uporabnike ravno v pravem trenutku. Gradivo neposrednega trženja *prebere več ljudi*, kar doseže tiste možne kupce, ki jih zanima. Pri neposrednem trženju lahko *preizkušamo* alternativne medije in sporočila (naslove, pozdrave, ugodnosti, cene in podobno) v iskanju kar najbolj ekonomičnega pristopa. Neposredno trženje dopušča *zasebnost* v ponudbi in strategiji neposrednega tržnika, ki ni na očeh konkurentov. In končno, neposredni tržnik lahko *izmeri z odzivom*, kako uspešna je bila dejavnost. (Kotler, 1996: 659).

Pri tem se danes tržniki lahko poslužujejo uporabe več medijev, kar Kotler (1996: 659) poimenuje *večstopenjska akcija z uporabo več medijev*. Roman (v Kotler, 1996: 659) imenuje ta način *povezano neposredno trženje*. V praksi lahko to ponazorimo s primerom: podjetje za začetek akcije uporabi plačan oglas z možnostjo odziva potrošnika (da npr. naroči brezplačno poskusno prejetje tega izdelka za določen čas). Nadaljuje se z osebno naslovljeno pošiljko, po določenem času pa ji sledi trženje po telefonu, kjer se lahko dogovori za obisk in tako se lahko vzpostavi trajna komunikacija (lahko pa potrošnik izvrši nakup že na podlagi telefonskega razgovora). Zamisel je torej uporabiti izbrane medije ob točno opredeljenem času ter tako doseči večjo prodajo, ki preseže višje dodatne stroške (Kotler, 1996: 659). Večstopenjska akcija daje *možnost uporabe različnih kanalov* (telefon, pošta, elektronska pošta) *in lokacij* (trgovina, ulica, dom idr.), potrošniku pa je omogočena kvalitetnejša ponudba.

### **3.4. Vrste in oblike neposrednega trženja**

Kot sem že navedla v prejšnjem poglavju, so možne oblike neposrednega trženja osebna prodaja, neposredna pošta, kataloško trženje, trženje po telefonu, neposredno odzivno trženje po televiziji in drugih medijih, trženje prek kioskov in elektronsko trženje. Navedene oblike trženja se lahko uporabijo kot samostojne, ali pa v medsebojni kombinaciji.

#### **1. Osebna prodaja - prodajni obisk na terenu**

Je začetna in najstarejša oblika neposrednega trženja (Kotler, 2004: 622). Poteka dvosmerno med prodajalcem in potrošnikom. Kot še navaja Kotler (2004: 622) se danes večina podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, močno opira na usposobljeno prodajno osebje, ki išče morebitne kupce, jih razvije v stranke in povečuje posel.

#### **2. Neposredna pošta**

Ponudnik in potrošnik prideta v stik preko pošte. Ponavadi se preko pošte posledično vršijo tudi ostali procesi kot so odgovor na ponudbo, plačilo in dostava blaga. Neposredna pošta se nanaša na osebno naslovljeno oglaševanje, dostavljeno preko poštne sistema (Fill, 1995: 332). Trženje po pošti je postalo ogromen posel, ki obrača na desetine milijard dolarjev, trdi Kotler (1996: 656) in nadaljuje, da osebno naslavljanje pošiljk postaja vse bolj priljubljeno, ker dopušča visoko stopnjo selektivnosti trga, je osebno, fleksibilno in dovoljuje zgodnje preizkušanje in merjenje rezultatov.

### 3. Trženje po katalogu

Lahko gre za splošne kataloge trgovskih hiš, sezonske kataloge predvsem turističnih agencij, specialne kataloge tematsko omejene in namenjene predvsem ozkemu izboru potrošnikov ali industrijske kataloge, ki podrobno predstavijo izdelke in so poslani specializiranim trgovinam, prodajnim zastopnikom in uvoznikom. Nekatera podjetja se razlikujejo po tem, da dodajajo literarne in informativne prispevke svojim katalogom, pošiljajo vzorce blaga, imajo posebno vročo linijo za odgovore, pošiljajo darila najboljšim odjemalcem in poklanjajo en odstotek dobička v dobrodne namene (Kotler, 1996: 656).

### 4. Telefonsko trženje

Tako kot pri osebni prodaji tudi tu dobimo takojšno povratno informacijo. Prodajalec na podlagi informacij oblikuje in prilagaja komunikacijo potencialnemu kupcu. Trženje po telefonu je s pojavom brezplačnih telefonskih števil in avtomatiziranim sprejemanjem ter preusmerjanjem klicev postalo še bolj aktualno.

### 5. Trženje preko televizije

Za neposredno trženje se uporabljata dva načina in sicer s pomočjo neposrednega odzivnega oglaševanja ali preko nakupovalnih TV kanalov, ki omogočajo nakupovanje doma (Kotler, 1996: 657). Gledalci dobijo telefonsko številko, preko katere lahko izdelek naročijo ali pa se jih preusmeri na splet, kjer dobijo več informacij.

### 6. Neposredno trženje v časopisih in revijah

Ob oglasih ali PR člankih so tudi v tem primeru navedeni telefonska številka, naslov ali informacija o naročilu in dostavi.

### 7. Trženje preko radia

Oglas potrošnika informira o izdelku ali storitvi ter ga usmeri direktno k prodajalcu.

### 8. Elektronsko neposredno trženje

Pri elektronskem neposrednem trženju govorimo o uporabi svetovnega spleta, s katerim kupec naroči, plača izdelek ali storitev skupaj z dostavo brez večjih stroškov. Globalnost, dostopnost,

preprostost, personifikacija in široka ponudba tako močno vplivajo vedno večjo prodajo preko svetovnega spleta.

### 3.4.1. Direktna pošta

Po mnenju Kotlerja (2004: 624) se mora tržnik, ki uporablja neposredno pošto, odločiti glede petih sestavin poštna pošiljke: ovojnice ovitka, prodajnega pisma, oglasne okrožnice, obrazca za odgovor in ovojnice za odgovor. Pri tem ugotavlja (povzeto po Kotler, 2004: 625), da bo ovojnica uspešnejša, če bo imela ilustracijo, najbolje barvno, ali kak vabljev razlog za odprtje ovojnice, kot je napoved tekmovanja, nagrade ali kake druge koristi. Ovojnice so uspešnejše, če je na njih barvna spominska znamka, če je naslov napisan posebej ali z roko in če se ovojnica po velikosti in obliki razlikuje od standardnih pisemskih ovojnic.

Nadalje Kotler trdi (2004: 625), naj ima prodajno pismo osebni nagovor ter naj se začne z naslovno vrstico v poudarjenem tisku. Poleg tega naj bo kratko in natisnjeno na kakovostnem papirju. Pismo, ki je napisano z računalnikom, je ponavadi učinkoviteje od pisma, ki je preprosto natisnjeno. Kratek pripis na koncu pisma poveča stopnjo odziva, prav tako pomemben je tudi podpis pomembne osebe.

Stopnjo odziva bo v večini primerov barvita oglasna okrožnica, ki spremlja pismo, povečala za več, kot je njen strošek. Pri tem naj bi dodali še brezplačno telefonsko številko ter povabili prejemnike na svoje spletno mesto. Prav tako se bo stopnja odziva povečala, če priložimo ovojnico za brezplačen odgovor in če neposredni pošti sledi elektronsko sporočilo, ki je cenejše in manj nadležno kot telefonski klic. (povzeto po Kotler, 2004: 625).

Fill (1995: 332) pri tem opozarja, da je direktna pošta lahko velik strošek in da jo je zaradi tega treba uporabljati selektivno z razlogi, ki nimajo namena zgolj graditi zavedanja. Trdi še, da je aktivnost direktne pošte narasla predvsem v »business-to-business« sektorju. Pri tem so kritični odstotki odgovorov; poštno naročanje katalogov pogosto doseže med 10-15 odstotkov odgovorov (Bird v Fill, 1995: 332).

Roman (1995: 185) meni tudi, da bi bilo treba direktno pošto pošiljati v določenih časovnih intervalih, pri tem pa ostati fleksibilen za morebitno povečanje ali zmanjšanje števila pisem in spreminjanje vsebine z namenom doseganja večjega učinka pri dotični promociji.

Stephen Jensen v svojem prispevku v strokovni reviji *Ideas – the magazine of newspaper marketing* (2005: 18-19) izpostavlja naslednje nujnosti, ki jih mora izpolnjevati direktna pošta zavoljo boljših rezultatov: direktna pošta je prodajna priložnost, ki jo moramo graditi na močni

in jasno predstavljeni ponudbi. Zgolj sporočanje o blagovni znamki je prejemnikom prej v napoto, podjetju pa predstavlja akcija le dodatne stroške. Poleg tega moramo pri uporabi direktne pošte neprestano načrtovati. Med drugim se moramo, da bi vedeli, ali je naša direktna pošta dovolj dobra, vprašati, ali ji posvečamo zadosti kontrole in testiranja, ali testiramo in merimo sezname, ponudbe in oblike vsake pošiljke, sledimo frekvenci in vrsti pošte, ki jo prejmemo od vsakega gospodinjstva, ali obstaja verjetnost, da bo gospodinjstvo z našega seznama videlo našo pošto manj kot enkrat. Z našo podatkovno bazo moramo neprestano upravljati in slediti lastnim ponudbam, pri čemer moramo paziti, kako pogosto pošto pošiljamo in katerim prejemnikom. Velja pravilo, da odzivnost pade za polovico z vsakim novim pošiljanjem enake ponudbe. Glede na to, da je časopisni trg horizontalno tržišče, so dejavniki, ki motivirajo ljudi, da se naročijo na časopis tako raznoliki kot je raznolika vsebina časnika samega (Jensen, 2005: 19). Prav zato je toliko težje določiti ciljno občinstvo. Idealno bi bilo, da bi nekdo, ki je športni navdušenec, prejel ponudbo, ki bi ustrezala njegovim športnim interesom, poslovnež ponudbo, ki bi poudarjala ekonomske vrednosti itd. Vendar pa je v realnosti agresivnega kroženja različnih ciljev in omejenega dostopa do podatkov o življenjskem stilu nepraktično določati ciljno občinstvo na ta način. Zato časopisi oblikujejo pošto in ustvarjajo ponudbe, ki so sprejemljive za široko občinstvo. (Jensen, 2005: 19).

Pri tem lahko po mnenju Jensena še zmanjšamo stroške če ne drugje pri tem, da se držimo pravila, da enostavna ponudba, predstavljena na način, ki mu je lahko slediti, proda več, pri tem pa ne porabimo denarja za zahtevne večbarvne tehnike ipd. Šele potem, ko spoznamo trg in občinstvo, lahko razmišljamo o tem, da bi se odločili za izdatnejša finančna sredstva namenjena direktni pošti (povzeto po Jensen, 2005: 19).

### **3.5. Komunikacijski načrt neposrednega trženja**

Tržnokomunikacijski splet ima svoj proces. Prav tako ga ima neposredno trženje, vendar z njemu prilagojenimi specifičnimi zahtevami načrtovanja. Pickton in Broderick (2001: 586) predlagata naslednje korake načrta:

1. Postavimo cilje.

*Trg*

2. Segmentiramo (če je možno na podlagi obstoječih strank).
3. Odločimo se o končnih ciljnih trgih.

*Ponudba*

4. Določimo izdelčni/cenovni predlog

5. Določimo spodbudni pristop.

#### *Komunikacija*

6. Določimo medije in kontakte skozi čas.
7. Določimo časovnico.
8. Razvijemo kreativne podlage.
9. Oblikujemo podrobni testni program.
10. Izvršimo.

Pri tem moramo zagotoviti, da izbrani mediji dosežejo ciljno javnost in vzbudijo pozornost oziroma so učinkoviti, da sporočilo jasno komunicira, je tudi jasno zastavljeno in da omogoča lahek odgovor.

### **3.6. Merjenje učinkovitosti neposrednega trženja**

Rezultati neposrednega trženja so večinoma hitro vidni in merljivi, odvisno tudi od zastavljene strategije podjetja. Neposredno trženje naj bi privedlo do povečanja prodaje in dobička podjetja ter ugleda podjetja v času izvajanja akcije in takoj po njej.

Da podjetje lahko oceni, kakšen je učinek akcije neposrednega trženja, mora natančno vedeti, kolikšna je bila vrednost spremenljivk v obdobju pred izvajanjem akcije, torej da v analizo vključi tudi obdobje pred začetkom akcije. Ovrednotenje akcije naj bi podjetje naredilo pred njenim začetkom tudi zato, da oceni ali je vanjo smiselno investirati. Po akciji pa podjetje ovrednoti, ali se je splačala. Rezultati niso nujno kratkoročni, saj lahko akcija vpliva na prodajo dolgoročno in tudi spremeni vrednost trga ali vrednost blagovne znamke. Slednje predvsem, ko je delni namen akcije spoznati in prepričati ljudi o prednostih blagovne znamke. Pri tiskanim medijih oziroma dnevnoinformativnih časopisih bi v tem primeru lahko govorili, da so akcije usmerjene v prepoznavanje informacijske vrednosti časnika oziroma, kot bom pokazala na primeru Poslovnega Dnevnika, je bila akcija neposrednega trženja usmerjena v višje prepoznavanje v poslovni javnosti in pridobivanje njene trajnejše pozornosti ali celo bralske zvestobe. Za Dnevnik je bila namreč obogatitev gospodarskih strani nujna, saj mu je primanjkovalo bralcev poslovne javnosti.

## **4. Nov izdelek in življenjski cikel izdelka**

### **4.1. Opredelitev**

Izdelki so način za zadovoljevanje naših potreb, želja in zahtev, seveda glede na naše finančne sposobnosti. Po drugi strani podjetjem predstavljajo osnovo za redno poslovanje. Koncept izdelka, njegov razvoj, uvajanje in ohranitev na trgu so faze, ki jih mora vsako podjetje obvladati, če želi z izdelkom poslovati optimalno. Pri razvijanju izdelka moramo tako vedeti, da je izdelek sestavljen iz treh ravni in sicer iz jedra izdelka, otipljivega izdelka in razširjenega izdelka, njegova pot pa gre običajno skozi fazo uvajanja, rasti, zrelosti, zasičenosti in upadanja. Pri tem je zelo pomembno, da za uvajanje izdelka na trg izberemo tudi pravi trenutek, t. j. ugodno stanje na tržišču. Kot pravi Kotler (1996: 344), je lahko določitev časa za vstop izdelka na trg pri končni uvedbi izdelka kritična, podjetje pa ima glede na konkurenco možnosti, da na trg vstopi kot prvi, da se odloči za vzporedni vstop ali pa za pozni vstop. Vsaka taktika ima svoje prednosti in pasti.

Poleg tega moramo izdelku določiti geografsko usmeritev – ali uvajamo izdelek v enem kraju, v enem ali več okrožjih, na celotnem domačem ali na mednarodnem trgu. Glavni ocenjevalni kriteriji pri tem so tržni potencial, ugled podjetja na domačem trgu, stroški oskrbe trgovskih poti, stroški komunikacijskih medijev, vpliv enega območja na drugo ter prodor konkurentov. Tako podjetje določi prvorazredne trge in izdelka geografski načrt. (Kotler, 1996: 344-345). Poznati moramo tudi našo ciljno skupino možnih kupcev in nenazadnje določiti strategijo uvajanja izdelka na trg.

Kdaj lahko označimo izdelek kot novi izdelek? Po mnenju Kotlerja (1996: 316) so to vsi izvorni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih kot nove izdelke zaznavajo tudi kupci.

Resnično novih izdelkov, ki ustvarijo popolnoma nov trg, je danes vedno manj, kajti največji delež predstavljajo ravno izboljšave obstoječih izdelkov. Tako je tudi v primeru Poslovnega Dnevnika. Slednji je nastala kot obogatitev prvotnih, a že zastarelih gospodarskih strani časnika Dnevnik.

Izdelek je osrednji element trženja. Lahko gre za fizični izdelek (npr. časopis), storitev (turistični aranžma), organizacijo (npr. Kulturni zavod Druga godba), kraj (npr. Portorož) ali idejo (npr. prohibicija droge). Kotler (2004: 407) na kratko opredeli izdelek kot karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo. Ljudje namreč kupujejo izdelke za zadovoljevanje svojih potreb in želja. Za uspeh izdelka na trgu se mora podjetje prilagoditi potrebam, željam, zahtevam in finančnim sposobnostim kupcev, izdelek pa mora biti kvaliteten, svojo funkcijo mora upravičiti in ostati trajen v času uporabe. Ob tem podjetje ne sme zanemariti časovne komponente, t. j. določiti ustrezne razmere in termin za lansiranje izdelka/storitve na trg.

#### **4.1.1. Ravni izdelka**

Načrtovanje tržne ponudbe zahteva obravnavo petih ravni izdelka. Kot trdi Kotler (2004: 407), vsaka raven dodaja večjo vrednost za kupca, skupaj pa mu sestavljajo hierarhijo vrednosti. Naj opredelim vseh pet ravni po Kotlerju (2004: 407):

1. raven je najosnovnejša raven in jedro izdelka, t. j. osnovna storitev ali korist, ki jo kupec v resnici kupi.
2. raven je stanje, ko mora tržnik jedro izdelka preoblikovati v osnovni izdelek.
3. raven je pričakovani izdelek, niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci ponavadi pričakujejo, ko kupujejo ta izdelek.
4. raven je stanje, ko tržnik pripravi razširjeni izdelek, ki presega porabnikova pričakovanja. Na tej ravni se odvija današnja konkurenca. Razširitev izdelka vodi tržnika, da gleda na uporabnikov celoten sistem porabe: način, kako kupec izvede vse, kar je potrebno v zvezi s pridobitvijo in uporabo izdelkov ter povezanih storitev.
5. raven je potencialni izdelek, ki obsega vse mogoče razširitve in spremembe, ki bi jim bila lahko izdelek ali ponudba izpostavljena v prihodnosti. Tukaj podjetja iščejo nove načine, da zadovoljijo kupce in razlikujejo svojo ponudbo.

Če prevedem teh pet ravni izdelka na časopisno dejavnost oziroma Dnevnik in Poslovni Dnevnik, menim, da je prva raven časopisa informacija, osnovni izdelek ali druga raven snopiči časopisa, tretja raven – niz lastnosti in pogojev so ažurne in točne informacije, vsebinska primernost, kritična distanca ipd. Četrta raven je stanje, ko izdelek presega pričakovanja porabnika. V primeru časopisa je to lahko npr. njegova dostava na dom, redno obveščanje naročnikov, prednosti, ki jih lahko uživajo naročniki, možnosti spremembe naslova prejemanja časopisa v času dopusta ipd. Novi načini na peti ravni so danes na področju časopisov predvsem dodatni izdelki, ki jih lahko posameznik – kupec ali naročnik, kupi ali naroči po ugodnejši ceni, seveda skupaj s časopisom. Tu govorim o dobro leto trajajoči poplavi knjig, zgoščenk, dvd-jev in drugih izdelkov. Tudi Dnevnik ponuja tovrstne izdelke, seveda posebej prilagojeno njegovim naročnikom in posebej kupcem.

#### **4.2. Življenjski cikel izdelka**

V današnjem dinamičnem tržnem okolju morajo podjetja znati predvideti nujnost spremembe in inoviranje izdelkov, v kar jih silijo konkurenca, kupci, dobavitelji, gospodarske spremembe



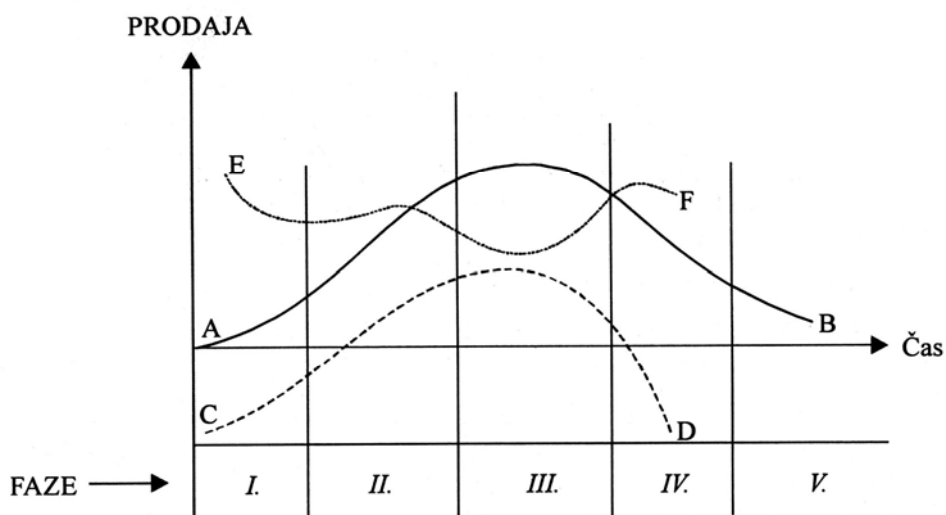
in tehnološki napredek. Po Levittu (v Kotler, 2004: 408) se nova konkurenca ne odvija med tistim, kar podjetja izdelajo v svojih tovarnah, temveč med tistim, kar dodajo izdelkom v obliki embalaže, storitev, oglaševanja, nasvetov kupcem, financiranja, dostave, skladiščenja in drugih stvari, ki jih ljudje cenijo.

Kotler (2004: 328) opozarja, da moramo imeti v mislih 4 stvari, ko govorimo o življenjskem ciklu izdelka:

1. Izdelki niso večni.
2. Izdelki prehajajo skozi različne stopnje, ki prodajalcu prinašajo različne izzive, priložnosti in težave.
3. Dobiček na različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka raste in pada.
4. Različne stopnje življenjskega cikla izdelka narekujejo različne strategije na področju trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri.

Sicer pa velja, da ima izdelek na trgu določeno življenjsko dobo, ki je ponazorjena s krivuljo življenjskega cikla.

*Slika 4.2.1.: Življenjski cikel izdelka/storitve na trgu in prikaz gibanja dobička ter stroškov v posameznih fazah.*



*Oznake na sliki pomenijo:*

*A-B Krivulja življenjske poti;*

*C-D Krivulja dobička;*

*E-F Krivulja stroškov komuniciranja s trgov.*

*Na tej sliki označujejo posamezne faze:*

*I. Uvajanje; II. Rast; III. Zrelost; IV. Zasičenost; V. Odmiranje (degeneracija).*

Vir: Devetak (2000), Evropski marketing storitev, str. 99

Njena obliko sploščene črke S je najbolj pogosta oblika, saj se običajno prodaja izdelka najprej povečuje, doseže vrhunec in nato postopoma upada. Njegovo življenje je včasih mogoče podaljšati z vmesnimi izboljšavami in inovacijami izdelka ob tem, da velja, da so danes življenjski cikli izdelkov krajši.

Pri življenjski dobi izdelka se največkrat navaja 5 faz:

- I. uvajanje izdelka na trg,
- II. rast prodaje,
- III. zrelost izdelka,
- IV. zasičenost trga in
- V. upadanje prodaje.

Na abscisi slike življenjskega ciklusa je čas (običajno v letih), na ordinati pa je obseg prodaje (običajno v količini ali vrednosti). Nekateri avtorji razčlenijo življenjski cikel še na druge dodatne faze. Pri naštevanju posameznih faz pa uporabljajo za vsako fazo tudi drugačne izraze (na primer: uvajanje, rast, zrelost, odmiranje, konec ali smrt). Bistvo je v tem, da imamo med rojstvom in smrtjo oz. med uvajanjem in odmiranjem ustrezno zaporedje medsebojno povezanih razvojnih poti, ki jim z enotnim izrazom pravimo življenjski cikel. Pomembno je, da spremljamo izdelek/storitev v vsaki od omenjenih faz, zlasti z vidika reagiranja porabnikov, obsega prodaje, stroškov, ustvarjanja dobička in reagiranja konkurence. (Devetak, 2000: 99).

### **4.3. Faza uvajanja**

Za fazo uvajanja je značilno, da potrošniki izdelka še ne poznajo, zato podjetje vlaga veliko sredstev v tržno komuniciranje izdelka. Veliko izdelkov propade že v tej prvi fazi, ki velja za najbolj občutljivo in negotovo. Za to fazo velja proizvodnja v manjših serijah, kar posledično pomeni velike proizvodne in druge stroške na enoto izdelka ter nizko prodajo, kot rezultat pa negativen dobiček. Zaradi tega, pravi Devetak (2000: 100), težimo za tem, da bi v čim krajšem času obvladali začetne težave in na osnovi tržnih uspehov ter ocene bodoče prodaje prešli na večje količine. Podjetje mora imeti zato ustrezni strokovni kader in dovolj sredstev, poleg tega pa so uspehi odvisni še od vrste storitve oziroma izdelke in konkurence na trgu, plačilnih sposobnosti, stanja na trgu (npr. stopnja zasičenosti) idr.

### **4.4. Faza rasti**

V tej rasti se povečata prodaje in posledično tudi dobiček. Kupci izdelek poznajo, z rastjo dobička pa ponavadi začnejo vstopati na trg tudi konkurenti. Stroški tržnega komuniciranja so še vedno visoki, proizvodni stroški pa se zaradi večjega obsega proizvodnje zmanjšujejo.

Kot navajata Rossiter in Percy (2001: 263), se s premikom blagovne znamke iz faze uvajanja v fazo rasti, spremeni distribucija izdatkov oglaševanja in promocije, seveda odvisno od narave izdelka samega. »Če je nov izdelek vodilni v svoji kategoriji ali ima že očitno prepoznavne razlikovalne lastnosti, ki ga naredijo bolj privlačnega za kupca glede na konkurenčne blagovne znamke, bomo veliko vložili v oglaševanje«, še trdita Rossiter in Percy (2001: 263) in utemeljujeta s tem (2001: 263), da oglaševanje pripomore k ohranjanju visoke stopnje zavedanja o blagovni znamki, medtem ko promocija ni toliko smiselna v tem primeru, saj potencialne kupce blagovna znamka zanima zaradi koristi, ki jih imajo, ne pa zaradi spodbude. Po drugi strani, ko se blagovna znamka ne razlikuje toliko od ostalih v svoji kategoriji, bomo manj porabili za oglaševanje, saj lahko računamo na oglaševanje konkurenta, ki bo s tem pripomogel k ohranjanju zanimanja za to kategorijo. Vendar pa moramo v primeru te strategije več vložiti v promocijo z namenom spodbujanja potrošnikov, da poskusijo našo blagovno znamko oziroma jo sprejmejo. (Rossiter, Percy, 2001: 264).

#### **4.5. Faza zrelosti**

Obseg prodaje izdelka doseže v tej fazi največjo vrednost. Poleg tega v tem času podobne ali navidezno enake izdelke proizvajajo tudi konkurenti. Prodaja in dobiček sta v tej fazi še vedno ugodna. Priporočljivo pa je po mnenju Devetaka (2000: 101), da se že v tej fazi spremlja tehnološki napredek doma in v razvitih državah, saj so možni že prvi kazalci ali simptomi moralnega zastarevanja določenih izdelkov/storitev. Po njegovem mnenju namreč »zaradi uspešnosti prodaje in doseganja dobička v fazi zrelosti številna podjetja pozabijo na vlaganja v razvoj novih poti« (Devetak, 2000: 101).

Tržni delež se lahko začne postopoma zmanjševati. Podjetje, ki želi še povečati prodajo, mora hkrati tudi iskati nove trge in tiste kupce, ki do zdaj izdelka niso kupovali. Tudi v tej fazi se strategiji oglaševanja in pospeševanja prodaje razlikujeta, odvisno od tega ali je blagovna znamka uspela pridobiti visoko ali nizko lojalnost.

Če naša blagovna znamka uživa visoko stopnjo lojalnosti, je nesmiselno vlagati v promocijo, saj bi z njo izdelku le nižali ceno, medtem ko bi jo zvesti kupci tako ali tako kupovali. Obratno, v primeru, da blagovna znamka ne uživa visoke stopnje lojalnosti in prihaja do pogoste menjave blagovnih znamk v procesih nakupa potrošnikov, bomo več vložili v promocijo, saj je njen namen obdržati naše kupce. (Rossiter, Percy, 2001: 264).

#### **4.6. Faza zasičenosti**

Prodaja doseže vrh v fazi zrelosti in pomeni hkrati začetek faze zasičenosti. Kot navaja Kotler (2004: 329), je to obdobje upočasnitve rasti prodaje, saj je večina možnih kupcev sprejela izdelek. Dobiček se zaradi povečane konkurence ustali ali zmanjša.

V fazi zasičenosti moramo pravočasno reagirati in realizirati ustrezne poslovne odločitve o inoviranju obstoječega asortimenta ali o izločitvi iz proizvodnega programa. Ko dosežemo fazo zasičenosti, se moramo zavedati, da je konkurenčni boj med proizvajalci oziroma ponudniki, ker vsak od njih želi obdržati ali povečati svoj tržni delež. (Devetak, 2000: 101). Glede na položaj izdelku primerno znižamo ceno, z boljšimi prodajnimi pogoji in učinkovitim trženjem pa še vedno lahko ustvarimo primeren dobiček.

#### **4.7. Faza upadanja**

Po Devetaku (2000: 102) obstaja več razlogov, da doživi izdelek/storitev nazadovanje, odmiranje, na kratko rečeno, fazo degeneracije. Ti so predvsem: razvoj znanosti in tehnologije oz. tehnični napredek v določeni panogi, pojav novih storitev, substitucija ali razvoj storitev, ki nadomeščajo obstoječe in institucionalni vidiki.

Podjetje v tej fazi postopoma preneha s proizvodnjo izdelka in ga umakne s tržišča, saj mu izdelek predstavlja prevelik strošek za optimalno poslovanje (prodaja nazaduje, dobiček upada ali pa se lahko spremeni celo v izgubo). Izdelka se ne oglašuje več, vedno manj se vlaga v promocijo.

### **5. Ugled**

Organizacije se šele v zadnjih letih vse bolj zavedajo pomena, ki ga prinaša ugled. Še več, zavedajo se, da ugled ne pride sam po sebi in da je z njim treba upravljati, ga graditi in ščititi. Fombrun je eden najboljših poznavalcev na področju upravljanja z ugledom organizacij v zadnjem času. V njegovo področje je vnesel celo izraz »kapital ugleda« (angl. reputational capital), saj verjame, da ima ugled ekonomsko vrednost. (Fombrun, 1996: 387).

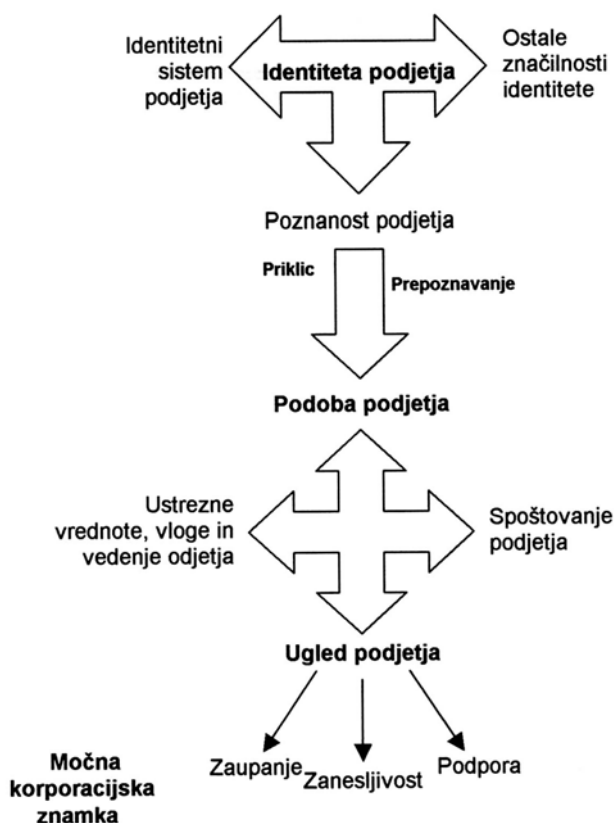
Ugled podjetja je pojem, ki ga je težko enostavno opredeliti. Njegove korenine najdemo v psihologiji, učinke v upravljanju podjetij in celotnem gospodarstvu. Zaradi te povezanosti obeh ved je njegova kompleksnost opredelitve izredno široka. Številni ga neutemeljeno zamenjujejo z imidžem podjetja. Resda ugled izhaja iz imidža, a je več kot zgolj to. Imidž ali predstavo posameznega podjetja si ustvari vsak posameznik, ki je zanj vsaj slišal ali z njim prišel v stik

preko njegovih komunikacij. Pa naj gre zgolj za znak, stavbo ali kakšen drug element njegove vidne identitete ali pa povsem konkreten izdelek oziroma storitev. Ugled pa je več kot to, ker temelji na osebni izkušnji in zato nanj gledamo kot ovrednoten imidž. Oblikuje se, ko se osebne vrednote o ustreznosti poslovanja in obnašanja podjetja povežejo z zaznavo, torej imidžem, ki ga ima posameznik o njem. (Kline & Kline, 2000: 5).

### 5.1. Identiteta, podoba in ugled

Po Dowlingu (1994: 8) slaba identiteta vodi v pomanjkanje zavedanja o organizaciji in zmedo, pri čemer ustvarjena podoba organizacije temelji ravno na informacijah pridobljenih o organizaciji. Na podlagi ustvarjene podobe organizacije, pridobljenih izkušenj, in ponotranjenih vrednotah in stališčih o primernosti vlog in vedenj za določen tip organizacije, se v posameznikovi zavesti oblikuje ugled organizacije. Razmerje dobro prikazuje Dowlingov model upravljanja ugleda podjetja.

*Slika 5.1.1: Identiteta, podoba in ugled podjetja*



Vir: Dowling v Kline & Kline, poročilo raziskave Ugled 2003, str.3. Ljubljana, Dnevnik, d.d.

Podjetje odraža svojo osebnost, svojo identiteto prek izdelanega identitetnega sistema (npr. CGP). V prvem delu tega procesa gradi prepoznavnost na osnovi elementov identitetnega sistema. Te predstavljajo osnovne dražljaje, s katerimi posameznik prepozna podjetje. S pomočjo komunikacije, načrtnega vedenja podjetja in drugih oblik učenja, se v zavesti posameznikov nanje vežejo asociacije, ki ponazarjajo ostale lastnosti podjetja. Govorimo o ustvarjanju podobe podjetja oziroma podobe njegovo korporacijske znamke. Korporacijska znamka oziroma njena podoba ni torej nič drugega kot skupek emocionalnih in racionalnih elementov v zavesti posameznika, ki predstavljajo podjetje. Vsak posameznik pozna veliko število podjetij, zato v svoji zavesti nosi veliko število takšnih podob. Za ureditev tako obsežne količine informacij mora narediti selekcijo oziroma kategorizacijo med njimi. Na podlagi različnih kriterijev, svojih interesov podjetju in osebnih vrednot jim postavi enotno ceno – ugled ter jih tako rangira. (Kline & Kline, 2003: 4).

### **5.1.1. Identiteta podjetja**

Definicij identitete korporacije je veliko, vendar si avtorji pri tem niso enotni zaradi interdisciplinarnega pristopa.

Korporativna identiteta je, podobno kot človeška identiteta, največkrat definirana kot splet lastnosti določene družbene entitete; te ji dajejo njeno specifičnost, relativno nesprejemljivost ter jasnost in jo tako naredijo razpoznavno in edinstveno v očeh opazovalcev. (Podnar, 2003: 479). William Newman (v Podnar, 2003: 479) postavi zanimivo misel o korporativni identiteti, ko pravi: »Podjetja resda nimajo telesa, ki bi ga lahko brcnili, vsekakor pa imajo lasten značaj. Poleg ločenega pravnega obstoja vsako podjetje razvije lastno tradicijo, navade in sloves, ki mu dajejo individualnost. Ta množica lastnosti in vedenj oskrbujejo podjetje z značajem ali osebnostjo onstran ljudi, ki delajo zanj v katerem koli času.«

Kot trdi van Riel (1995: 28), je bila izvorno identiteta sinonim za logotipe, stil in podobo podjetja ter ostale oblike simbolizma, ki jih je organizacija uporabljala. Kasneje se je koncept identitete razširil in postal bolj izčrpen, tako da zdaj identiteta pomeni način, na katerega se predstavlja organizacija s simboli, komunikacijo in obnašanjem. Vsi trije elementi tvorijo t. i. korporativni identitetni miks (ang. corporate identity mix). (van Riel, 1995: 28). Olins (v van Riel, 1995: 30) korporativno identiteto označi kot otipljivo manifestacijo osebnosti podjetja oziroma kot identiteto, ki odraža in projektira realno osebnost podjetja.

Identiteta opisuje jedro, trajne in razločevalne značilnosti podjetja, ki proizvaja skupne interpretacije med managerji o tem, kako naj se prilagodijo zunanjim okoliščinam (Albert in Whetten v Fombrun, van Riel 1997: 8).

Eden izmed pomembnejših avtorjev Balmer loči pet tipov identitete (Balmer, 2001: 2):

- dejanska,
- komunicirana,
- izkrivljena,
- idealna in
- zelena.

Dejansko identiteto oblikujejo elementi kot so npr. lastništvo družbe, stil vodenja managementa, organizacijska struktura, poslovne aktivnosti, kakovost izdelkov oziroma storitev in poslovna uspešnost. V komunicirano identiteto Balmer vključuje nadzorovane korporativne komunikacije kot so oglaševanje, odnosi z javnostmi, sponzorstvo itd., poleg njih pa tudi nenadzorovane, kamor spada npr. vedenje zaposlenih, obnašanje organizacije, refleksija medijev ipd. Izkrivljena identiteta pomeni latentno percepcijo organizacije, na katero v določenem času vpliva celotno komuniciranje korporacij, medtem ko se idealna identiteta nanaša na sklep strateških planerjev glede na optimalno tržnem pozicioniranje organizacije. Zadnja, zelena identiteta je pravzaprav vizija podjetja in njegovega vodstva.

### **5.1.2. Podoba podjetja**

Po Dowlingu (2001: 19) je korporativna podoba globalna evalvacija, ki vsebuje niz verovanj in občutkov posameznika v odnosu do organizacije. V Združenih državah Amerike npr. veliko podjetij sprejme attribute, ki jih navaja revija Fortune v raziskavi »Najbolj občudovana podjetja Amerike«<sup>4</sup> kot ključne pri ustvarjanju korporativne podobe. To so kakovost managementa, kakovost izdelkov, razvoj in privlačnost podjetja za ključne kadre, finančni kazalci, učinkovitost aktivnosti podjetja, dolgoročna investicijska privlačnost, inovativnost, družbena in okoljska odgovornost. V Aziji pa so sprejeli kazalce, ki jih navaja Far Eastern Economic Review's Review 200 v svoji raziskavi cenjenih podjetij in sicer so to kakovost izdelkov in storitev, management z dolgoročno vizijo, inovativne rešitve za potrebe potrošnikov, finančni kazalci, biti podjetje, po katerem se zgledujejo drugi. (Dowling, 2001: 50-51). Po mnenju Dowlinga (2001: 51) so te le minimalni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, pri tem pa podjetja pozabljajo na ključnega kazalca in sicer, kako je podjetje pozicionirano relativno v odnosu do konkurenčnih.

---

<sup>4</sup> Ang. „America's Most Admired Companies“

### **5.1.3. Ugled podjetja**

Charles J. Fombrun ugled korporacije definira kot celotno oceno, s katero ocenjujejo podjetje njegovi deležniki (1996: 37). Po njegovem ugled podjetja predstavlja vsoto čustvenih reakcij potrošnikov, investorjev, zaposlenih in splošne javnosti na ime podjetja in trdi, da ugled podjetja sestoji iz štirih medsebojno povezanih karakteristik: verodostojnosti, zanesljivosti, odgovornosti in zaupanja. Kline in drugi (2001: 22) pravijo, da ugled podjetja lahko v osnovi najenostavneje opredelimo kot kompleksen splet stališč do njega. Ugled je zato tudi socialni konstrukt. Komuniciranje je člen, ki povezuje aktivnosti podjetja in njegovo podobo (Kline in drugi, 2001: 22). Kot trdi agencija Kline & Kline v raziskavi ugleda (2003: 4), so pojavne oblike ugleda podjetja različne, odvisne so od interesa ali vpliva, ki ga ima posamezna skupina v odnosu do podjetja. Najbolj splošne oblike so tako korporativna znamka, finančna znamka, podjetje državljan in podjetje kot delodajalec.

Korporativna znamka je verjetno najbolj razširjena pojavna oblika ugleda podjetja, ki jo običajno obravnavamo v povezavi s potrošniki, upošteva pa se jo tudi za druge skupine deležnikov. Korporativna znamka podjetja prenaša določene svoje lastnosti na blagovno znamko izdelkov ali storitev in s tem vpliva na vedenje ter nakupne preference potrošnikov (Kline & Kline, 2002: 4).

Finančna znamka je pojem, ki se pojavlja v povezavi s finančnimi javnostmi, torej med akterji na finančnih oziroma kapitalskih trgih (Kline & Kline, 2002: 4). Podjetje državljan označuje podobo, ki jo ima predstavnik skupnosti o socialni zavzetosti podjetja in njegovega odnosa do problemov v okolju, medtem ko je podjetje delodajalec podoba, ki jo imajo zaposleni in potencialni kadri pri uresničevanju njihovih profesionalnih interesov. Na njeni osnovi zaposleni ugotavljajo, v kolikšni meri podjetje pokriva njihove potrebe po izzivih, s čimer vpliva na njihovo pripravljenost žrtvovati se podjetju. (povzeto po Kline & Kline, 2002: 4-5).

### **5.1.4. Dejavniki oblikovanja ugleda**

Podjetje si svoj ugled v največji meri pridobi z načinom svojega poslovanja, delovanja, vedenja. Zatorej je logično, da ga ne more vzpostaviti na kratek rok. Za njegovo graditev potrebuje dovolj časa, da s svojim delovanjem prepriča ciljne javnosti o kakovosti svojih izdelkov, storitev in ravnanja nasploh. Ugled podjetja se v zavesti deležnikov oblikuje na osnovi cele vrste dejavnikov, katerih skupna točka je, da jih je možno upravljati. (Kline & Kline, 2000: 62). Agencija Kline & Kline je v svojih raziskavah ugleda podjetja Dnevnik, uporabila enajst dejavnikov (2000: 62):



1. sposobno vodstvo oz. management,
2. fleksibilnost – zmožnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu,
3. inovativnost – stalne izboljšave,
4. jasno opredeljeni cilji – usmeritve za bodočnost,
5. finančna učinkovitost,
6. etičnost v poslovnih kontaktih,
7. skrb za zaposlene in pogoje dela,
8. kakovostne storitve in izdelki,
9. vodilna pozicija na trgu oz. v dejavnosti,
10. stabilnost poslovanja in
11. zanesljivost v poslovnih konfliktih.

#### **5.1.5. Prednosti uglednega podjetja**

Pomen ugleda za vrednost podjetja je tema mnogih raziskav, včasih je povezavo težko dokazati.

Za vsako podjetje, njegov menedžment – upravo ali nadzorni svet je zaželeno in koristno, da se zaveda pomena ugleda podjetja. Njegov pomen za podjetje je namreč vsaj dvojen. Na eni strani direktno povečuje uspešnost poslovanja podjetja, na drugi strani pa močno vpliva na nakupne odločitve potrošnikov, strank in partnerjev, kar ponovno vpliva na uspešnost podjetja. (Kline & Kline, 2000: 5).

Dobičkonosno in ugledno podjetje je posledično privlačno za investiranje, izboljša se diferenciranost podjetja, poveča čustvena navezanost potrošnikov, ki je pomembna za zvestobo in zaupanje. Ugledno podjetje je bolj privlačno tudi za dober kader, ki je strateško pomemben za vsako organizacijo. Poleg tega je podjetje z visoko stopnjo ugleda v kriznih obdobjih manj ranljivo, saj uživa podporo različnih zunanjih akterjev.

Poleg tega pa ugodna ocena ugleda podjetju prinaša še nekatere druge prednosti. Mednje prištevamo predvsem zmanjševanje mobilnosti konkurenčnih podjetij, signaliziranje nivoja kakovosti izdelkov in povečevanja možnosti dostopa do trga kapitala. (Kline & Kline, 2000: 5).

#### **5.1.6. Merjenje ugleda podjetja**

Ugled merimo s spremenljivkami, ki temeljijo na trdih in mehkih elementih. Prve predstavljajo poslovni rezultati oziroma ekonomski dejavniki in so zato lahko izmerljivi (finančna stabilnost,

investicije, inovacije... Drugi so neekonomski in zahtevajo več truda ter so težje dokazljivi. Podjetje mora težiti k ravnotežju mehkih in trdih elementov.

Ugled podjetij lahko ocenjuje splošna javnost, vendar pa večina ostalih monitorjev temelji na vprašalnikih, namenjenih vodstvom velikih podjetij. Laična javnost namreč nekaterih kriterijev kot so npr. finančni rezultati in vrednost investicij, na katerih temeljijo lestvice ugleda, ne pozna oziroma ne razume. Tako se omeji le na svojo izkušnjo in zunanjo zaznavo podjetja. To pa ustvarja nepopolno in nezadostno oceno. Tako zanesljivejši vir predstavlja poslovna javnost, t.j. odgovorni v podjetjih. Kot bom pokazala v nadaljevanju, je tudi podjetje Dnevnik o ugledu, ki ga prinaša Poslovni Dnevnik vprašalo poslovno javnost.

Primer merjenja raziskave ugleda lahko prikažemo z delom in raziskavami agencije Kline & Kline, ki že dobrih deset let »zapored meri položaj večjih podjetij v Sloveniji glede na ugled in stopnjo poznanosti v očeh različnih skupin deležnikov (Kline & Kline, 2002: 5)«. Respondentom so na primer leta 2002 (v raziskavo je bilo vključenih 255 podjetij) zastavili pet ključnih vprašanj:

- Kako dobro poznate posamezna podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu?
- Katere izmed njih vrednotite kot ugledna?
- Katera izmed podjetij so po vašem mnenju najprivlačnejša za investiranje oz. nakup njihovih vrednostnih papirjev?
- Katere lastnosti pripisujete uglednim podjetjem?
- Kako pomembni so posamezni viri informacij pri oblikovanju ocene ugleda posameznega podjetja? (Kline & Kline, 2002: 5).

Fombrun priporoča oblikovanje barometra ali sledilega sistema, ki bo omogočal časovno analizo vtisa, ki ga je podjetje naredilo na širšo javnost in različne zainteresirane skupine, ter sočasno analizo podatkov, da bo management podjetja razumel, kako doživljajo podjetje posamezne interesne skupine. (Fombrun v Turnes, 2005: 47). Fombrun je namreč leta 1999 zgradil sistem količnika ugleda, ki ga danes uporabljajo različne države. Sistem podaja podatke, s katerimi se lahko analizira močne in šibke plati podjetja v kontekstu odnosa do neposrednega družbenega okolja ter načine, kako jih lahko izboljšamo (povzeto po Fombrun v Turnes, 2005: 47).

### **5.1.7 Upravljanje z ugledom – kako ga ohraniti?**

Podjetja se danes zavedajo, da je ugled treba negovati, da to zahteva čas, denar, strateško načrtovanje in tudi pravo osebnost vodilnih in zaposlenih. Pri tem ne obstaja univerzalna

formula, vsako podjetje se naloge ohranjanja ugleda loteva na njemu primeren način preko prepoznavanja lastne osrednje konkurenčne prednosti. Da bi podjetje doseglo želeno tržno pozicijo, se mora znati osredotočiti na tiste sposobnosti, zaradi katerih je drugačno in ima prednost pred konkurenti. Ugled je stranski produkt uspešnega strateškega pozicioniranja. Nekatera podjetja izgubijo svoj ugled zaradi inertnosti. To pomeni, da sledijo ustaljenim vedenjskim vzorcem in vztrajajo v dejavnostih, ki so v preteklosti pripomogle k uspešnosti podjetja. Ne prilagodijo se spremembam in ne znajo reagirati dovolj hitro na grožnje in izzive iz okolja.

Pri upravljanju z ugledom so pomembni predvsem déležniki, ki vidijo več kot pa prikazujejo oglasi. Pomembno je tudi, da podjetje ne deluje kot urejeno le navzven, ampak mora imeti tudi dobro organizacijsko klimo. Le tako lahko deluje kot ugleden navznoter in navzven. Kot trdi Fombrun (v Turnes, 2005: 48) bi za ugled morali skrbeti na ravni direktorja, uprave, ker je to kapital družbe in nadaljuje, da pri tem »oglaševanje vzame en košček upravljanja ugleda, PR vzame drug košček, nato osebje, zaposleni in njihovo dožemanje. /.../. Tako je ugled razdrobljen po strukturi podjetja in kar je treba storiti, je to, da vse to spet združite in ugledu dodelite osrednjo vlogo, ki jo zasluži« (Fombrun v Turnes, 2005: 48).

Poleg usklajenih komunikacijskih orodij v odnosu do medijev, oglaševalcev, javnosti in v smislu odnosov z javnostmi, je pomembno, da podjetje pri tem ugodi različnim déležnikom in z njim vzpostavi plodne, trajne in stabilne odnose z ustreznimi dejanji. Pri tem naj bi sodel celotno podjetje.

Za ohranjanje ugleda mora podjetje v svojem delovanju dosledno upoštevati kulturne vrednote, etična načela in biti družbeno odgovorno. Delovati mora v skladu z interesi in dobrobitjo vseh déležnikov. Kot pravi Fombrun v nedavnem intervjuju za revijo Manager (v Turnes, 2005: 47), se podjetja in organizacije spreminjajo, kot se spreminja družba, in tudi podjetja lahko rešujejo socialne težave. Zaradi insitucionalnih vrzeli, ki izvirajo iz naraščajočih neskladij med bogatimi in revnimi v sodobnih družbah, je namreč vloga podjetja lahko tudi v »premikanju« dobrin v mednarodnem merilu.

Ko govorimo o iskrenih projektih družbene odgovornosti podjetij, gre za približevanje interesov podjetij in javnosti, ne le za sebično stališče kapitala. Treba pa je tudi reči, da kadar podjetje zares želi odpraviti težavo v svojem neposrednem okolju, ustvari mehanizem, ki bo blagodejno učinkoval na njegovo osnovno dejavnost, sočasno pa bo s tem pomagalo delati dobro. Ko najdemo pozitivno stično točko med poslovno aktivnostjo in reševanjem težav, začnemo graditi ugled. Tako pridobiva obe strani: okolje in podjetje. (Fombrun v Turnes, 2005: 47).

## 5.2. Poslovna javnost kot déležnik ugleda

Opredelevitev poslovne javnosti je relativna in odvisna od trga in družbe. Slovenija kot majhna država ima lažje opredeljivo poslovno javnost, saj ni tako množična. Sestavljajo jo predvsem predstavniki gospodarskih in finančnih krogov na visokih uradnih položajih. V tej nalogi je poslovna javnost pomembna z vidika pozicioniranja Poslovnega Dnevnika in dvigovanja dosega Dnevnika kot časnika ter dviga ugleda Dnevnika kot družbe v očeh tistih, ki držijo v rokah niti za strateške gospodarske in finančne odločitve.

Poslovno javnost sestavljajo predvsem naslednji predstavniki:

- predsedniki uprav podjetij,
- generalni direktorji podjetij,
- direktorji posameznih področij.

Gre torej za dve skupini ljudi kot jih navaja Podnar (2004: 3):

- mnenjske voditelje (ang. opinion leaders), ljudi, ki so običajno iz istega razreda kot ostali, vendar uživajo znotraj skupine višji socialni status in imajo lažji ter večji dostop do medijev in
- oblikovalce mnenj (ang. opinion formers), kamor uvrščamo posameznike, ki so sposobni uveljaviti svoje mnenje, zaradi svoje avtoritete, ki jim je priznana, ki imajo strokovna, kompetentna mnenja in visoko stopnjo kredibilnosti (npr. uredniki, novinarji, različni strokovnjaki, intelektualci, poslanci...).

Obema skupinam sledijo t. i. sledilci mnenj (ang. opinion followers), kamor spadajo skupine, ki sledijo mnenjem direktno iz množičnih medijev ali pa osebnih komunikacij, vendar jih ne smemo podcenjevati, saj so odločilni in edinstveni v njihovih reakcijah na govornice. (Povzeto po Podnar 2004: 4).

Poslovnež naj bi, kot je uveljavljen vzorec drugod po svetu, začel delavnik s poslovnim dnevnikom in drugimi viri informacij (elektronska pošta, internet ...). V množtvu za posel občutljivih informacij, ki se z vse zahtevnejšim poslovnim okoljem le še povečuje, narašča potreba po močni in zanesljivi uredniški vlogi, ki poslovnežu redno izbira, kar je zanj pomembnega, in mu pojasnjuje ozadja novic. Tako mu prihrani čas in mu pomaga do vse bolj pomembnega vira za poslovno odločanje: pravih informacij in mnenj ob pravem času. Specifičnost potreb poslovne javnosti in vrhunska uredniška sposobnost izbora sta zato temelj pozicioniranja poslovnih dnevnikov, ki so v osemdesetih in še posebej v devetdesetih letih z razmahom borzništva, zasebnih naložb in nove ekonomije tudi v celinski Evropi absolutni zmagovalci med viri poslovnih informacij. (Giacomelli, 2001).

Člani teh skupin so pomembni, ker predstavljajo mnenjske voditelje za okolja, v katerih se nahajajo. Preko svojih neformalnih mrež prenašajo ocene in mnenja o podjetju na druge člane družbenega sistema. Moč njihovega prepričevanja preko medosebnega komuniciranja je praviloma vedno močnejša od množičnih medijev in drugih oblik komuniciranja, nad katerimi ima podjetje pretežno kontrolo. Pa naj gre za PR, oglaševanje ali druge oblike tržnega komuniciranja. (Kline & Kline, 2000: 8).

### **5.2.1. Direktorji kot nosilci ugleda**

Ker je prav poslovna javnost tista, ki ustvarja splošno mnenje in nastopa kot mnenjski voditelj, je posledično logično, da je ugled podjetja odvisen tudi od vodilnega v tem podjetju. Prav zato imajo po mnenju Kline (2004: 21) člani uprave pogosto težko nalogo, ko se odločajo med kandidati za prvega moža podjetja. Pogosto se soočajo z vprašanjem, ali zaposliti znanega, morda celo slavnega direktorja ter kakšne koristi s tem pridobijo. Slavni so dragi, zbudajo velike skomine vseh vpletenih, dajejo pa tudi vtis premišljenega manevra nadzornega sveta. Pri tem pa Kline še poudarja (2004: 21), da ne splošna javnost, ne investitorji in ne nadzorni sveti ne potrebujejo direktorjev, ki jih bolj zanima osebno bogastvo kot uspeh podjetja in da na začetku 21. stoletja velja ideal javnosti, da je direktor skromen, preprost, spodoben človek.

Vsak manager vpliva na štiri znanilce zaupanja: na lastni ugled, na ugled podjetja, ugled stroke in ugled celotnega gospodarstva. Deluje lahko dobro tako, da uporablja etični ton poslovanja, s čimer naredi največ za svoj ugled in ugled managerske stroke, ali pa slabo in tako meče slabo luč na institucijo direktorja, stroke in gospodarstva. (Kline, 2004: 21). Ali kot trdi Hutton (v Kline, 2004: 21): najbolj ugledna in občudovana podjetja imajo praviloma tudi najbolj ugledne in poznane direktorje. Fombrun (v Turnes, 2005: 48) opaza, da je ugled podjetja močnejši, če se namesto osebnosti povezujejo vrednote – če se prepozna, da so vrednote podjetja tudi vrednote direktorja, ki jih ponotranji in s svojim delovanjem tudi izraža. Direktor mora braniti ugled podjetja, ne svojega.

### **5.2.2. Pomen ugleda za poslovno javnost in podjetja**

Ugled temelji na identiteti, slednjo pa podjetje v različnih javnostih izraža s svojim vedenjem, komunikacijo in vizualnimi elementi in na ta način vpliva na boljšo prepoznavnost in ustvarjanje imidža. Posamezniki si na podlagi izkušenj, ki jih imajo s podjetjem, v kombinaciji z lastnimi prepričanji in vrednotnimi sistemi, postopoma oblikujejo oceno podjetja, ki pomeni njegov ugled (Kline, 2003).

Za prepoznavnost in vidnost si morajo podjetja danes veliko bolj prizadevati predvsem z razlikovanjem, posebnostjo in inovativnimi prijemi. Tržni kolač je premajhen za vsa podjetja in le najbolj iznajdljivi obstanejo, najboljši pa rastejo. Z nenehnim tehnološkim razvojem, informacijsko transparentnostjo in posledično večjo osveščenostjo potrošnika, podjetja postajajo v luči svojih deležnikov vedno bolj razgaljena, potrošniki pa imajo vedno višja pričakovanja. Veliko vlogo pri tem seveda igrajo tudi mediji, ki s svojo avtoriteto t.i. sedme sile omogočajo javnostim, da intenzivneje spremljajo dogajanje v poslovnem svetu in ga skupaj z njimi tudi nadzorujejo. Podjetja tako danes niso usmerjena zgolj k takojšnjemu dobičku. Vključujejo se v širše družbeno okolje, skušajo tam nastopati odgovorno seveda z namenom, da okrepijo svojo podobo v javnosti.

Konkurenčno prednost podjetja tako danes omogoča predvsem komuniciranje trdne in dosledne strateško načrtovane identitete. Njihova prepoznavnost je ključna za obstoj.

### **5.3. Vloga medijev v odnosu do poslovne javnosti pri upravljanju z ugledom**

V zadnjih dvajsetih letih se je v medijih opazno povečalo število člankov o poslovanju podjetij, s tem pa tudi o ljudeh, ki jih vodijo. Že v 80. letih so bili mnogi ameriški direktorji predstavljeni kot heroji poslovne podobe, ki so dobičke podjetij gnali proti nebu. Postali so prave javne medijske figure, njihov uspeh in življenjski cilj je polnil časopisne stolpce in televizijske minute. (Kline, 2004: 19).

Tudi Slovenijo preplavljajo ameriški trendi in eden izmed njih je zagotovo tudi prisotnost menedžerjev v medijih, kjer se jih obravnava kot medijske zvezde. Poslovne odločitve so po novem medijski dogodki, odgovorni pa morajo znati vsako poslovno potezo tudi javno argumentirati. Pri tem ni več medijsko izpostavljena zgolj poslovna kariera, ampak tudi njihovo zasebno življenje, ki ga budno spremljajo rumeni in tabloidni mediji. Na dejstvo, da se v medijih vedno znova pojavljajo le nekateri posamezniki, odgovarja, da je to odvisno od panoge, in od trenutne, največkrat težavne situacije podjetja. Tudi menedžerji se zavedajo koristnosti pogostejšega medijskega nastopanja, saj vedo, da sta osnovna (vendar ne zadostna) pogoja za gradnjo ugleda njihova vidnost in prepoznavnost (Kline in Rozman; 2002).

Podjetja si danes torej ne morejo privoščiti izgube dobrega imena. Pridobljen ugled morajo neprestano negovati. V današnjem poslovnem okolju se tekmovalnost vsak dan zaostrojuje, pogoji za obstoj podjetij in njihovega dobrega imena so vedno težji in obstaja veliko nevarnosti, ki lahko ogrozijo dober ugled podjetja. Vendar pa se nobena ne more primerjati s

škodo, ki si jo podjetje lahko naredi samo, če se svojega upravljanja ne loti s strateškimi potezami zdravo pametjo.

## **6. Spremenjena vloga splošnoinformativnih dnevnih časopisov**

### **6.1. Množični mediji**

Kot pravi Vreg (1990: 20), imajo v sodobnih razvitih družbah množični mediji izjemno moč in dodaja (1990: 21), da so glavni akterji v boju politične in ekonomske elite za oblast pa tudi v konfrontaciji med vladajočimi političnimi strukturami in državnim aparatom (policijo, vojsko, itd.). Množični mediji so torej mesto za javno predstavljanje idej, interesov in prostor za svobodno razpravljanje, ki pa je temeljni pogoj za vzpostavljanje civilne družbe. V procesih institucionalizacije javnega mnenja so tako časniki in množični mediji na sploh odigrali osrednjo vlogo (Splichal, 1997: 336).

Množični mediji imajo pomembno vlogo v sodobni družbi, izkušnje in način dojetja sveta so od njih vse bolj odvisni. Množični mediji dajejo obliko in vsebino kulturnim kategorijam in izkušnjam. Kot oblika mediji ponujajo kriterije, način, ritem in stil vedno številnejših aktivnosti, kot vsebina pa nove ideje, modo, besedni zaklad in različne informacije. (Altheide, Snow; v: Breznik, 2004: 12). Tehnološki dosežki so omogočili t.i. množično komuniciranje, to je komuniciranje, ki je namenjeno razmeroma velikemu, heterogenemu in anonimnemu občinstvu, in se kot tako razlikuje od drugih oblik komuniciranja, kot je na primer medosebno komuniciranje. Sporočila množičnega komuniciranja so javno objavljena in njihov temeljni cilj je doseči čim večje občinstvo. Množični mediji, kamor prištevamo tisk, radio in televizijo, tudi knjige, v zadnjem času pa vse bolj tudi svetovni splet ali internet, imajo v osnovi štiri temeljne funkcije, in sicer *informacijsko*, ki omogoča seznanjanje občinstva z dogodki, *interpretacijsko*, ki omogoča občinstvu, da si oblikuje svoje mnenje, *socializacijsko*, ki omogoča prenos znanja z ene generacije na drugo, in *zabavno* funkcijo, ki omogoča razvedrilo in sprostitev občinstva. (Erjavec, Volčič; 1999: 10).

#### **6.2.1. Splošnoinformativni dnevni časopisi v boju za obstanek z radiem, televizijo in svetovnim spletom**

Paradigma demokratičnega komuniciranja temelji na pluralističnem modelu, kjer je namesto enega centra suverene moči več centrov moči (Vreg: 1990: 17). Množični mediji so samostojni in svobodni, so v službi javnosti in izvajajo komunikacijsko interakcijo med javnostjo in vlado. Demokratično komuniciranje je rezultat pluralizacije političnega prostora, soočanja in

kompetitivnosti mnenj in stališč ter svobodnega komuniciranja idej. Demokratično komuniciranje naj bi bilo instrument temeljnih človekovih pravic in svoboščin, moč demokracije, grožnja oblastnikom, tribuna javnega nadzora. (Vreg: 1990: 17). Demokratično komuniciranje dosega svoj višek s tehnološkim napredkom, svetovnim spletom in še večjim zavedanjem o osnovni človekovi pravici do svobode govora in izražanja. Kljub temu se po svetu še vedno pojavljajo različne represije in anomalne oblike sistema množičnih medijev, prav tako pa bo še dolgo pereča težava prisotnost oblasti v medijih in posledično njen nadzor, cenzura in nekorektno vplivanje na vsebino medijskega poročanja .

Od medijev je precej odvisna kakovost demokracije in celo njeno preživetje. Tiskovine so bile tiste, ki so odprle vrata množični udeležbi državljanov v političnih zadevah. Časopisi z informacijami, revije s spodbujanjem in omogočanjem razprav o javnih zadevah, radio in televizija s svojim vzgojno-izobraževalnim, informativnim in razvedrilnim poslanstvom niso pripomogli le k nastanku političnih in kulturnih skupnosti, ampak tudi k oblikovanju in ohranjanju posebne vrste družbe: demokracije. (Lah, 2005: 10).

Vendar pa je v času izjemno hitrega tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije zrasel tudi dvom o obstoju tradicionalnih medijev kot so splošnoinformativni dnevni časopisi. V boju z radiem, televizijo in predvsem svetovnim spletom je grozilo, da bodo izgubili svoj pomen. Vendar temu ni tako, čeprav je res, da so na račun radia, televizije in danes predvsem svetovnega spleta, splošnoinformativni dnevni časopisi izgubili kar nekaj bralstva. Televizija, radio in svetovni splet so sicer bolj ažurni, saj lahko sproti oziroma še isti dan poročajo o dogodkih, ki so se pravkar zgodili. Vendar pa imajo splošnoinformativni dnevni časopisi prednost globinskega poročanja in komentarjev, ki pomagajo dogajanje kontekstualizirati. Še posebej pomembno je to pri poročanju o družbeno pomembnih temah, kot je na primer gospodarstvo. Tiskani mediji imajo tako posledično pomembno vlogo tudi pri določanju in ohranjanju ideologije.

Za obstoj časnikov se po mnenju dolgoletnega novinarja in poznavalca trga časnikov Janka Lorencija (2005) zdijo bistvene tri stvari. Prvič, resni tisk mora ostati resen in kvaliteten. Če bi opustil to svojo poglobilno značilnost, bi izgubil identiteto in razpoznavnost in potem mu ne bodo pomagale nobene prodajne in druge zvijače. Časopis prodajata predvsem vsebina in drža. Drugič, če bo hotel uspešno preživeti, bo moral izrabiti vse notranje potenciale, zdaj pogosto deloma speče. Tretjič, kar naprej je treba iskati ustrezno razmerje z bralstvom. To razmerje se spreminja na obeh straneh. Bralec je bil paradoksnno dolgo zanemarjen (kot npr. samokritično ugotavlja tudi sloviti *Le Monde*, ki mu naklada grdo pada (v Lorenci: 2005)). Po eni strani so medijska podjetja preveč stavila na tehniko, promocijo, komercialne in finančne funkcije, na



same časopise pa pozabljale. Po drugi strani so uredništva izdelovala preveč hermetične časopise. Iz te samozadostnosti so v glavnem že izstopila, a iskanje ravnotežja, pravega miksa med t. i. težjimi in lažjimi vsebinami, med atraktivnim, vendar ne tabloidnim podajanjem resnih in resnim obravnavanjem rumenih tem itd. ostaja problem. Bralec je za časopis bog, a ne vsemogočen. Treba ga je pozorno poslušati, mu streči, a ga hkrati tudi orientirati. Časopis predvsem informira, a tudi prepričuje. Hitre elektronske medije z njihovim preobiljem informacij, ki so danes tako rekoč zastoj, lahko preseže samo kot temeljit raziskovalec dogajanja, opazovalec fenomenov in mnenjski voditelj, orientira. Take točke orientacije pa v negotovih časih globalizacije potrebuje in jih je pripravljeno plačati tudi bralstvo. Pogoj za to sta seveda profesionalnost in verodostojnost. (Lorenci 2005).

### **6.2.3. Prepletanje, soodvisnost in sovplivanje marketinškega in uredniškega dela časopisa**

Kot sem že omenila, tisk in mediji v širšem pomenu, v novih tržnih razmerah nimajo več zgolj vloge zapisa dogodkov in podajanja splošnih informacij, pač pa morajo dogajanje interpretirati neodvisno in objektivno, iskati nove in različne vire preverjenih informacij. V prehajanju iz socialističnega režima v tržni sistem so na pomenu dobile človekove pravice in profesionalnost novinarjev, ki morajo v demokratični družbi kot predstavniki medijev kritično promovirati vrednote in znanje, pomembna za razvoj demokracije. Dejanske razmere pa so vseeno pogosto drugačne. Medije je državna oblast že prej nadzorovala in še danes jih, skupaj z večjimi kapitalskimi lastniki. Konkurenca prostega trga in boj za preživetje pogosto prisilijo medije, da objavljajo zgodbe, ki se dobro prodajajo, zato je že zdavnaj padla senca dvoma na pedestal postavljeno svobodo medijskega poročanja ter se porajalo vprašanje ali zavarovati žrtve medijskih spletk ali javnost, ki ima pravico biti obveščena, vendar je pogosto zavedena.

Slovenski mediji (govorili bomo predvsem o dnevnikih splošnega profila) živijo v nemirnem svetu. En razlog za to je neustaljeno lastniško okolje, drugi težave, ki mučijo medije take vrste nasploh, ne samo v Sloveniji, tretji pa nedavno spremenjeno politično okolje. Vse troje se po malem prepleta. Medijska lastniška razmerja so fluidna. Lastništvo se koncentrira in konsolidira, a proces je še odprt. V medijih to večja občutek negotovosti, pri samih lastnikih pa otežuje spoznavanje in upoštevanje medijskih specifik. Nekoč visok lastniški delež države se je zmanjšal. Lastniki so se začeli v zadnjih letih bolj zanimati za svoje medijsko premoženje. Vsi trije veliki resni dnevnikarji imajo več kot spodobno kapitalsko donosnost, toda lastniki si praviloma želijo še večjo. Osnovne profile časopisov so v zadnjem ducatu let izoblikovali

tandemi uredništva-uprave; slednje so imele do nadzornih svetov dolgo zelo proste roke. Lastniki v te profile niso posegali, z njihovo večjo zavzetostjo pa se nakazuje nevarnost, da ne bi upoštevali omejitev, ki jih rasti dobička postavlja specifična resnih dnevnikov. (Lorenci 2005).

Ne glede na to, na kateri časovni točki 21. stoletja se nahajamo zdaj, je zanimivo videti, kako se giba in spreminja lastniška struktura. Predvsem s prehodom v tržni sistem in Evropo je dinamika toliko večja, saj je v Slovenijo začel pritekati tuj lastniški kapital.

Analize časopisnih povezovanj (glej npr. Cooper, v: Groznik, 2005) ugotavljajo, da se lastniki pač vedejo kot lastniki. Združena podjetja najprej racionalizirajo operativne dele poslovanja (npr. transport, tisk, računovodstvo, trženje), nadaljujejo pa z mehkejšimi posegi v uredniške politike: na različne prireditve se ne pošilja več dveh novinarjev, objavlja se več agencijskih prispevkov ipd. Lastnike zanima dobiček in s tem ni nič narobe. Oduščeni novinarji (in podobno tržniki, računovodje ...) se lahko preizkusijo pri kakem drugem mediju ali ustanovijo svojega (slovenski podporni primer je Marko Crnkovič). Če so dobri, jim to ne bo težko, če so slabi in svojih novinarskih prispevkov ne morejo objaviti nikjer drugje, so novi lastniki bralcem naredili uslugo. Vendar vse le ni tako preprosto. Konkurenčen medijski trg je pomemben za dobro delovanje političnega in ekonomskega sistema ter za splošne socialne razmere v družbi. Informacije, ki jih posredujejo mediji, omogočajo boljše izvajanje državljskih pravic (npr. obvestila o državnih razpisih, volitvah ipd.) in boljši nadzor delovanja državnih organov. Informacije so ključne tudi za dobro delovanje ekonomskega sistema, saj temeljite in pravočasne informacije zagotavljajo boljše investicijske odločitve. Z omogočanjem izražanja stališč družbeno manj privilegiranih skupin pa mediji vplivajo tudi na splošne družbene razmere. (Groznik, 2005).

Mediji morajo bolje analizirati svoj trg in svojo ponudbo prilagoditi povpraševanju občinstva. Glede na naraščajoči konkurenčni pritisk bodo mediji morali sprejeti dejstvo, da ne morejo ustreči vsem bralcem, da trenuten uspeh na trgu še ne zagotavlja dolgoročnega obstoja in da se morajo nenehno prilagajati razmeram na trgu. (Erjavec, 1999:111).

Mnogi uredniki uredniško upravljanje še vedno razumejo kot negativen vpliv na novinarsko delo, trdi Mastova (v Erjavec, 1999: 104). Novinarski predstavniki medijev, kamor štejem tudi urednike, menijo, da bi z uredniškim upravljanjem omejevali avtonomijo in objektivnost novinarjev. Vendar kot navaja Russ-Mohlova (v: Erjavec, 1999: 85), obstoj določenega medija na trgu in njegovo uresničevanje novinarske kakovosti predstavlja cilj, do katerega je mogoče priti z uredniškim trženjem in upravljanjem. Namen teh dveh funkcij je zagotoviti neprestano kakovost novinarskih izdelkov v smislu tržnega artikla. Ali kot nadaljuje Erjavčeva (1999:

104), se »s pomočjo uredniškega upravljanja oblikuje cilje in koncepte, ki jih morajo uredniki in novinarji uresničevati. Tako se na primer določi koncept revije, torej kakšno novinarsko vsebino bo medij ponudil na trgu, pripravi se načrt za uresničevanje tega koncepta in določi, s kakšno organizacijo in vodenjem uredništva se ga bo uresničevalo.«

Danes je to aktualno, saj prihaja do dinamičnih sprememb lastniških strukturah. Tu pa so pritiski na uredništva, če do njih prihaja, lahko negativni. »Lahko je v korist racionalnosti in novemu zagonu, lahko pa je tudi škodljiv. Če krni bistvene funkcije medija, je škodljiv za časopis in tudi za lastnike. Beroča publika zahteva stalnost glede vseh osnovnih značilnosti konkretnega časopisa, od njegove intelektualne ravni prek vizualne prepoznavnosti do političnega profila. Okrnjen nivo zahtevnejše bralce odpodi, novih, manj zahtevnih pa praviloma ne privabi. V osnovi se je treba truditi za obnavljanje in širjenje obstoječega bralskega telesa, razen če je stanje kritično in je treba tvegati vse.« (Lorenci, 2005).

Dejstvo je, da prihaja do vse tesnejšega povezovanja med uredniškim delom in upravnim delom medija, vendar je za dober pluralizem in demokratičnost pomembno ohraniti avtonomnost novinarjev. Še posebej pomembno je to za tisk, ki danes ob množici informacij prevzema vlogo kritičnega opazovalca in poglobljenega komentatorja. Na drugi strani morajo tudi novinarji ohraniti svojo profesionalno objektivnost.

Žal prihaja do nerazumevanja delovanja uredništev in upravnega dela v ostalih organizacijah izven medijev, ki vse pre pogosto ne razumejo, da oba dela delujeta kot samostojni entiteti v dobro družbe. Pogosto pa se ju meče v isti koš. Primer za to je, ko neko podjetje zaradi članka o njemu, ki ni po njegovem okusu ali je razkril nepravilnosti in ga je napisal novinar na podlagi preverjenih dejstev, preneha z oglaševanjem v časopisu. Dobro je, da uredniški in upravni del sodelujeta do te mere, da ne posegata v avtonomnost drug drugega. Posvetovanje, poznavanje in sodelovanje ponavadi prispeva le k boljšim rezultatom celotne družbe. Dobičkonosnost, ugled in pozitivna podoba pa lahko ustvarijo pogoje za dobro organizacijsko kulturo, večje zadovoljstvo zaposlenih in torej sklenejo začaran krog soodvisnosti vseh naštetih faktorjev.

#### **6.2.4. Poslovna javnost kot akter povezave medijske moči s politično in ekonomsko močjo**

V diplomu sem se opredelila na poslovno javnost, ker me zanima njen odziv na Poslovni Dnevnik. Predstavniki vseh korporacij in podjetij, ki so v igri lastništva medijev, so hkrati tudi večji del poslovne javnosti. Prav tako so del poslovne javnosti člani nadzornih svetov. Prav sledni hkrati vplivajo na to, kam na lestvico uglednih podjetij se bo uvrstilo med drugim tudi podjetje Dnevnik. Gre torej za povezave »med samimi lastniki medijskega podjetja in povezave med člani uprav ali nadzornih svetov družb, ki so formalne medijske lastnice, in

družbami, ki niso neposredno lastnice deležev v medijskih podjetjih, ampak imajo tako možnost uveljavljati nekatere interese (Hrvatina, Kučić, Petkovič, 2004: 77).« Za koncentracijo vpliva in moči niso dovolj zgolj lastniške povezave.

Kot Hrvatina in drugi (2004: 78) nadalje navajajo v svoji raziskavi o lastništvu medijev, med nadzorniki treh slovenskih dnevnikov sedijo predsedniki uprav največjih slovenskih podjetij, ki so hkrati največji oglaševalci, lastniki oglaševalskih agencij, predsedniki uprav ali nadzornih svetov največjih bank. Tako je medijska moč tesno povezana z ekonomsko močjo in seveda, na prvi pogled nevidno, politično močjo.

Struktura nadzornih svetov slovenskih dnevnikov je tako podobna strukturi nadzornih svetov njihovih največjih lastnikov. Ekonomsko in politično moč nadzornikov slovenskih dnevnikov nadzorujejo ekonomsko in politično močni, predvsem pa kapitalsko in interesno povezani nadzorniki medijskih lastnikov. (Hrvatina, Kučić, Petkovič, 2004: 79).

Slovenija sodi med mlade demokratične države. Glede na tako oddaljeno preteklost mora reforma medijske zakonodaje upoštevati dejstvo, da slovenska družba na splošno in mediji kot njen izredno pomemben del še vedno nosijo brazgotine avtoritarne režima. Te se kažejo predvsem v tem, da so mediji povečini levi oziroma levosredinski, če sploh imajo idejno usmeritev. (Lah, 2005).

## **7. Pozicioniranje Poslovnega Dnevnikarja v Poslovno javnost**

### **7.1. Predstavitev podjetja Dnevnik, d.d.**

Časopisna družba, Dnevnik, d.d., je dinamična in razvojno naravna družba, ki posluje že več kot petdeset let. Zaradi odprtosti do sprememb in izzivov se družba stalno razvija in raste. Poslanstvo družbe Dnevnik kot ene izmed treh večjih založniških hiš so kakovostne in ažurne informacije ter razvoj medijskega prostora. Družba sodi v največjo skupino, ki se v Sloveniji ukvarja z založništvom. Na področju založništva knjig, časopisov in revij je v okviru DZS in njenih hčerinskih podjetij prvi na slovenskem trgu. Časnik Dnevnik kot vodilna blagovna znamka družbe predstavlja enega osrednjih slovenskih dnevnoinformativnih medijev. (www.dnevnik.si, 21.4.2005).

#### Lastniška struktura Dnevnikarja, d.d.

Zgodba menjave lastništva v *Dnevniku* med letoma 2000 in 2002 je kronologija nekega prevzema in hkrati nauk o zapletenosti ugotavljanja navidezno nepovezanih oseb, ki imajo

lastniške deleže v medijih. DZS<sup>5</sup> je postopoma večala svoj lastniški delež v *Dnevniku* in si pri tem pomagala s tako imenovanimi »parkirišči« – družbami pri katerih podjetje, ki ima pri kakšni družbi (tarči) dolgoročni interes, shrani (parkira) delnice tarče za določen čas – da jim za lastniški delež ni treba pridobiti dovoljenja varuha konkurence. V raziskavi iz leta 2002, je bilo tovrstno parkirišče podjetje Rent A, ki se je kasneje umaknil s seznama lastnikov, njegov delež pa si tudi uradno lasti DZS. (povzeto po Hrvatini, Kučić, Petkovič, 2004: 68-69). Trenutno<sup>6</sup> je večinski lastnik Dnevnika d.d., DZS d.d., z 51,05 odstotnim deležem, sledi ji Styria Medien AG<sup>7</sup>, z 25,74 odstotnim deležem, Kapitalska družba d.d., z 10,11 odstotnim deležem, ČZP Večer z 6,52 odstotnim deležem in Mobitel, d.d., z 2,71 odstotnim deležem. Ostali lastniki družbe imajo manj kot odstotek lastniškega deleža<sup>8</sup>.

### 7.1.1. Zgodovina podjetja

Prva številka Ljubljanskega dnevnika je izšla 2. junija 1951. leta, njen odgovorni urednik pa je bil Ivan Šinkovec. Ljubljanski dnevnik je prišel na tržišče kot krajevni časopis in v obdobju petdesetih let prerasel v časopis, ki je dobro sprejet in bran po vsej Sloveniji. Zaradi dobrega odziva bralcev in zanimive vsebine je postal tudi eden izmed treh vodilnih dnevnikov v državi. Leta 1991 se je Neodvisni dnevnik preimenoval v Dnevnik in to ime je ohranil vse do danes. Januarja leta 1998 Dnevnik in ostale edicije presežejo meje Slovenije, saj jih lahko berejo bralci po vsem svetu preko interneta.

### 7.1.2. Edicije Dnevnika, d.d.

Dnevnik - Dnevnik je v letu 2004 izhajal v povprečni nakladi 58.465 izvodov, pri čemer je 85 odstotkov prodanih izvodov naročniških. Doseg Dnevnika je 167.000<sup>9</sup>. Časopis od jeseni 2002 izhaja v prenovljeni grafični podobi. Dnevniku so redno priložene priloge Pilot, Nika, Moj dom, Denar & Svet nepremičnin, Antena<sup>10</sup>. Novembra 2004 so razširili gospodarske strani s

---

<sup>5</sup> Državna založba Slovenije

<sup>6</sup> Na dan 1.1.2005

<sup>7</sup> avstrijska družba

<sup>8</sup> povzeto iz dokumenta o lastniški strukturi Dnevnika, ki ga hrani podjetje Dnevnik, d.d.

<sup>9</sup> Vir: NRB 2004, ki jo opravlja agencija Cati.

<sup>10</sup> Priloge edicij

Priloge Dnevnika in Nedeljskega Dnevnika

Pilot - Pilot je tedenski vodič po televizijskih in radijskih programih, dopoljen z zabavno in aktualno vsebino s področja popularne kulture.

Nedeljskemu dnevniku je priložen ob sredah, Dnevniku pa ob petkih.

Nika - V letu 2004 je Dnevnik presenetil z novo žensko prilogo. Dnevnikova Nika izhaja ob torkih, na štirinajst dni, z novo podobo in novimi vsebinskimi poudarki pa je za sodobno žensko izjemno privlačna.

Poslovnim Dnevnikom, ki je namenjen tako poslovnem kot tudi vsem drugim, ki jih zanima gospodarstvo. V sodelovanju z družbo Gazela R.E. so začeli izdajati prilogo Gazela, s katero slovenski javnosti vsak drugi teden sporočajo spremembe na področju majhnih hitro rastočih podjetij.

Nedeljski dnevnik - izhaja že več kot 40 let in je že vrsto let najbolj bran slovenski tednik. Izhaja enkrat tedensko v povprečni nakladi 146.000 izvodov, ima 85-odstotni delež naročnikov, njegov doseg pa je 517.000<sup>11</sup>. V Nedeljskem Dnevniku redno izhajajo priloge Pilot, Nika in Moj dom.

Hopla - tednik Hopla z razvedrilno vsebino za konec tedna izhaja že več kot pet let v povprečni nakladi 29.328 izvodov. Ima približno 10.000 naročnikov, njen doseg pa je 120.000<sup>12</sup>.

Dnevnik.si - Časopisna družba Dnevnik d.d., je med prvimi v Sloveniji svoje tiskane izdaje ponudila še v elektronski obliki že leta 1998. Spletne strani vsebujejo večino vsebin, ki so predstavljene v tiskanih izdajah, bralce na spletu pa sproti obveščajo tudi o dogodkih doma in po svetu. Naročnikom je na spletni strani na voljo tudi arhiv člankov in prispevkov (povzeto po [www.dnevnik.si](http://www.dnevnik.si)).

### **7.1.3. Ostali elementi strukture Dnevnika - družbena odgovornost, dogodki in sponzorstva**

Podjetje se aktivno vključuje v širše družbeno dogajanje s sponzorstvi, donacijami in dogodki na kulturnem, umetnostnem in športnem področju in sicer (povzeto po [www.dnevnik.si](http://www.dnevnik.si), 22.4.2005):

- je aktivno udeležen na Slovenskem oglaševalskem festivalu, kjer že tradicionalno sodeluje kot glavni pokrovitelj. S tem krepi svojo vlogo v medijskem in oglaševalskem svetu in pomaga pri razvoju oglaševalske stroke.

---

Moj dom – je mesečna priloga, priloga pa bralcem svetuje pri obnovi in gradnji ter predstavlja zanimive možnosti notranje opreme domov in oblikovanja njihove okolice. MOJ DOM je priročnik domačih mojstrov, berilo pravih gospodarjev, vodnik k udobju bivanja, a tudi poučno in privlačno branje za kratek čas. Naklada tematske priloge MOJ DOM je med tovrstnimi prilogami najvišja v Sloveniji.

Priloge Dnevnika

Denar & Svet Nepremičnin - je finančno-nepremičninska priloga v Sloveniji z največjo naklado. Bralcem prinaša zanimive informacije o trgu nepremičnin, novogradnjah in nepremičninski zakonodaji, pa tudi o bankah, zavarovalnicah, vzajemnih skladih in dogajanju na trgu denarja. Antena - je edina revija za mlade v Sloveniji, ki izhaja vsak teden in v tolikšnem obsegu. Poleg zabave in aktivnega sodelovanja bralcev skozi kontaktne rubrike ponuja tudi poučno vsebino. Bralce zajema ne glede na ruralno ali urbano okolico. Je hkrati tudi edina priloga, ki je tudi v redni prodaji.

Prodajne priloge

Bralcem Dnevnika, Nedeljskega dnevnika in Hopla Dnevnik, d.d. po dostopnejših cenah ponuja možnosti nakupa različnih knjig, filmov, risank, priročnikov idr.

<sup>11</sup> Vir: NRB 2004, ki jo opravlja agencija Cati.

<sup>12</sup> Vir: NRB 2004, ki jo opravlja agencija Cati.

- že tradicionalno v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani organizira Mednarodno poslovno konferenco - edino konferenco, ki je namenjena javnemu sektorju.
- Na področju kulture Dnevnik sodeluje z Mestnim gledališčem ljubljanskim, kjer po prvi premieri v sezoni Dnevnik podeli nagrado najboljšemu igralcu pretekle sezone. V sodelovanju z Mestno galerijo Ljubljana spodbuja likovno umetnost. S projektom Mlada zvezda Dnevnika je z nagradnim izborom v letu 2004 promoviral in finančno nagradil najboljšega mladega likovnega umetnika sezone, ki razstavlja v vseh razstavnih prostorih Mestne galerije Ljubljana. Z javnim razpisom za nov slovenski roman je Dnevnik spodbudil številne slovenske literate, da so prijavi svoja neobjavljena dela. Nagrajeni roman je bil objavljen v Dnevnikovi zbirki Slovenska zgodba.
- Na področju športa je podjetje že od leta 1998 eden izmed pokroviteljev Olimpijskega komiteja Slovenije, po zaključku olimpijskih iger v Atenah 2004 pa je sklenilo tudi štiri letno sponzorsko sodelovanje z najbolj perspektivnim slovenskim šprinterjem Maticem Osovnikarjem. Prav tako od leta 1999 v sodelovanju s Športno zvezo Ljubljane letno izbere tri mlade športnike s področja Ljubljane in okolice, ki jim zaradi slabih socialnih razmer, vendar dobrih športnih rezultatov, nudi Dnevnikovo štipendijo. Tradicionalni Dnevnikov kros za prvenstvo slovenske šolske mladine se je v skoraj dveh desetletjih že trdno zakoreninil. V letu 2005 je bil organiziran že jubilejno dvajsetič.

## **7.2. Ugled Dnevnika in predsednika uprave**

Od leta 2000 do 2003 je za Dnevnik agencija Kline & Kline opravila raziskave ugleda. Po rezultatih raziskave leta 2000 se je podjetje Dnevnik, v očeh poslovne javnosti<sup>13</sup>, med 300 podjetji uvrstilo v »skupino relativno dobro poznanih in povprečno uglednih podjetij v Sloveniji. V primerjavi s konkurenčnimi podjetji iz dejavnosti »založništvo in tiskarstvo<sup>14</sup>« je bilo podjetje Dnevnik ocenjeno kot nekoliko nadpovprečno poznano in podpovprečno ugledno. Stopnja ugleda v poslovni javnosti se je po navedbah istoimenske raziskave glede na leto 1999 nekoliko znižala. Poglavitni vir informacij, ki jih je poslovna javnost prejela o poslovanju in aktivnostih podjetja, so bili mediji, najpomembnejši dejavniki pri oblikovanju ugleda Dnevnika pa so z vidika poslovne javnosti bili inovativnost, finančna učinkovitost in skrb za zaposlene.

<sup>13</sup> V vzorec poslovne javnosti je bilo zajetih 830 anketiranih iz skupin vodij podjetij, finančnih strokovnjakov, borznih posrednikov, privatnih investitorjev in institucionalnih investitorjev. (Kline & Kline, 2000: 8).

(Kline & Kline, 2000: 1). Sposobno vodstvo in ponudba kakovostnih izdelkov in storitev sta med skoraj vsemi proučevanimi skupinami poslovnežev najpomembnejša dejavnika graditve ugleda. Vsem obravnavanim poslovnim javnostim je vodilna pozicija na trgu oz. v svoji dejavnosti dejavnik, ki v najmanjši meri prispeva k oblikovanju ugleda podjetja. (Kline & Kline, 2000: 64).

Po raziskavi ugleda 2003, katere naročnik je bil Dnevnik, izvajalec pa agencija Kline & Kline, je med poslovno javnostjo bilo najuglednejše slovensko podjetje Krka Tovarna zdravil, za njo pa Lek in Terme Čatež. Dnevnik se je nahajal na 91. mestu in tako uvrstil med srednje ugledna slovenska podjetja. (povzeto po Kline & Kline, 2003: 23). V primerjavi z izbranimi podjetji dejavnosti založništva in tiskarstva, se je Dnevnik uvrstil na 4. mesto (kot ugledno podjetje ga je označilo 25,5 odstotkov anketirancev in zabeležil rahlo podpovprečno stopnjo ugleda v primerjavi z vsemi proučevanimi podjetji<sup>15</sup>. V primerjavi z raziskavo iz leta 2002 pa se je relativno stopnja ugleda v največji meri povišala prav Dnevniku in poleg njega še KD Holdingu, in sicer kar za 67,3 odstotka (10,3 odstotne točke) oziroma 80,4 odstotka (8,7 odstotne točke) (2003: 26).

Ostale ugotovitve, ki jih navaja raziskava v zvezi ugledom<sup>16</sup> (2003: 55-60):

- Ocena pomembnosti posameznih virov informacij za oblikovanje ugleda podjetja

Po ocenah poslovne javnosti so informacije, ki so posredovane v okolje neposredno od menedžmenta podjetja ter poročanje medijev najpomembnejša vira informacij, ki prispevata k oblikovanju ugleda, poleg njiju pa še letna poročila, oglasi in informacije, ki jih dobijo neposredno od zaposlenih v podjetju. Manj pomemben vir so informacije posredovane od drugih oseb, ki se širijo od ust do ust.

- Ocena pomembnosti posameznih virov informacij pri tistih anketirancih, ki so podjetje Dnevnik izbrali kot ugledno

Informacije o podjetju, ki jih pridobijo neposredno od vodstva podjetja, so za vprašane poslovneže, ki so podjetje Dnevnik označili kot ugledno podjetje, najpomembnejši vir informacij o podjetju, nekoliko manj informacije, ki jih v okolje posredujejo mediji.

- Ocena pomembnosti lastnosti podjetja za oblikovanje ugleda podjetja

Menedžerji in drugi vodilni kadri ocenjujejo, da je za oblikovanje ugleda podjetja ključnega pomena ponudba kakovostnih izdelkov in storitev. Na drugem mestu so izpostavili sposobnost

---

<sup>14</sup> Podjetja, ki sestavljajo dejavnost: Cankarjeva založba, Cetus, ČZP Večer, Delo Revije, Delo, časopisna družba, Dnevnik, časopisna družba, DZS, Gorenjski tisk, Gospodarski vestnik, Mladinska knjiga Trgovina, Mladinska knjiga založba. Vir: Ugled 2000, Kline & Kline.

<sup>15</sup> Najvišjo stopnjo ugleda v poslovni javnosti med izbranimi podjetji je takrat doseglo podjetje Delo, ki ga je kot uglednega označilo 64,2 odstotka anketiranih poslovnežev, Delo Revije na 2. mestu 31,5%, Mladinsko knjigo založbo na 3. mestu 28,6%. (Kline & Kline, 2003: 24).

<sup>16</sup> Za dejavnike oblikovanja ugleda glej poglavje Dejavniki oblikovanja ugleda.



vodstva, ostali pomembnejši dejavniki pa so še zanesljivosti podjetja v poslovnih stikih, fleksibilnost njegovega delovanja ter jasno opredeljena vizija.

- Značilne lastnosti podjetja Dnevnik, ki prispevajo k oblikovanju njegovega ugleda

Kot najbolj značilne lastnosti podjetja Dnevnik so poslovneži, ki ga bolje poznajo, opredelili kakovostne izdelke in storitve ter finančno učinkovitost, stabilnost poslovanja, zanesljivost v poslovnih stikih, fleksibilnost in sposobno vodstvo.

### **7.2.1. Rezultati raziskave ugleda 2005 v primerjavi z letom 2004**

V raziskavi ugleda slovenskih podjetij med poslovno javnostjo 2005 je tokrat sodelovalo 826 poslovnežev (Nidorfer, 2005: 31). Kot še navaja revija Manager v poročilu raziskave (Nidorfer, 2005: 31), je bilo v raziskavo zajetih približno 250 slovenskih podjetij, ki jih v agenciji izberejo z lestvice največjih slovenskih podjetij, nekaj pa so jih dodali predvsem zaradi boljšega pokritja posamezne panoge. Telefonsko anketiranje so opravili v drugi polovici marca, na anketo je odgovarjalo 826 poslovnežev, t. j. predsedniki in člani uprav ter vodstveni delavci iz posameznih sektorjev, pri čemer je lahko vsako podjetje izpolnilo le eno anketo.

Kot v prejšnjih letih so anketiranci tudi tokrat ocenjevali le tista podjetja, ki jih dobro poznajo in ponovno so ocenjevali že naštete dejavnike. Med petimi najbolj uglednimi podjetji so po vrstnem redu Mercator, Lek, Krka, Gorenje in Petrol. Po mnenju Mira Klineta (v: Nidorfer, 2005: 28), je za Mercatorjevo zmago zaslužen predvsem prvi mož podjetja. Podjetje Dnevnik je bilo leta 2004 na 125. mestu, letos pa je pristal na 99. mestu. Kljub temu je močno pred Dnevnikom podjetje Delo, ki se je iz lanskega 28. mesta dvignilo na 24. mesto, pa tudi Večer, ki se je dvignil z lanskega 123. mesta na 88. mesto. Finance oziroma njihovi lastniki na lestvico niso uvrščeni. DZS kot največja lastnica Dnevnika prav tako beleži dvig in sicer iz lanskega 100. mesta na letošnje 82. mesto.

Predsednik uprave Dnevnika Branko Pavlin je tako v Raziskavi ugleda 100 najvidnejših direktorjev v Sloveniji Dosje Sir.si 2004 (Kline, 2004: 23) zasedel 41. mesto, kar je bil velik preskok s 77. mesta v letu 2003. Tudi letos je na 41. mestu<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Zbiranje podatkov za raziskavo, v kateri so anketirali 900 vodstvenih delavcev na področjih vodenja podjetja, financ, trženja, upravljanja človeških virov in proizvodnje, je potekalo od 3. do 20. maja. (Mozorov, Dernovšek, 2005).

### **7.3. Poslovni Dnevnik – prenovljene strani gospodarstva kot novi izdelek**

#### **7.3.1. Izhodišča za nov založniški produkt**

V boju za bralce (in gledalce) morajo tudi mediji vse bolj prilagajati formate poročanja. Ni dovolj, da časopisi le poročajo o zgodbah – da bi pritegnili bralce, morajo zgodbe tudi ustvarjati. Mediji danes torej težijo k tem, da vse bolj postajajo ustvarjalci javnega (medijskega) prostora. Primer tega je na primer politika, ki jo vodi časnik Finance: časopis, ki ga vsak dan ustvarjajo njihovi novinarji, ni edini proizvod. Z organizacijo lastnih forumov, sodelovanja pri organizaciji poslovnih konferenc, seminarjev in raznih drugih dogodkov, aktivno posegajo tudi na tisti del realnosti, o kateri poročajo. Delo na drugi strani ostaja na ravni poročevalca in komentatorja, ki se osredotoča na poglobljeno, analitično razlaganje zgodb. Poslovni Dnevnik je zasnovan kot del časnika Dnevnik, ki izhaja od ponedeljka do sobote. (Pristop, 2004: 4).

Dnevnik kot časnik je skoraj desetletje pozabljal na inovacije in spremembe v smislu intenzivnega prilagajanja tržišču. Kljub temu so bila nekatera področja poročanja dobra (Dnevnik velja za boljšega na področju športnega novinarstva), a je nastopil čas, ko je bilo treba poskrbeti za obstanek časnika na vseh nivojih. Gospodarstvo je področje, ki zadeva vse ljudi – tiste, ki polnijo strani gospodarstva in tiste, ki so od njih odvisni. Časnik Finance je v zadnjih letih dokaz, da zanimanje za poslovne zgodbe ostaja. Še več, kot sem že omenila v diplomu, so danes vodilni menedžerji tisti, ki jih uvrščamo med medijske osebnosti. Dnevnikova šibka točka je bila gospodarstvo, zato so se odločili za prenovu gospodarskih strani, torej za izboljšanje izdelka. Ker je šlo zgolj za prenovu nečesa, kar bi že zdavnaj morali biti obnovljeno, so na Dnevniku dogovorili, da za lansiranje Poslovnega Dnevnika ne bodo izbrali strategije širokega dosega in kombinacije različnih tržnokomunikacijskih orodij, temveč so se odločili, da s Poslovnim Dnevnikom prodrejo predvsem v poslovno javnost. Slednja je, kot sem že omenila, v večini sestavljena iz mnenjskih voditeljev in ustvarjalcev mnenj. Prepričati prepričane, torej Dnevnikove naročnike se je zdelo nepotrebno, ker bodo boljši izdelek oziroma inovacijo sprejeli brez nepotrebne oglaševanja. Poslovna javnost je pomembna tudi za Dnevnik kot družbo z vidika ugleda in oglaševalce z vidika oglaševanja.

#### **7.3.2. Situacijska analiza za potrebo uvajanja novega izdelka na trg**

Za razliko od poslovnega časnika Finance, Poslovni Dnevnik gradi na večji kredibilnosti vsebine. Kot takšen ima odlično izhodišče in priložnost, da se na trgu pozicionira kot vodilni medijski mnenjski voditelj in postavljalet trendov na poslovnem področju. S tem pa krepi ugled in pozicijo na trgu celotne časopisne hiše Dnevnik, ki cilja na vlogo vodilne medijske založniške hiše v Sloveniji. Poslovni Dnevnik naj bi torej odražal:

- realno stanje slovenskega gospodarstva,
- predstavljal tudi uspešne poslovne zgodbe kot forum za spremljanje gospodarskega utripa Slovenije in
- se ne osredotočal le na kritiko slabega.

Zavzema torej pozitivistično, konstruktivno držo, vendar do podjetij ni servilen. Prednost Poslovnega Dnevnika v primerjavi z Delom je v tem, da na bolj zgoščen, pregleden in zanimiv način podaja vse relevantne informacije s poslovnega področja. V primerjavi s poslovnim časnikom Finance pa je njegova ključna prednost kredibilnost informacij. (povzeto po Pristop, 2004: 4).

Če bi Poslovni Dnevnik plasirali kot samostojno publikacijo, bi investicija (in zopet – ne le finančna) morala biti mnogo večja. Korist, ki se je nadeja Dnevnik, pa je nedvomno osvežitev bralske strukture, večja aktualnost, več in nove možnosti trženja oglasnega prostora novim oglaševalcem v okolju novih vsebin. (Pristop, 2004: 5). Poslovni Dnevnik je tako iskal svojo tržno nišo in identiteto prepoznavnosti ter razlikovanja od Dela in Financ. Njegova priložnost se je izkazala predvsem v verodostojnosti v oblikah, ki so prikladnejše za bralce tega hitrega kapitalističnega tempa.

### 7.3.3. Ciljna javnost

Poleg rednih naročnikov in bralcev Dnevnika, katerim je Poslovni Dnevnik le dodatna pozitivna noviteta, so ciljna javnost predvsem (povzeto po Pristop, 2004: 5-6):

- ljudje, o katerih poročamo, torej slovenski poslovneži, ki »se berejo«,
- ljudje, ki komentirajo slovenski poslovni prostor<sup>18</sup>,
- »gazele« - hitrorastoča podjetja, specifična ciljna skupina na področju gospodarstva.

Gre torej za poslovno javnost, ki sem jo v nalogi prav s tem namenom posebej opredelila in umestila.

---

<sup>18</sup> Agencija Pristop, ki jo je podjetje Dnevnik, d.d. najelo za predlog strategije in njene izvedbe, je na tem mestu predlagala, da se vključi strokovne komentarje mladih, obetavnih ekonomistov, občasne komentarje poslovnežev in uredniške komentarje izključno urednika oziroma urednice.

#### **7.3.4. Ekipa Poslovnega Dnevnika**

Ker ima Poslovni Dnevnik dinamično naravo, zahteva tudi dinamično, ambiciozno, a že izkušeno ekipo novinarjev. Dnevnik je kadrovske vire poiskal predvsem znotraj hiše. Dotedanjega urednika gospodarskih strani Bojana Glaviča je s Poslovnim Dnevnikom zamenjala novinarka s področja gospodarstva Suzana Rankov. Odločitev kdo, kaj, kdaj in kako komentira je bila po mnenju agencije pri zasnovi strategije pomembna tako zaradi prepoznavnosti in konsistentnosti uredniške politike kot zaradi učinka na novinarska imena, ki naj bi jih bilo potrebno promovirati in na ta način ustvarjati referenčne novinarske »zvezde«. (Pristop, 2004: 6).

### **7.4. Neposredno trženje kot orodje lansiranja Poslovnega Dnevnika**

#### **7.4.1. Predstavitev akcije**

Kot je bilo načrtovano v tržni strategiji Poslovnega Dnevnika, naj bi inicirali prvi preizkus in nato dosegli ponovno konzumacijo med managerji, ki so nagnjeni k racionalizaciji in ki so že tako ali tako obsevani z obilico informacij (povzeto po Pristop, 2004: 8). Slednji so tudi del nove bralske javnosti Poslovnega Dnevnika in posledično lahko tudi Dnevnika. Glede na dinamiko življenja in bralne navade, so bili potrebni skrbno preišljeni trženjski prijemi zato, da dobi Dnevnik nove redne bralce iz vrst gospodarstvenikov. Pri tem velja, da so bile Dnevnikove gospodarske strani do izida Poslovnega Dnevnika relativno slabše od konkurenčnih Delovih in po svoje neprimerljive s Financami, ki so kot celota zastavljene kot poslovni časopis.

#### **7.4.2. Ciljna javnost akcije**

Novi bralci iz vrst gospodarstvenikov, ki jih nagovarja Poslovni Dnevnik morajo v najkrajšem možnem času »instant« ugotoviti prednosti novega pristopa, ki je lasten Poslovnemu Dnevniku in koristi, ki jih ima za njihovo vsakodnevno orientacijo. Glede na običajno nenaklonjenost spremembam, bo potrebno člane ciljne skupine (pravne in fizične osebe) posebej stimulirati za preizkus. (Pristop, 2004: 8). Ciljna skupina za distribucijo Dnevnika s Poslovnim Dnevnikom so podjetja, največ novih bralcev pa si bo Poslovni Dnevnik skušal pridobiti med manjšimi in srednjimi podjetji (vendar pri tem ne izpustiti večja podjetja, saj je v slednjih lažje poimensko identificirati potencialne prejemnike, poleg tega pa je večja verjetnost, da se vidijo v

Poslovnem Dnevniku, kar je tudi legitimen razlog za njihov interes). (povzeto po Pristop, 2004: 8). Pri tem pomembno vlogo igra Dnevnikov klicni center, s pomočjo katerega se bo lahko pridobilo informacije o bralnih navadah ciljne skupine celo do te podrobnosti, da Dnevnik, d.d., izve, ali posamezniku bolj ustreza prejemati Poslovni Dnevnik (v sklopu Dnevnika) zjutraj na dom, ali v službo. (Pristop, 2004: 8).

Predstavniki poslovne javnosti kot jih je za akcijo neposrednega trženja določilo podjetje Dnevnik (Frelj, 2005):

- predsedniki uprav podjetij,
- generalni direktorji podjetij,
- direktorji ali vodje trženja,
- direktorji ali vodje tržnega komuniciranja,
- direktorji ali vodje prodaje in
- Samostojni podjetniki.

Ostali kriteriji izbire podjetij (Frelj, 2005):

- podjetja s sedežem v Sloveniji, ki imajo
- 15 ali več zaposlenih in so
- potencialni oglaševalci in
- ki nimajo naročenega Dnevnik na izbrano ime.

Tako je Dnevnik 4.238 predstavnikom poslovne javnosti s prvim direktnim pismom ponudil možnost dvomesečnega brezplačnega prejetja časnika Dnevnik.

### **7.4.3. Namen akcije**

Namen akcije neposrednega trženja je bil:

- pridobiti naročnike ciljne publike,
- pridobiti domače naslove ciljne publike,
- povečati prepoznavnost med poslovnimi uporabniki in
- povečati ugled in prepoznavnost časnika Dnevnik. (Frelj, 2005).

### **7.4.4. Potek akcije**

Izhodišča:

Dnevnik novembra, ko začne izhajati Poslovni Dnevnik pošlje 4.238 predstavnikom poslovne javnosti prvo direktno pošto oziroma poslovno pismo (glej prilogo) skupaj z brezplačno edicijo Dnevnik, kjer ponudi možnost brezplačnega prejemanja Dnevnik in predstavi Poslovni Dnevnik. Tisti, ki so se pozitivno odločili, so prejeli še simbolično darilo – knjigo. Naročnike

za brezplačno prejemanje je priklical Dnevnikov klicni center. Pri poslovni javnosti namreč ne gre pričakovati, da se bodo v množici delovnih obveznosti odzvali v velikem številu. Klicni center vzpostavi kontakt s 3934 prejemniki brezplačne edicije Dnevnik, od tega jih 722 preusmeri prejemanje brezplačne edicije Dnevnik na domače naslove, za kar je bilo porabljenih 450 ur dela (povzeto po Frelih, 2005).

Po enem mesecu prejemanja brezplačnega izvoda edicije Dnevnik, prejemniki prejmejo drugo poslovno pismo (glej prilogo). Vzpostavljen je kontakt s 3.380 prejemniki, pridobljenih 181 (4,32%) novih naročnikov na edicijo Dnevnik (in 2 na Nedeljski dnevnik) – ali jih je naročil klicni center ali so se naročili sami in porabljenih 420 ur dela (Frelih, 2005).

Ob zadnjem brezplačnem izvodu edicije Dnevnik prejemniki prejmejo tretje poslovno pismo (glej prilogo).

Po končanem pošiljanju brezplačne edicije Dnevnik, klicni center naveže kontakte s ciljno publiko (Frelih, 2005).

**Tabela 1: Aktivnosti direktne pošte in brezplačnega prejemanja Dnevnika**

	1. Brezplačna edicija in direktna pošta	vmesna faza in 2. pismo	zadnja brezplačna edicija in 3. Pismo
čas	10. november 2004	sredina decembra 2004	konec januarja
št. prejemnikov	4.238	3.380	3.380

Vir: Dnevnik, d.d., Matjaž Frelih, Projekt Poslovni Dnevnik, 2005

Ponudbo pošiljanja na domači naslov sprejme 759 oziroma 18 % vseh naslovnikov, ponudbo brezplačnega prejemanja zavrne 858 oziroma 20 % naslovnikov. Ostalih 2.621 oziroma 62 % naslovnikov prejema brezplačno edicijo Dnevnik na naslov podjetja. (Frelih, 2005).

#### **7.4.5. Logistika in stroški akcije**

Poslano je bilo 169.207 brezplačnih edicij Dnevnik, 4238 knjig in 10.998 dopisov (Frelih, 2005). Stroški so predstavljeni v spodnji tabeli.

**Tabela 2: Stroški akcije neposrednega trženja Poslovni Dnevnik**

<b>Predmet akcije</b>	<b>strošek (v sit)</b>
Pošiljanje brezplačne edicije	13.113.437,00
Stroški brezplačne edicije	7.462.035,00
Stroški poslovnih pisem	190.838,00

Stroški foliranja	31.785,00
Stroški klicnega centra	1.538.262
Ostali stroški	35.000,00
<b>STROŠKI SKUPAJ</b>	<b>22.371.357,00</b>

#### **7.4.6. Končna stroškovna ocena**

Ob upoštevanju dejstva, da je bilo v akciji pridobljenih 183 novih naročnikov, je vrednost stroška pridobljenega novega naročnika 122.248, 00 SIT.

Ob letni naročnini 51.500 SIT se investicija povrne v 28 mesecih in pol. Ob upoštevanju verjetnosti, da bodo ta podjetja v prihodnje naročila več izvodov, predvsem pa, da bodo več oglaševala, bo investicija povrnjena še bistveno prej. V primeru televizijske oglaševalske akcije bi bil strošek podoben (25 sekundni TV spot, 1x dnevno prime time predvajanje) direktnemu pošiljanju na izbrane naslove, ocenjeni izplen pa bi bil bistveno manjši. S tem, ko so edicijo Dnevnika pošiljali direktno na zelene naslove, je bila zajeta tista ciljno publiko, kateri je podjetje Poslovni Dnevnik želel predstaviti. (povzeto po Frelih, 2005).

### **7.5. Ostali elementi Poslovnega Dnevnika**

#### **7.5.1. Oglaševanje Poslovnega Dnevnika**

Kot sem že omenila, je bila glavno orodje lansiranja Poslovnega Dnevnika neposredno trženje z orodjem neposredne pošte s ciljem pridobiti bralce in ugled poslovne javnosti. Zato so bili tudi finančni viri usmerjeni v akcijo neposrednega trženja.

Dnevnik kot podjetje z več edicijami se je na podlagi tega odločilo le za majhen obseg oglaševanja znotraj svojih edicij ali v drugih edicijah, s katerimi kompenzira oglaševanje in katerih vsebina je v kontekstu gospodarskega področja (Manager, Gospodarski vestnik, Mladina ...). S tem so nekoliko pripomogli k doseganju ciljne skupine, opozarjanju na novost in filozofijo Poslovnega Dnevnika.

Ciljne skupine za oglaševanje v Poslovnem Dnevniku na dolgi rok so (povzeto po Pristop 2004: 19):

- Primarna skupina: gospodarstveniki, managerji, poslovneži, z višjim statusom (gledano na slovensko povprečje). So bolj mobilni, dinamični in razgledani. Časa nimajo na pretek in so bolj zahtevni potrošniki (tudi informacij).

- Sekundarna skupina: Dnevnikovi obstoječi bralci, ki jim je bilo treba spremembo približati in jim pomagati, da jo vzamejo za svojo. Dnevnik s Poslovnim Dnevnikom je pridobitev tudi za njih, lojalnost stalnih bralcev pa je pomembna oporna točka pri pridobivanju novih.
- Terciarna skupina: vsi aktivni prebivalci Slovenije (čeprav ne enakomerno regionalno porazdeljeno, zaradi pokritosti), saj je Poslovni Dnevnik tudi priložnost za dvig ugleda Dnevnika kot založnika.

Poleg oglaševanja kot sem ga opisala, so se reklame za Poslovni Dnevnik pojavile tudi na avtobusnih postajališčih ljubljanskega potniškega prometa, ki so bila tisti čas prenovljena in so omogočala vidnost oglasov, vendar menim, da pri pozicioniranju Poslovnega Dnevnika v poslovni javnosti nimajo vloge.

### **7.5.2. Poslovni Dnevnik na svetovnem spletu**

Poslovni Dnevnik so tako kot Dnevnik začeli objavljati tudi na spletu in sicer kot podmena spletne edicije Dnevnika, t. j. Dnevnik.si. Na njem so objavljeni nekateri bolj bistveni članki, poleg njih pa tudi podatki o bankah, vzajemnih skladih, vrednostih deviznih valut, borznih kotacijah, hranilnicah in zavarovalništvu.

### **7.5.3. Lansirni dogodki kot del promocije**

Da bi zagotovili čim večjo odmevnost dogodka ob predstavitvi Poslovnega Dnevnika, je bil v začetku predlagan dogodek v obliki poslovnega posveta v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije.

Predlagana tema lansirnega dogodka naj bi bila »Vloga medijev pri razvoju gospodarstva«, kot govorci na posvetu pa bi »nastopili predstavniki gospodarstva in medijev: npr. po en predstavnik večjega podjetja (npr. Zoran Jankovič, Janez Bohorič, itd.), en predstavnik manjšega podjetja (npr. Stojan Petrič/ Kolektor ...), predstavnik medijev (npr. Grega Repovž), predstavnik Fakultete za družbene vede (npr. Marko Milosavljevič), predstavnik svetovalcev za odnose z mediji (npr. Dejan Verčič)« (povzeto po Pristop, 2004: 16). Posvet naj bi vodila urednica Poslovnega Dnevnika Suzana Rankov, vabili pa bi kot še predlaga Pristop (2004: 16) predstavnike večjih in srednjih podjetij, predstavnike strokovnih in drugih gospodarskih institucij, predstavnike Ministrstva za gospodarstvo, novinarje in svetovalce s področja odnosov z mediji.



Pri podjetju Dnevnik so se odločili združiti lansiranje Poslovnega Dnevnika in zabavo za poslovne partnerje in vse pomembne akterje na področju gospodarstva. Poslovni Dnevnik je namreč začel izhajati 10. novembra, zato so konec novembra 2004 izvedli prednovoletno pogostitev v sproščenem vzdušju s krajšo predstavitvijo projekta Poslovni Dnevnik.

#### **7.5.4. Sponzorstva**

Sponzorstvo je eno od orodij, ki se ga Poslovni Dnevnik poslužuje in s tem nadomesti klasično oglaševanje. Poslovni Dnevnik se pojavlja na seminarjih in strokovnih srečanjih predvsem gospodarskega značaja, javne uprave ipd. Tako je do sedaj nastopil kot medijski pokrovitelj pri recimo Borzno finančni konferenci, dogodkih in seminarjih Združenja članov uprav in nadzornih svetov, kot pokrovitelj in soorganizator pri Poslovni konferenci javnega sektorja, ipd.

### **8. Vpliv Poslovnega Dnevnika na ugled in vrednost časopisa**

Uspešnost podjetja je odvisna od številnih dejavnikov. Upravljanje ugleda je danes, kot sem že omenila v nalogi, vse bolj priljubljeno. Tako stopnja uglednosti pomeni pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja na trgu, ki naj bi se jo dalo doseči z upravljanjem ugleda (Podnar, 2001: 130). V podjetju Dnevnik upravljanju ugleda ne namenjajo več tolikšne pozornosti. Kljub temu je bil prav Poslovni Dnevnik poteza za spremembo identitete, podobe in ugleda podjetja. Dnevnik se je v ta namen osredotočil na poslovno javnost, kot sem že omenila, ne samo zaradi večanja števila bralcev in prepoznavnosti ampak tudi zaradi pridobivanja na ugledu med poslovno javnostjo in pridobivanju na konkurenčni prednosti.

Po končani akciji neposrednega trženja je oddelek za razvoj in raziskave podjetja Dnevnik med poslovno javnostjo, ki je bila zajeta v akcijo neposrednega trženja, izvedel anketno raziskavo o Poslovnem Dnevniku preko elektronske pošte. Od 3380 se je 457 posameznikov strinjalo, da bodo izpolnili anketo, od tega se jih je 154 odzvalo, 81 jih je odgovorilo do konca, 80 pa jih elektronska pošta ni dosegla. Rezultate raziskave lahko upoštevamo kot smernice. Vprašanja so se nanašala na Poslovni Dnevnik, izpostavila sem tista, ki so za nalogo pomembna. Poleg tega sem izvedla tudi primerjalno interpretacijo rezultatov Nacionalne raziskave branosti 2004 in Nacionalne raziskave branosti prvega četrletja 2005<sup>19</sup>. Možne povezave bom predstavila v sklepnem delu naloge.

## 8.1. Vpliv na ugled

Tabela 3: Vpliv Poslovnega Dnevnika na ugled v poslovni javnosti

Ugled v poslovni javnosti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slabo	10	12,3	25,6	25,6
	Srednje	18	22,2	46,2	71,8
	Dobro	11	13,6	28,2	100,0
	Total	39	48,1	100,0	
Missing	System	42	51,9		
Total		81	100,0		

	N	Mean	Std. Deviation
Ugled v poslovni javnosti	39	<b>3,03</b>	0,743
Valid N (listwise)	39		

Vir: Anketni studio Dnevnik, Dnevnik, d.d., 2005

Tabela kaže, da jih je od 81 anketirancev na vprašanje koliko Poslovni Dnevnik prispeva k ugledu v poslovni javnosti, odgovorilo 39. Pri tem je bila uporabljena lestvica od 1 do 5, pri čemer je 1 slabo izražena lastnost oziroma mnenje, da Poslovni Dnevnik ne prispeva k ugledu v poslovni javnosti, 5 pa zelo izražena lastnost oziroma mnenje, da Poslovni Dnevnik zelo prispeva k ugledu v poslovni javnosti. Zaradi večje preglednosti sem 5 razredov strnila v tri razrede - slabo izraženo lastnost, srednje dobro izraženo lastnost in zelo dobro izraženo lastnost. Tako 28 odstotkov anketirancev meni, da Poslovni Dnevnik zelo prispeva k ugledu Dnevnika v javnosti, 46 odstotkov, da srednje dobro in 12 odstotkov, da slabo. Povprečna ocena lastnosti je 3,03, kar je nad povprečjem, zato lahko sklepamo, da Poslovni Dnevnik prispeva k ugledu podjetja Dnevnik v poslovni javnosti.

## 8.2. Poslovni Dnevnik in vrednost časnika Dnevnik

Tabela 4: Koliko za vas osebno Poslovni Dnevnik prispeva k vrednosti časnika Dnevnik?

Crosstab					
			Dnevnik		Total
			Niso bralci Dnevnika	Bralci Dnevnika	
Koliko za vas osebno Poslovni Dnevnik prispeva k vrednosti časnika Dnevnik?	Zelo	Frekvenca	5	13	18
		Odstotek	23,8%	72,2%	46,2%
	Srednje	Frekvenca	11	4	15
		Odstotek	52,4%	22,2%	38,5%
	Malo	Frekvenca	4	1	5
		Odstotek	19,0%	5,6%	12,8%

<sup>19</sup> NRB raziskavo izvaja agencija Cati.

	Nič	Frekvenca	1	0	1
		Odstotek	4,8%	0,0%	2,6%
Total		Frekvenca	21	18	39
		Odstotek	100,0%	100,0%	100,0%

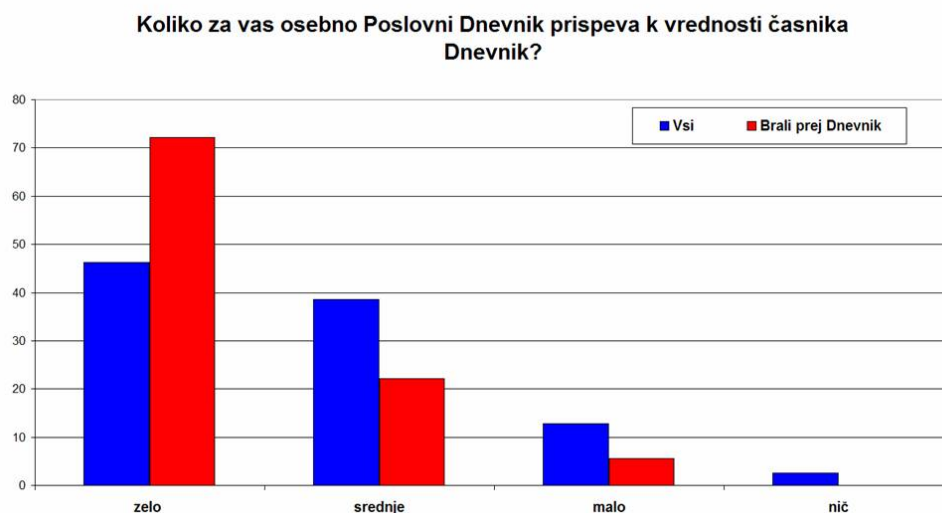
Vir: Anketni studio Dnevnik, Dnevnik, d.d., 2005

Na vprašanje, koliko za njih osebno Poslovni Dnevnik prispeva k vrednosti časnika Dnevnik, jih od 39 anketirancev, kolikor jih je odgovorilo na to vprašanje, 72,2 odstotka dosedanjih bralcev Dnevnika meni, da za njih osebno Poslovni Dnevnik zelo prispeva k vrednosti časnika Dnevnik, 22,2 odstotkov srednje, 5,6 odstotkov jih meni, da malo in nihče ne meni, da za njega osebno Poslovni Dnevnik nič ne prispeva k vrednosti časnika Dnevnik.

Od tistih anketirancev, ki do sedaj niso bili bralci Dnevnika jih 23,8 odstotkov meni, da za njih osebno Poslovni Dnevnik zelo prispeva k vrednosti časnika Dnevnik, 52,4 odstotkov srednje, 19 odstotkov malo in za 4,8 odstotka nič ne prispeva k vrednosti časnika Dnevnik. Od vseh anketirancev skupaj jih 46,2 odstotka meni, da za njih osebno Poslovni Dnevnik zelo prispeva k vrednosti časnika Dnevnik, 38,5 odstotka srednje, 12,8 odstotka malo in 2,6 odstotka, da nič. Anketiranci so pri tem imeli 4 možnosti odgovora na vprašanje in sicer so lahko odgovorili z zelo, srednje, malo ali nič.

Odgovore v odstotkih prikazuje tudi spodnja slika.

*Graf 1: Poslovni Dnevnik in vrednost časnika Dnevnik-grafični prikaz*



Vir: Anketni studio Dnevnik, Dnevnik, d.d., 2005

### 8.3. Ocenjevanje Poslovnega Dnevnika glede lastnosti

Kot sem že omenila, smo anketirance vprašali o različnih lastnostih Poslovnega Dnevnika. V spodnji tabeli je prikazano vrednotenje ključnih lastnosti, ki jih mora dober časopis obvladati,

t. j. od verodostojnosti objavljenega, ažurnosti objavljenega, preglednosti vsebine, strokovnosti prispevkov, natančnosti objavljenega ipd. (glej tabelo 4).

*Tabela 4a: Ocenjevanje gospodarskih strani Dnevnika glede na lastnosti*

*Ocenite gospodarske strani Dnevnika glede naštetih lastnosti. Ocenjujete z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni malo izraženo lastnost, 5 pa zelo izraženo lastnost.*

	malo izražena lastnost	srednja vrednost	bolj izražena lastnost
	%	%	%
Ažurnost objavljenega	5,1%	46,2%	48,7%
Preglednost vsebine	5,1%	48,7%	46,2%
Verodostojnost objavljenega	5,1%	48,7%	46,2%
Strokovnost prispevkov	10,3%	46,2%	43,6%
Natančnost objavljenega	10,3%	48,7%	41,0%
Vse na enem mestu	15,4%	41,0%	43,6%
Vpogled v dogajanje na finančno-poslovnem področju	5,1%	56,4%	38,5%
Neodvisnost uredniške politike od vplivnih gospodarskih in političnih krogov	23,1%	41,0%	35,9%
Dostop do uglednih avtorjev in sogovornikov	15,4%	53,8%	30,8%
Mnenjska relevantnost – vpliv na dogajanje	23,1%	46,2%	30,8%
Razpolaganje z informacijami iz ozadja pomembnih gospodarskih dogodkov	23,1%	51,3%	25,6%
Nepogrešljiv informacijski vir	25,6%	48,7%	25,6%
Distanca med virom informacije ter novinarsko predstavitvijo	20,5%	53,8%	25,6%

Vir: Anketni studio Dnevnik, Dnevnik, d.d., 2005

N = 39

Zaradi večje preglednosti smo 5 razredov strnili v tri razrede: malo izražena lastnost, srednja vrednost in bolj izražena lastnost.

Vse našete lastnosti so bile v večji meri uvrščene v kategoriji srednje vrednosti ali bolj izražene lastnosti, kot prikazuje tabela, pa so razvrščene po odstotkih odgovorov anketirancev lastnosti z najbolj izraženimi vrednostmi.

Odstotki kažejo na to, da v splošnem anketiranci našete lastnosti Poslovnega Dnevnika ocenjujejo kot dobre ali zelo dobre. Kakšne so ocene v povprečju, prikazuje spodnja tabela.

*Tabela 5: ocenjevanje gospodarske strani Dnevnika glede naštetih lastnosti. Izražene srednje vrednosti*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ažurnost objavljenega	39	2	5	3,54	0,756
Verodostojnost objavljenega	39	2	5	3,51	0,756
Preglednost vsebine	39	2	5	3,51	0,756
Vpogled v dogajanje na finančno-poslovnem področju	39	2	5	3,41	0,715
Natančnost objavljenega	39	2	5	3,36	0,743
Strokovnost prispevkov	39	2	5	3,36	0,707
Vse na enem mestu	39	2	5	3,36	0,843
Dostop do uglednih avtorjev in sogovornikov	39	2	5	3,18	0,721
Neodvisnost uredniške politike od vplivnih gospodarskih in političnih krogov	39	1	4	3,10	0,821
Mnenjska relevantnost – vpliv na dogajanje	39	1	5	3,08	0,929
Distanca med virom informacije ter novinarsko predstavitvijo	39	1	5	3,05	0,793
Razpolaganje z informacijami iz ozadja pomembnih gospodarskih dogodkov	39	1	5	3,03	0,811
Nepogrešljiv informacijski vir	39	1	5	3,03	0,959
Valid N (listwise)	39				

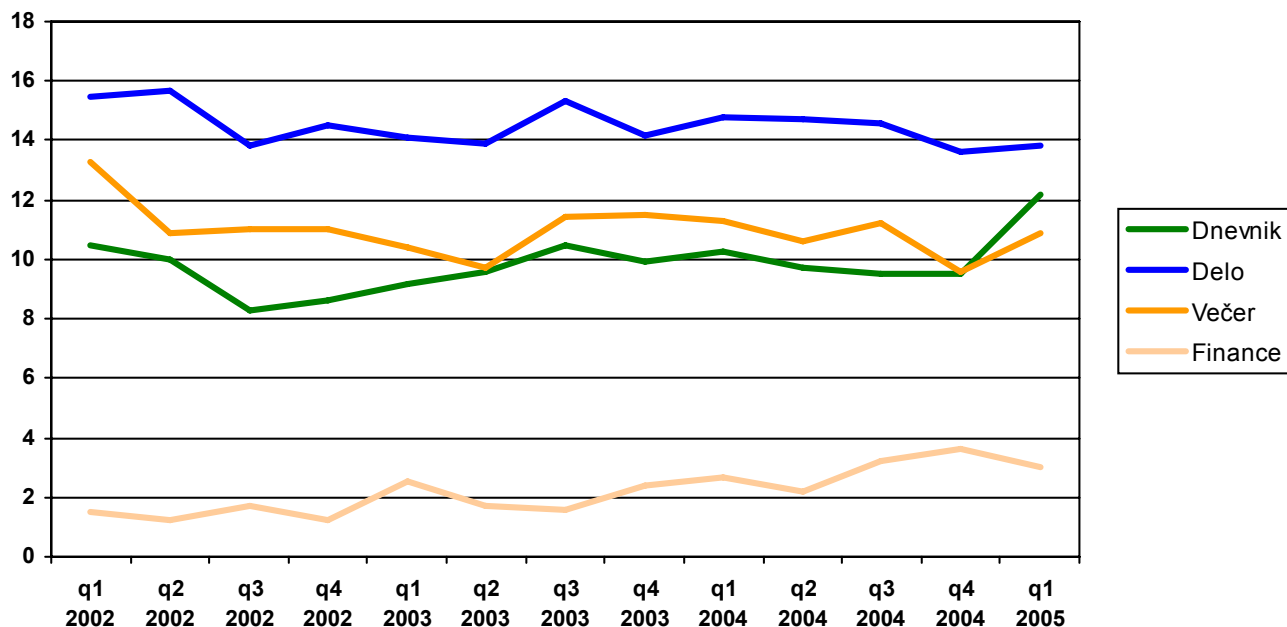
Vir: Anketni studio Dnevnik, Dnevnik, d.d., 2005

#### **8.4. Spremembe v dosegu Dnevnika po lansiranju Poslovnega Dnevnika**

Naredila sem primerjavo dosega Dnevnika in se pri tem osredotočila predvsem na čas od novembra 2004, ko je v sklopu Dnevnika začel izhajati Poslovni Dnevnik. Gre za primerjavo podatkov drugega polletja 2004 in prvega četrletja 2005, pri čemer bi rada poudarila, da so polletni podatki valutni, četrletni pa ne. So pa četrletni podatki zadovoljivi kot kazalci trendov, še posebej pri časopisih z visoko branostjo, kjer podatki prej veljajo za valutne. To velja tudi za Dnevnik. Vir podatkov je Nacionalna raziskava branosti, ki jo opravlja agencija Cati, d.o.o. Splošni doseg dnevnikov, ki sledi, je predstavljen po četrletjih od prvega četrletja 2001 do prvega četrletja 2005, vključno z obema omenjenima.

### 8.4.1. Dosegi dnevnikov po četrletjih

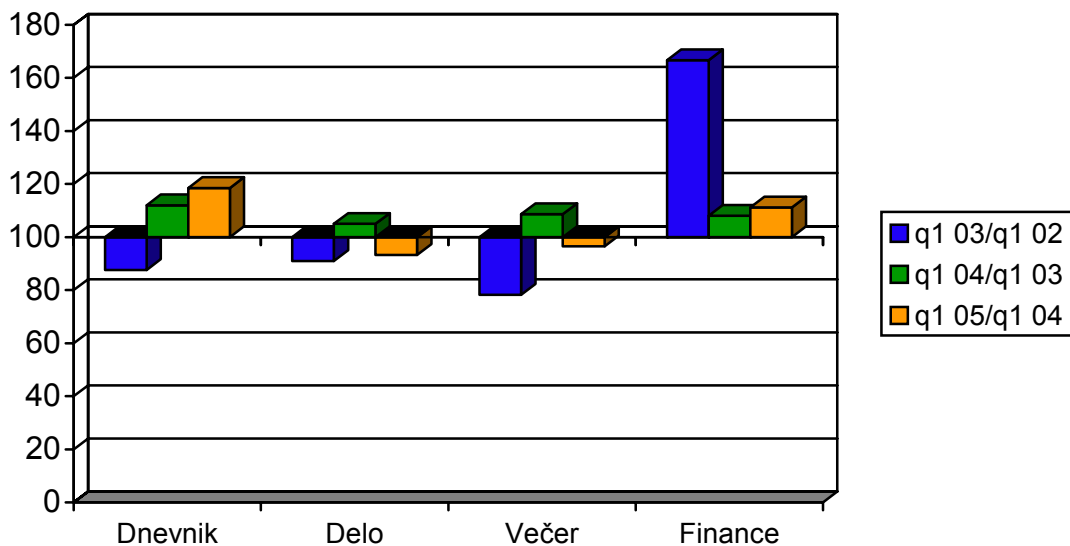
Graf 2: Dosegi dnevnikov po četrletjih od prvega četrletja 2002 do prvega četrletja 2005



Kot kažejo podatki Nacionalne raziskave branosti za četrletje 2005 v primerjavi s prejšnjimi, Dnevnik beleži višji doseg kot prej predvsem v zadnjem četrletju 2004 in prvem četrletju 2005. Graf kaže, da Dnevnik beleži večji porast dosega v primerjavi z Večerom, Delom in Financami. Slednjim je doseg v prvem četrletju celo upadel.

### 8.4.2. Verižni indeksi dosegov

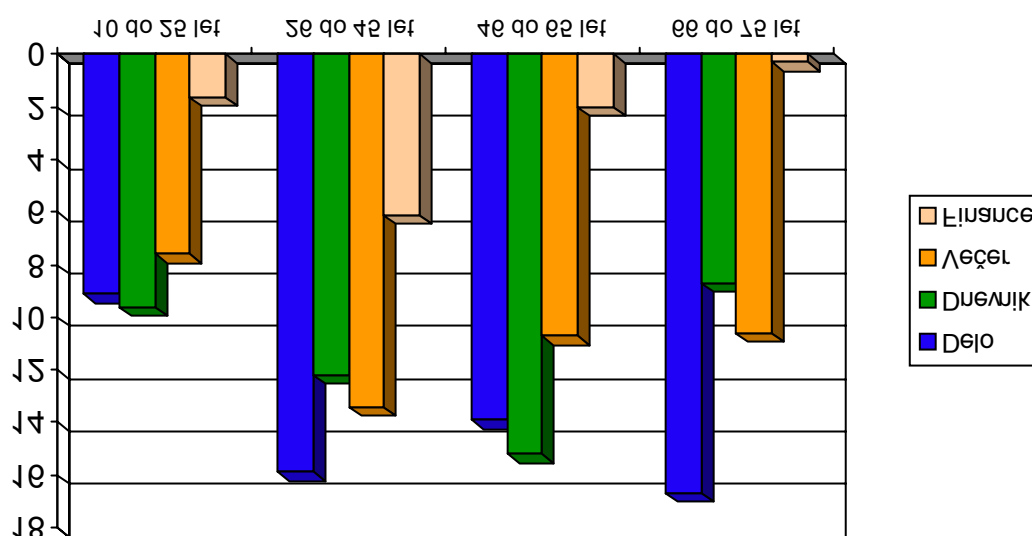
Graf 3: Verižni indeksi dosegov dnevnikov



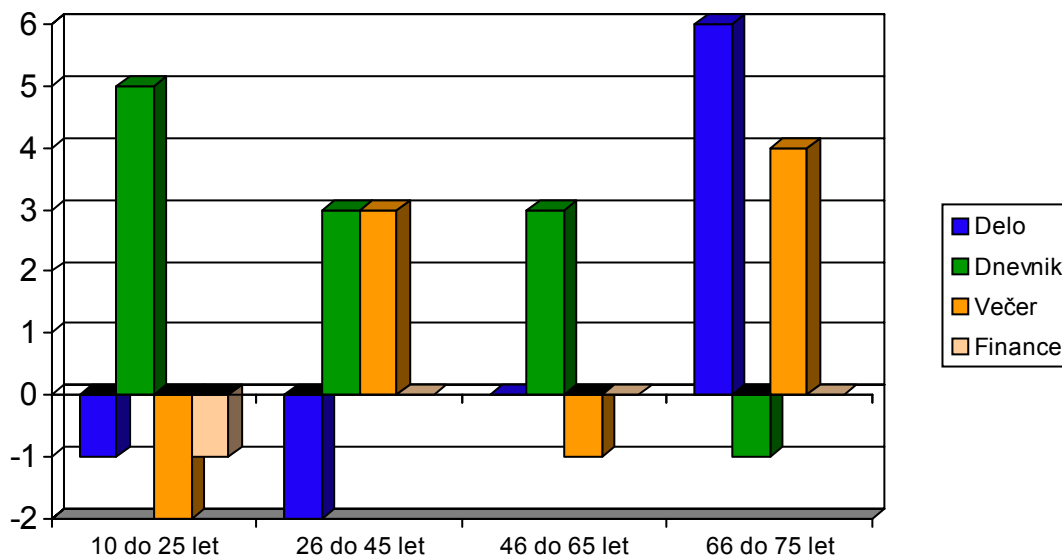
Verižni indeks dosegov dnevnikov po četrletjih kaže, da se je Dnevniku povečal doseg v prvem četrletju 2005, v primerjavi s prvim četrletjem 2004, da pa je beležil tudi večji doseg v prvem četrletju 2004 glede na prvo četrletje 2003. V primerjavi s časniki Delo, Večer in Finance, kaže Dnevnik največji porast dosega.

### 8.4.3. Spremembe v dosegih po posameznih starostnih kategorijah (q1 2005)

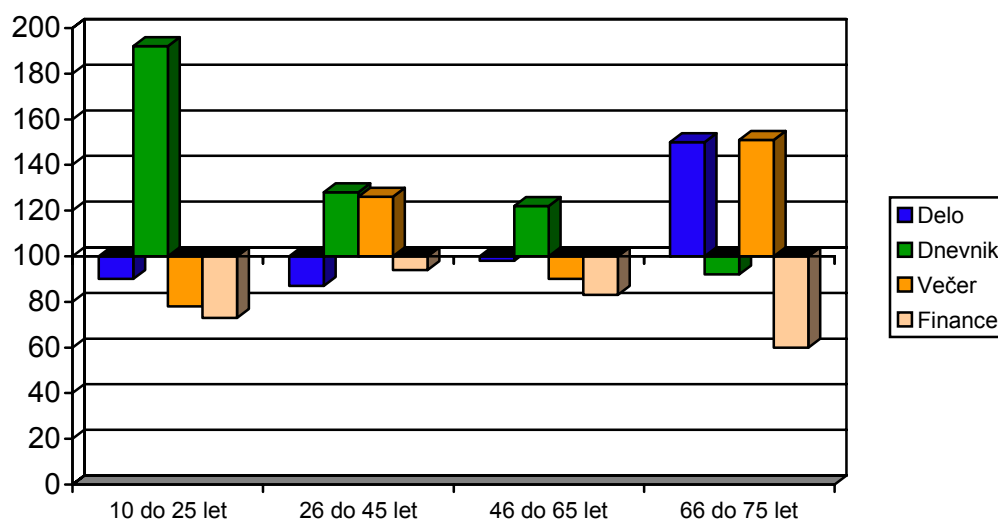
Graf 4: Dosegi v prvem četrletju 2005 po posameznih starostnih kategorijah



Graf 5: Absolutna rast in padec dosegov po posameznih starostnih kategorijah (q1 2005/q3q4 2004)



Graf 6: Relativna rast in padec dosegov po posameznih starostnih kategorijah (q1 2005/q3q4 2004)



Vir: NRB, 1. četrletje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

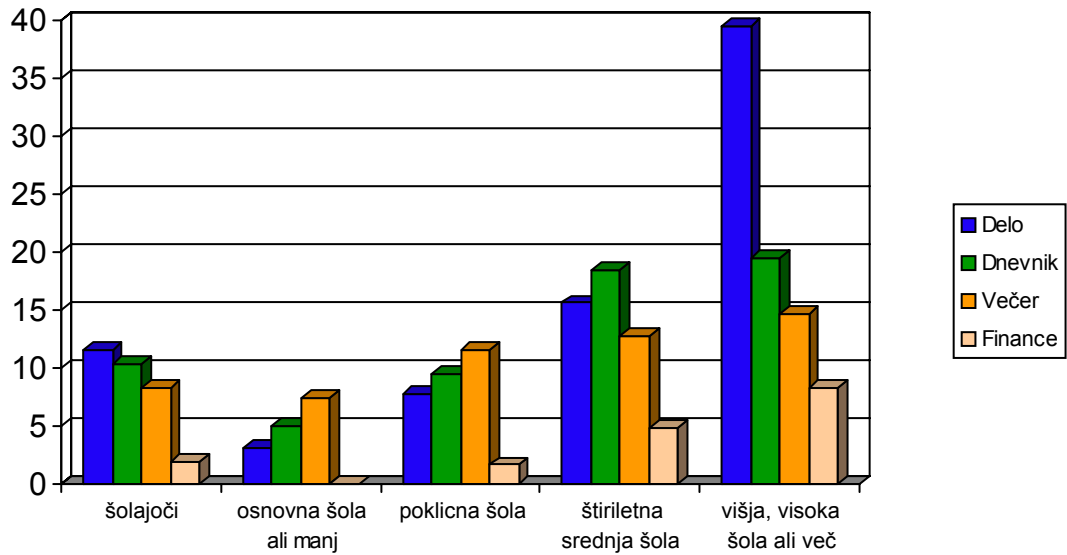
Glede na starostne kategorije, Dnevnik beleži največji doseg v kategoriji od 46 do 65 let, takoj za tem pa v kategoriji od 26 do 45 let. V obeh kategorijah je največ populacije poslovne javnosti. Graf absolutne rasti oziroma padca nam kaže, da Dnevnik od drugega polletja 2004 v primerjavi s prvim četrletjem 2005 beleži 5 odstotno rast dosega v starostni kategoriji od 10-25 let in 3-odstotno v kategorijah od 26 do 45 let oziroma od 46 do 65 let, medtem ko je doseg v kategoriji od 66 do 75 let padel za 1 odstotek.

Graf relativne rasti oziroma padca glede na starostno kategorijo nam kaže indeks 190 v kategoriji od 10-25 let, v kategoriji od 26 do 45 let 13-odstotno povečanje relativnega dosega, v skupini od 46 do 65 let pa 12-odstotno relativno rast. Pri relativni rasti beleži Delo rast le v zadnji starostni skupini, medtem ko v drugih relativni padec. Finance beležijo relativni padec v vseh starostnih kategorijah, Večer pa v dveh kategorijah (prvi in tretji), v drugi in zadnji kategoriji pa beleži rast.



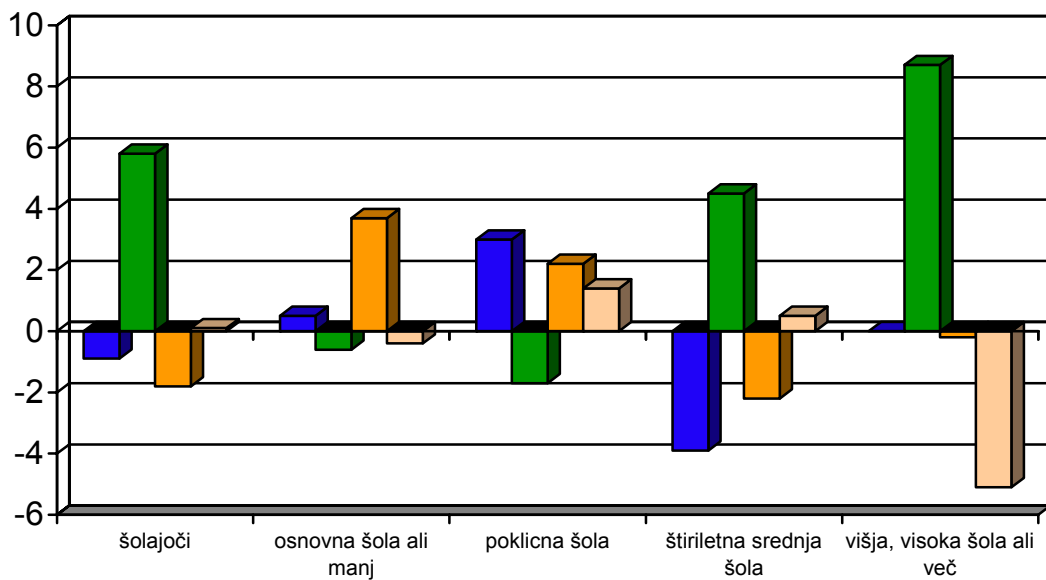
#### 8.4.4. Spremembe v doseгах glede na izobrazbo

Graf 7: Dosegi dnevnikov glede na izobrazbo (q1 2005)



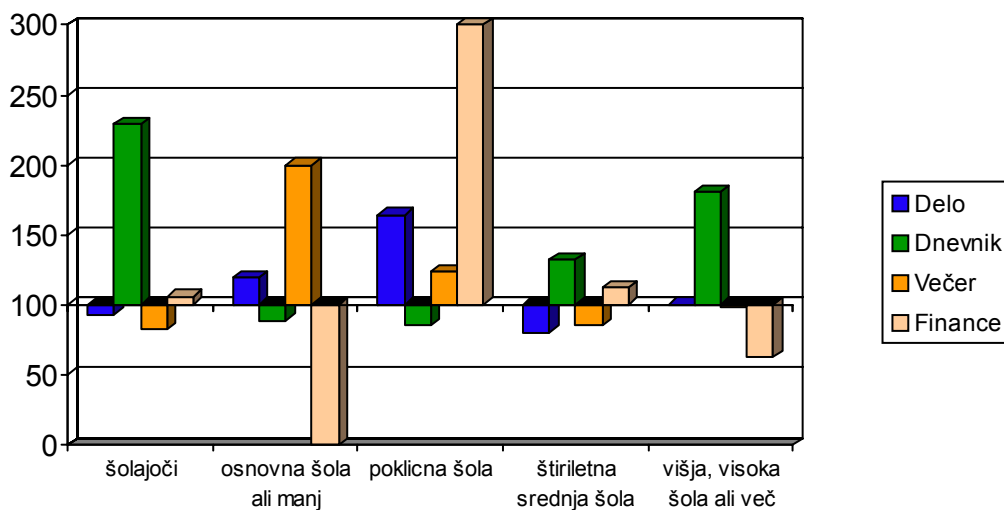
Vir: NRB, 1. četrletje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Graf 8: Absolutna rast in padec dosegov glede na izobrazbo (q1 2005/q3q4 2004)



Vir: NRB, 1. četrletje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Graf 9: Relativna rast in padec dosegov glede na izobrazbo (q1 2005/q3q4 2004)

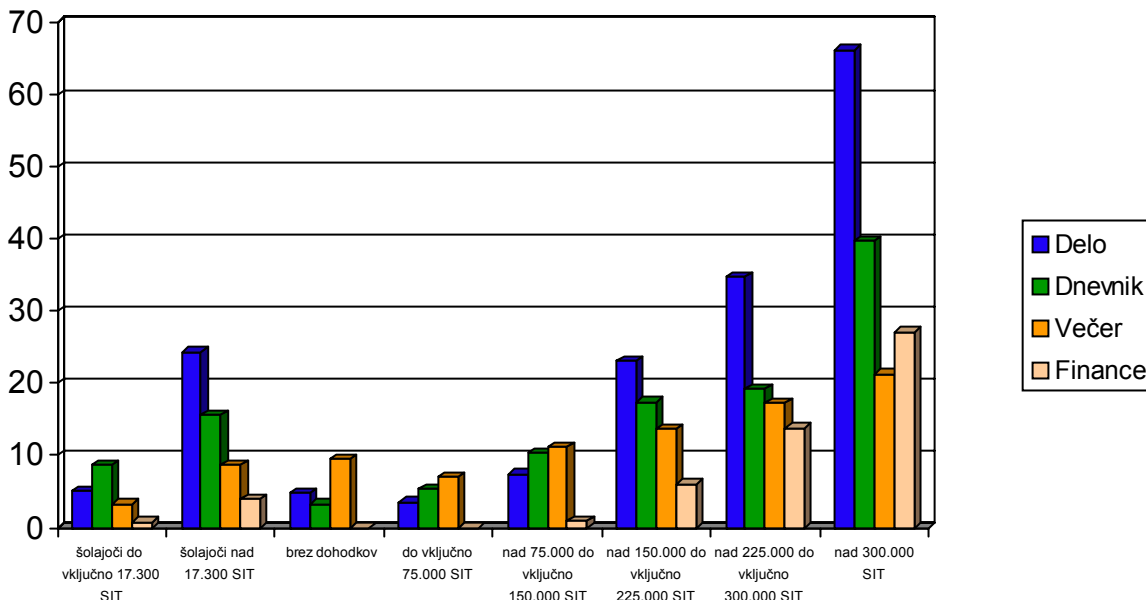


Vir: NRB, 1. četrtnje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

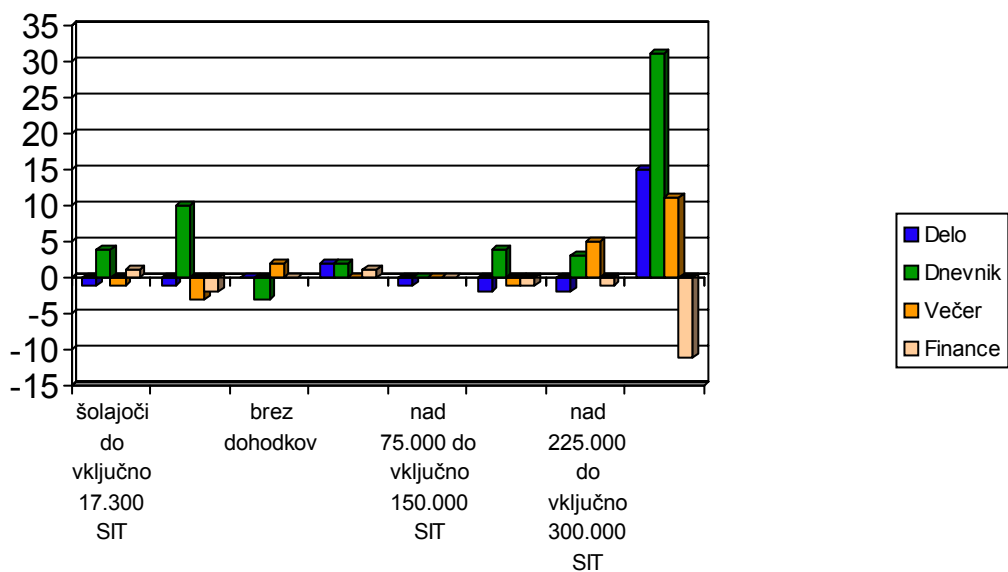
Kot kažejo podatki grafa 6, ima časnik Dnevnik v prvem četrtnju 2005 največji doseg v kategorijah štiri letne srednje šole in višje, visoke šole ali več. Od prejšnjega polletja 2004 se je Dnevnikov doseg povečal prav v obeh omenjenih kategorijah in v kategoriji šolajočih (glej graf 7). Prav tako graf 7 kaže, da se je doseg od prejšnjega obdobja v kategoriji višje, visoke šole ali več, kamor bi lahko uvrstili tudi poslovno javnost, povečal samo Dnevniku. Graf 8 kaže, da se je glede na prejšnje obdobje, v taisti kategoriji, doseg povečal za 80 odstotkov (indeks 180), medtem ko npr. Finance v tej kategoriji beležijo padec za skoraj 50 odstotkov.

#### 8.4.5. Spremembe v dosegih dnevnikov glede na dohodek

Graf 10: Dosegi dnevnikov glede na dohodek (q1 2005/q3q4 2004)

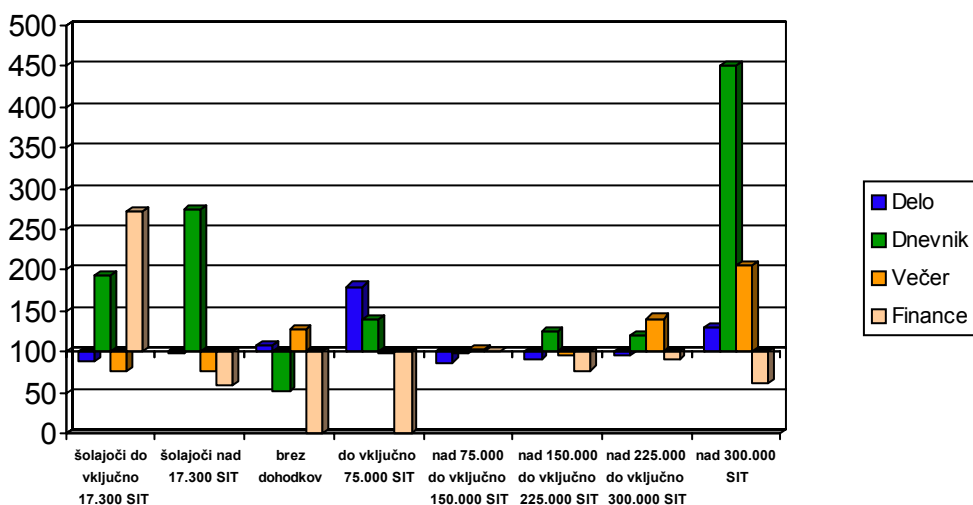


Graf 11: Absolutna rast in padec dosegov glede na dohodek (q1 2005/q3q4 2004)



Vir: NRB, 1. četrtnetlje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Graf 12: Relativna rast in padec dosegov glede na dohodek (q1 2005/q3q4 2004)



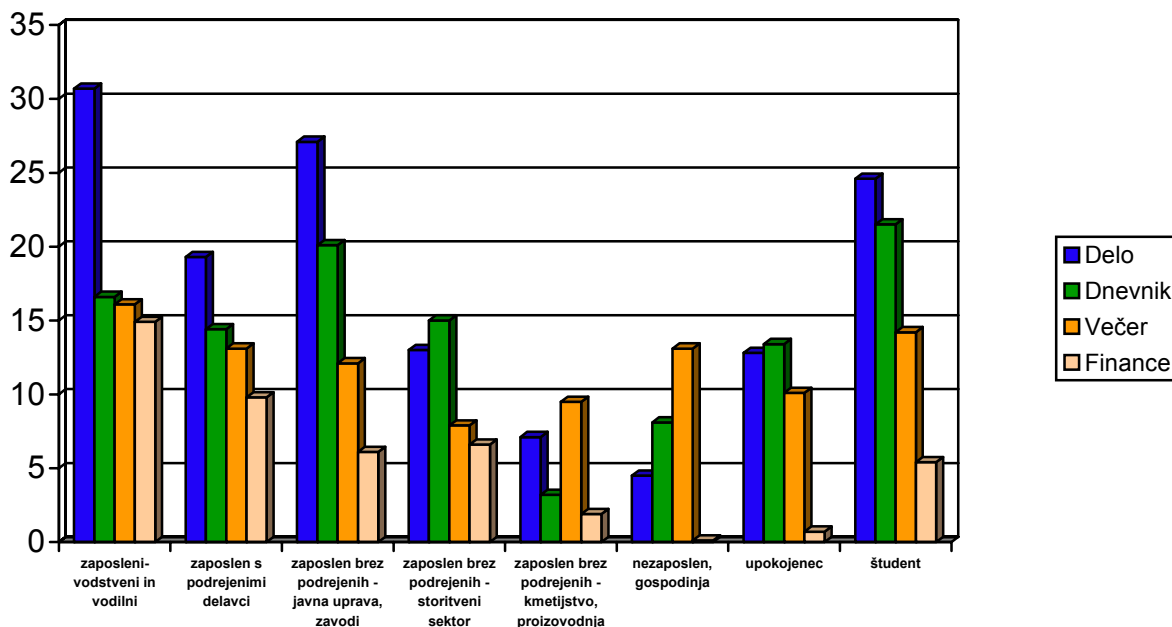
Vir: NRB, 1. četrtnetlje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Podatki, ki jih prikazuje graf 9, kažejo, da je Dnevnikov doseg največji v kategorijah s prihodki nad 160.000 sit do vključno 226.000 sit, nad 226.000 do vključno 300.000 sit in nad 300.000 sit. Enako sicer velja tudi za ostale dnevnike. Graf 10 pa nam kaže, da se je od prejšnjega obdobja za največ odstotnih točk (31) povečal doseg prav Dnevniku, nekoliko tudi Delu in Večer, medtem ko se je Financam zmanjšal. Graf 11 kaže indekse glede na prejšnje obdobje

in sicer ima Dnevnik daleč največji indeks (450) prav v kategoriji dosega tistih z dohodkom nad 300.000 sit, kamor lahko uvrstimo tudi poslovno javnost.

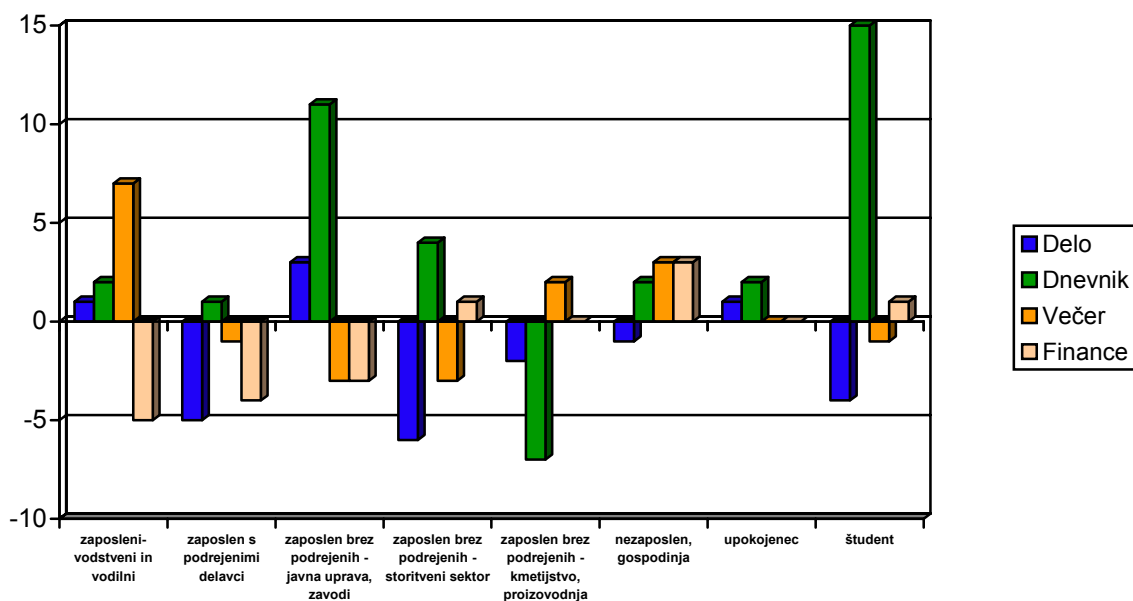
#### 8.4.6. Spremembe v dosegih dnevnikov glede na status

Graf 13: Doseg dnevnikov glede na status



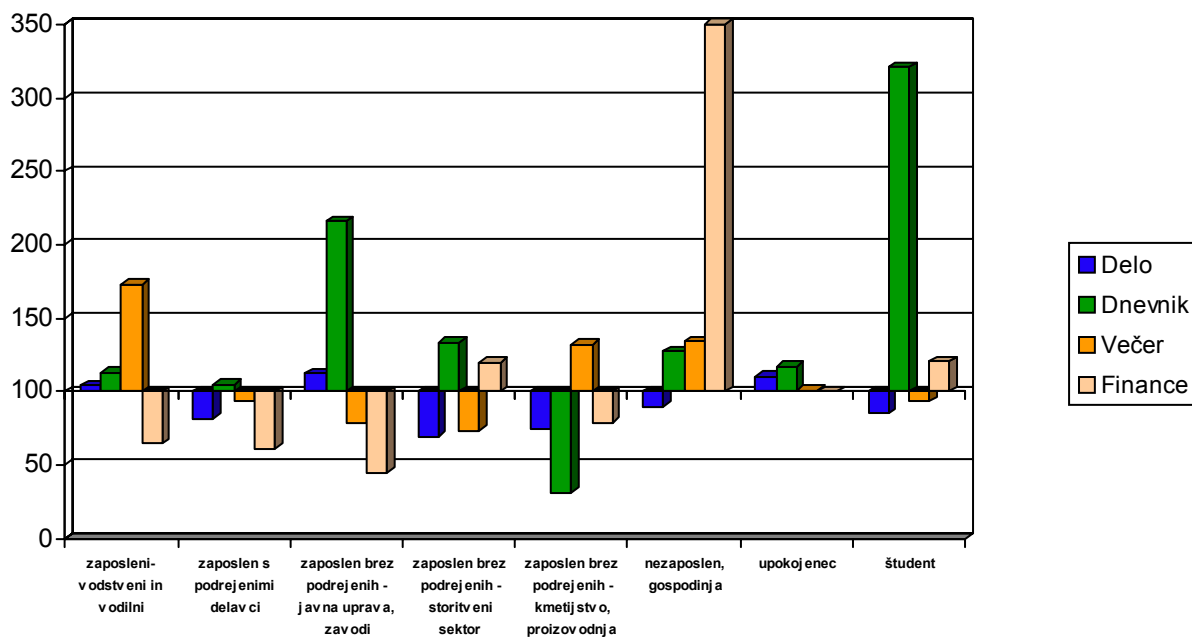
Vir: NRB, 1. četrletje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Graf 14: Absolutna rast in padec dosegov glede na status (q1 2005/q3q4 2004)



Vir: NRB, 1. četrletje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Graf 15: Relativna rast in padec dosegov glede na status (q1 2005/q3q4 2004)



Vir: NRB, 1. četrtoletje 2005: OmniView, izvajalec je Cati, d.o.o.

Graf 12 kaže, da ima Dnevnik relativno enakomeren doseg v vseh kategorijah razen v kategoriji kmetijstva in proizvodnje ter kategoriji nezaposlenih in gospodinj, najvišji dosegi pa so v kategorijah vodstvenih in vodilnih, javni upravi in med študenti. Graf 13 nam kaže povečanje dosega Dnevnik od prejšnjega obdobja za 15 odstotnih točk med študenti, za 11 v javni upravi, manjši porast med ostalimi kategorijami in padec v kategoriji kmetijstva in proizvodnje. Glede na prejšnje obdobje so indeksi porasta v vseh kategorijah razen v kategoriji kmetijstva in proizvodnje (glej graf 14).

## 9. Sklep

Novi izdelki ali storitve danes ne uspejo prodreti in obstati na tržišču brez skrbno načrtovane strategije in primerne uporabe trženjskih in tržnokomunikacijskih orodij. Pri tem podjetju pomaga tudi ugled, ki ga uživa tako v splošni kot poslovni javnosti in ki ga mora znati upravičiti in z njim upravljati. Tega se zaveda tudi podjetje Dnevnik. S projektom Poslovnega Dnevnika so naredili na poti poslovanja še en inovativen, a nujen korak naprej. Veliko vlogo ima pri poslovanju podjetja poslovna javnost in Poslovni Dnevnik je bila odlična priložnost, da se ji Dnevnik še bolj približa.

Finančna investicija v neposredno trženje Poslovnega Dnevnika naj bi se po predvidevanjih povrnila v 28 mesecih in pol. Če k temu prištejem verjetnost novih naročnikov, nove možnosti oglaševanja in dodatne aktivnosti, se bo finančna investicija povrnila še prej. Pri tem je bila zajeta natančno opredeljena poslovna javnost kot ciljna javnost. Raziskave ugleda zadnjih petih let kažejo, da je Dnevnik povprečno ugledno podjetje. Med 200 podjetji, zajetih v raziskavo, se je Dnevnik iz lanskega 125. mesta, dvignil na letošnje 99. mesto. Predsednik uprave Dnevnika Branko Pavlin je v letih 2004 in 2005 med 50-imi najvidnejšimi direktorji.

Povprečna ocena lastnosti Poslovnega Dnevnika in njegovega prispevanja k ugledu je 3,03, kar je nekoliko nad povprečjem, zato lahko potrdim hipotezo 1, da Poslovni Dnevnik prispeva k ugledu podjetja Dnevnik v poslovni javnosti. Prav tako 72,2 odstotka dosedanjih bralcev Dnevnika meni, da za njih osebno Poslovni Dnevnik zelo prispeva k vrednosti časnika Dnevnik. Pozitivni so tudi rezultati Nacionalne raziskave branosti za četrtoletje 2005 v primerjavi z rezultati iz drugega polletja 2004. Dnevnik beleži višji doseg kot prej predvsem v zadnjem četrtoletju 2004 in prvem četrtoletju 2005 in večji porast dosega v primerjavi z Večerom, Delom in Financami. Slednjim je doseg v prvem četrtoletju celo upadel. Glede na starostne kategorije, Dnevnik beleži največji doseg v kategoriji od 46 do 65 let, takoj za tem pa v kategoriji od 26 do 45 let. V obeh kategorijah je največ populacije poslovne javnosti. V kategoriji dosega glede na izobrazbo se je doseg v primerjanih obdobjih v kategoriji višje, visoke šole ali več, kamor bi lahko uvrstili tudi poslovno javnost, povečal samo Dnevniku. Nadalje uspešnost pozicioniranja Poslovnega Dnevnika in s tem Dnevnika v poslovno javnost kaže tudi Dnevnikov doseg v kategorijah s prihodki nad 160.000 sit do vključno 226.000 sit, nad 226.000 do vključno 300.000 sit in nad 300.000 sit. Dnevnik ima daleč največji indeks (450) prav v kategoriji dosega tistih z dohodkom nad 300.000 sit, kamor lahko uvrstimo tudi poslovno javnost. Glede na status ima Dnevnik najvišji doseg v kategorijah vodstvenih in

vodilnih, javni upravi in med študenti, glede na prejšnje obdobje, t. j. drugo polletje 2004 pa kažejo indeksi porast v vseh kategorijah razen v kategoriji kmetijstva in proizvodnje. S temi podatki lahko potrdim hipotezo 2 in 3.

Glede na navedene podatke raziskav ugleda, nacionalne branosti in interne raziskave anketnega studia Dnevnik lahko sklepam, da je podjetje Dnevnik izvedlo uspešen projekt uvajanja Poslovnega Dnevnika v poslovno javnost z neposrednim trženjem, saj beleži pozitivne rezultate v večanju ugleda, dosegu in prepoznavnosti ter pridobivanju novih naročnikov. Vsekakor pa je to le prvi projekt pri uvajanju Poslovnega Dnevnika, kateremu bodo sledili še drugi.

## 10. Literatura

1. Balmer, John M.T. in Gray, Edmund R. (1999): Corporate Identity and Corporate
2. Balmer, John M.T. (2001): *From the Pentagon: A New Identity Framework*. Corporate Reputation Review, 4(1), str. 11–22. Henry Stewart Publications, London.
3. Belch, George E. and Belch, Michael A. (1990). *Introduction to Advertising and Promotion Management*. Boston: Von Hoffman Press
4. Bird, Drayton (1990): *Commonsense direct marketing. Second Edition*. NTC Business Books. Lincilnwood, Illinois USA.
5. Breznik, Mateja (2004): *Časnik Večer in založba Obzorja*. Ljubljana, FDV. Diplomsko delo
6. *Communications: Creating a Competitive Advantage*. V: Corporate Communications, str. 171-177.
7. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (1994): *Effective Public Relations (7th edition)*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
8. Dennis, Everette E. (1989): *Reshaping the media*. Sage Publications, Newbury Park.
9. Devetak, Gabrijel (2000): *Evropski marketing storitev*. Moderna organizacija, Kranj.
10. Devetak dr., Gabrijel in dr. Goran Vuković (2002): *Marketing izobraževalnih storitev*. Moderna organizacija, Kranj.
11. Doyle, Peter (1998) *Marketing management and strategy (2nd Edition)*. London etc: Prentice Hall Europe
12. Dowling, G.R. (1994) *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan page.
13. Dowling, Grahame (2001) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press.
14. Erjavec, Karmen (1999): *Novinarska kakovost*, FDV, Ljubljana.
15. Erjavec, Karmen, Zala Volčič (1999): *Odraščanje z mediji*. Zveza prijateljev mladine Slovenija, Ljubljana.
16. Ficko, Tjaša (2005): *Odgovorni, torej ugledni? Družbena odgovornost in ugled sodobnih podjetij*. Ljubljana, FDV. Diplomsko delo.
17. Fill, Chris (1995): *Marketing communications. Frameworks, theories and applications*. Prentice Hall Europe.
18. Fombrun, C.J. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston. MA.
19. Fowler, Roger (1991): *Language in the news*. Routledge, London.



20. Hrvatin, Sandra, Lenart J. Kučić, Brankica Petkovič (2004) *Medijsko lastništvo. Vpliv lastništva na neodvisnost in pluralizem medijev v Sloveniji in drugih post-socialističnih evropskih državah*. Ljubljana, Mirovni inštitut.
21. Jensen, Stephen (2005): *5 Ideas to Improve Direct Mail Results*. V: Ideas – the magazine of newspaper marketing, maj-junij 2005, str. 18-19.
22. Kajbič, Maja (2005): *Pospeševanje prodaje kot orodje tržnokomunikacijskega spleta*. Primer Colgate-Palmolive Adria. Ljubljana, FDV. Diplomsko delo.
23. Kline, Miro (2003): *Ugledna podjetja dobijo več*. V: Gospodarski Vestnik, 52, 22, str.24-28.
24. Kline, Miro in Ana Rozman (2002): *Direktor brez ugleda dela škodo*. V: Manager, 5, maj 2002, str. 59-61.
25. Kline, Miro in Rozman, Ana (2004): *Ugled je prednost, slava nevarnost*. V: Manager, 7, 8, julij-avgust 2004, str. 19-24.
26. Kline, Miro (2001): *Ugled podjetja je realno, čeprav neotipljivo bogastvo*. Marketing Magazin (4), 4.
27. Kline, Miro, J.B. Marolt in Tomaž Berus (2001): *Ugled – nevidno premoženje?* Marketing Magazin, 245, 9, str. 22–23.
28. Kotler, Philip (1996). *Marketing Management: Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana, Slovenska knjiga.
29. Kotler, Philip (1998): *Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* Ljubljana, Slovenska knjiga.
30. Kotler, Philip (2004): *Management trženja*. Ljubljana, GV založba.
31. Lah, Peter (2005): *Kakšne medije si želimo v Sloveniji*. V: Finance, 22.8.2005, str. 10.
32. Lane, W. Ronald in Russell, J. Thomas (2000): *Advertising: A framework*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
33. Mozorov, Sebastijan, Igor Dernovšek (2005): *Kdo so naši najuglednejši direktorji*. V: Dnevnik, 28.05.2005, str. 15.
34. Nidorfer, Matjaž (2005): *Mercator povozil oba farmacevta. Najuglednejša podjetja*. V: Manager, št. 5, str. 26-31.
35. Palmer, Adrian (2000): *Principles of marketing*. Oxford University Press.
36. Pickton, David in Amanda Broderick (2001): *Integrated Marketing Communications*. Prentice Hall, London.
37. Podnar, Klement (2004): *Orodja tržno-komunikacijskega spleta*. Študijsko gradivo. Ljubljana, FDV.

38. Podnar, Klement (2004): *Korporativno komuniciranje: Poskus konceptualne razmejitve*. Študijsko gradivo. Ljubljana, FDV.
39. Podnar, Klement (2001): *Velik ugled še ne pomeni konkurenčne prednosti*. V: Zbornik prispevkov 6. marketinške konference, Portorož 2001 / ur.: Primož Hvala. Ljubljana: Časnik Finance; Društvo za marketing Slovenije. Str. 129-138.
40. Roman, Ernan (1995): *Integrated direct marketing*. NTC Business Books. Illinois.
41. Rossiter, R. John, Larry Percy, Richard Elliot (2001): *Strategic Advertising Management*. Oxford University Press.
42. Smith, PR (1993): *Marketing Communications: An integrated approach*. Kogan Page Limited, London.
43. Splichal, Slavko (1997): *Javno mnenje*. Ljubljana, FDV.
44. Starman, Danijel (1996): *Tržno komuniciranje*. Ljubljana, EF.
45. Sutton, Dave, Tom Klein (2003): *Enterprise Marketing Management – The new science of marketing*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
46. Turnes, Jadranka Jezeršek (2005): *Zgradite ugled na čustveni privlačnosti*. V: Manager, julij, št. 7, str. 46-48.
47. van Riel, Cees B.M (1995): *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall Europe.
48. Vreg, France (1990): *Komunikacijski pluralizem in sodobna družba*. V: Teorija in praksa, let. 27, št. 1-2, str. 17-29. Ljubljana.

### **Spletni viri**

1. Grgič, Maja (2005): *GV Skupina odslej v rokah Švedov*. Dostopno na <http://www.delo.si> (15. junij 2005).
2. Groznik, Peter (2005): *Klopotače in vzpenjače*. Dostopno na <http://www.delo.si> (11. junij 2005).
3. Kajzer, Rok (2004): *Tranzicijski psi čuvaji*. Dostopno na <http://www.delo.si> (25. maj 2005).
4. Lesničar, Pučko, Tanja (2005): *Dragi kolegi, smo mi vsi voli?* Dostopno na <http://www.dnevnik.si> (20. julij 2005).
5. Lorenci, Janko (2005): *Naporno, a brez fatalizma*. Dostopno na <http://www.delo.si> (13. julij 2005).
6. Maselj, Brane (2001): *Poslovni dnevniki kot dopolnilo*. Dostopno na <http://www.delo.si> (15. junij 2005).

7. Pečauer, Marko (2005): *Tone Turnšek*. Dostopno na <http://www.delo.si> (15. junij 2005)
8. Tekavec, Vanja (2005): *Večji vpliv ni poceni. Sorazmerno majhen, in sicer 3,4-odstotni lastniški delež, dosegel ceno 33.000 tolarjev za delnico – Utrjevanje lastniške strukture?* Dostopno na <http://www.delo.si> (15. junij 2005).
9. Fombrun C.J, van Riel C.B.M. (1997): *The reputational landscape*. Dostopno na [http://reputationinstitute.com/press/1\\_1\\_Reputation\\_Landscape.pdf](http://reputationinstitute.com/press/1_1_Reputation_Landscape.pdf).
10. Giacomelli, Jurij (2001): *Bo Financam uspelo?* Dostopno na <http://mediawatch.mirovni-institut.si/bilten/seznam/10/trg/> (10. junij 2005).
11. Podnar, Klement (2003): *Vprašanje resničnosti korporacijske identitete. Raziskovalno delo podiplomskih študentov v Sloveniji, str. 478-487. Društvo mladih raziskovalcev Slovenije – združenje podiplomskih študentov, Ljubljana*. Dostopno na [http://www.drustvo-dmrs.si/e\\_zbornik/Prispevki/49a\\_Podnar\\_Klement.pdf](http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik/Prispevki/49a_Podnar_Klement.pdf) (27. julij 2005).
12. <http://www.dnevnik.si> (20. april 2005).
13. <http://www.delo.si> (20. april 2005).
14. <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=40> (10. junij 2005).
15. DMA, [www.the-dma.org](http://www.the-dma.org) (10. junij 2005).
16. <http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp> (15. junij 2005).
17. [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_corporate\\_reputation\\_quotient.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.html) (15. junij 2005).
18. [http://www.12manage.com/methods\\_corporate\\_reputation\\_quotient.html](http://www.12manage.com/methods_corporate_reputation_quotient.html) (11. avgust 2005).
19. <http://www.gfk.si/lnovice.php?NID=960> (27. julij 2005).
20. <http://www.corporatecomm.org/pdf/2002Hutton.pdf> (10. junij 2005).
21. [http://www.profitguide.com/shared/print.jsp?content=20050222\\_105046\\_5796](http://www.profitguide.com/shared/print.jsp?content=20050222_105046_5796) (11. avgust 2005).
22. [http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\\_plc.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_plc.htm) (23. maj 2005).

## **Dokumenti**

1. Bratina, Aleksander (2005) Temeljne premise razvoja Dnevnika, d.d., interno gradivo za Slovenski oglaševalski festival 2005.
2. Kline & Kline (2000) Poročilo raziskava Ugled 2000. Ljubljana, Dnevnik.
3. Kline & Kline (2002) Poročilo raziskava Ugled 2002. Ljubljana, Dnevnik.
4. Kline & Kline (2003) Poročilo raziskava Ugled 2003. Ljubljana, Dnevnik.

5. Lastniška struktura Dnevnika, d.d. (2005). Ljubljana, Dnevnik.
6. Tržna strategija ob uvajanju novega produkta – Poslovni Dnevnik (2004). Ljubljana, Pristop.
7. Dnevnik d.d. in naša konkurenca - Kdo so naši bralci? (2005), NRB prvo četrletje 2005 (zajema populacijo med 10 in 75 let). Ljubljana, Dnevnik
8. Frelih, Matjaž (2005) Projekt Poslovni Dnevnik, evalvacija projekta neposrednega trženja. Dnevnik, d.d., Ljubljana.

## **11.Slike, tabele, grafi in priloge**

Slika 4.2.1.: Življenjski cikel izdelka/storitve na trgu in prikaz gibanja dobička ter stroškov v posameznih fazah, str.25.

Slika 5.1.1.: Identiteta, podoba in ugled podjetja, str. 29.

Tabela 1: Aktivnosti direktne pošte in brezplačnega prejemanja Dnevnika, str. 54.

Tabela 2: Stroški akcije neposrednega trženja Poslovni Dnevnik, str. 54.

Tabela 3: Vpliv Poslovnega Dnevnika na ugled v poslovni javnosti, str. 58.

Tabela 4: Koliko za vas osebno Poslovni Dnevnik prispeva k vrednosti časnika Dnevnik? Str. 58

Tabela 4a: Ocenjevanje gospodarskih strani Dnevnika glede na lastnosti, str. 60

Tabela 5: ocenjevanje gospodarske strani Dnevnika glede naštetih lastnosti. Izražene srednje vrednosti, str. 61.

Graf 1: Poslovni Dnevnik in vrednost časnika Dnevnik-grafični prikaz, str. 59.

Graf 2: Dosegi dnevnikov po četrletjih od prvega četrletja 2002 do prvega četrletja 2005, str. 62

Graf 3: Verižni indeksi dosegov dnevnikov, str. 62.

Graf 4: Dosegi v prvem četrletju 2005 po posameznih starostnih kategorijah, str. 63

Graf 5: Absolutna rast in padec dosegov po posameznih starostnih kategorijah (q1 2005/q3q4 2004), str. 63.

Graf 6: Relativna rast in padec dosegov po posameznih starostnih kategorijah(q1 2005/q3q4 2004), str. 64.

Graf 7: Dosegih dnevnikov glede na izobrazbo (q1 2005), str. 65

Graf 8: Absolutna rast in padec dosegov glede na izobrazbo(q1 2005/q3q4 2004), str. 65

Graf 9: Relativna rast in padec dosegov glede na izobrazbo (q1 2005/q3q4 2004), str. 66

Graf 10: Dosegi dnevnikov glede na dohodek (q1 2005/q3q4 2004), str. 66

Graf 11: Absolutna rast in padec dosegov glede na dohodek (q1 2005/q3q4 2004), str. 67.

Graf 12: Relativna rast in padec dosegov glede na dohodek (q1 2005/q3q4 2004), str. 67.

Graf 13: Doseg dnevnikov glede na status, str. 68.

Graf 14: Absolutna rast in padec dosegov glede na status (q1 2005/q3q4 2004), str. 68.

Graf 15: Relativna rast in padec dosegov glede na status (q1 2005/q3q4 2004), str. 69.