

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ROMAN BUZETI

**POLITIKA IN ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V
ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d., OBMOČNI ENOTI MURSKA SOBOTA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ROMAN BUZETI

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**POLITIKA IN ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V
ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d., OBMOČNI ENOTI MURSKA SOBOTA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

ZAHVALA

Hvala vsem, ki so verjeli da bo to diplomsko delo nekega dne vendarle uzrlo luč sveta: vodstvu in sodelavcem v Zavarovalnici Triglav, mentorju doc. dr. Mihaelu Klineju, prijateljem, še posebej pa družini za neizmerno potrpežljivost, podporo in razumevanje.

POLITIKA IN ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d., OBMOČNI ENOTI MURSKA SOBOTA

Storitve se od fizičnih izdelkov razlikujejo v številnih specifičnih lastnostih. Pri zavarovalnih storitvah, kjer v bistvu gre za prodajanje abstraktne obljube, ki sega v prihodnost in ostane, če škodni dogodek ne nastopi, nevidna obljuba, je to razlikovanje še posebej izrazito. To zavarovalnicam narekuje prilagojen pristop v trženju in trženjskem komuniciranju z njihovimi javnostmi. Zaupanje je v zavarovalništvu primarnega pomena in osnovni pogoj za uspešno poslovanje zavarovalnic. Poleg kakovostne sklenitve zavarovanja ter kakovostne in hitre rešitve zavarovalnega primera se zaupanje vzpostavlja, vzdržuje in nadgrajuje z načrtnim in strateškim upravljanjem politike in organizacije komuniciranja z vsemi relevantnimi javnostmi zavarovalnice skozi primerno in kreativno uporabo taktik komuniciranja. Vloga Območne enote Murska Sobota v sistemu Zavarovalnice Triglav, d.d., se je v zadnjem času precej spremenila. V okviru izvajanja strategije Zavarovalnice Triglav, d.d., v letih 2006--2008 so se pristojnosti in pooblastila območnih enot redefinirala, funkcije in nekateri procesi so se poenotili in skoncentrirali na Centrali. Njena osnovna vloga je tako izpolnjevanje prodajnih planskih obveznosti in skrb za stranke. Posnetek trženjskega komuniciranja, ki je bilo že doslej aktivno vodeno, kaže tako na nekatere pomanjkljivosti, ki bi jih predlagani ukrepi lahko odpravili ali vsaj zmanjšali.

Ključne besede: zavarovalna storitev, trženjsko komuniciranje, politika komuniciranja, organiziranje komuniciranja, taktike komuniciranja.

POLICY AND ORGANIZATION OF MARKETING COMMUNICATIONS IN TRIGLAV INSURANCE COMPANY, BRANCH OFFICE MURSKA SOBOTA

Services differ from products in many specific characteristics. This difference is even more obvious in case of insurance service, which means selling the abstract promise, that extends into the future and remains the invisible promise if the damage event does not occur. That dictates an accustomed approach in marketing and marketing communications of insurance companies with their publics. In the insurance sector the confidence is of primary importance and the elementary condition for successful insurance business. Beside the quality arrangement of insurance contracts and quality and swift solution of insurance claims the insurance company can build and maintain confidence only with planned and strategic management of policy and organisation of communication with all its relevant publics through adequate and creative use of communication tactics. The function of Branch Office Murska Sobota in Triglav Insurance Company Ltd. has changed considerably in the last period. With the implementation of strategy of the Triglav Insurance Company Ltd. in the years 2006--2008 the competences and authority of branch offices has redefined, functions and some processes has been homogenized and concentrated in Head Office. The main role of Branch Office Murska Sobota is now accomplishing of selling plans and concern for its customers. The analysis of marketing communications, that were already actively managed, indicates some deficiencies, which could be resolved or minimized with suggested measures.

Key words: insurance service, marketing communication, communication policy, organization of communication, tactics of communication.

UVOD	8
1. TEORETIČNE OSNOVNE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNIH STORITEV	11
1.1 STORITEV	11
1.1.1 OPREDELITEV POJMA STORITEV IN NJENE LASTNOSTI.....	11
1.1.1.1 <i>Neotipljivost</i>	11
1.1.1.2 <i>Neločljivost</i>	12
1.1.1.3 <i>Spremenljivost</i>	12
1.1.1.4 <i>Minljivost</i>	13
1.1.1.5 <i>Težavnosti pri ugotavljanju in kontroli kvalitete</i>	13
1.1.1.6 <i>Lastništvo</i>	14
1.1.1.7 <i>Sodelovanje izvajalcev in uporabnikov storitve</i>	14
1.1.2 KATEGORIJE STORITEV IN ZAVAROVALNA STORITEV	14
1.2 TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE.....	16
1.2.1 <i>Izdelek</i>	16
1.2.2 <i>Cena</i>	16
1.2.3 <i>Distribucija</i>	17
1.2.4 <i>Promocija</i>	18
1.2.5 <i>Proces</i>	18
1.2.6 <i>Udeleženci pri izvajanju storitev</i>	19
1.2.7 <i>Fizični dokazi</i>	21
1.3 TRŽENJE, KOMUNICIRANJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	22
1.3.1 TRŽENJE	22
1.3.2 KOMUNICIRANJE	22
1.3.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE	23
1.4 POLITIKA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU	25
1.4.1 VLOGA POLITIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU	25
1.4.2 CILJI KOMUNICIRANJA V MARKETINGU.....	25
1.4.3 STRATEGIJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU	27
1.4.3.1 <i>Strategija potiska ali vleke (push-pull strategy)</i>	27
1.4.3.2 <i>Strategija komuniciranja glede na vrsto izdelka in trg</i>	28
1.4.3.3 <i>Strategija komuniciranja glede na faze kupca v procesu nakupne odločitve</i>	29
1.4.3.4 <i>Strategija komuniciranja glede na življenjski cikel izdelka</i>	29
1.4.4 TAKTIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU	29
1.4.4.1 <i>Oglaševanje</i>	30
1.4.4.2 <i>Pospeševanje prodaje</i>	31
1.4.4.3 <i>Osebna prodaja</i>	31
1.4.4.4 <i>Odnosi z javnostmi</i>	32
1.4.4.5 <i>Neposredno trženje</i>	34
1.4.5 NADZOR IN VREDNOTENJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU.....	36
1.4.6 RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU.....	36
1.4.7 DOLOČEVANJE PRORAČUNA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU.....	37

1.5 ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU	38
1.5.1 NAČELA IN NALOGE ORGANIZIRANJA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU	38
1.5.2 RAZVOJ ODDELKA ZA TRŽENJE IN OBLIKE ORGANIZIRANOSTI	39
1.5.3 CENTRALIZIRANI ALI DECENTRALIZIRANI ODDELEK ZA TRŽENJE?	40
1.6 POSEBNOSTI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA STORITEV	41
1.6.1 POSEBNOSTI PRI OGLAŠEVANJU STORITEV	43
1.6.1.1 <i>Oglaševanje usmerjeno k zaposlenim</i>	43
1.6.1.2 <i>Graditev na pozitivnih govoricah</i>	44
1.6.1.3 <i>Iskanje otipljivih dokazov</i>	45
1.6.1.4 <i>Uporaba jasnih in enopomenskih sporočil o storitvi</i>	45
1.6.1.5 <i>Kontinuiteta oglaševanja</i>	46
1.6.1.6 <i>Podajanje uresničljivih obljub</i>	46
2. ANALIZA DEJAVNOSTI KOMUNICIRANJA V MARKETINGU .	47
ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D.D., OBMOČNE ENOTE MURSKA SOBOTA	47
2.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE IN NJENEGA OKOLJA	47
2.2 POLITIKA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE	51
2.2.1 CILJI KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI	51
2.2.2 STRATEGIJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI	52
2.2.3 TAKTIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI	53
2.2.3.1 <i>Oglaševanje</i>	53
2.2.3.2 <i>Pospeševanje prodaje</i>	58
2.2.3.3 <i>Osebna prodaja</i>	61
2.2.3.4 <i>Odnosi z javnostmi</i>	63
2.2.3.5 <i>Neposredno trženje</i>	69
2.2.4 NADZOR IN VREDNOTENJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI	71
2.2.5 RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI	74
2.2.6 DOLOČEVANJE PRORAČUNA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI	76
2.3 ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE	77
2.3.1 ORGANIZACIJA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI .	77
3. SMERNICE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE	80
3.1 SMERNICE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNOSTI KOMUNICIRANJA V ZAVAROVALNICI NA PODROČJU POLITIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE	80

3.2 SMERNICE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNOSTI KOMUNICIRANJA V ZAVAROVALNICI NA PODROČJU ORGANIZIRANJA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE.....	83
SKLEP	86
LITERATURA IN VIRI	88

UVOD

Vemo, da proizvesti izdelek ali ponuditi storitev že dolgo ne predstavlja glavni pogoj za uspešno poslovanje podjetja, temveč je ta izdelek ali storitev (najprej) potrebno prodati, in kasneje znati prodati znova. Tudi ponudba pravega izdelka ali storitve, s privlačno ceno, ugodnimi prodajnimi pogoji in ustrezna dostopnost izdelka ali storitve ciljnim skupinam ni zagotovilo, da bo izdelek ali storitev prodajno uspešen. Vsako podjetje namreč posluje v določenem okolju, poznavanje okolja ter nenehno komuniciranje z vsemi relevantnimi javnostmi za podjetje pa je nujno za uspešno poslovanje.

Storitve so proces in ne stvar, so neotipljive, neločljive od proizvajalca, spremenljive, minljive, njihovo kakovost je težko ugotoviti in nadzorovati, skupaj z izvajalcem storitve tudi uporabnik vpliva na njeno kvaliteto, a sam kljub temu ni njen lastnik. Torej je kakovostno komuniciranje v storitvenem sektorju ključ za zadovoljstvo ter zaupanje uporabnika ter s tem ključ do uspeha ponudnika (prodajalca) storitve.

V zavarovalnem sektorju je zaradi narave zavarovalne storitve vpliv komuniciranja še posebej izrazit. Najprej se bo le s pravilno in kakovostno komunikacijo in z razpoložljivostjo vseh potrebnih informacij posameznik sploh odločil za sklenitev nekega zavarovanja. Potem se bo na podlagi vpliva številnih dejavnikov, kamor bi pred ceno, samimi lastnostmi posameznega zavarovanja (kritja in ostali pogoji) izpostavil zaupanje, ki je rezultat preteklih izkušenj in prejšnjega in sedanjega kakovostnega komuniciranja, odločil za zavarovalno ponudbo določene zavarovalnice. Na koncu bo ob preteku zavarovalne dobe in odločitvijo o ponovni sklenitvi ocenjeval tako preteklo zavarovalno storitev kot tudi samo zavarovalnico in tudi tukaj bodo zaupanje in izkušnje, ki jih bo v glavnem znova pridobil skozi komuniciranje z ali o dotični zavarovalnici, odločilne. Tako torej mora zavarovalnica za dolgoročno uspešno poslovanje skrbeti za stalno, načrtno in kakovostno komunikacijo ne le s svojimi neposrednimi strankami – zavarovanci, temveč z vsemi relevantnimi javnostmi, ki tako ali drugače (lahko) vplivajo na delovanje, imidž in ugled podjetja.

Za samo razumevanje pomena komuniciranja v zavarovalništvu bom v diplomski nalogi ob teoretskih izhodiščih glede lastnosti in posebnosti storitev ter trženjskega spleta storitev obravnaval trženje, komuniciranje in trženjsko komuniciranje (storitev) skozi njegovo organizacijo ter orodja in njihovo vlogo. Pravilna organiziranost komuniciranja, še posebej pa poznavanje strategij in taktik trženjskega komuniciranja je za katerokoli zavarovalnico nujno potrebno, če želi biti v tem konkurenčnem okolju uspešna. Samo pravilna uporaba trženjskega spleta in orodij trženjskega komuniciranja pa ni dovolj, potrebna je usklajenost med orodji, da bi maksimizirali komunikacijske učinke.

Izvajanje trženjskega komuniciranja bom v diplomski nalogi prikazal na konkretnem primeru, in sicer na primeru Zavarovalnice Triglav, d.d., Območne enote Murska Sobota. Vloga Območne enote Murska Sobota v sistemu Zavarovalnice Triglav, d.d., se je v zadnjem času precej spremenila, pristojnosti in pooblastila območnih enot redefinirala, funkcije in nekateri procesi so se poenotili in skoncentrirali na Centrali.

V praktičnem delu diplomske naloge je tako podrobneje predstavljeno okolje, v katerem deluje podjetje Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota in njena vpetost v matični Zavarovalnici Triglav, d.d.. Tako je lažje prikazati samo dejavnosti tržnega komuniciranja v analiziranem podjetju, ki je v veliki meri odvisna od tržnega komuniciranja, ki ga na nacionalnem nivoju izvaja Centrala Zavarovalnice Triglav, d.d.. V diplomskem delu je večja pozornost posvečena izvajanju nekaterih aktivnosti, ki so bolj lokalno obarvane ter tistih orodij tržnega komuniciranja, ki se z namenom doseganja čim večje učinkovitosti ob čim manjših oz. enakih stroških za trženjsko komuniciranje več uporabljajo. Tista orodja, ki se jim v analizirani zavarovalnici zaradi stroškovnih in organizacijskih vzrokov posveča manj pozornosti, so prav tako predstavljena, izvajanje in rezultati pa z vidika delovanja Centrale Zavarovalnice Triglav, d.d..

Diplomsko delo je vsebinsko širše zastavljeno z namenom strnjene vpogled v teoretska izhodišča glede lastnosti in posebnosti storitev, trženjskega spleta, komuniciranja, trženja in trženjskega komuniciranja storitev (še posebej zavarovalnih storitev) ter politike in organiziranja komuniciranja. Podrobnejša analiza same zavarovalnice in okolja v katerem deluje pa predstavlja okvirje izvajanja politike in organiziranja komuniciranja v zavarovalnici. S tem je številnim študentom in dijakom, ki opravljajo praktično izobraževanje v zavarovalnici, ter vsem, ki jih to področje zanima ali se jih po službeni poti zadeva, omogočena zaokrožena in poglobljena seznanitev s trženjskim komuniciranjem v zavarovalnici.

Namen naloge

Namen diplomske naloge je skozi opredelitev posebnosti storitev, še posebej zavarovalne storitve, in posledično posebnosti trženja in trženjskega komuniciranja storitev podati osnovo za razumevanje izvajanja politike komuniciranja in izhodišča za organiziranje komuniciranja v zavarovalnici.

S podrobnejšim analiziranjem samega podjetja Zavarovalnice Triglav, d.d., Območne enote Murska Sobota, kot organizacijske enote v sistemu Zavarovalnice Triglav, d.d., in okolja v katerem deluje, sem poskušal predstaviti okoliščine in pogoje izvajanja politike in organiziranja trženjskega komuniciranja v omenjeni območni enoti.

Sklepni in pglavitni namen diplomske naloge pa je na podlagi analize obstoječega stanja politike in organiziranja komuniciranja v analizirani zavarovalnici podati ugotovitve ter izpostaviti smernice in predloge za izboljšanje politike in organiziranja komuniciranja v tej zavarovalnici.

Cilji naloge

V prvem delu diplomske naloge sem obravnaval teoretska izhodišča s področja storitev, trženjskega spleta, komuniciranja, trženja in trženjskega komuniciranja storitev ter politike in organiziranja komuniciranja. Ob tem sem upošteval mnenja različnih avtorjev. Izpostavil sem posebnosti zavarovalnih storitev in posebnosti trženjskega komuniciranja le-teh.

V praktičnem delu diplomske naloge sem podrobno analiziral Zavarovalnico Triglav, d.d., Območno enoto Murska Sobota, okolje v katerem deluje ter njeno izvajanje politike in organiziranja trženjskega komuniciranja.

Trditve

- Storitve se od fizičnih izdelkov močno razlikujejo, njihove specifikacije pa morajo podjetja nujno upoštevati pri trženju in trženjskem komuniciranju s svojimi javnostmi;
- katerakoli zavarovalnica je lahko uspešna le, če skrbi za stalno, načrtno in kakovostno komunikacijo tako s svojimi neposrednimi strankami kot tudi z vsemi ostalimi relevantnimi javnostmi;
- tudi v regiji z najslabšo kupno močjo v državi je lahko zavarovalnica uspešna;
- zaradi pomanjkanja sredstev v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območni enoti Murska Sobota ni namenjena enaka pozornost vsem orodjem trženjskega komuniciranja oziroma se za nekatera porablja več finančnih sredstev kot za druga;
- v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območni enoti Murska Sobota je orodje odnosov z javnostmi osrednje orodje trženjskega komuniciranja, Klub PAC pa je unikaten primer v širšem slovenskem prostoru;
- zaradi pomanjkanja kadrov v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območni enoti Murska Sobota niso izkoriščene vse možnosti in potenciali pri izvajanju trženjskega komuniciranja;
- centralizacija prispeva k preglednejšemu poslovanju in večji učinkovitosti podjetja na nekaterih področjih, na področju trženjskega komuniciranja pa zaradi birokratizacije odjema potreben čas za kakovostno in učinkovito komuniciranje z javnostmi.

Opombe

Pojem "marketing" je anglosaksonskega izvora in je nastal iz besede "the market", kar v prevodu pomeni trg, tržišče. V diplomski sta termina marketing in trženje uporabljena kot istoimenska, zato se v naslovih in besedilu prepletata. V literaturi se prav tako izmenično pojavljata, kar je razvidno iz citatov in navezovanj v diplomskem delu. Podobno je s pojmom management oziroma menedžment.

Zaradi stalnih organizacijskih in kadrovske sprememb so podatki v praktičnem delu diplomske naloge z namenom primerljivosti in konsistentnosti zbrani za dan 31.12.2006, ne glede na to, da je kasneje ob zaključevanju diplomskega dela še prišlo do sprememb. Finančni podatki so podani v tolarjih in eurih (EUR), prva valuta je napisana na podlagi zapisa izvirnega podatka in nato preračunana v drugo valuto.

1. TEORETIČNE OSNOVNE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNIH STORITEV

1.1 STORITEV

1.1.1 OPREDELITEV POJMA STORITEV IN NJENE LASTNOSTI

Definicijo pojma storitev je težko podati, v nadaljevanju navedene definicije se sicer med seboj razlikujejo, vendar pa nam pomagajo razumeti bistvo samega pojma.

Kotler (Kotler 1992: 662) opredeljuje storitev kot vsako nekomu drugemu namenjeno aktivnost ali koristnost, ki je v svojem bistvu nematerialne narave in ne spreminja lastništva. Pri tem je lahko proizvodnja storitve vezana na fizični izdelek. Končina (Končina 1994: 17) je mnenja, da je storitve mogoče opredeliti kot nematerialne izdelke, pri katerih je poudarjena vloga človeškega dejavnika. V enciklopediji družbenih znanosti (Snoj 1992: 74) so storitve opisane kot kakršnakoli dejanja posameznika, ki prispevajo k uresničevanju ciljev drugih posameznikov. Peter in Donnelly (Peter in Donnelly 1989: 202) definirata storitve kot ločeno identificirane aktivnosti, ki prinašajo željeno zadovoljstvo in ki niso nujno povezane s prodajo izdelka. Podobo opredelitev podaja Cowell (Cowell v Morden 1993: 321), ki pravi, da so storitve tiste aktivnosti, ki jih lahko identificiramo ločeno, vendar so neoprijemljive in prinašajo iskano zadovoljstvo.

Za fizične izdelke obstajajo točne, oprijemljive opredelitve. Osnovne lastnosti, ki diferencirajo storitve in proizvode in ki jih različni avtorji (Kotler, Lovelock, Potočnik, Snoj) največkrat omenjajo so:

- neotipljivost;
- neločljivost;
- spremenljivost;
- minljivost;
- težavnost pri ugotavljanju in kontroli kvalitete;
- lastništvo;
- sodelovanje izvajalcev in uporabnikov storitve.

1.1.1.1 Neotipljivost

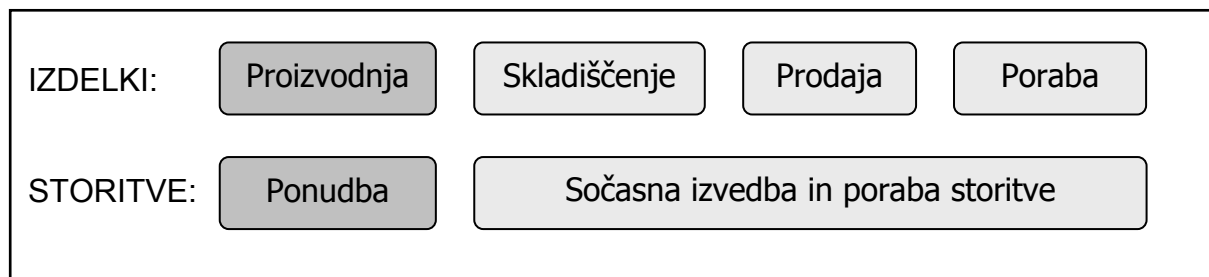
Neotipljivost ali nesnovnost je glavna lastnost storitev, ki jih ločuje od izdelkov. Storitve potencialni kupec ne more prijeti, videti, okušati, vonjati ali slišati. Storitve si tudi težko predstavlja, rezultat storitev pa je največkrat viden šele po opravljenem nakupu ali njihovi realizaciji (na primer zavarovalne storitve). In tudi tedaj nima v lasti ničesar opredmetenega. Izvajalec storitev mora zato, ker prodaja idejo in ne izdelka, nazorno predstaviti svojo storitev in kaj bo storitev »naredila«, da lahko na podlagi tega nato kupec predpostavlja oziroma pričakuje kaj bo dobil in ali bodo njegove potrebe zadovoljene (glej Kotler 1994: 574).

Odsotnost fizičnih dokazov namreč povzroči negotovost in posledično nihanje kupca med konkurenčnimi storitvami, kar implicira, da mora biti velik del planiranja storitvenega marketinga usmerjen k zmanjšanju negotovosti potrošnika z dodajanjem fizičnih dokazov in razvijanjem močne blagovne znamke (glej Palmer 1994: 4). Da bi omilili negotovost, kupci navadno iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve in do ustreznih sklepov glede kakovosti pridejo na podlagi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov, spremljajočih storitev, odnosa do kupcev, strank in okolja ter cene. Zato je po mnenju Kotlerja (Kotler 1996: 466) glavna naloga ponudnika storitve predvsem ta, da skrbi za »dokazno gradivo«, da spremeni neoprijemljivo v oprijemljivo.

1.1.1.2 Neločljivost

Končne izdelke lahko uskladiščimo in jih pač v odvisnosti od njihove časovne trajnosti, preko posrednikov prenašamo na mesta, kjer jih porabniki najbolj želijo kupiti. To pa ne velja za storitve, katere v glavnem ne moremo ločiti od proizvajalca, saj morajo biti istočasno ustvarjene in prodane. To hkratnost Potočnik (Potočnik 2000: 21) imenuje simultanost storitev.

Slika 1.1.1.2.1: Razlika med izdelki in storitvami



Vir: Potočnik 2000: 21.

Izvajalec je hkrati tudi del storitve in skupaj s potrošnikom vpliva na končni izgled storitve in s tem na zadovoljstvo potrošnika. Vzajemna interakcija med porabnikom storitve in njenim ponudnikom je najpomembnejša posebnost trženja storitev.

Ker storitev ne moremo shranjevati oziroma uskladiščiti, je neposredna prodaja edini kanal distribucije. Storitvene industrije združujejo »tovarno storitev«, »prodajo na drobno« in »točko potrošnje« na enem mestu. Podjetja se tako počutijo odgovorna za usposabljanje osebja za osebne stike, namesto da bi nalogo prepustila posredniku – prodajalcu v trgovini na drobno (Lovelock 1992: 8).

1.1.1.3 Spremenljivost

Spremenljivost kakovosti je neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe opravljene storitve. Variacije med enotami storitve so odvisne od tega kdo, kje in kdaj jih izvaja. Kotler (Kotler 1996: 468) predlaga tri korake za nadzorovanje kakovosti storitev storitvenih podjetij:

- vlaganje v ustrezni izbor kadrov in njihovo usposabljanje;

- poenotenje izvedbe storitev (standardizacija);
- spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev.

Ker igra pri izvedbi storitve veliko vlogo strežno osebje, ima velik pomen osebnostna komponenta osebja (značaj, obnašanje, delovne izkušnje). Zato je zelo težko obvladati heterogenost percepcij potrošnikov po seriji nakupov. Poraja se torej nujna neprestanega spremljanja reakcij posameznika na storitev in uporabe ugotovitev v operacijskem procesu storitve.

Variabilnost izvedbe storitev se lahko kaže na treh ravneh (Johnson, Scheuing, Gaida v Snoj 1998: 44):

- med organizacijami, ponudniki/izvajalci storitev: tu se spremenljivost kaže v različni kakovosti enakih storitev, ki jih izvajajo različne organizacije;
- med posameznimi izvajalci storitev v okviru iste organizacije: različna kakovost enakih storitev se kaže v primerjavi med različnimi enotami;
- pri istem izvajalcu: zaradi delovanja najrazličnejših zunanjih in notranjih vplivov kakovost variira v času, kraju, količini in morda še kako drugače.

1.1.1.4 Minljivost

Ker je storitev dejanje, proces, je ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo. Trgi¹ velike večine storitev se spreminjajo glede na letni čas, pri nekaterih na teden ali celo na dan. Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje permanentno. V tem primeru je mogoče vnaprej zagotoviti zmogljivosti (delovne moči in opremo). Kadar pa povpraševanje niha, imajo storitvena podjetja hude težave. Nezasedenih gostinskih sob ali neprodanih sedežev na letalski liniji ne moremo prodati kasneje. So nerealiziran del ponudbe storitev, ki je s finančnega vidika za ponudnika oziroma izvajalca za vedno izgubljen, seveda, če ni bila protivednost zanje dobljena že vnaprej (Snoj 1998: 40). Če pa povpraševanje presega ponudbo, storitev ne moremo vzeti iz zaloge, zato mora strežno osebje razočarane stranke največkrat odsloviti (glej Potočnik 2000: 21). Tega problema v primeru trženja zavarovalnih storitev praviloma ni. Povpraševanje namreč težko, če že ne nemogoče presega ponudbo. Možno pa je, da zavarovalnica določene zavarovalne storitve enostavno ne trži.

1.1.1.5 Težavnosti pri ugotavljanju in kontroli kvalitete

Problemi pri ugotavljanju in kontroli kvalitete se pojavljajo zaradi neotipljivosti storitev. Kakovost izdelka lahko s pomočjo standardov kvalitete preizkusimo še preden izdelek doseže potrošnika. Storitve pa se potrošijo v glavnem med tem, ko nastajajo, zato je kontrola njihove kakovosti možna le v realnem času. Poleg tega je ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj porabnikov oziroma potencialnih porabnikov (Potočnik 2000: 22). To pa je pri zavarovalnih storitvah še posebej prisotno.

¹ Trg sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo (Kotler, 1998: 11)

1.1.1.6 Lastništvo

Pri nakupu storitve ima uporabnik samo dostop do storitve oziroma do neotipljivega učinka procesa (na primer bivanje v hotelski sobi ali občutek varnosti po sklenitvi zavarovanja). Ne pride do prenosa lastništva, saj uporabnik ne postane lastnik storitve, kot je to značilno za nakup izdelka. Odsotnost lastništva lahko zmanjšuje vrednost storitve v očeh posameznika, saj mu na primer najeto stanovanje, predstavlja manjšo vrednost kot lastno stanovanje (glej Morden 1993: 325).

1.1.1.7 Sodelovanje izvajalcev in uporabnikov storitve

Sodelovanje uporabnikov je pri izvajanju večine storitev potrebno (izjeme so storitve usmerjene v stvari, kjer prisotnost naročnika storitve ni obvezna - na primer popravilo avtomobila). Uporabnik ni le opazovalec procesa nastajanja storitve, ampak skupaj z izvajalcem storitve vpliva na njeno kvaliteto. Pri večini storitev obstaja zaradi tega klientski in ne potrošniški odnos med kupcem in izvajalcem storitve (Lovelock 1992: 6).

Vključenost potrošnikov pa je lahko prisotna že pri samem razvoju storitve, ko se ta še ne izvaja neposredno. Potrošniki imajo možnost izraziti ponudniku storitev svoje želje, zahteve, predloge, poleg tega pa mu morajo nuditi vse bistvene informacije, ki so potrebne za izvedbo storitve. Končni izid je torej odvisen tudi od intenzivnosti in načina potrošnikovega sodelovanja pri nastajanju »izdelka«.

Bell (Bell v Snoj 1998: 43) je sodelovanje uporabnikov s ponudniki oziroma izvajalci storitev opredelil z naslednjimi, med seboj različnimi, vendar povezanimi cilji:

- komuniciranje v zvezi z zaznano potrebo;
- ovrednotenje ponujanih »paketov« storitev;
- izbira ustrezne celote predvidenih koristi;
- možna udeležba v izvedbi storitev;
- omogočanje vzratne zveze med izvajanjem storitev in
- izražanje stopnje (ne)zadovoljstva po končanem procesu izvajanja oziroma uporabe storitev.

1.1.2 KATEGORIJE STORITEV IN ZAVAROVALNA STORITEV

Razvrščanje storitev v kategorije je odvisno od pristopa k obravnavanju storitev. Zaradi njihove raznovrstnosti so pri njihovem klasificiranju v literaturi prisotni zelo različni in pogosto nekonsistentni prijemi.

Ena najenostavnejših klasifikacij temelji na vrsti aktivnosti, ki se izvaja. Trondsen in Endfeld (Trondsen in Endfeld v Snoj 1992: 75) navajata celo vrsto storitev (računovodske, ekonomsko-propagandne, posredovalne, gradbeniške, bančne, telekomunikacijske, konstrukcijske, oblikovalske, pravne, distribucijske, izobraževalne, itd.), vendar tako preprosti klasifikacijski sistemi po mnenju Palmerja (Palmer 1994: 9) marketinškim delavcem ne pomagajo kaj dosti. Vsak storitveni sektor lahko vključuje zelo različne aktivnosti z zelo različnimi marketinškimi prijemi, Poleg tega so mnoge storitvene dejavnosti kombinacija različnih storitev.

Večina avtorjev sicer ne poskuša klasificirati storitev z uporabo večjega števila kriterijev. Zaradi njihove velike raznolikosti, so tako bolj primerni načini razvrščanja storitev na podlagi značilnosti izvajanja same storitve. Storitve lahko razvrščamo glede na to ali koristi, ki jih ponujajo, temeljijo na ljudeh ali na opremi, glede na jakost interakcije med proizvajalcem in kupcem, glede na to ali gre za končno povpraševanje (porabniške storitve) ali za medorganizacijsko povpraševanje (proizvodne storitve) - pri tem so porabniške storitve lahko osebne ali pa družbene, medorganizacijske storitve pa so lahko distributivne ali pa poslovne. Storitve so mnogokrat razvrščene glede na njihovo ekonomsko funkcijo in sicer jih delimo na tržne ali netržne in glede na obliko zasebne in javne. Zanimiva je delitev storitvenega sektorja na tradicionalne storitve (transport, trgovino, bančništvo, zavarovalstvo) in pa na tako imenovane »nove« storitve (obdelava in prenos podatkov in informacij, telekomunikacije, leasing, razne intelektualne storitve) (glej Potočnik 2000: 28).

Med največkrat navajane kriterije, ki jih avtorji uporabljajo pri klasificiranju po Snoju (Snoj 1992: 140) spadajo:

- stopnja (ne)snovnosti storitev,
- izvajanje storitev na osnovi človeka oziroma opreme,
- usmerjenost storitev,
- stopnja npora in tveganj, ki so jih odjemalci pripravljene vložiti v nakup in uporabo storitev in
- načini proizvodnje storitev.

Vsaka storitvena dejavnost mora zadovoljevati potrebe posameznika ali skupine v družbi, zavarovalništvo pa tudi potrebe globalne družbe in njena dolgoročnejša pričakovanja (Carter, Diacon v Končina 1994: 27). Zavarovanje je storitev, ki s prevzemanjem tveganj s strani zavarovalnice zagotavlja varnost. Nakup zavarovalne storitve – zagotovitev materialne varnosti – zavarovanec opravi s plačilom premije. Učinek zavarovanja pa se kaže v denarnih odškodninah.

Lastnosti zavarovalnih storitev je praktično nemogoče povzeti z enim samim pojmom. Boncelj (Boncelj 1983: 13) opredeli zavarovanje kot ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnanjem nevarnosti. Farny (Farny 1989: 13) podaja naslednjo definicijo zavarovalnih storitev: »Po danes prevladujoči teoriji potreb je zavarovanje kritje vsake zase negotove, skupno pa ocenjene potrebe po sredstvih, na osnovi izravnave tveganj v kolektivu in času.« Končina opredeli zavarovanje tudi z vidika trženja. Po njegovem je zavarovanje v trženjskem smislu (Končina 1994: 77) prodaja obljube zavarovalnice na zavarovalnem trgu z namenom, da bi v primeru nastanka škodnega dogodka zavarovalnica nadomestila finančne posledice poškodbe ali izgube z zavarovalnino ali odškodnino.

Pri zavarovalni storitvi ne nastane nikakršna neposredna protivrednost. Sama storitev je le abstraktna obljuba, ki sega v prihodnost in ostane, če škodni dogodek ne nastopi, nevidna. Ta nevidnost povzroča večjo potrebo po razlagi. Veliko potencialnih kupcev podcenjuje ali sploh ne prepozna potrebe po zavarovanju. Posebnost zavarovalnih storitev izhaja tudi iz produkcijskega procesa (Kurtenbach 1992: 19). Množična proizvodnja je potrebna za izravnavo tveganj preko zakona velikih števil, kar vodi h kvantitativni in geografski razširjenosti prodaje zavarovanj.

1.2 TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE

Koncept trženjski splet ali marketing mix je prvi uporabil Neil Borden. Definiramo ga lahko kot kombinacijo natančnih strategij, taktik, politik poslovanja, programov, tehnik in aktivnosti, med katere razporedimo vire tako, da dosežemo marketinške cilje podjetja (glej Morden 1993: 116). Bordenovih dvanajst elementov trženjskega spleta je McCarthy zmanjšal na štiri osnovne (izdelek, cena, distribucija, promocija; angl.: product, price, place, promotion ali 4P). Ustrezna kombinacija teh elementov naj bi zagotavljala, da bo pravi izdelek (storitev) dosegljiv po pravi ceni, na pravem mestu, ob pravem času. Sestavine trženjskega spleta naj bi delovale sinergijsko.

Trženjsko razmišljanje se je najprej razvilo v povezavi s prodajo izdelkov. Vendar so najpomembnejši trendi razvoja gospodarstva zadnjih trideset let povezani z izredno rastjo obsega vseh vrst storitev. Zaradi posebnosti trženja storitev Booms in Bitner (Booms in Bitner v Končina 1994: 31) predlagata drugačen pristop k oblikovanju trženjskega spleta za storitve. K osnovnemu Mc Carthyjevemu tipu trženjskega spleta za izdelke 4P (izdelek, cena, distribucija, promocija), dodata še 3 tipične storitvene elemente, to so proces, udeleženci pri izvajanju storitve in fizični dokazi (processing, people, physical evidences) in tako dobita storitveni trženjski splet »7P«.

1.2.1 Izdelek

Izdelek je osnovni objekt menjalnih procesov med udeleženci. Predstavlja celoto stvari in dejanj za doseganje koristi, zaradi katerih vstopajo udeleženci v menjavo (Snoj 1998: 28). Je temeljna sestavina iz katere izhaja trženjski splet. Kotler (Kotler 1989: 478) izdelek pojmuje kot vse tisto, kar lahko ponudimo tržišču, da bi izzvalo pozornost, nabavo, uporabo ali potrošnjo in bi lahko zadovoljili neko željo ali potrebo.

Ciljne aktivnosti na področju izdelkov lahko zato razdelimo v tri skupine:

- inovacija izdelkov,
- spreminjanje obstoječih izdelkov,
- opuščanje izdelkov.

V okviru teh aktivnosti podjetje določa, kombinira in usklajuje sestavine, kakovost, image ter asortiment izdelkov, s katerimi se pojavlja v menjalnih procesih (Gabrijan in Snoj 1992: 178). S poznavanjem tehničnih, ekonomskih in estetskih lastnosti svojih izdelkov ter koristi in posledic uporabe storitev bodo tržniki vedeli ali zadovoljujejo potrebe, želje in okus potrošnikov. Izdelek je rezultat celovitega trženjskega napora podjetja, da se ustreže potrebam in zahtevam kupcev oziroma potrošnikov. Pri tem ne igra bistvene vloge ali je ponujeno celota otipljivih ali (in) neotipljivih sestavin, ki uporabniku dajejo funkcionalne, družbene ali psihološke koristi. Tako v zadnjem času managerji tudi zavarovalne police, bančne račune, potovanja ali celo politike obravnavajo kot »izdelke za trženje« (glej Devetak 1999: 53 in Palmer 1994: 32).

1.2.2 Cena

Cena je drugi element marketinškega spleta in predstavlja denarno vrednost blaga in storitev. Hkrati je tudi edini element trženjskega spleta, ki ustvarja dohodek od

prodaje, ostali predstavljajo strošek. Enotna cena za vse kupce je relativno nova zamisel. Nastala je kot posledica razvoja maloprodajne mreže koncem devetnajstega stoletja (glej Kotler 1989: 520).

Cena predstavlja veliko več, kot se mogoče zdi na prvi pogled. Skupaj s plačilnimi in kreditnimi pogoji ima tudi komunikacijski značaj, saj ustvarja pri porabnikih zaznavanje kakovosti storitve in tudi podobo o samem storitvenem podjetju. Zaradi neotipljivosti storitev, lahko cena predstavlja edino merilo za določanje kvalitete storitve. Nevidnost storitev torej postavlja ta vidni element (ceno) v ospredje pri odločanju o nakupu. Prenizko postavljena cena ponujenih koristi bi lahko zmanjšala vrednost storitve v očeh uporabnikov, saj bi se lahko spraševali, koliko strokovnosti in izkušenosti lahko tako poceni storitev nudi. Podobno lahko previsoko postavljena cena ustvari image slabe vrednosti, saj potrošniki menijo, da je storitev za koristi, ki jih ponuja, precenjena (glej Berry in Parasuraman 1991: 101). Cena storitve pomaga odjemalcu oblikovati predstavo o kakovosti, vrednosti in prestižu v zvezi s to storitvijo, v kolikor se povezuje z ostalimi sestavinami njene ponudbe oziroma izvajanja (Eckles v Snoj 1998: 68). Seveda pa pomen cene kot sestavine izdelka oziroma storitve ni enak pri vseh izdelkih oziroma storitvah in je torej potrebno ugotoviti občutljivost in dojemljivost ciljnih skupin na spreminjanje cen ter kombiniranje plačilnih in kreditnih pogojev (Gabrijan in Snoj 1992: 189).

Oblikovanje in odločanje o tržnih cenah izdelkov in storitev je odvisno od številnih okoliščin, zlasti pa od (Devetak 1999: 92):

- vpliva vrednosti in koristi določenega izdelka ali storitve;
- konkurence na trgu;
- tržnih metod, ki jih uporabljamo v procesu lansiranja izdelka na trg kakor tudi pri distribuciji;
- zakonodaje, na katero proizvajalec ne more vplivati;
- vpliva najrazličnejših stroškov.

1.2.3 Distribucija

»Tretji P« v trženjskem spletu predstavlja distribucija ali razpečevanje izdelkov in storitev. Njena funkcija je organiziranje, vodenje in koordiniranje gibanja izdelkov ter storitev od proizvajalcev do potrošnikov².

Pri storitvah določa izgradnjo trženjskih poti zlasti vrsta storitev, uporabniki, stroški in druge podrobnosti. Storitve so lahko take, da uporabnik pride k izvajalcu, izvajalec pride k uporabniku, lahko pa izvajanje poteka na daljavo, kot je to na primer bančno poslovanje, rezervacije itd. Način dostave storitev je običajno neposreden, torej vključuje zgolj izvajalce storitev in odjemalce storitve. Odločanje o lokaciji ponudbe/izvajanja je pri mnogih storitvah pravzaprav edina distribucijska odločitev (Snoj 1998: 85). Na sliki 1.2.3.1 lahko vidimo uporabnike, ki so lahko nepremični ali gibljivi ter izvajalni sistem, ki je lahko prav tako nepremičen ali gibljiv. V zvezi s tem pa so v posameznih kvadratih prikazani tržni deleži, pokrivanje tržišča itd.

² Za ekonomiste dostopnost (Frain 1994: 189) izdelka uporabnikom temelji na koristnosti kraja, kar pomeni zagotavljanje, da bo izdelek ali storitev dosegljiv na lokaciji, ki ustreza uporabniku in pa koristnosti časa, kar pomeni zagotavljanje, da je izdelek ali storitev na razpolago takrat, ko ga uporabniki zahtevajo.

Slika 1.2.3.1: Koncepti tržnih poti za storitve

IZVAJALNI SISTEM	ODJEMALCI-UPORABNIKI	
Nepremičen	TRŽNI DELEŽ Firma deluje doma - oskrbuje odjemalce v eni deželi ali na daljavo »multi-service«	DOSEGANJE ODJEMALCEV- UPORABNIKOV Firma deluje doma - odjemalci dobijo storitve tam »multi-segment«
Gibljev	POKRIVANJE TRŽIŠČA Firma dosega odjemalce pri njih »multi-site«	DOSEGANJE ODJEMALCEV + POKRIVANJE TRŽIŠČA Firma deluje doma in pri odjemalcih
	Nepremični	Gibljivi

Vir: Bateson v Devetak 1999: 105.

1.2.4 Promocija

Kljub temu, da podjetje izdelava dober izdelek ali ponuja kakovostno storitev in jo ponuja po dostopni ceni, mora kupce na ustrezen način informirati o obstoju izdelka ali storitve ter o koristih, ki jih ponuja. Podjetja morajo komunicirati s svojimi kupci, zato se, kot opazuje Kotler (Kotler 1989: 621), nenehno pojavljajo v vlogi komunikatorjev in promotorjev.

Promocijo³ na domačem in tujem trgu sestavljajo tiste aktivnosti, ki jih proizvajalec ali ponudnik uporablja pri informiranju in prepričevanju kupcev, da bi jim prodal blago in storitve (Devetak 1999: 116).

Obstajajo razhajanja med avtorji glede izraza promocija. Za Lorbeka (Lorbek 1991: 15) je izraz komuniciranje⁴ primernejši, ker pravilneje označuje bistvo te dejavnosti trženja. Ne gre toliko za pospeševanje, denimo prodaje ali poslovanja, kakor za informiranje potrošnikov, za nekaj, kar je treba sporočiti ali napraviti skupno. Poleg tega avtor s komuniciranjem v njegovi opredelitvi razume medsebojno obveščanje, izmenjavo mnenj med podjetjem in subjekti na trgu o izdelkih ali storitvah in o podjetju kot celoti na podlagi vzajemnega interesa obeh strani.

1.2.5 Proces

Za Snoja (Snoj 1998: 36) je temeljna značilnost storitev njihova procesnost in nesnovnost, kot navaja večina drugih avtorjev. Značilnosti storitev so v medsebojni odvisnosti, se vsebinsko prelivajo oziroma prepletajo, pri tem pa je procesnost storitev osnovni vzrok za vse ostale značilnosti. Storitve razumemo kot proces in ne kot stvar. Porabnik pogosto zazna sistem izvedbe storitve kot del storitve same. Zato

³ Latinska beseda "promotio" je sestavljena iz "pro + movere" in pomeni gibanje naprej (po rangu, stopnji).

⁴ Beseda izvira iz latinskega glagola "communicare", ki je prvotno pomenil "napraviti skupno" ali "deliti kaj s kom", pozneje pa sporočiti, v zvezi biti.

Potočnik meni (Potočnik 2000: 151), da je stalna koordinacija in povezava med trženjem ter izvajanjem storitve bistvena za uspeh večine storitvenih podjetij.

Storitveni proces vključuje postopke, sezname nalog, delovne postopke in delovne operacije, ki omogočajo izvedbo storitve. Hkrati pa obsega tudi oblike in načine vključitve izvajalcev ter uporabnikov v potek izvajanja storitve. Shostackova (Shostack v Snoj 1998: 36) ugotavlja, da so procesi za storitve to, kar so surovine za fizične izdelke. Hkrati sintetizira različne pristope in storitvene procese razlikuje glede:

- zapletenosti (complexity) in
- razlikovanja (divergence).

Zapletenost se nanaša na vsebino načinov in postopkov izvajanja storitve. Pomembni so koraki (stopnje), ki sestavljajo proces in njihovo sosledje. Z razlikovanjem pa imenuje način opisa procesa glede na variabilnost oziroma enkratnost posameznih korakov (stopenj) procesa in njihovega sosledja, torej izvedbeno različnost posameznih načinov in postopkov.

Kot pravi Potočnik (Potočnik 2000: 151) morajo storitvena podjetja podrobno opredeliti sestavne dele storitvenega procesa, in sicer tako, da ga razdelijo na logične postopke, ki olajšujejo kontrolo izvajanja, da upoštevajo spremenljivke, zaradi katerih se rezultati storitvenega procesa razlikujejo, in jih skušajo poenotiti in da določijo možne odmike v izvajanju, saj storitveni procesi potekajo v različnih stvarnih in časovnih situacijah, zato ne morejo biti identični - gibati se morajo v okviru predvidenih odmikov.

1.2.6 Udeleženci pri izvajanju storitev

Človeški dejavnik je najvplivnejši element proizvodnje in trženja storitev. Se pravi, da do določene mere determinira druge elemente spleta in bistveno vpliva na tržno vrednost storitve. V storitvenem sektorju bodo potrošniki zaradi pomanjkanja otipljivih elementov, na podlagi katerih bi se lahko odločali za nakup, dobili vtise o organizaciji in njeni ponudbi le na osnovi stališč in obnašanja njenega osebja. Tako je ena najpomembnejših nalog storitvenega podjetja, da natančno opredeli, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem kontaktiranju s porabniki ali izvajanju storitev. Na podlagi pogostosti kontaktiranja s porabniki in ravni, do katere so zaposleni vključeni v trženjsko aktivnost, jih delimo v štiri skupine (Potočnik 2000: 150):

1. kontaktno osebje – zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s porabniki (strankami), zato so vključeni v vse trženjske aktivnosti, saj uresničujejo trženjske strategije podjetja. Biti morajo dobro usposobljeni, pripravljeni in motivirani za vsakodnevne kontakte s strankami ter izvajanje storitev.
2. Pomožno osebje – so zaposleni v recepcijski službi, svetovalnem ali kreditnem oddelku, usmerjevalci strank ipd., ki ne opravljajo trženjskih aktivnosti, vendar imajo s strankami pogoste ali stalne stike, zato se morajo takoj oziroma pravočasno odzivati na njihova vprašanja in želje.
3. Vplivneži – so vključeni v izvajanje trženjskega spleta, vendar nimajo (ali vsaj ne pogosto) stikov s strankami. Njihovo delo obsega razvijanje novih storitev, tržno raziskovanje, organiziranje storitvenega procesa, reševanje pritožb ipd.

4. Drugi zaposleni – izvajajo različne podporne funkcije in nimajo stikov s strankami ter niso vključeni v trženjske aktivnosti, kot na primer zaposleni v nabavi, računovodstvu, računalniški obdelavi podatkov ipd. Vendar je uspešnost storitvenega podjetja v precejšnji meri odvisna od učinkovitosti njegovih podpornih dejavnosti.

Slika 1.2.6.1: Vpliv zaposlenih na porabnike storitev

	Neposredna vključenost v trženjske aktivnosti	Posredna vključenost v trženjske aktivnosti
Stalno ali pogosto kontaktiranje s strankami	Kontaktno osebje Izvajalci storitev	Pomožno osebje
Ni kontaktiranja s strankami ali le izjemoma	Vplivno osebje	Drugi zaposleni

Vir: Judd v Potočnik 2000: 151.

Zaradi sočasne izvedbe in porabe storitev ima strežno osebje velik vpliv na porabnikovo doživetje kvalitete storitev. Zato, pravi Lovelock (Lovelock 1992: 20), sta v mnogih storitvenih podjetjih kvaliteta delovne sile in dosledno izpolnjevanje nalog postala najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, še posebej tam, kjer obstaja visoka stopnja stikov med zaposlenimi in strankami⁵. Po njegovem mnenju, bo marketing in delovne funkcije v podjetju lažje izvajati, če bodo zaposleni razumeli in podpirali cilje organizacije, če bodo primerno izobraženi in izkušeni, ter bodo priznavali pomembnost zadovoljstva potrošnikov.

Na tem mestu se jasno odrazi nujna povezava med trženjem storitev in upravljanjem s človeškimi viri (Human Resource Management⁶). Nobeno storitveno podjetje si ne more privoščiti, da bi svoje zaposlene, ki so pomemben del storitve, izločilo iz lastne marketinške strategije. Managerji morajo zaposlene natančno poučiti o tem, kaj bi podjetje rado doseglo na tržišču in jih usmerjati k potrebam strank v različnih segmentih, v katerih namerava nastopati. To narekuje ustrezno usposabljanje zaposlenih, zadostno stopnjo samostojnosti pri njihovem delu in podporo, ki jo zahtevajo, da bi njihovi kratkotrajni, vendar pomembni stiki s strankami, dali pozitivne rezultate (Lovelock 1996: 65).

⁵ Normann (Normann v Lovelock 1996: 62) uporablja izraz “trenutek resnice” (angl. “moment of truth”) za opisovanje pomembnosti stikov med strankami in storitvenim osebjem. Pravi, da je kvaliteto moč zaznati v trenutku resnice, ko se ponudnik in porabnik storitve, več ali manj sama, srečata v tako imenovani “bikoborski areni”. Znanje, motivacija in orodje zaposlenega v storitveni organizaciji in pričakovanja ter obnašanje stranke, bodo skupaj ustvarili storitev, ki zahteva razmerje med udeleženci menjave. V nasprotju z “bikoborbo”, je cilj preprečitev prekinitve dolgoročnega razmerja med storitvenim podjetjem in stranko.

⁶ Human Resource Management vključuje vse upravljavske (managerske) odločitve in dejanja, ki vplivajo na naravo odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi - njenimi človeškimi viri (Beer, Spector, Lawrence, Mills in Walton v Lovelock 1992: 20).

Končina (Končina 1994: 262) ugotavlja, da ima opredelitev človeškega dejavnika kot elementa storitvenega trženjskega spleta pri trženju integrativni pomen. Povezanost internega in zunanjega trženja ter vključitev zavarovanca v proces in sistem izvajanja zavarovanj zahteva od zavarovalnice, da preveri vse elemente kakovosti storitve, kjer ima človeški dejavnik odločilni pomen in vpliv na oblikovanje vrednosti storitve.

1.2.7 Fizični dokazi

Zaradi neotipljivosti storitev, se stranke pred nakupom ne morejo opreti na fizično zaznane značilnosti same storitve. Zato je pomemben element trženjskega spleta ponujanje otipljivih dokazov storitve in s tem zmanjševanje zaznanega tveganja. Storitvena podjetja na različne načine manipulirajo z dejavniki fizičnega okolja ter tako dodajajo snovne sestavine – fizično predstavitev nesnovnih sestavin »vsebovanih« v storitvi. S tem vplivajo na nakupne odločitve porabnikov storitev, saj se ti pogosto odločajo za določene storitve prav zaradi fizičnega okolja in tehnološke podpore izvajanju storitev. Fizično okolje ima potencialni vpliv na porabnikov vtis o procesu nastajanja storitve, zlasti glede velikosti in barve prostora, jakosti in višine zvoka, vonja in svežine zraka, temperature itd., kar vse ustvarja porabnikovo sodbo o kakovosti storitve (glej Potočnik 2000: 154).

Prvi vtis dobi stranka že preko zunanjšega izgleda zgradbe v kateri se izvaja storitev. Poslopje popleskano z usklajenimi barvami in postavljeno v čistem okolju, lahko sporoča potrošnikom, da je delo v organizaciji učinkovito in da je organizacija uspešna. Skladno oblečen »front stage«⁷ delavec bo lahko v stranki vzbudil občutek, da se tudi storitve v podjetju izvajajo skrbno in pazljivo.

Morden (Morden 1993: 329) je mnenja, da se lahko fizični dokazi nanašajo na storitev samo po sebi ali pa so vključeni v načrt in specifikacijo okolja storitve. V prvem primeru se fizični dokazi uporabljajo kot otipljivi dodatki storitev, če pa fizične dokaze razumemo kot načrt in specifikacijo okolja, govorimo o lokaciji, zgradbi in atmosferi, v kateri nastaja storitev in kjer se srečujeta kupec in prodajalec. Sem spadajo vse olajšave, ki vplivajo na komunikacijo in izvedbo storitve. Okolje storitve lahko (glej Morden 1993: 330) služi kot prenos pomena in komunikacija motivacijskih sporočil, implicira estetske, socialne in kulturne kvalitete, ki ustvarijo ugled, ojači in pomirja, ustvari atmosfero. Kakovost in vtis okolja bosta stranki ponudila otipljive dokaze o storitvi. Prijeten vonj v restavraciji ali kavarni, udoben in sodobno opremljen hotel, rože v frizerskem salonu ali sproščajoča glasba v zdravniški čakalnici zelo vplivajo na mnenje strank o izvajanju storitvi ob prvem stiku z organizacijo. Na vzdušje lahko vplivajo vidni dražljaji (fotografije, barve), vonj, slušni dražljaji, tipanje in poskušanje (na primer izbira materiala pri opremljenosti stanovanja), govorica telesa, obnašanje in obleka zaposlenih ter splošna kakovost prostora.

⁷ Front stage ter back stage (tudi front office in back office) sta izraza, ki ju nekateri avtorji uporabljajo za vidne in nevidne dele postopka, delovanja storitve ali izdelka. Gre za postopke, pri katerih stranke niso prisotne (priprava jedi v kuhinji) na eni strani in postopke, kjer je stranka prisotna (strežba jedi) na drugi strani. Front stage osebje je torej strežno osebje v storitvenem sektorju, ki predstavlja hkrati vlogo proizvajalca, distributerja in tržnika storitvene dejavnosti (Carr 1990: 58).

1.3 TRŽENJE, KOMUNICIRANJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

1.3.1 TRŽENJE

Trženje ali marketing⁸ so različni avtorji definirali na različne načine. Potočnik (Potočnik 2000: 46) pojmuje trženje kot vse poslovne dejavnosti podjetja, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do končnih porabnikov. Kotler (Kotler 1988: 4) predlaga naslednjo definicijo marketinga: »Marketing je družbeni proces, s katerim skozi ustvarjanje in menjavo izdelkov in vrednosti z drugimi, posamezniki in skupine prejemajo tisto, kar potrebujejo ali kar želijo.« Isti avtor navaja tudi definicijo, ki jo je leta 1985 sprejelo Ameriško združenje za trženje (American Marketing Association) in ki je podobna prej navedeni definiciji (Kotler 1998: 13): »Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.«

Menjava je izhodišče marketinga. Do menjave lahko pride, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- obstajati morata dve strani, ki sta pripravljene nekaj menjati,
- stvar mora imeti vrednost za drugo stran,
- vsaka stran mora imeti pravico izročiti stvar,
- vsaka stran se lahko svobodno odloči o menjavi stvari, obe strani želita menjavo.

Danes lahko o človeku govorimo tudi kot o »človeku menjalcu«, ki sam ali pa v najrazličnejših združbah vstopa v procese menjave z drugimi ljudmi ali skupinami z namenom, da bi zadovoljil svoje najrazličnejše potrebe (Jančič 1999: 6).

1.3.2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je prenos informacij med oddajnikom in prejemnikom s pomenskimi simboli. S tem izmenjujemo ideje, stališča, vrednote, mnenja in dejstva. O komunikaciji med ljudmi govorimo tedaj, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil. Pri tem so ta sporočila podana v nekem kodu, v znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanje pomena. Pomembno je, da imata partnerja v komunikaciji enak ali vsaj zelo podoben kod sporočanja. Tako lahko prejemnik sporočilo dekodira, tolmači in razume, svoja lastna sporočila pa oblikuje ali kodira na tak način, da jih njegovi partnerji lahko tolmačijo in razumejo enako ali vsaj na soroden način, kot on sam. Pomembno je, da gre za nek s pravili urejen dvosmerni tok sporočil med osebami (glej Ule in Kline 1996: 24).

Kline (Ule in Kline 1996: 53) pravi, da je komuniciranje izmenjava informacij in ne enostranski tok informacij. Če z nekom govorimo, še ne pomeni, da z njim tudi

⁸ Pojem "marketing" je anglosaksonskega izvora in je nastal iz besede "the market", kar v prevodu pomeni trg, tržišče. V diplomski sta termina marketing in trženje uporabljena kot isto pomenska, zato se v naslovih in besedilu prepletata.

komuniciramo. Komuniciranje se dejansko pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme in nanj tudi reagira.

Sam proces komuniciranja se odvija v obliki verige dogodkov, ki so v medsebojni, vzajemni odvisnosti. Ti dogodki so zaporedna komunikacijska dejanja, ki jih imenujemo delni procesi ali faze procesa komuniciranja (Lorbek 1979: 40):

1. proces komuniciranja se začne s kodiranjem (šifriranjem) sporočevalca, ki ga lahko opredelimo kot kreiranje sporočila z izbiro in kombinacijo simbolov na način, ki najbolj ustreza ciljem sporočevalca. Empatično kodiranje sporočevalca je pogoj za uspešno dekodiranje in reagiranje prejemnika.
2. Naslednja faza je faza prenosa sporočila, v kateri mora sporočevalec prenesti kreirano sporočilo na prejemnika, da bi ga le-ta mogel sprejeti in dekodirati. To lahko stori neposredno ali posredno (s pomočjo prenašalcev sporočila – komunikacijskih kanalov). Za uspešen sprejem je pomembno ponavljanje signalov, ki ga imenujemo redundanca, vendar je treba paziti, da ne pride do preobilice sporočil, ki povzročata dodatno entropijo⁹.
3. Sprejem sporočila je kontakt ali stik prejemnika s sporočilom, ki mora postati figura v prejemnikovem zaznavnem področju (v množici drugih sporočil mora stopiti v ospredje). Oblika sporočila mora biti kreirana tako, da bo sporočilo čim bolj opazno, zaznavno.
4. Dekodiranje je proces, v katerem prejemnik z uporabo koda ali šifre prisoja pomen kombinaciji simbolov, ki mu jo je namenil sporočevalec. Z dekodiranjem se zaključuje prejemnikov proces zaznavanja sporočila. Medtem, ko v fazi sprejema zazna le obliko sporočila, pri dekodiranju zazna tudi njegovo vsebino. Bistvo dekodiranja je, da prejemnik sporočilo razume tako, da ima vsebina zanj isti pomen kakor za sporočevalca.
5. Ko prejemnik dekodira sporočilo, se pri njem začne proces reagiranja na sporočilo oziroma proces adopcije (osvajanja). Reagirane na sporočilo opredeljujemo kot skupek vsega nevidnega ali vidnega obnašanja prejemnika, ki ga neposredno povzročajo dražljaji v sporočilu sporočevalca.
6. Vzratno informiranje (feedback) je zadnja in hkrati tudi začetna faza celotnega procesa komuniciranja. Pomeni tok informacij, ki teče od prejemnika k sporočevalcu. V sporočilu prejemnika je vsebovano njegovo reagiranje na sporočilo sporočevalca. Vzratno informiranje je tudi informacija o entropiji in metoda upravljanja, ki omogoča načrtovanje. Pri večini instrumentov komuniciranja dobimo vzratno informacijo z določenim časovnim odlogom, pri osebnem prodajanju pa je vzratno informiranje takojšnje.

Uspešno komuniciranje predpostavlja učinkovit komunikacijski sistem. Poglavitno vprašanje je seveda, ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno. Z analizo komunikacijskega procesa lahko identificiramo facilitatorje (pospeševalce) in inhibitorje (zaviralce) komunikacijske učinkovitosti.

1.3.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje je posebna oblika komuniciranja, je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi podjetje prenaša informacije o

⁹ Entropija je izguba, ki nastane med prenosom sporočila od sporočevalca do prejemnika.

temeljnih značilnostih izdelkov ali storitev, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Od pravilnega razumevanja storitve je namreč odvisno, kako jo ljudje sprejmejo in koliko so pripravljeni storiti, da bi jo dobili. Za storitveno podjetje sploh ni vprašljivo, ali naj komunicira, ampak komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah (glej Potočnik 2000: 125).

Kotler (Kotler 1998: 599) je opredelil posamezne korake pri oblikovanju tržnih komunikacij:

- v prvi vrsti je potrebno določiti *ciljno občinstvo*. Tržno komuniciranje je usmerjeno na potrošnika in poznavanje ciljnih skupin je pogoj, da lahko nadaljujemo z izborom komunikacijskih aktivnosti. Kaj, kako, kdaj, kje in komu bo sporočevalec sporočal je odvisno od tega, če ciljno skupino sestavljajo posamezniki, skupine, vsi skupaj, možni kupci ali obstoječi uporabniki itd.
- Naslednji korak je opredelitev *ciljev tržnega komuniciranja*. Seveda je končni cilj pripraviti kupca do tega, da kupi izdelek ali storitev, v našem primeru zavarovanje. Vendar pa pri kupcu, pred njegovo končno odločitvijo, poteka dolg postopek sprejemanja odločitve. Trženjski sporočevalec mora poskušati zvišati raven nakupne pripravljenosti pri občinstvu.
- Cilji tržnega komuniciranja pogojujejo naslednjo fazo – *oblikovanje sporočila*. V idealnem primeru sporočilo pritegne pozornost, ohrani zanimanje, spodbudi željo in povzroči dejanje (t.i. AIDA model: Attention, Interest, Desire, Action). Pri oblikovanju sporočila upoštevamo določene apele, ki pojasnjujejo, zakaj naj bi do nakupa prišlo. Za zavarovalne storitve se najpogosteje uporabljajo: apel varnosti, apel povračila, apel strahu, dviganje življenjskega standarda (življenjsko zavarovanje), apel zaupanja, apel zdravja, apel varčevanja (rentno zavarovanje) in drugi.
- Za učinkovit prenos sporočila je potrebno izbrati ustrezne *komunikacijske kanale*. To so lahko osebni komunikacijski kanali in neosebni komunikacijski kanali. Za osebne je značilen neposreden stik dveh ali več oseb, za neosebne pa posredovanje sporočil brez osebnega stika (občila, ozračje, dogodki). Za zavarovanje je vsekakor potreben osebni stik (npr. zastopniki), vendar največji uspeh prinese kombinacija več različnih kanalov.
- Precej pozornosti je potrebno nameniti določanju *celotnega proračuna za tržno komuniciranje*. Kotler (Kotler 1998: 611) našteva štiri metode za določanje višine proračuna za promocijo: metoda razpoložljivih sredstev, metoda deleža od vrednosti prodaje, metoda primerjave s konkurenti in metoda ciljev in nalog.
- Organizacija se nato odloča o *elementih tržnega komuniciranja* (promocije). Sredstva iz promocijskega proračuna lahko razdeli na pet orodij, in sicer: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnose z javnostmi in osebno prodajo. Našteta orodja so podrobneje predstavljena v nadaljevanju.
- Z različnimi *načini preverjanja učinkovitosti tržnega komuniciranja* ugotovimo, kako uspešno je bilo komuniciranje s kupci (feedback).
- Končna faza pri oblikovanju tržne komunikacije je *organiziranje in upravljanje procesa tržnega komuniciranja*. Ta faza je vsekakor pomembna in neobhodno potrebna zaradi visokih stroškov, ki so namenjeni komuniciranju, zaradi števila različnih sporočil, namenjenih različnim ciljnim skupinam, ki se prenašajo po številnih komunikacijskih kanalih in medijih, in nenazadnje zaradi vključevanja ljudi različnih strok v sam proces komuniciranja.

1.4 POLITIKA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

1.4.1 VLOGA POLITIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Vloga, mesto in pomen politike komuniciranja¹⁰ v marketingu se kaže v tem, da proizvajalec ali ponudnik na različne načine informira kupce oziroma potrošnike o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja. Komuniciranje je sestavni del marketinškega spleta in zajema vse tiste aktivnosti, s katerimi informira, spominja, prepričuje in povezuje potrošnike s proizvajalci (Devetak 1999: 116).

Cilji tržnega komuniciranja morajo vedno biti povezani s cilji trženja oziroma iz njih izhajati. Skrbno načrtovanje, izvedba ter nadzor procesa tržnega komuniciranja so nuja pri uspešnem upravljanju celotnega procesa. Proces tržnega komuniciranja je izrazito interdisciplinaren, vključuje sodelovanje ljudi različnih strok, zaposlene tako v podjetju kot v številnih drugih podjetjih, agencijah, studiih in organizacijah.

1.4.2 CILJI KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Podjetje, ki se odloči za komuniciranje s kupci oziroma potrošniki, mora natančno vedeti, katero skupino bi s svojim sporočilom rado doseglo. Tako bo lažje določilo cilje, ki jih s komuniciranjem oziroma nagovarjanjem kupcev želi doseči. Potočnik (Potočnik 2002: 306) pravi, da je glavni cilj tržnega komuniciranja, da bi prejemnik sporočila naredil določeno aktivnost, na primer kupil izdelek, prenehal kaditi, prispeval v dobrodelne namene in podobno. Če so sporočila namenjena potencialnim kupcem, bo njihov cilj predvsem informirati in vzpodbuditi k nakupu. Če so sporočila namenjena sedanjim kupcem, bo njihov namen vsekakor ohraniti zvestobo blagovni znamki. Kadar so sporočila namenjena širši javnosti, bodo bolj splošna in globalna, saj so namenjena ciljni skupini, ki ni homogena.

Starman (Starman 1996: 7) pravi, da je določitev ciljne skupine kupcev (KOMU) zelo pomembna, saj vpliva na odločitve o tem, KAJ bo sporočil, KAKO in KJE bo sporočil ter nenazadnje KDO bo sporočilo prenesel. Glavne naloge tržnikov bodo tako proučevanje potreb, stališč, preferenc in ostalih značilnosti ciljne skupine kupcev, saj je to osnova za pravilno določanje ciljev tržnega komuniciranja.

Najbolj splošno opredeljeni cilji tržnega komuniciranja so informirati, prepričati in spomniti (vzpodbujati zavest) o obstoju izdelka ali storitve (Starman 1996: 8):

- informirati:
 - o novem izdelku,
 - o spremembi trženjskega instrumenta (nižja cena, kreditiranje...),
 - opisati razpoložljive storitve,
 - pojasniti delovanje izdelka,

¹⁰ Devetak tukaj uporablja pojem promocija in hkrati navaja Lorbeka, kateremu se zdi izraz komuniciranje primernejši, ker označuje bistvo te dejavnosti trženja. Zato tudi jaz uporabljam ta izraz. V primerih, ko imamo čisto oglaševanje (plačana "reklama" v časopisih, na raznih plakatih in panojih itd.), ne gre za pravo komuniciranje, ampak je primernejši izraz promocija. Pri komuniciranju pa imamo dejansko opravka z živim komuniciranjem med predstavniki proizvajalcev oziroma ponudnikov blaga in storitev ter na drugi strani s preteklimi, sedanji ali bodočimi odjemalci (glej Devetak 1999: 130).

- priporočiti novo uporabo izdelka,
- zmanjšati potrošnikovo negotovost, strah;
- prepričati:
 - graditi ugled podjetja,
 - oblikovati pripadnost, preferenco do znamke,
 - opogumiti za prehod na novo blagovno znamko,
 - spremeniti potrošnikovo percepcijo o lastnostih izdelka,
 - potrošnika, da kupi zdaj;
- spomniti:
 - zadržati zavest o obstoju izdelka ali storitve,
 - kje je izdelek na voljo,
 - na obstoj izdelka zunaj sezone,
 - potrošnika, da bo izdelek potreboval v bližnji prihodnosti.

Končni cilj vseh trženjskih aktivnosti je vsekakor nakup, ki pa je le zadnja stopnja procesa, skozi katerega gre stranka, preden sprejme nakupno odločitev. Ta proces se imenuje odzivni proces, najbolj znani modeli odzivnega procesa pa so: model AIDA s štirimi odzivnimi stopnjami: pozornost (attention), zanimanje (interest), želja (desire) in akcija (action), model DAGMAR (Defining advertising goals for measuring advertising responses) in model sprejemanja novosti (Potočnik 2002: 306).

Slika 1.4.2.1: Modeli odzivnih procesov

Modeli Stopnje	Model AIDA	Model DAGMAR	Model sprejemanja
Spoznavna stopnja	Pozornost ↓	Zavedanje ↓	Zavedanje ↓
Čustvena stopnja	Zanimanje ↓ Želja (potreba)	Razumevanje ↓ Prepričanje	Razumevanje ↓ Prepričanje
Vedenjska stopnja	↓ Dejanje (nakup)	↓ Dejanje (nakup)	↓ Prvi nakup (poskus) ↓ Sprejem izdelka

Vir: Potočnik 2002: 306.

S temi tremi modeli lahko ponazorimo vedenje potrošnika v nakupnem procesu. Od tega kako potencialni kupec pozna določen izdelek podjetja je odvisno ali je cilj komuniciranja doseči večjo prepoznavnost izdelka ali morda večjo dopadljivost. Cilj komuniciranja za določene izdelke je lahko razviti večjo željo v primerjavi s konkurenčnimi izdelki ali pa dodatno informirati o izdelku, če prepričanje o smiselnosti nakupa ni dovolj globoko. Vedno pa morajo biti cilji tržnega komuniciranja usklajeni in povezani s cilji trženja (glej Starman 1996: 9).

Tavčar (Tavčar 2002: 188) pravi, da kaže cilje tržnega komuniciranja storitev primerno diferencirati glede na to ali velja odjemalcem, posrednikom v trženju storitev ali pa konkurentom. Značilni cilji takega tržnega komuniciranja storitev so:

1. Namenjeni odjemalcem:

- večje zavedanje o obstoječi ali novi storitvi,
- spodbujanje poskusne uporabe storitve,
- spodbujanje neuporabnikov naj se udeležijo predstavitve storitve, naj preskusijo obstoječo storitev ali naj se prijavijo ali vpišejo, če je sprejem ali priključitev pogoj za uporabljanje storitve,
- prepričevanje obstoječih uporabnikov naj še naprej uporabljajo storitev, naj je ne opustijo ali preidejo na konkurenčno alternativo, naj pogosteje uporabljajo obstoječo storitev in naj se zavežejo, da bodo storitev uporabljali dalj časa (kar jih izloči iz tržišča konkurenčnih alternativ),
- spreminjanje rokov ali časa, ko odjemalci uporabljajo storitev,
- sporočanje lastnosti, ki odlikujejo storitev,
- pridobivanje pozornosti odjemalcev z okrepljenim oglaševanjem,
- pridobivanje tržnih informacij o tem, kako, kdaj in kje naročajo in uporabljajo storitev,
- pospešujejo uporabljane storitve kot sestavine širše storitvene ponudbe (ali navezujejo storitev na uporabljanje komplementarnih storitev druge firme),
- spodbujanje odjemalcev naj spremenijo način medsebojnega delovanja s sistemom za izvajanje storitev tako, da storitev opravljajo sami in da uporabljajo novo tehnologijo za izvajanje storitve.

2. Namenjeni posrednikom in konkurentom:

- prepričevanje posrednikov, naj ponujajo novo ali prenovljeno storitev,
- prepričevanje obstoječih posrednikov, naj bolj zavzeto ponujajo storitev, vključno z aktivnejšim delovanjem na prodajnih mestih,
- izločanje posrednikov iz pogajanj o ceni z odjemalci na mestu nakupa storitve,
- zavarovanje posrednikov pred morebitnim začasnim padcem prodaje zaradi zvišanja cen,
- za določen čas ofenzivno ali defenzivno delovanje proti enemu ali več konkurentom za storitve firme.

1.4.3 STRATEGIJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

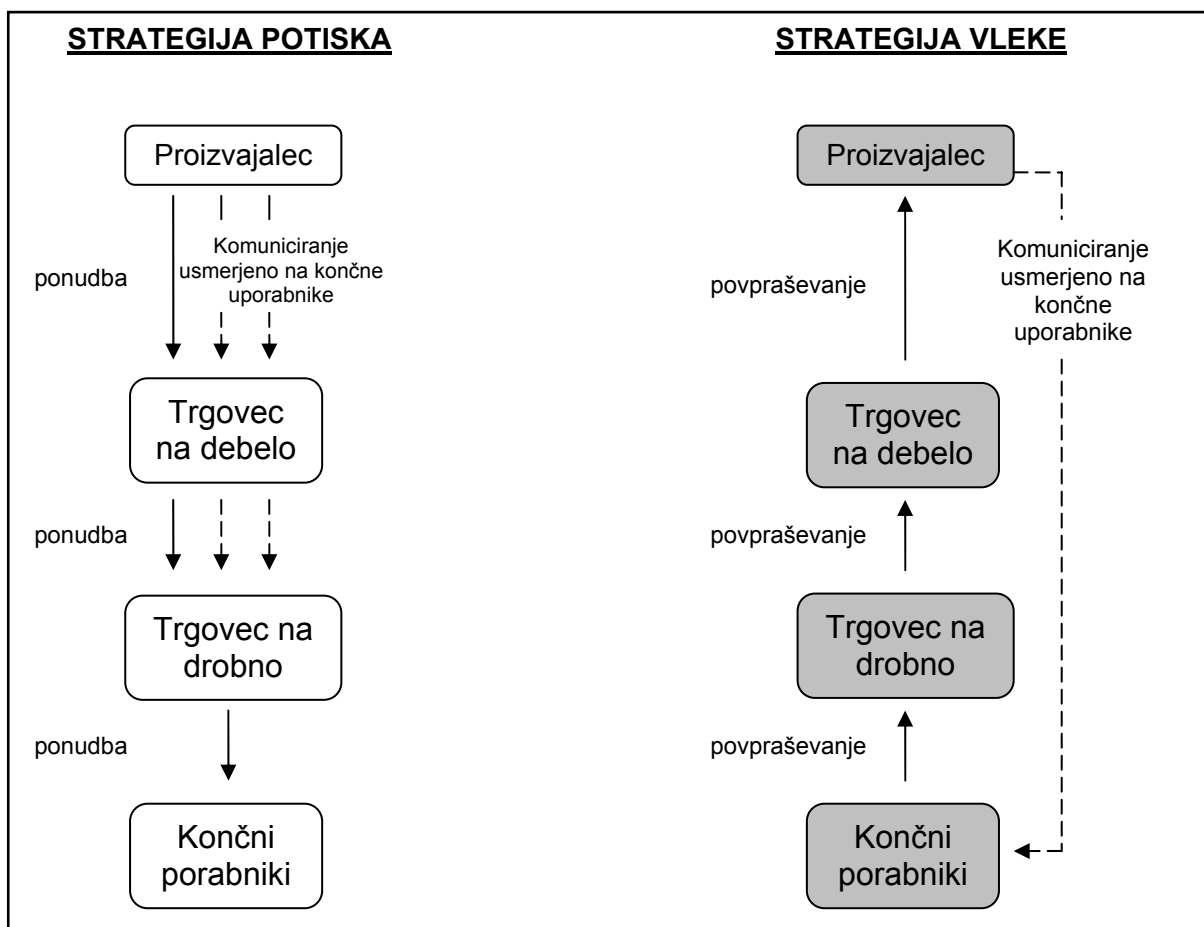
Strategije trženjskega komuniciranja se morajo ujemati s trženjsko strategijo, ki je sestavni del strategije podjetja. Za izvajanje strategije so potrebna določena finančna sredstva, ki jih je potrebno vnaprej predvideti. Dobro pripravljena strategija tržnega komuniciranja je pogoj za doseganje uspešnosti podjetja.

1.4.3.1 Strategija potiska ali vleke (push-pull strategy)

Podjetje se pri odločanju o kombinaciji komunikacijskega spleta lahko opredeli za strategijo potiska ali vleke (push-pull strategy). Pri strategiji potiska izdelek potuje po distribucijskem kanalu le do naslednjega člana, ponavadi z osredotočenjem na

osebno prodajo. Ko pa izdelek ni več pri medorganizacijskih členih, ga trgovci na drobno ponudijo končnim uporabnikom s pomočjo oglaševanja ali pospeševanja prodaje. Ravno nasprotno pa s strategijo vleke proizvajalec izdelka le-tega promovira neposredno končnim uporabnikom z namenom doseganja velikega povpraševanja po tem izdelku. Ko kupci menijo, da bi izdelek lahko zadovoljil njihove potrebe in želje, povprašujejo po izdelku v prodajalnah trgovskih podjetij na drobno. Z namenom zadovoljevanja povpraševanja, morajo trgovci na drobno kupiti izdelek pri trgovcu na debelo, posredniku ali proizvajalcu. Podjetja včasih poskušajo uravnotežiti strategiji potiska in vleke tako, da trgovce na drobno prepričujejo v nabavo izdelka (push) in hkrati spodbujajo porabnike, da kupijo izdelek (pull) (glej Potočnik 2002: 306).

Slika 1.4.3.1.1: Strategija potiska ali vleke



Vir: Potočnik 2002: 307.

1.4.3.2 Strategija komuniciranja glede na vrsto izdelka in trg

Strategija tržnega komuniciranja je lahko odvisna tudi od vrste izdelka in trga na katerega se izdelek plasira. Kadar je izdelek namenjen široki potrošnji, podjetja dajejo prednost oglaševanju in šele potem pospeševanju prodaje, osebni prodaji in odnosom z javnostmi. Obstajajo pa podjetja, ki se v prvi vrsti poslužujejo osebne prodaje in za razliko od svojih neposrednih konkurentov, ki uporabljajo predvsem oglaševanje in ukrepe pospeševanja prodaje na prodajnem mestu, ti dve taktiki

tržnega komuniciranja uporabljajo v manjši meri. Pri izdelkih za potrebe poslovanja, zlasti tam, kjer tržiimo kompleksne proizvode in storitve, je prvenstveni komunikacijski instrument osebna prodaja. Le-tej sledi pospeševanje prodaje, oglaševanje, katerega namen je vzpodbuditi zavedanje o obstoju izdelka, in odnosi z javnostmi (glej Starman 1996: 29).

1.4.3.3 Strategija komuniciranja glede na faze kupca v procesu nakupne odločitve

Kot že rečeno, gre kupec skozi več faz preden se odloči za nakup. Starman (Starman 1996: 30) pravi, da sta v začetnih fazah pomembnejša oglaševanje in odnosi z javnostmi, kasneje, ko že ima kupec določene simpatije in preference do izdelka, pa je pri sprejemanju nakupne odločitve lahko odločilnega pomena osebno komuniciranje med prodajalcem in potrošnikom, ki je sploh značilno za zadnje faze potrošnikovega nakupnega procesa.

1.4.3.4 Strategija komuniciranja glede na življenjski cikel izdelka

Praviloma ima pri uvajanju novega izdelka na trgu najpomembnejšo vlogo kombinacija oglaševanja in odnosov z javnostmi, ki povečujeta zavedanje o obstoju izdelka ter pospeševanje prodaje, ki zlasti pri izdelkih vsakdanje rabe vzpodbuja prvi nakup izdelka pri potrošniških inovatorjih. V fazi rasti se tako pomen oglaševanja praviloma nekoliko zmanjša, ob še vedno visokih vlaganjih v oglaševanje. V fazi zrelosti, ko potrošniki izdelek že dobro poznajo, je naloga oglaševanja reducirana predvsem na spominjanje, pospeševanje prodaje pa pridobiva na pomenu in ostaja močno tudi v fazi upadanja, ko je pomen odnosov z javnostmi nekako najnižji.

1.4.4 TAKTIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Podjetja se pri nagovarjanju svojih ciljnih skupin lahko poslužujejo različnih taktik komuniciranja v marketingu. To pomeni, da lahko izbirajo in uporabljajo različna orodja tržnega komuniciranja. Seveda je izbira posameznih orodij oziroma kombinacij le-teh odvisna tako od tega, katere in kakšne so ciljne skupine in cilji komuniciranja, kakor tudi od izbire komunikacijskih kanalov ter finančnih, organizacijskih in kadrovskih zmožnosti podjetja.

Orodja tržnega komuniciranja, ki sestavljajo komunikacijski splet, so:

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- osebna prodaja,
- odnosi z javnostmi,
- neposredno trženje.

V nadaljevanju si bomo naštetih orodja tržnega komuniciranja podrobneje ogledali.

1.4.4.1 Oglaševanje

Oglaševanje je eno od petih glavnih orodij, ki jih podjetja uporabljajo za prenos sporočil, s katerimi prepričujejo kupce oziroma ciljno občinstvo. Oglaševanje Kotler (Kotler 1998: 627) opredeljuje kot »vsako plačano obliko neosebne predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik«. Enako definicijo je podalo tudi ameriško združenje za trženje (glej Starman in Hribar 1994: 16).

Kotler (Kotler 1998: 615) našteva naslednje lastnosti oglaševanja:

- *javna predstavitev*: oglaševanje je javni način sporočanja. Javni značaj podeli izdelku neke vrste legitimnost in kaže na standardizacijo ponudbe.
- *Prodornost*: oglaševanje je prodorno sredstvo, ki omogoča prodajalcu, da sporočilo večkrat ponovi. Na drugi strani kupec sprejema in lahko primerja oglase raznih, med seboj konkurenčnih ponudnikov.
- *Okrepljena izraznost*: s spretno uporabo tiska, zvoka in barv je preko oglasov možno posredovati učinkovito podobo o podjetju in njegovih izdelkih, čeprav včasih izrazno uspešna orodja oslabijo učinek sporočila ali odvrnejo pozornost od njega.
- *Neosebnost*: oglaševanje ni tako neposredno kot prodajni zastopnik; porabnik se lahko izogne pozornemu spremljanju sporočila in se mu ni treba neposredno odzivati nanj. Pri oglaševanju sporočevalec nima možnosti dvogovora, ampak le samogovor.

King (King v Palmer 1994: 282) je navedel pet korakov v procesu planiranja oglaševanja:

1. kje smo zdaj? – V tem prvem koraku skuša organizacija z marketinškim raziskovanjem ugotoviti, kako ljudje sprejemajo blagovno znamko in storitev.
2. Zakaj smo tukaj? – Organizacija z analizo in identifikacijo vzorčnih odnosov ugotavlja, kako je dosegla določen položaj.
3. Kje bi lahko bili? – Končni cilji organizacije v smislu povečanega tržnega deleža, večje stopnje osveženosti potrošnikov itd.
4. Kako lahko tja pridemo? – Načrtovanje oglaševalske strategije in njene taktične implementacije.
5. Ali se cilju približujemo? – Po izvedbi oglaševalskega programa mora organizacija nadzirati izvedbo in oceniti rezultate, da lahko opazi vsako odstopanje.

Kotler (Kotler 1998: 627) navaja pet korakov oz. odločitev pri oblikovanju programa oglaševanja (t.i. »5M«), potem ko so ciljni trgi in nakupni motivi že določeni:

- Kakšni so cilji oglaševanja? (*mission*: namen)
- Koliko denarja lahko porabimo? (*money*: denar)
- Kakšno naj bo sporočilo? (*message*: sporočilo)
- Katere kanale naj uporabimo? (*media*: mediji)
- Kako naj ocenimo rezultate? (*measurement*: merjenje)

Oglaševanje lahko uporabljamo za oblikovanje dolgoročne podobe nekega izdelka ali storitve ali pa za kratkoročno spodbujanje nakupov. Z oglaševanjem lahko ciljne javnosti obveščamo, prepričujemo ali opominjamo, vsekakor pa morajo oglasi vzbuditi pozornost, sicer jih lahko ciljne javnosti spregledajo, oglaševanje ne bo učinkovito.

1.4.4.2 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje lahko opišemo kot vsoto vseh aktivnosti, ki kratkoročno in neposredno spodbujajo potrošnike k nakupu. Gre predvsem za dopolnitev in podporo oglaševanju, osebni prodaji in stikov z javnostmi. Čeprav te instrumente lahko uporabimo za ustvarjanje osveščenosti, je njihova uporaba pogostejša v zadnjih fazah nakupnega procesa, namenjena ustvarjanju zanimanja, želje in najpogosteje za spodbujanje k akciji (glej Palmer 1994: 289 ter Starman in Hribar 1994: 18).

Pospeševanje prodaje je aktivnost, ki je lahko namenjena:

- končnim porabnikom: vzorci, kuponi, cenovni paketi, tekmovanja, žrebanja, igre, nagrade stalnim strankam, brezplačni preizkusi, prikazi izdelkov na mestu nakupa in demonstracije;
- posrednikom: popusti pri nabavi, brezplačno blago, dodatki za oglaševanje in razstavljanje, združene oglaševalske akcije, tekmovanja v prodaji med trgovci;
- zaposlenim v podjetju: razni bonusi in tekmovanja.

Smith (Smith 1993: 222) meni, da je pospeševanje prodaje usmerjeno predvsem k akciji. Kupca namreč poskuša spodbuditi k nakupu ali vsaj k uporabi izdelka ali storitve. Ta način komuniciranja pogosto predstavlja zadnji sunek, ki potisne stranko v nakup določenega izdelka ali storitve. Medtem, ko oglaševanje s pomočjo ponavljajočih se sporočil in ustvarjenih asociacij med blagovnimi znamkami, logotipi, podobami in koristmi, ki jih izdelek ali storitev ponuja, pomaga kupcem, da spoznajo blagovno znamko in si jo vtisnejo v spomin, ustvarja pospeševanje prodaje vpletenost in s tem spodbuja potrošnike k akciji.

Načrtovanje pospeševanja prodaje zahteva opredelitev ciljev pospeševanja prodaje, izbor orodij, razvoj, vnaprejšnje preizkušanje in samo izvedbo programa pospeševanja prodaje in ovrednotenje rezultatov (Kotler 1998: 682). Cilji pospeševanja prodaje so izpeljani iz širših ciljev tržnega komuniciranja. Če gre za pospeševanje prodaje *končnim porabnikom*, je cilj predvsem spodbujanje nakupa večjih prodajnih enot, prvega nakupa s strani neuporabnikov in pritegnitev tistih, ki menjajo znamke. Pri pospeševanju prodaje *posrednikom* so cilji spodbujanje posrednikov, da vključijo nove artikle v prodajni sortiment, da vzdržujejo višje ravni zalog, da kupujejo tudi zunaj sezone, da imajo na zalogi tudi sorodne artikle, da ustvarjajo protiutež tržnemu komuniciranju konkurentov, da gradijo zvestobo blagovni znamki in da dobi proizvajalec vstop do novih posrednikov. V zvezi z *zaposlenimi v podjetju* vključujejo cilji pospeševanja prodaje: spodbujanje podpore novim izdelkom in modelom, iskanje novih možnih kupcev in zunajsezonske prodaje (po Kotlerju 1998: 668).

1.4.4.3 Osebna prodaja

Osebna prodaja je gotovo najbolj neposredna oblika komuniciranja oziroma trženja. Prodajalec in kupec prideta v neposredni stik, s katerim skuša prodajalec zadovoljiti potrebo kupca in vplivati nanj tako, da se opredeli za tisto, kar mu ponudi. Osebna prodaja je zelo primeren način trženja v primerih, ko je produkt ali storitev relativno kompleksna in zahteva podrobno razlago ali mogoče demonstracijo delovanja. Če je organizacija nova, če vstopa na nova tržišča ali predstavlja nov produkt je osebna

prodaja pomembna in učinkovita metoda prodajnega komuniciranja, ki pa mora biti izvedena s pomočjo ustrezno pripravljenega in izobraženega prodajnega osebja (Frain 1994: 258).

Fill (Fill 1995: 412) predlaga, da organizacije uporabljajo osebno prodajo pri storitvah kot so na primer zavarovalništvo, finančne storitve in računalniške storitve. Na teh področjih oglaševanje in odnosi z javnostmi zaradi časovnih omejitev in neosebnih odnosov ne morejo posredovati natančnih prednosti uporabe storitve oziroma ponudijo nezadostne informacije.

V primerjavi z oglaševanjem ima osebna prodaja tri prednosti (Kotler 1998: 616):

- *osebni stik*: pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita.
- *Poglabljanje razmerja*: osebna prodaja omogoča najrazličnejše vrste razmerij, od površinskega razmerja prodajalec-kupec do globljega prijateljstva. Če si želijo zagotoviti dolgoročneje razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čimbolj upoštevati želje svojih odjemalcev.
- *Odziv*: pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, ker je poslušal prodajalca, da mu mora posvetiti pozornost in mu odgovoriti, četudi le z vljudnim »hvala«.

Največjo odliko osebne prodaje predstavlja neposredni stik. Prodajalec ima tako možnost s pomočjo govora razložiti prodajno sporočilo, nuditi popolno informacijo in se takoj prilagoditi povratni informaciji. Komunikacija, ki poteka med prodajalcem in potencialnim kupcem ni pod vplivom nobenih šumov, ki bi povzročali motnje in vplivali na uspešnost komuniciranja. Negativna plat osebne prodaje pa je njena cena. Prodajno osebje pomeni dolgoročno večji strošek kot oglaševanje, ki ga lahko vklopimo in izklopimo, medtem ko je število prodajnih zastopnikov težje spreminjati. Vodstvo organizacije mora zato včasih poiskati alternativna sredstva komuniciranja.

1.4.4.4 Odnosi z javnostmi¹¹

Sam pojem odnosi z javnostmi se je pojavil v ameriški literaturi v začetku prejšnjega stoletja. Takrat so se podjetja začela zavedati pomena ustvarjanja ugodnega javnega mnenja o sebi in svoji dejavnosti.

Odnose z javnostmi Hunt in Grunig (Hunt in Grunig 1995: 6) opredeljujeta kot upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Avtorja še nadaljujeta, da so odnosi z javnostmi formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi. Javnosti sestavlja vrsta različnih skupin, od katerih je organizacija odvisna. Zato je primerna tudi Sudarjeva definicija odnosov z javnostmi, ki se glasi: »Odnosi z javnostjo so skupek akcij podjetja, ki so usmerjene k zaposlenim, potrošnikom, kupcem, dobaviteljem in celotni javnosti, da bi se doseglo zaupanje, ustvarjalo dobro voljo in ugodno mnenje o delu tega podjetja kot člana skupnosti« (v Starman in Hribar 1994: 17).

¹¹ Kotler (Kotler 1998: 676) javnost opredeli kot: "Katerokoli skupino, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje."

Čeprav organizacija v marsičem komunicira tudi naključno, so odnosi z javnostmi tisto komuniciranje, ki ga načrtujejo in usklajujejo profesionalni komunikacijski upravljavci¹². Naloga oddelkov za odnose za javnostmi je spremljanje razpoloženja javnosti do organizacije in posredovanje podatkov in komunikacije za zagotovitev naklonjenosti. V najslabših primerih pride do negativnega mnenja javnosti do podjetja, kot posledice napačnega obveščanja ali delno resničnih sporočil, ki jih prenašajo porabniki vsak na svoj način in prikrojeno svojemu zaznavanju delovanja podjetja ali kakovosti izdelkov ali storitev. V teh primerih mora oddelek za odnose za javnostmi delovati pomirjujoče. Najboljši oddelki za odnose z javnostmi porabijo veliko časa zgolj za to, da prepričajo poslovodstvo, da osvoji pozitivne programe in ukine vprašljive navade, predvsem da se izogne negativni publiciteti.

Hunt in Grunig (Hunt in Grunig 1995: 21) pravita, da organizacije potrebujejo oddelek za odnose z javnostmi, da navezuje razmerja s tistimi javnostmi, ki krepijo ali zavirajo njihovo možnost, da izpolnjujejo svoje poslanstvo in zasledujejo svoje namere. Avtorja nadaljujeta, da oddelek za odnose z javnostmi pomaga organizaciji pri izpolnjevanju misije in namer s tem, da upravlja komuniciranje s temi strateškimi javnostmi. Pri tem strokovnjaki za odnose z javnostmi niso tržniki, ki komunicirajo samo s tržišči, uporabniki proizvodov ali storitev organizacije, pač pa komunicirajo z vsemi javnostmi, ki zadevajo organizacijo ali pa organizacija zadeva nje.

Kotler (Kotler 1998: 677, prirejeno po Scott, Center in Brown) navaja pet dejavnosti oddelkov za odnose za javnostmi, ki pa kot pravi sam, niso vse usmerjene zgolj v doseganje ciljev trženja:

- *stiki s tiskom*: posredovanje informacij, ki jih je vredno objaviti v tisku in s tem vzbuditi pozornost za določeno osebo, izdelek, storitev ali organizacijo.
- *Publiciteta izdelka*: različni napor, katerih cilj je seznaniti javnost z določenim izdelkom.
- *Podjetniška komunikacija*: notranje in zunanje komuniciranje in pospeševanje pravega vedenja o podjetju.
- *Lobiranje*: delovanje z zakonodajalci in vladnimi uradniki za sprejetje ali ukinitve določene zakonodaje in odredb.
- *Svetovanje*: svetovanje poslovodstvu o javnih vprašanjih, položaju in podobi podjetja.

Javnost lahko omogoči ali zavre možnosti podjetja, da doseže svoje cilje. Zato so cilji trženjskih stikov z javnostmi predvsem (Kotler 1998: 678):

- *graditev zavedanja*: s pomočjo stikov z javnostmi lahko objavimo članke v medijih in tako pritegnemo pozornost na izdelek, storitev, osebo, organizacijo ipd.
- *Graditev verodostojnosti*: s pomočjo stikov z javnostmi lahko gradimo verodostojnost preko uredniških člankov.
- *Spodbujanje prodajnega osebja in posrednikov*: s pomočjo stikov z javnostmi spodbudimo navdušenje prodajnega osebja in posrednikov. Zgodbe o novem izdelku, še preden ga uvedemo, pomagajo prodajnemu osebju prodati izdelek trgovcem na drobno.
- *Zniževanje stroškov tržnega komuniciranja*: stiki z javnostmi so cenejši od osebno naslovljenih pošilk in oglaševanja v medijih. Manj ko ima podjetje sredstev za

¹² Upravljalci odnosov z javnostmi ali komunikacijski upravljavci načrtujejo, usmerjajo in vrednotijo programe odnosov z javnostmi.

tržno komuniciranje, večji je razlog, da uporablja stike z javnostmi za pridobitev naklonjenosti porabnikov.

Potočnik (Potočnik 2000: 141) pa navaja še naslednje cilje:

- spremeniti negativno mnenje, ki si ga je podjetje morda ustvarilo zaradi napak v preteklosti,
- pri porabnikih ustvariti pozitivno mnenje o storitvah, ki jih še ne poznajo,
- utrditi že doseženo ugodno javno mnenje o svojem delovanju.

Oblikovanje odnosov z javnostmi poteka skozi tri različne faze. Prva je *faza načrtovanja*, v kateri upravljavci odnosov z javnostmi prevedejo cilje v dejanske programe ali kampanje. V tej fazi je potrebna ustvarjalnost. Izbrati je potrebno tehniko, ki bo kar najbolj učinkovito komunicirala z javnostjo in način izvajanja tehnike. Možno se je zgledovati po drugih organizacijah, ki so s svojimi programi pri isti ciljni publikii dosegli pričakovane rezultate. V *fazi izvajanja* se vključijo komunikacijski tehniki¹³, ki so specialisti za izvajanje programa. Vendar mora tudi njihovo delo voditi upravljavska strategija in cilji. Zadnja faza je *faza vrednotenja*. Po končani fazi izvajanja je treba formalno oceniti če je podjetje doseglo zastavljene cilje ali jih ni doseglo ali pa jih je mogoče doseglo le deloma (Hunt in Grunig 1995: 20).

Poleg konferenc za novinarje in organizacije dogodkov in prireditev so najpogostejše oblike in aktivnosti odnosov z javnostmi (Devetak 1999: 19):

- tiskovna poročila,
- letna poročila in letna srečanja,
- dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat,
- sponzorstva in sodelovanje pri reševanju določenih problemov v lokalni skupnosti,
- odnosi s krajevnim okoljem in izdajanje internih glasil.

1.4.4.5 Neposredno trženje

Kot je moč razbrati že iz samega pojma, je neposredno trženje tista oblika trženja, pri kateri se blago ali storitev giblje od proizvajalca do porabnika, ne da bi za to potrebovali posrednika. Starman in Hribar (Starman in Hribar 1994: 24) dodajata, da pod tem pojmom lahko razumemo tudi diferencirano uporabo instrumentov trženja, prilagojeno posameznim ciljnim osebam ali skupinam. Direkt Marketing Association iz Velike Britanije označuje neposredno trženje kot »interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije« (Kotler 1998: 655). Neposredno trženje torej omogoča merljiv odziv. Tržnik izpelje prodajo in dobi podatke o odjemalcu, čigar ime in značilnosti vnese v banko podatkov o odjemalcih, kar nato uporabi za izgradnjo trajnega in oplemenitenega odnosa z njimi.

Kirchner (kirchner v Starman in Hribar 1994: 26) pravi, da sestoji neposredno trženje iz treh stopenj:

1. začetne propagande na trgu anonimnih potrošnikov,
2. segmentacije trga anonimnih potrošnikov in

¹³ Komunikacijski tehniki pišejo, obdelujejo besedila, skrbijo za odnose z mediji, pripravljajo publikacije za natis in uporabljajo še druge podobne komunikacijske tehnike.

3. nadaljnje individualne komunikacije z znanimi potrošniki.

Na prvi stopnji tržnik skuša spoznati do tedaj neznane potrošnike s tem, da jim pošlje propagandna sporočila in anketne vprašalnike. Na podlagi odziva potrošnikov oblikuje posamezne potrošniške segmente in jim ponudi ustrezne izdelke ali storitve. Nadaljnja komunikacija sloni na stičnih točkah in skupnih značilnostih »atraktivnih skupin«, torej posameznih »želenih« skupin potrošnikov.

Ko govorimo o storitvah, neposredno trženje ustvarja in izkorišča neposredni odnos med proizvajalci storitve in njihovimi strankami. V najbolj razvitih državah sveta se je v zadnjih letih močno povečala uporaba neposrednega trženja pri promociji storitev, kar je posledica razvoja nove tehnologije, ki organizacijam omogoča natančno usmerjeno pošiljanje sporočil. V Veliki Britaniji je neposredno trženje z navdušenjem sprejel sektor finančnih storitev, predvsem pokojninske in zavarovalne družbe, zanimiv pa postaja tudi za turistične agencije in hotele (Palmer 1994: 296).

Pomembnejša orodja neposrednega trženja po Kotlerju (Kotler 1998: 656) so:

- *prodaja po katalogu*. Spremljajo jo visoki stroški za pripravo, tiskanje in pošiljanje katalogov po pošti. Je pa ena izmed najbolj uveljavljenih oblik neposrednega trženja pri nas.
- *Neposredno trženje po pošti*. Takšno trženje obsega predvsem naslavljanje pisem, obvestil in zloženek in dopušča visoko stopnjo selektivnosti trga, je osebno, fleksibilno in dovoljuje zgodnje preizkušanje in merjenje rezultatov. Tovrstno naslavljanje se zelo dobro obnese pri prodaji knjig, pri zbiranju naročnikov na revije, pri zavarovalništvu in se vse pogosteje uporablja za prodajo novih izdelkov, daril, oblačil, hrane za sladokusce in industrijskih izdelkov.
- *Trženje po telefonu*. Trženje po telefonu je postalo osrednje trženjsko orodje. Tržniki ponudijo odjemalcem in bodočim kupcem brezplačno telefonsko številko za naročanje blaga in storitev. Razni oglasi, osebno naslovljene pošiljke in katalogi vzpodbujajo in seznanjajo ciljne skupine s tovrstnim načinom nakupovanja. Ta oblika trženja omogoča neposredni vpogled v dogajanja in relativno hitro prilagajanje novonastalim situacijam.
- *Neposredno odzivno trženje po telefonu*. Deluje v povezavi s televizijo. Tržniki predvajajo TV oglase, ki trajajo od 60 do 120 sekund. Ti oglasi prepričljivo opišejo izdelek in ponudijo odjemalcem brezplačno telefonsko številko za naročanje. Neposredno odzivno trženje je uspešno pri prodaji revij, knjig, majhnih pripomočkov, avdio in video kaset in CD-jev, predmetov za zbiratelje ipd. Takšno trženje poteka tudi v povezavi z drugimi mediji (radio, revije, časopisi).
- *Elektronsko nakupovanje*. Poteka lahko preko videoteksta, ki povezuje porabnikov TV aparat s prodajalčevo banko. Služba za videotekst ima računalniški katalog izdelkov, ki jih ponujajo proizvajalci, prodajalci na drobno, banke, potovalni uradi in drugi. Porabniki uporabljajo TV aparat, ki ima posebno tipkovnico, priklopljeno na sistem z dvosmernim kablom. Druga vrsta takšnega nakupovanja pa poteka preko osebnega računalnika z modemom. Ob plačilu mesečne pristojbine ali najemnine lahko porabniki naročajo blago pri prodajalcih na drobno lokalno ali po vsej državi. Možno je tudi uporabiti bančne storitve, rezervirati letalsko vozovnico ali hotelsko sobo, najeti avtomobil ipd.
- *Nakupovanje v kioskih*. S pomočjo avtomatov za naročanje, ki so lahko postavljeni na primer v trgovinah ali na letališčih, podjetja zbirajo naročila in želje svojih odjemalcev. Kupec zapiše kakšno blago želi in na zaslonu se prikaže

izdelek, ki ustreza opisu. Izdelek je možno plačati z vloženo kreditno kartico in pošljejo ga na želeni naslov.

1.4.5 NADZOR IN VREDNOTENJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Namen nadzora in vrednotenja učinkovitosti trženjskega komuniciranja je, da ugotovimo, v kolikšni meri smo dosegli cilje, ki jih je predvidela politika komuniciranja, in hkrati odkrijemo razloge za morebitno odstopanje od zastavljenih ciljev. Izhodišče za ugotavljanje učinkovitosti komuniciranja so torej konkretni cilji komuniciranja, in sicer cilji celotnega komuniciranja oziroma skupni cilji, kakor tudi cilji posameznih instrumentov komuniciranja oziroma posamični cilji.

Nadzor nad rezultati komuniciranja in njihovo vrednotenje pomeni tisto sestavino politike komuniciranja, ki omogoča, da strategijo in taktiko vodimo do cilja ali pa da spremenimo cilj in s tem tudi strategijo in taktiko. Tako predstavlja nadzor podlago za vodenje in upravljanje komuniciranja. Je kontinuiran proces, ki mora temeljiti na stalnem vrednotenju rezultatov, korekciji strategije in taktike in ponovnem vrednotenju rezultatov (glej Lorbek 1979: 369).

Po Devetaku je za ustrezen nadzor in vrednotenje tržnega komuniciranja potrebno upoštevati (Devetak 1999: 130):

- čemu je namenjeno vrednotenje in kdo bo koristil rezultate oziroma učinke,
- cilje in merila vrednotenja,
- izvajanje meritev in zbiranje potrebnih informacij,
- analizo informacij, podatkov.

Na osnovi tega pripravimo celovito poročilo o doseženih učinkih oziroma rezultatih vlaganj v tržno komuniciranje.

1.4.6 RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Predpogoj za izvedbo procesa vrednotenja rezultatov komuniciranja in primerjave z zastavljenimi cilji je pridobitev informacij o posameznih učinkih in celotnih rezultatih komuniciranja. Do teh informacij pridemo z raziskovanjem rezultatov komuniciranja, katerega pomen je torej zmanjševanje rizika neuspešnega komuniciranja, omogočanje prilagajanja kvalitete in kvantitete komuniciranja potrebam potrošnikov in kupcev ter povečevanje učinkov in zmanjševanje stroškov komuniciranja pri izpolnjevanju načrtovanih ciljev (glej Lorbek 1991: 105).

Informacije, ki so potrebne za učinkovit nadzor v komuniciranju, lahko razvrstimo po naslednjih kriterijih (glej Lorbek 1979: 374):

- *po učinkih glede na stopnje procesa adopcije*. To je delitev informacij, ki razvršča rezultate komuniciranja na ekonomske in neekonomske. Ekonomski rezultati opredeljujejo ekonomsko uspešnost komuniciranja podjetja (razlika med s komuniciranjem povečanim prihodkom prodaje in dodatno nastalimi stroški komuniciranja), med neekonomske rezultate pa štejemo psihološke učinke, ki vplivajo na duševno stanje odjemalca in akcijske učinke, ki se zaradi izdelka pojavljajo v obliki potrošnikovih dejanj in akcij.

- *Po času zbiranja informacij.* Tovrstne informacije delimo v tri skupine, in sicer:
 - *informacije pred začetkom komuniciranja,* ki se jih zbira z namenom odpravljanja dvomov glede zasnovanih akcij komuniciranja in njihovih rezultatov ter z namenom ustvarjanja podlage za primerjavo s kasnejšimi informacijami glede dejanske učinkovitosti komuniciranja,
 - *informacije v času komuniciranja,* s pomočjo katerih se sproti nadzira rezultate komuniciranja. Tako se lahko pravočasno odkrijejo odstopanja dejanskih učinkov od predvidenih ciljev in se z uporabo analize vzrokov odstopanj izdela ukrepe, s katerimi je možno voditi trenutne učinke do uresničitve zadanih ciljev, in
 - *informacije po končanem komuniciranju,* katerih namen ugotavljanje dejanskih rezultatov in učinkov komuniciranja, ki se pojavijo po dokončno izvedenem programu komuniciranja, in primerjava med rezultati in zadanimi cilji.
- *Po naravi načrta raziskave.* Informacije te vrste delimo v samo-naknadne in predhodno-naknadne informacije. Medtem, ko se samo-naknadne pojavljajo ob informiranju popolnoma novih objektov komuniciranja in nastanejo, ko je prvič uporabljena neka nova sestavina komuniciranja (npr. nov slogan), se predhodno-naknadne informacije potrebuje v vseh obdobjih izvajanja programa komuniciranja, njihova prednost pa je v tem, da omogočajo redno in sprotno spremljanje rezultatov komuniciranja.

1.4.7 DOLOČEVANJE PRORAČUNA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Po Kotlerju (Kotler 1988: 611) obstajajo štiri običajni načini določanja višine proračuna za tržno komuniciranje:

- *metoda razpoložljivih sredstev.* Številna podjetja določijo višino proračuna za tržno komuniciranje glede na razpoložljiva sredstva, vendar pa ta način zanemari naložbeno vlogo tržnega komuniciranja in njegov neposredni učinek na obseg prodaje. Posledica je negotov letni proračun za tržno komuniciranje, zaradi česar je oteženo tudi njegovo dolgoročno načrtovanje.
- *Metoda deleža od vrednosti prodaje.* Nekatera podjetja določijo višino proračuna za tržno komuniciranje glede na delež od prodaje (tekoče ali predvidene) ali prodajne cene. Kljub nekaterim prednostim (spremenljiva višina sredstev, upoštevanje medsebojne povezanosti stroškov za tržno komuniciranje, prodajne cene in dobička na enoto, omogočanje konkurenčnega ravnotežja), ima ta metoda tudi številne pomanjkljivosti, saj med drugim ne spodbuja določitve takšnega proračuna, ki bi upošteval, kaj si posamezni izdelek ali področje res zasluži, namesto tržnih priložnosti so podlaga za proračun razpoložljiva sredstva, odvisnost proračuna od letnih gibanj prodaje pa otežuje dolgoročno načrtovanje.
- *Metoda primerjave s konkurenti.* Nekatera podjetja določijo višino proračuna za tržno komuniciranje na podlagi primerjave s konkurenti. Ta metode je neprimerna, saj se ugled, viri, priložnosti in cilji podjetij tako razlikujejo, da so tovrstni proračuni le slabo vodilo.
- *Metoda ciljev in nalog.* Pri tej metodi je potrebno natančno opredeliti posamične cilje, določiti naloge, ki jih je treba izpeljati za doseg ciljev, in oceniti stroške izvajanja teh nalog. Vsota stroškov je podlaga za predlog proračuna za tržno komuniciranje. Prednost te metode je, da mora poslovodstvo določno opredeliti svoja predvidevanja glede razmerja med porabljenim denarjem, ravnijo izpostavljenosti, stopnjo prvih nakupov in redno uporabo.

Višina sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju se od podjetja do podjetja lahko močno razlikujejo in sicer ne le zaradi uporabe različnih metod določanja višine proračuna, temveč tudi zaradi različnih potreb posameznih panog glede tržnega komuniciranja, različnih ciljev in potreb posameznih podjetij in njihovih izdelkov ali storitev, različnega okolja in nenazadnje tudi odgovornih v podjetju.

1.5 ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Komuniciranje podjetja s trgom oziroma strankami je v zadnjem času zelo pridobilo na pomenu. Tako imajo dandanes podjetja v glavnem sistemizirane oddelke za trženje, katerih glavna naloga je skrb za komuniciranje s potrošniki ali kupci. Vendar komuniciranje zastavljeno samo po sebi ne bo doseglo želenih ciljev, v kolikor ne bo ustrezno organizirano. Z dobro organizacijo bomo pozitivno vplivali na načrtovanje, izvajanje načrtov in nadzor dejavnosti komuniciranja. Podjetja, ki so na tem področju premalo aktivna, se (ali pa se še bodo) srečujejo s problemi nepovezanosti, slabe koordinacije in nesodelovanja med vsemi tistimi, ki imajo bolj ali manj redne stike s tržiščem. Vse to se seveda odraža na uspešnosti podjetja (glej Potočnik 2002: 398).

Posledice organizacijskih problemov so za podjetje pogosto usodne, saj kot pravi Potočnik (Potočnik 2002: 398):

- podjetje lahko hitro postane zbirka oddelkov ali neodvisnih skupin, ki imajo vsaka svoj cilj. Skupni cilj tako ne obstaja;
- strategija podjetja določa organizacijsko strukturo, in ne obratno;
- če že organizacijska struktura opredeljuje strategijo podjetja, naj bodo te strategije čimbolj prilagojene sedanjemu stanju in možnim spremembam na trgu.

Isti avtor nadalje meni, da mora podjetje organizacijsko strukturo uskladiti s trženjsko strategijo. S strateškim načrtovanjem podjetje določi, kdaj in kaj je treba izpolniti, z organizacijsko strukturo pa opredeli, kdo in kako bo to izpolnil.

1.5.1 NAČELA IN NALOGE ORGANIZIRANJA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Za uspešno organiziranje komuniciranja v podjetju moramo upoštevati naslednja načela (Lorbek 1991: 230):

- *Delitev dela* kot osnovno organizacijsko načelo v komuniciranju gospodarskih organizacij. Upoštevano bi moralo biti glede na velikost podjetja, saj v nasprotnem primeru prihaja do nerazvitosti posameznih instrumentov komuniciranja. Obstajajo podjetja, ki imajo vse pogoje in tudi potrebe za organiziranje ustreznih služb za komuniciranje z delitvijo nalog med več sodelavci, pa takšnih služb nimajo ali pa se z različnimi nalogami ukvarja ena sama oseba. Posledice se kažejo v tem, da določene naloge niso opravljene v celoti ali pa se napor pri določenih nalogah po nepotrebem podvajajo.
- *Načelo delegiranja avtoritete* nalaga ustrezno razdelitev pooblastil oziroma delovnih nalog za vodenje, razpolaganje s finančnimi sredstvi, kontaktiranje s kupci, notranje trženje ipd. Ko podjetje organizira trženjski oddelek, razdeli svojo trženjsko dejavnost na posamezne sklope in delegira ugled ter moč na osebe, ki so odgovorne za izvajanje teh nalog. Osebe so pooblaščen za sprejemanje

določenih odločitev, brez da bi te odločitve moral potrditi nadrejeni vodja (Potočnik 2002: 400).

- Ko imamo službo za komuniciranje ustrezno organizirano je potrebna še ustrezna koordinacija med posameznimi sklopi te službe. *Načelo koordinacije in sodelovanja* predvideva poslovodni organ, ki je odgovoren in pooblaščen za načrtovanje in izvajanje koordinacije sklopov. Odpravljanje nesoglasij in doseganje sinergije bo glavno poslanstvo poslovodnega organa.
- *Načelo rednega preverjanja* zahteva stalno in dosledno preverjanje doseženih rezultatov z namenom, da se podjetje ne oddalji od uresničitve svojih zadanih ciljev.

Organizacije, ki upoštevajo vsa štiri glavna načela organiziranja komuniciranja, odpravljajo vse neenotnosti in pomanjkljivosti ter preprečujejo nastanek morebitne škode, saj dosegajo sinergijski učinek v komuniciranju.

1.5.2 RAZVOJ ODDELKA ZA TRŽENJE IN OBLIKE ORGANIZIRANOSTI

Sodobni oddelek za trženje seveda ni takoj obstajal v takšni obliki kot je danes in je v svojem razvoju šel skozi več faz (Potočnik 2002: 399):

1. Prodajni oddelek. Prodaji ali trženju se ne posveča nič večja pozornost kot ostalim poslovnim funkcijam.
2. Prodajni oddelek z nekaterimi trženjskimi funkcijami. Ob širjenju obstoječih trgov nastajajo tudi novi trgi. Podjetja začnejo uvajati nekatere trženjske funkcije, kot so: tržno ogledovanje, oglaševanje, pospeševanje prodaje in stiki z javnostmi.
3. Samostojni oddelek za trženje. Pojavijo se potrebe po večjih naložbah v trženjske funkcije. Podjetja se vse bolj širijo in vlagajo v tržno razvijanje novih izdelkov, trženjsko raziskovanje, napovedovanje tržnega povpraševanja itd.
4. Sodobni oddelek za trženje. Za zagotovitev obstoja in razvoja podjetje organizira oddelek za trženje, ki se ukvarja z oblikovanjem trženjskih strategij, kar omogoča dolgoročno zadovoljevanje potreb porabnikov.
5. Sodobno trženjsko usmerjeno podjetje. Podjetja pridejo do spoznanja, da mora biti trženje osnovno vodilo vseh zaposlenih v podjetju in ne samo oddelka za trženje. Podjetje uveljavlja trženjske strategije s sodelovanjem vseh zaposlenih. Z notranjim trženjem (internal marketing) jih motivira in vzpodbuja, da izvajajo svoje delovne naloge s predanostjo skupnemu cilju, to je zadovoljevanju odjemalcev.

Ko organiziramo trženjski oddelek, ki bo skrbel za ustrezno komuniciranje podjetja, oblikujemo strukturo delovnih nalog ter razmerja moči in pooblastil. Posamezne naloge so razčlenjene na posamezna opravila, ki jih opravljajo posamezniki. Ti so nato povezani v oddelke, ki jih vodijo vodje oddelkov. Oddelek za trženje lahko organiziramo glede na trženjske funkcije, izdelke, trge, tržna območja ali kombinirano po več kriterijih (glej Potočnik 2002: 401):

- *Funkcijska organizacija oddelka za trženje.* V taki organiziranosti je oddelek za trženje sestavljen iz določenega števila strokovnjakov, ki so specialisti za posamezne trženjske funkcije (raziskave trga, razvijanje novih izdelkov, oglaševanje, pospeševanje prodaje itd.). Njihovo delo koordinira vodja oddelka za trženje in njemu tudi odgovarjajo. Funkcijska organizacija oddelka za trženje je sicer enostavna, vendar pa ni primerna za večja podjetja, saj vodja oddelka težko koordinira številne ljudi in njihove dejavnosti.

- *Organizacija oddelka za trženje na osnovi izdelkov.* Taka organizacija je značilna za podjetja, ki izdelujejo številne izdelke in blagovne znamke. Za določen izdelek, od načrtovanja, razvoja, spremljanja proizvodnje, distribucije, spremljanja odziva trga in morebitno ustrezno popravno ukrepanje, je zadolžen vodja izdelka (product manager). Zaradi osredotočenosti na izključno en izdelek je to velika prednost pri izbiri ustreznega trženjskega spleta in spremljanja življenjskega ciklusa izdelka. Vendar bo tak strokovnjak težko spremljal tudi ostale trženjske funkcije oddelka. Če je uspeh podjetja odvisen od enega izdelka ali ene skupine izdelkov, je to vsekakor primerna organiziranost trženjskega oddelka.
- *Organizacija oddelka za trženje na osnovi ciljnih trgov.* Ta organizacija je podobna organizaciji oddelka za trženje na osnovi izdelkov. Razlika je v tem, da vodje niso zadolženi za en izdelek oziroma blagovno znamko, pač pa za posamične ciljne trge ali tržne segmente. Takim vodjem pravimo vodje razvoja trga, specialisti za določene trge, pa tudi panožni specialisti. Za svoj trg, ki ga do potankosti poznajo, pripravljajo letne prodajne načrte in dolgoročne razvojne načrte. Podjetje tako lahko prilagodi trženjske aktivnosti ciljnim skupinam kupcev in dosega uspehe tam, kjer se značilnosti kupcev (geografske, etnične, socialne...) zelo razlikujejo na različnih tržnih segmentih.
- *Matrična organizacija oddelka za trženje.* Matrična organizacija je kombinacija organizacije oddelka za trženje na osnovi izdelkov in na osnovi ciljnih trgov. Uporabljajo jo podjetja, ki delujejo na številnih trgih s številnimi izdelki ali skupinami izdelkov. Problem pri taki organizaciji predstavlja prevzemanje odgovornosti za odločitve (ali vodje trgov ali vodje izdelkov), zato tu igra pomembno vlogo ustrezno koordiniranje oddelka za trženje. Za matrično organiziranost so značilni timi, v katerih skupina zaposlenih skupaj opravlja določeno delovno nalogo. Pri tem med seboj sodelujejo, izmenjujejo misli, se spodbujajo in so usmerjeni k skupnemu cilju. Podjetje je lahko organizirano na podlagi timov ali pa time oblikuje samo za posamezne projekte.

1.5.3 CENTRALIZIRANI ALI DECENTRALIZIRANI ODDELEK ZA TRŽENJE?

V procesu organiziranja trženjskega oddelka podjetje razdeli svojo trženjsko dejavnost na posamezne delovne naloge in delegira ugled ter moč na osebe, ki so odgovorne za izvajanje teh delovnih nalog. Pri tem lahko prenese večino pristojnosti za odločanje na enega človeka – vodjo oddelka za trženje, ki je član vodstva podjetja. V tem primeru govorimo o *centralizirani* organizaciji trženjskega oddelka pri katerem imajo nižje vodstvene ravni le malo pooblastil. Če pa podjetje delegira pooblastila na čim nižje ravni hierarhične lestvice v podjetju, gre za *decentralizirano* organizacijo v kateri bo celotno trženjsko osebje sprejemalo vse odločitve.

Za katero obliko organizacije trženjskega oddelka se bo podjetje odločilo je odvisno od več dejavnikov. Izkazalo se je, da mora biti podjetje fleksibilno in prilagajati svojo organizacijsko strukturo, zlasti trženjskega oddelka, trenutnim razmeram, če hoče biti konkurenčno. Če je trženjsko okolje negotovo, se bo podjetje nagibalo k decentralizaciji. Organizacija je odvisna tudi od razvoja podjetja. Številna podjetja se namreč centralizirajo ali decentralizirajo glede na to, kako so poslovala v preteklosti. V decentraliziranem sistemu bo osebje na nižjih ravneh sprejemalo odločitve o izdelavi, prodaji, ceni, dobavnih in plačilnih pogojih ipd., brez predhodne odobritve vodstva podjetja. Samostojnost pri odločanju o vsakodnevni trženjski aktivnosti je za

trženjsko osebje zelo pomembno, saj je jedro njihovega delovanja (glej Potočnik 2002: 400).

1.6 POSEBNOSTI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA STORITEV

Narava storitev in njihove lastnosti po katerih se razlikujejo od fizičnih izdelkov, narekujejo drugačen pristop tudi takrat, kadar je potrebno te storitve približati strankam oziroma potencialnim kupcem. Pri storitvenih dejavnostih je namreč težje uporabljati tradicionalne marketinške metode.

Obstaja več elementov, ki lahko »negativno« vplivajo na potrošnikovo percepcijo samega sebe, kot »bodočega lastnika storitve«. Ker mora potrošnik ponavadi storitev kupiti oziroma plačati še preden jo v celoti izkusi je učinkovito oglaševanje storitvenega podjetja odvisno predvsem od upravljanja zaupanja strank. Kot pravi Gene Arbaugh (Gene Arbaugh v Berry in Parasuraman 1991: 107), je »najtežji aspekt marketinga storitev dejstvo, da prodajaš številne obljube, ki naj bi bile uresničene enkrat v prihodnosti«.

Pri storitvenem tržnem komuniciranju so pomemben komunikacijski dejavnik trije dodatni elementi trženjskega spleta. Proces, udeleženci pri izvajanju storitev in fizični dokazi, zaradi neotipljivosti storitev, bistveno bolj oddajajo informacije o podjetju in ponudbi podjetja, kot pri izdelkih. Eden izmed osnovnih namenov tržnega komuniciranja je informiranje kupcev o ponudbi podjetja. Kot pravi Fill (Fill 1999: 12), storitvena podjetja s komuniciranjem širijo informacije, ne samo o storitvah, ampak tudi o podjetju samem. Informacije o podjetju so pri storitvenih organizacijah zelo pomembne, saj lahko govorimo o izgradnji podobe podjetja, ki lahko v določeni meri nadomesti neotipljivost storitev.

Podoba podjetja in storitev, ki jih podjetje ponuja, mora biti konsistentna skozi različne komunikacijske kanale (Palmer 1998: 265). Stopnja konsistentnosti komuniciranja in posledično podobe je odvisna od celotnega procesa komuniciranja, poudarjeno pa od zaposlenih v podjetju, ki izvajajo storitve. Ko je stranka za določeno storitev zainteresirana do te mere, da stopi v stik s »front stage« osebjem storitvenega podjetja, bo njena pozitivna odločitev za nakup temeljila v prvi vrsti na videzu in urejenosti, prijaznosti, korektnem odnosu do stranke in strokovnosti osebja. Pomemben je tudi vtis, ki ga pušča prostor, kjer prihaja do stika med stranko in osebjem. Svetel in prijeten ter brezhibno čist prostor bo vsekakor deloval prepričljivo.

Kot že rečeno igra pomembno vlogo pri pošiljanju informacij o storitvi tudi cena. Zeithamlova (Zeithaml in Bitner 2000: 452) pravi, da se cena storitev razlikuje od cene izdelkov zaradi naslednjih značilnosti: potrošniki imajo pogosto netočne in zelo omejene referenčne cene storitev, cena je glavni indikator pričakovane kakovosti storitev, cena v denarju ni zadostna in edina relevantna informacija o stroških storitev v kupčevih očeh, zaradi nizke stopnje standardizacije storitev je cena vnaprej določena z določeno stopnjo variabilnosti, kar vpliva na končno zadovoljstvo kupcev. Vendar pa je točno ceno »enote storitve« težko določiti tudi zaradi kompleksnosti razmerja med ceno in kvaliteto (Zeithaml in Bitner 1996: 20).

Kupci zmeraj iščejo dokaze, ki jih bodo v danem trenutku prepričali v nakup pri točno določenem ponudniku storitve. Same storitve ne moremo pokazati ali narediti njene

fotografije in narediti privlačnega kataloga. Pri potencialnih strankah je potrebno vzbujati asociacije na kakovost, sigurnost in v končni fazi na zadovoljitev njihovih potreb. Zato se v oglasih storitvenih podjetij večkrat pojavljajo znaki in simboli, ki kažejo na to, kaj bo storitev »naredila« in kako kakovostno bo to izvedeno¹⁴.

Če strnemo posebnosti, ki jih opredeljujejo, so značilnosti tržnega komuniciranja pri storitvah naslednje (Palmer 1998: 263):

- neotipljivost storitev pri kupcih vzbuja občutek večjega tveganja v nakupnem procesu. Ta občutek je potrebno zmanjševati z ustreznim komuniciranjem;
- oglaševanja in drugih oblik tržnega komuniciranja posameznih storitev na splošno ni mogoče ločiti od oglaševanja ponudnika storitev podjetja;
- vidni proces izvajanja storitev in ljudje so pomemben del komunikacij;
- zaradi neotipljivosti in večjih možnosti zavajanja kupcev, so storitvene tržne komunikacije pod večjim nadzorom kot komunikacije pri izdelkih.

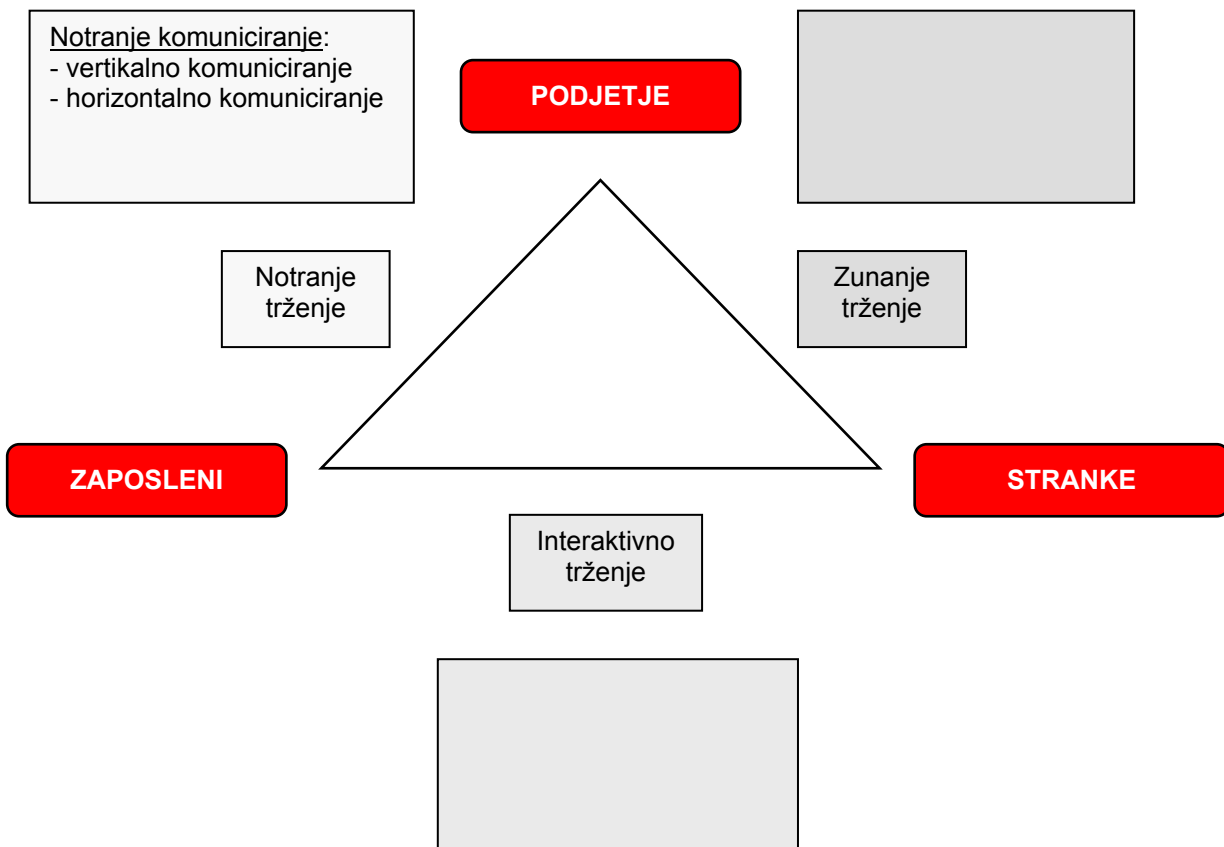
Kupci storitev občutijo večjo stopnjo tveganja kot kupci izdelkov, oziroma kot takrat, kadar kupujejo izdelke (Palmer 1998: 266). Posledica tega dejstva je, da kupci dajejo prednost virom informacij z višjo stopnjo kredibilnosti. To pride do izraza še posebej kadar so storitve nove za kupce ali so nove na trgu. Učinkovito tržno komuniciranje storitev se začne z razumevanjem potencialnih kupcev in njihovega iskanja informacij, z namenom zmanjševanja tveganja, ki je prisotno pri storitvah. Višja stopnja tveganja storitev, ki izhaja iz temeljnih značilnosti le-teh, pomembno vpliva na tržno komuniciranje. S tržnim komuniciranjem je potrebno stopnjo tveganja zmanjšati, kar je možno z ustreznim izobraževanjem kupcev in njihovim obveščanjem skozi različne komunikacijske kanale, ki pa morajo biti usklajeni.

Kupci doživljajo izvajanje storitev bolj osebno kot prejemanje izdelkov. Storitve namreč izvajajo ljudje, ki razvijejo nek odnos do kupcev. Ta odnos je lahko le trenuten in traja med izvajanjem storitev. Toda ponudniki so v skladu s konceptom trženja, temelječega na odnosih, zainteresirani za vzpostavitev dolgoročnih odnosov s kupci. Vrednotenje kakovosti storitev se razlikuje od vrednotenja kakovosti izdelkov. Pri storitvah je poudarjeno zaznana funkcionalna kakovost, ki opisuje način, kako je bila storitev izvedena, in ne samega rezultata storitve (Rožen 2002: 33).

Tržno komuniciranje storitev si lahko nazorneje predstavljamo tudi z modelom trikotnika trženja storitev (Zeithaml in Bitner 2000: 403), pri čemer notranje trženje vsebuje notranje komuniciranje, ki pomeni komuniciranje z zaposlenimi. Zunanje trženje vsebuje zunanji tržno komunikacijski splet, ki je namenjen različnim skupinam prejemnikov. Interaktivno trženje vsebuje interaktivno komuniciranje, ki se dogaja v realnem času in poteka med izvajanjem storitev. Pri tem prihaja do množice stikov med kupci, ponudniki, storitvami in podjetjem. Vsi ti stiki pa so sestavni del integriranih komunikacij. Model tržnih komunikacij na podlagi modela trženja storitev je prikazan na sliki 1.6.1.

¹⁴ Več o tem v poglavju 1.6.1.4

Slika 1.6.1: Trikotnik trženja storitev (The services marketing triangle (Zeithaml))



Vir: Zeithaml in Bitner 2000: 403.

Posebnosti tržnega komuniciranja storitev si lahko nazorneje ogledamo tudi skozi prizmo posebnosti pri oglaševanju storitev.

1.6.1 POSEBNOSTI PRI OGLAŠEVANJU STORITEV

Storitvena organizacija mora pri načrtovanju oglaševalske akcije posebno pozornost posvetiti posebnim značilnostim storitev kot so neotipljivost, neločljivost in heterogenost.

Zaradi teh specifičnih elementov, samo oglaševanje ne bo uspešno pri spodbujanju nakupnih odločitev potencialnih strank. George in Berry (George in Barry v Bateson 1991: 381) navajata napotke za oglaševanje storitev, s katerimi je možno povečati učinkovitost oglaševanja:

1.6.1.1 Oglaševanje usmerjeno k zaposlenim

Največja razlika med izdelki in storitvami je ta, da so izdelki objekti, storitve pa procesi, učinki ali dejanja. Kadar proces temelji predvsem na ljudeh (frizerski salon) in ne na opremi (telefonske komunikacije), je kvaliteta storitve neločljivo odvisna od kvalitete izvajalca storitve. Nevljuden natakar ali nemaren kuhar lahko pokvarita

nekaj, kar bi sicer lahko bilo prijetno kosilo v restavraciji. Podobno kot pri oglaševanju izdelkov, je tudi oglaševanje storitev lahko usmerjeno na eno ali več ciljnih trgov. Poleg tega v storitvenem sektorju, ki temelji na ljudeh, zaposleni predstavljajo »drugo ciljno publiko«. Zato storitvena podjetja potrebujejo dober interni marketing, s katerim zadovoljujejo zaposlene, kar se v končni fazi odraža v zadovoljevanju potreb »primarne publike« - zunanjih potrošnikov. V primeru, ko potrošniki kupujejo storitve oziroma delo ljudi, mora oglaševanje poskrbeti ne samo za vzpodbujanje strank k nakupu, temveč v enaki meri tudi za vzpodbujanje zaposlenih k čim boljši izvedbi storitve. Dobro zasnovano oglaševanje ima lahko na zaposlene pozitivne učinke.

Velika ameriška banka je na primer sprožila oglaševalsko kampanjo, v kateri je pri svojih bančnih storitvah obljubljala osebni pristop (person-to-person banking). V radijskih in televizijskih reklamah so zaposleni s svojimi besedami razlagali, kaj osebni pristop pomeni. V raziskavi, ki je sledila, je več kot 90 odstotkov uslužbencev priznalo, da so posvečali pozornost oglaševanju banke in da jim je oglaševanje storitve postavilo standard, ki mu bodo sledili pri izvrševanju svojega dela. Blizu 75 odstotkov anketiranih pa je povedalo, da se bolj trudijo ugoditi strankam in da so bolj pripravljeni prisluhniti individualnim željam potrošnikov.

Podobno je letalska družba Delta Airlines v oglaševanje vključila zaposlene s tem, da je na svoje oglasne letake natisnila naslednji naslov: »Zaposlenega pri Delti ne boste nikoli slišali reči: 'To ni moje delo.'«. Oglas se nadaljuje: »Delta so ljudje, ki vam pomagajo. Je družinsko vzdušje. Je duša storitve, ki ne bo nikoli odpovedala. So moški in ženske, ki se spoznajo na svoje delo in ga z ljubeznijo opravljajo. In Delta ima 34 tisoč takih uslužbencev.« Deltin oglas je, čeprav prvotno namenjen uporabnikom, prav tako usmerjen k zaposlenim. Oglas ne oblikuje samo percepcij in pričakovanj uporabnikov, z obljubljanjem koristne, strokovno izvedene storitve, temveč daje zaposlenim jasno podobo o tem, kako jih obravnava vodstvo in kaj od njih pričakuje v smislu: »Menimo, da ste profesionalci in pričakujemo, da tudi delate kot taki.«

1.6.1.2 Graditev na pozitivnih govoricah

Pri izvajanju storitev prihaja do določene stopnje spreminjanja, kar ni prisotno v primeru, kadar v produkcijskem procesu prevladujejo stroji. Do variiranja prihaja, ker se ljudje, ki izvajajo storitve, med seboj razlikujejo po tehničnih sposobnostih, sposobnostih ravnanja s strankami, po svojih osebnostih in odnosih do dela. Celo posamezni delavec je lahko nekonsistenten pri izvajanju storitve.

Ljudje, ki se poslužujejo koristi, ki jih ponujajo storitve, to variabilnost dobro poznajo. Pozitivne govorice imajo za uporabnike velik pomen pri odločanju in izogibanju tveganja. Zaradi nezaupanja je tako novo stranko 5-krat težje pridobiti kot ohraniti staro, v primeru nezadovoljstva s storitvijo pa stranka svoje nezadovoljstvo pove še povprečno devetim drugimi, kar pomeni, da ga 9-kratno multiplicira (Jančič 1995).

Skratka, pri iskanju zdravnika, frizerke, profesorja, mehanika, uporabnika pogosto zanimajo mnenja drugih, ki so to storitev že preizkusili. Pri oglaševanju storitev se pomembnost govoric marsikje s pridom uporablja. Ponudniki storitev spodbujajo zadovoljne stranke, da bi svoje pozitivne izkušnje delili z drugimi. Frizer iz Virginije je

na primer na vrata salona napisal: »Če ste zadovoljni z našo storitvijo, prosimo povejte to svojim prijateljem; če pa niste zadovoljni, povejte nam.«

Organizacije lahko izdelajo reklamni material (letake, nalepke, kataloge), ki ga stranke posredujejo potencialnim strankam, lahko jih vprašajo, če lahko njihove izjave, o tem kako so zadovoljni s storitvijo, posnamejo za televizijski oglas ali najdejo druge načine, s katerimi prepričajo zadovoljne stranke, da o tem obvestijo še druge.

1.6.1.3 Iskanje otipljivih dokazov

Izdelke je zaradi njihove otipljivosti v glavnem lažje ovrednotiti kot storitve. Za potrošnike je nakup storitve manj prijetna izkušnja kot nakup izdelka zaradi vselej prisotnega tveganja, ki se pojavlja pri nakupu storitev. Podjetja, ki oglašujejo izdelke, razlikujejo lastne dobrine od ostalih s poudarjanjem neoprijemljivih značilnosti¹⁵. V storitvenem sektorju pa skušajo tržniki poudarjati oprijemljive dokaze, ki spremljajo storitev. Velik pomen pri izgradnji podobe zavarovalnice in pri razlikovanju zavarovalne storitve od konkurenčnih imajo slogani. V oglasih lahko zasledimo fraze kot so na primer »Najboljše odločitve vašega življenja«, »Ker življenje potrebuje varnost«, »Pripravljeni na vse«, »Pokažite zimi zobe« ali »Obrnite življenje sebi v prid« (slogani, ki jih je oziroma jih še uporablja Zavarovalnica Triglav). Cowell (v Palmer, 1994, str. 288) je ugotovil, da uporaba znanih osebnosti in predmetov v oglaševanju lahko nadomesti neotipljive značilnosti storitve (npr. pojavljanje Borisa Cavazze ali Bojana Emeršiča v oglasih za Zavarovalnico Triglav). Po avtorjevem mnenju je prav tako pomembno, da organizacija pri oglaševanju uporablja stanovitno gradivo oziroma temo (učinkovite fraze, simboli) in tako premaguje ovire, ki jih postavlja neotipljivost ter si s tem zagotovi trajno identiteto v zavesti potrošnika.

1.6.1.4 Uporaba jasnih in enopomenskih sporočil o storitvi

Neotipljivost storitve večkrat onemogoča jasno razumevanje, kaj pravzaprav ponuja in kakšne so v končni fazi njene koristi. Na tem mestu se lahko zopet naslonimo na otipljive dokaze, vendar tokrat z drugačnim namenom: olajšati razumevanje storitve. Zanimive primere ponuja ravno zavarovalna industrija. Zavarovalnice v oglasih uporabljajo podobe rok, dežnikov in pokrival, s katerimi želijo poudariti koristi za tiste, ki bodo zavarovanje kupili. Takim podobam so navadno dodani slogani v smislu »z nami ste v dobih rokah«, »pod Travelerjevim dežnikom« ali na primer »Nationwidevo zaščitno pokrivalo«. Oprijemljivi dokazi predstavljajo tisto, kar potrošniki pričakujejo od zavarovanja. Preko njih se storitev definira in se sporoča njeno bistvo.

Tak primer najdemo tudi pri Zavarovalnici Triglav, pri kateri je še posebej prisotna podoba stebra oziroma je poudarjena beseda steber kot pojem stabilnosti, trdnosti in varnosti. Tako je Zavarovalnica Triglav ob uvedbi novega Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju pripravila celovito ponudbo na področju prostovoljnih dodatnih pokojninskih zavarovanj in jo poimenovala *Pokojninski steber*. Tudi logotip Življenjskega kroga, to je nekdanje blagovne znamke osebnih zavarovanj

¹⁵ Coca-Cola v svojih oglasih uporablja številne vizualne, verbalne in slušne asociacije na originalnost in mladost.

Zavarovalnice Triglav, je bil sestavljen iz petih stebrov, nad katerimi se je v loku razprostirala mavrica. Vsak steber je ponazarjal eno od vrst osebnih zavarovanj, ki so tvorile Življenjski krog (življenjska, rentna, prostovoljna pokojninska in nezgodna zavarovanja ter zdravstvena zavarovanja na potovanjih v tujini z asistenco). Ob tem pa v nazivu nosi besedo steber tudi vzajemni sklad *Triglav steber I.*, ki ga upravlja Triglav Družba za upravljanje, d.o.o., ki je sestavni del skupine Triglav.

1.6.1.5 Kontinuiteta oglaševanja

Z izjemo radia so vsi mediji vizualni, kar pomeni, da bralci ali gledalci vidijo slike, podobe, fotografije. Storitve pa so po naravi nevidne. Letalska družba v oglaševanje sicer lahko vključi posnetke svojih letal ali destinacije, v katere ta letala popeljejo potnike, vendar same storitve ne more vizualno prikazati. Neotipljivost storitev nedvomno zabriše razlike med konkurenčnimi storitvenimi podjetji. Izdelki se med seboj razlikujejo na osnovi oblike, embalaže, barve, storitve pa so brez fizične pojavnosti. Kontinuiteta oglaševanja je na tem mestu vsekakor pomembna strategija, saj vključuje kontinuirano uporabo razločevalnih simbolov, oblik in tem, ki dajejo organizaciji prepoznavnost, neprestano komunicirajo in krepijo organizacijski imidž.

Veriga restavracij s hitro prehrano McDonalds v svojih oglasih nepretrgoma uporablja enake ojačevalce imidža (image-reinforcers). Rumen logotip, enaka glasba, posnetki zabavnih in živahnih zaposlenih ter brezhibno čistih prostorov se pojavljajo v vseh oglasih, pa najsi gre za oglas za Big Mac, zajtrk, posebno ponudbo ali dogodek. Za karkoli gre, McDodaldsovi oglasi vedno pošiljajo enake signale: "Smo hitri in učinkoviti, smo prijazni, smo brezhibno čisti, ponujamo vrednost, smo družinska restavracija."

1.6.1.6 Podajanje uresničljivih obljub

Neotipljiva narava storitev pri potrošnikih ustvarja abstraktne predstave o standardih izvedbe storitve. Stranke ocenjujejo, da je storitev slabe kakovosti takrat, ko njena izvršitev ne izpolni pričakovanj, ki so jih ustvarili oglasi ali govornice. Zaradi velikega vpliva človeškega faktorja in iz tega izhajajoče nestanovitnosti izvedbe storitve, mora biti storitvena organizacija pri obljubah, ki jih izraža v oglaševanju, zelo previdna in natančna. Tako je oglaševalska agencija verige hotelov Holiday Inn v eni izmed akcij uporabila slogan »nobenih presenečenj«. Management je slogan sprejel, medtem ko se strežno osebje z njim ni strinjalo. Bili so namreč mnenja, da se v tako kompleksni organizaciji, s tisoči zaposlenih po celem svetu, »presenečenja« vsekakor lahko pojavijo. Ko je bila akcija izvedena, je pri strankah sprožila val nezadovoljstva, saj že z drobnimi »presenečenji« (nevljuden natakar) ni uresničila njihovih pričakovanj. V oglaševanju na splošno, še posebej pa pri oglaševanju storitev, je bolje obljubljeni samo tisto, kar lahko organizacija v resnici izpolni in s tem ustvarjati resnična pričakovanja.

2. ANALIZA DEJAVNOSTI KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D.D., OBMOČNE ENOTE MURSKA SOBOTA

V nadaljevanju si bomo ob predstavitvi analizirane zavarovalnice ter okolja v katerem deluje podrobneje ogledali trženje in tržno komuniciranje storitev v tej zavarovalnici ter podali predloge in smernice za izboljšanje dejavnosti tržnega komuniciranja v omenjenem podjetju. Vsi podatki so zaradi primerljivosti in konsistentnosti zbrani za dan 31.12.2006, ne glede na to, da je kasneje ob zaključevanju diplomskega dela prišlo do nekaterih kadrovskih in organizacijskih sprememb.

2.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE IN NJENEGA OKOLJA

Zavarovalnica Triglav, d.d., je pravni naslednik 5. julija leta 1900 ustanovljene Vzajemne zavarovalnice, ki je bila hkrati prva zavarovalnica, ustanovljena samo s slovenskim kapitalom. Po drugi svetovni vojni se je preimenovala v Zavarovalni zavod Slovenije ter se leta 1946 pridružila Državnemu zavarovalnemu zavodu (DOZ). Z gospodarsko decentralizacijo Jugoslavije so se po letu 1960 iz nekdanjih organizacijskih enot DOZ-a organizirale številne manjše zavarovalnice, od katerih se je leta 1967 večina slovenskih in del hrvaških združilo in konstituiralo kot Zavarovalnica Sava s sedežem v Ljubljani. Proces združevanja se je nadaljeval v letu 1976, ko sta se združili Zavarovalnica Sava in Zavarovalnica Maribor v Zavarovalno skupnost Triglav, ki je bila vse do leta 1990 ena od treh največjih zavarovalnic v nekdanji Jugoslaviji. Zavarovalnica Triglav, d.d., Ljubljana je bila ustanovljena 12. decembra leta 1990, kot zavarovalniška delniška družba pa je začela poslovati s 1. januarjem leta 1991 (Zavarovalnica Triglav, d.d. 1998: 8).

Zavarovalnica Triglav, d.d., je največja slovenska zavarovalnica z vodilnim tržnim deležem na področju premoženjskih in življenjskih zavarovanj. Je tudi ena od vodilnih finančnih institucij v Sloveniji. Kot zavarovalnica posluje že v 8 državah, poleg Slovenije še na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, na Češkem, v Srbiji, Republiki Srbski krajini, Črni Gori in Makedoniji. V finančno skupino Zavarovalnice Triglav pa bi lahko poleg družb s področja zavarovanja in pozavarovanja uvrstili še družbe s področja upravljanja z investicijskimi skladi in bančništva.

V ponudbi Zavarovalnice Triglav so vse vrste premoženjskih in osebnih zavarovanj. Med premoženjskimi zavarovanji so to zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska, kmetijska, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev in zavarovanja za prosti čas in potovanja. Zaokroženo ponudbo osebnih zavarovanj pa sestavljajo vse vrste naložbenih in klasičnih življenjskih zavarovanj, rentnih, pokojninskih, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanj. Široko paleto zavarovanj Zavarovalnice Triglav tvori že krepko čez 100 različnih tipskih vrst.

Zavarovalnica Triglav, d.d., je tudi v letu 2006 poslovala uspešno, kar prikazuje tabela 2.1.1.

Tabela 2.1.1: Poslovanje Zavarovalnice Triglav, d.d., v letih 2004–2006 – ključni podatki

Kazalci	2004	2005	2006	Indeks '05/'06
Obračunana kosmata zavarovalna premija v mrd SIT	137,2	147,6	158,1	107,1
Obračunani kosmati znesek škod v mrd SIT (brez cenilnih stroškov)	80,8	77,4	82,2	106,2
Čisti dobiček po obdavčitvi v mrd SIT	2,754	5,856	7,143	122
Zavarovalno-tehnične rezervacije v mrd SIT	249,7	289,2	337,0	116,5
Kapital v mrd SIT (upoštevaje presežek iz prevrednotenja)	55,8	62,0	77,3	124,7
Tržni delež med klasičnimi zavarovalnicami v Sloveniji	43,1%	42,8%	41,0%	95,8
Tržni delež med klasičnimi zavarovalnicami v Sloveniji – premoženje	40,7%	40,4%	38,5%	95,3
Tržni delež med klasičnimi zavarovalnicami v Sloveniji – življenje	51,1%	49,9%	47,8%	95,8

Vir: Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007a: 8.

Območna enota Murska Sobota leta 2008 praznuje svojo 60-letnico obstoja in delovanja. Sredi 50-ih let prejšnjega stoletja so iz poslovalnice postali podružnica DOZ-a, leta 1958 so bili iz DOZ-a izločeni, s čimer so postali nekakšna poskusna samostojna slovenska zavarovalnica z vsemi pooblastili. V kasnejših letih je razvoj zavarovalnice v Murski Soboti potekal v skladu z razvojem današnje Zavarovalnice Triglav, d.d. (Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota 1998: 5-9).

Sedež Območne enote Murska Sobota je v 1992. leta zgrajenih prostorih v Lendavski ulici 5 v Murski Soboti, ki so jim bili leta 2002 dograjeni še dodatni poslovni prostori namenjeni poslovanju s strankami, t.i. Središče za stranke. Ob tem ima Območna enota Murska Sobota na področju Pomurja še tri predstavništva (Gornja Radgona, Lendava in Ljutomer), 23 zastopstev, ki so locirana po vseh večjih pomurskih krajih, ter t.i. Škodni center, ki je namenjen cenitvi avtomobilskih škod.

V Območni enoti Murska Sobota je bilo ob koncu leta 2006 154 zaposlenih, od katerih je 23 zaposlenih ali 14,9 odstotka imelo manj kot srednješolsko izobrazbo, slaba polovica srednješolsko izobrazbo (76 ali 49,4 odstotkov), 22 zaposlenih ali 14,3 odstotka je imelo višješolsko izobrazbo, dobra petina zaposlenih je imela visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo (32 ali 20,8 odstotkov), 1 zaposleni pa je magister znanosti s področja elektrotehnike (Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007c).

Notranja organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d., Območne enote Murska Sobota je bila pred prenovo poslovnih procesov in centralizacijo zgrajena na osnovi heterarhične organizacije, kar pomeni, da se pooblastila in odgovornosti prenašajo na posamezne nosilce vlog v delovnem procesu. V okviru izvajanja strategije Zavarovalnice Triglav, d.d., v letih 2006-2008 pa so se pristojnosti in pooblastila območnih enot redefinirala, funkcije in nekateri procesi so se poenotili in skoncentrirali na Centrali. Tako je prišlo tudi do korenite spremembe vloge območne enote, katere aktivnosti se tako prvenstveno nanašajo na trženjske in prodajne aktivnosti s ciljem doseganja načrtovanih prodajnih rezultatov in skrb za stranke.

V Pomurju so bolj ali manj aktivne vse v Sloveniji prisotne zavarovalnice, večina od njih pa ima tukaj tudi svoje poslovalnice. Konkurenčni boj bo v bližnji prihodnosti v Sloveniji in s tem tudi v Pomurju še ostrejši, saj se povečuje konkurenca domačih zavarovalnic, po vključitvi Slovenije v Evropsko unijo pa na slovenski trg vstopajo tudi tuje zavarovalnice. Do konca leta 2006 se je na Agenciji za zavarovalni nadzor za opravljanje zavarovalnih poslov na področju Republike Slovenije prijavilo 379 zavarovalnic s sedežem v Evropski uniji. Vse so navedle, da bodo posle opravljale neposredno, izjemi sta le Wiener Staedtische in Victoria-Volksbanken, ki sta v Sloveniji ustanovili svoji podružnici (Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007a: 27).

Kakor prikazujejo podatki iz tabele 2.1.2 je pomursko okolje, v katerem deluje Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota, za zavarovalno dejavnost vse prej kot stimulatívno in rožnato. Pomurska regija namreč po večini demografskih, ekonomskih in gospodarskih kazalcih zaostaja za slovenskim povprečjem.

Tabela 2.1.2: Primerjava Pomurske regije in slovenskega povprečja po nekaterih demografskih, ekonomskih in gospodarskih kazalcih

Kazalci	SLOVENIJA	POMURJE	Delež (%)
Število prebivalcev (december 2006)	2.010.377 ¹	122.068 ¹	6,07
Število delovno aktivnih prebivalcev (december 2006)	833.016 ²	41.953 ⁵	5,04
Število registriranih brezposelnih oseb (december 2006)	78.303 ²	8.028 ⁶	10,25
Stopnja registrirane brezposelnosti v % (december 2006)	8,6 ²	14,8 ⁷	172,09
Povprečna bruto plača v SIT (december 2006)	1.261,09 ³	1.064,87 ⁸	84,44
Povprečna neto plača v SIT (december 2006)	818,94 ³	715,14 ⁸	87,33
Indeks rasti prebivalstva (Popis 1991 – Popis 2002)	102,6	93	90,64
Indeks staranja prebivalstva (december 2006)	113,7 ¹	118,8 ¹	104,49
BDP na prebivalca v EUR v letu 2004	13.146 ⁹	9.072 ⁹	69,01
Število gospodarskih družb v letu 2006	124.254 ⁴	4.896 ⁴	3,94
Število gosp. Subjektov – pravnih oseb v letu 2006	49.534 ⁴	1.367 ⁴	2,76
Število gosp. Subjektov – fizičnih oseb v letu 2006	74.720 ⁴	3.529 ⁴	4,72

Viri: Statistični urad RS (^{1,2,3,9}), AJPES(⁴), Državni portal RS (e-uprava) (^{5,6,7,8}).

Kljub omenjenim podatkom Območna enota Murska Sobota posluje uspešno in je v pomurski regiji še dominantnejša kot je Zavarovalnica Triglav, d.d., v slovenskem prostoru, saj je njen tržni delež v Pomurju ocenjen na 80 odstotkov. Vsako leto v zadnjih desetih letih je beležila rast prihodkov. Ob zmanjšanju števila zaposlenih v zadnjih petih letih za dobrih 10 odstotkov pa se je obračunana kosmata premija (OKP) na zaposlenega v istem obdobju povečala za skoraj 44 odstotkov.

Tabela 2.1.3: Nekateri podatki o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d., Območne enote Murska Sobota v letih 1997--2006

Kazalci Leto	OKP v mio EUR*	Indeks rasti premije	Število zaposlenih na 31.12.	OKP na zaposlenega v EUR*
1997	25,53	/	169	151.089
1998	27,84	110,0%	167	166.708
1999	28,44	107,0%	168	169.272
2000	29,15	109,9%	169	172.484
2001	31,74	114,0%	169	187.815
2002	33,76	110,6%	172	196.254
2003	35,17	107,1%	176	199.867
2004	39,41	113,5%	168	234.608
2005	40,71	103,2%	160	254.424
2006	43,49	106,9%	154	282.371

*Podatki so iz SIT preračunani v EUR po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 31.12. v posameznem letu

Vir: Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007c.

Območna enota Zavarovalnice Triglav v Murski Soboti je tudi v letu 2006 poslovala uspešno. Zbrala je za 43,49 milijonov EUR kosmate zavarovalne premije, kar je 2,78 milijonov EUR oziroma 6,9 odstotka več kot v letu 2005 in kar predstavlja 6,6 odstotka celotne premije Zavarovalnice Triglav, d.d. Izplačanih je bilo za 20,6 milijonov EUR škod, kar je 3 milijone EUR manj kot leta 2005 (indeks rasti višine izplačanih škod 87,2). V zasebnem sektorju je bilo leta 2006 zbrane za 8 odstotkov zavarovalne premije več kot v letu 2005, pri pravnih osebah pa je bilo zbrane za 3,2 odstotka zavarovalne premije več kot leta 2005. Po področju zavarovanja je bila zabeležena rast premije tako pri osebnih zavarovanjih (indeks rasti premije 113,2) kot pri premoženjskih zavarovanjih (indeks rasti premije 103,4).

Obračunana kosmata zavarovalna premija (OKP) na prebivalca v Pomurju je pri Območni enoti Murska Sobota za približno 8,6 odstotkov višja od povprečja v Zavarovalnici Triglav, d.d., medtem ko je OKP na gospodinjstvo višja od povprečja v Zavarovalnici Triglav, d.d., za 14,8 odstotkov. K slednjemu podatku delno pripomore tudi dejstvo, da je povprečno pomursko gospodinjstvo po podatkih iz Popisa 2002 po številu članov za približno 10 odstotkov večje od povprečnega slovenskega gospodinjstva (3,1 oziroma 2,8 člana na gospodinjstvo). Kakorkoli že, več kot tretjina pomurskih gospodinjstev (čez 14.000) ima sklenjeno paketno zavarovanje pri soboški Območni enoti Zavarovalnice Triglav, od 39.330 pomurskih gospodinjstev pa jih ima približno 34.000 sklenjeno vsaj eno zavarovalno polico pri Območni enoti Murska Sobota. Na vsakih 10 pomurskih gospodinjstev je sklenjenih 6 kapitalskih zavarovanj pri analizirani zavarovalnici, v kateri se na leto reši čez 21.000 škodnih primerov (glej Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007c).

2.2 POLITIKA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE

2.2.1 CILJI KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

Podobno kot pri osnovnem modelu trženjskega spleta 4P bi lahko rekli, da aktivnosti sodobnega trženjskega komuniciranja temeljijo na tem, da moramo pravi osebi ali skupini ob pravem trenutku na pravi način sporočiti prave vsebine.

Cilji in aktivnosti na področju trženjskega komuniciranja zavarovalnice izhajajo tako iz širših korporativnih ciljev, kakor tudi iz ciljev in aktivnosti na področju prodaje zavarovanj (tudi posameznih zavarovalnih vrst).

V skladu s korporativnimi cilji (npr. ohraniti in izboljšati prepoznavnost blagovne znamke Triglav, utrditi ugled in percepcijo blagovne znamke Triglav kot močne, dinamične, sodobne in zaupanja vredne finančne institucije), in osnovnimi cilji trženja zavarovanj (npr. doseganje rasti premije, doseganje prodajnega plana, ohranitev ali povečanje portfelja posameznih zavarovalnih vrst), se oblikujejo cilji in aktivnosti na področju trženjskega komuniciranja zavarovalnice. Načrt trženjskega komuniciranja za celotno Zavarovalnico Triglav pripravijo pristojne službe s področja trženjskega komuniciranja ter področij trženja premoženjskih in trženja osebnih zavarovanj na Centrali. Pri tem je pomembno usklajevanje aktivnosti, ki se izvajajo na področju korporativnega komuniciranja (aktivnosti za promocijo Zavarovalnice Triglav kot celote) ter premoženjskih in osebnih zavarovanj. Območne enote lahko izdelujejo tudi svoje načrte trženjskega komuniciranja, v katere vključujejo aktivnosti, ki jih bodo same izvajale na področju svoje območne enote. Aktivnosti usklajujejo s planom trženjskega komuniciranja, ki se izvaja za celotno Zavarovalnico Triglav.

Načrt trženjskega komuniciranja vsebuje (Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007b):

- cilje komuniciranja s tržiščem,
- ciljne skupine,
- komunikacijski splet,
- kreativne rešitve,
- komunikacijska sredstva in
- medijski načrt.

Kot je že v teoretičnem delu diplomske naloge v poglavju 1.4.2 Cilji komuniciranja v marketingu navedeno, lahko komunikacijske cilje splošno opredelimo kot informirati, prepričati in spomniti. V primeru zavarovalnice so možni komunikacijski cilji:

- informirati o obstoječih ali novih zavarovalnih storitvah zavarovalnice,
- predstaviti možnosti, lastnosti, prednosti in delovanje zavarovalnih storitev,
- zmanjšati negotovost kupcev zavarovalnih storitev,
- spodbujanje in prepričevanje k sklenitvi zavarovanja (nakupni odločitvi),
- graditi ugled zavarovalnice,
- spodbujanje, povečanje, utrjevanje zavedanja blagovne znamke, utrjevanje partnerskega odnosa med zavarovalnico in zavarovancem s končnim ciljem zagotoviti pripadnost in lojalnost zavarovalnici,
- spodbujanje prehoda od druge k naši blagovni znamki, od starejših k novim in posodobljenim zavarovanjem,

- opomniti na potrebo po zavarovalni storitvi,
- opomniti potrošnike na možnosti sklenitve zavarovanja (distribucijske kanale).

Cilji trženjskega komuniciranja zavarovalnice so kratkoročni, torej povezani s trenutnimi učinki promocije (doseg, priklic blagovne znamke, všečnost oglasa), in dolgoročni, kar pomeni, da se s komuniciranjem želi izboljšati ali utrditi dojemanje ter pozicijo same blagovne znamke zavarovalnice in promoviranih zavarovanj.

V okviru posameznih akcij so postavljeni konkretni cilji, s katerimi se meri uspešnost doseganja ciljev kreativne in medijske strategije (več o tem v poglavju 2.2.4. Nadzor in vrednotenje komuniciranja v marketingu v zavarovalnici). Z zunanjimi raziskovalnimi agencijami se z anketiranjem zberejo podatki in opravijo analize, ki so vnovič osnova za nadaljnje planiranje in izvajanje trženjskega komuniciranja. Konkretni cilji pri oglaševalskih akcijah so na primer: všečnost oglasa 4 in več (na lestvici od 1 do 5), 80% doseg, več kot 800 GRP, CEM indeks nad 18 ipd.

2.2.2 STRATEGIJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

V poglavju 1.4.3 Strategije komuniciranja v marketingu smo omenili 4 različne strategije komuniciranja (strategijo potiska ali vleke (push-pull strategy), strategija komuniciranja glede na vrsto izdelka in trg, strategija komuniciranja glede na faze kupca v procesu nakupne odločitve in strategija komuniciranja glede na življenjski cikel izdelka), ki se v skladu s posebnostmi zavarovalnih storitev in posledično posebnostmi v trženju in tržnem komuniciranju zavarovalnih storitev v prilagojeni obliki uporabljajo tudi v zavarovalništvu. Kakor je že v prejšnjem poglavju navedeno, so tudi za načrtovanje strategije (trženjskega) komuniciranja bodisi posamezne zavarovalne storitve, skupine zavarovalnih storitev bodisi korporativnih dogodkov ali same blagovne znamke Zavarovalnice Triglav, d.d., odgovorne pristojne službe na Centrali. V manjši meri v okviru svojih komunikacijskih aktivnosti, načrtovanih v začetku leta za celo leto, večjih komunikacijskih projektov v smislu neposredne podpore prodaji posameznih zavarovalnih skupin oziroma produktov ali v primeru večjih lastnih projektov, ki so potrjeni s strani Centrale, območne enote pripravljajo svoje strategije komuniciranja, pri čemer se s pristojnimi službami na Centrali posvetujejo in usklajujejo ter upoštevajo vsa izhodišča in postopke za načrtovanje in izvedbo strategije komuniciranja kot na Centrali.

Tako v okviru načrtovanja strategije komuniciranja:

- pripravimo posnetek stanja in situacijsko analizo (poslanstvo, vizija, vrednote zavarovalnice, swot analiza, javnosti in njihova stališča, dosedanje komunikacije, komunikacijska infrastruktura in viri zavarovalnice),
- določimo:
 - komunikacijske cilje, ki jih moramo najprej prilagoditi poslovnim ciljem in načrtom zavarovalnice in ki morajo biti realno dosegljivi in merljivi,
 - ciljne javnosti, ki so lahko možni zavarovanci, sedanji zavarovanci, vplivneži, odločevalci, posamezniki, skupine, posamezne javnosti, celotno prebivalstvo. Spoznati je potrebno stopnjo poznavanja in trenutno mnenje ciljnih javnosti o sami zavarovalnici ali njenih posameznih zavarovanjih in o konkurentih,

- strategijo komuniciranja, ki nam pove kje se zavarovalnica nahaja, kam gre in kako bo do tja prišla. Upoštevati mora uresničljivost in izhajati iz preteklosti,
- komunikacijske vsebine, ki jih lahko določimo za vsako javnost posebej, lahko so prilagojene poslovnim ciljem zavarovalnice ali pa časovno razporejene v odvisnosti na razvoj poslovnega dogajanja,
- komunikacijska orodja, ki si jih najlažje predstavljamo kot tisto, s čimer bomo dosegli zastavljeni cilj in so odvisna od tega, katere ciljne javnosti nagovarjamo z njimi (npr. za zaposlene zbori delavcev, interni časopisi, za medije sporočila za javnost, konference za novinarje, intervjuji, posebna gradiva ipd.),
- časovno opredelimo komunikacijski načrt, ki nam omogoča, da posamezne naloge pravilno razporedimo in med potekom spremljamo njihovo izvajanje. Je izris časovnega trajanja posamezne aktivnosti v tabeli, ki vsebuje različne in po možnosti sledeče si aktivnosti,
- pripravimo finančno konstrukcijo, ki vsebuje oceno vrednosti raziskav in analiz, materialne stroške oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje, odnosov z javnostmi in neposrednega trženja, stroške evaluacije projekta, režijske stroške ipd. in
- opravimo evaluacijo rezultatov oziroma merjenje učinkovitosti izvajanja komunikacijske strategije (na primer na podlagi analiz medijske podobe, prodajnih rezultatov, odzivov zaposlenih, tržne pozicije po projektu ipd.).

Skratka, kadar določamo strategijo komuniciranja se odločimo:

- ali bomo cilje dosegli proaktivno ali reaktivno,
- kaj bodo naše vsebine sporočila,
- kako intenzivno bomo časovno razporedili komuniciranje s posamezno od izbranih javnosti,
- katera komunikacijska orodja bomo uporabili in v kakšni kombinaciji in
- kako bomo merili rezultate našega dela.

2.2.3 TAKTIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

2.2.3.1 Oglaševanje

Oglaševanje zavarovalnice je namenjeno poznavanju in vzbujanju zaupanja potrošnikov v zavarovalnico ter vzbujanju predstave o tem, kaj lahko posameznik z zavarovanjem pridobi. Zavarovalna storitev se od konkurenčnih ne razlikuje po barvi ali embalaži, temveč po asociacijah, ki jih z njo v zvezi imajo ljudje. Te so v prvi vrsti usmerjene najprej k zavarovalnici. Svojo identiteto dobi zavarovalna storitev zato šele v povezavi z zavarovalnico. Povezava oglaševanja storitve in podobe zavarovalnice je tako edini način, da se dosežejo pozitivni sinergični učinki. Tako tudi Zavarovalnica Triglav, d.d., že samo v okviru oglaševanja skrbi za povezavo med samim imidžem zavarovalnice in zavarovalnimi storitvami, ki jih ponuja. Oglaševanje posameznih zavarovanj ali zavarovalnih vrst in skupin (produktno oglaševanje) je pogosto v določenih obdobjih nadomeščeno ali dopolnjeno z oglaševanjem same blagovne znamke Zavarovalnice Triglav, d.d. (korporativno oglaševanje).

V obeh vsebinskih sklopih oglaševanja je rdeča nit predstavljanje zavarovalnih storitev in blagovne znamke Zavarovalnice Triglav, d.d., na kreativen, všečen in humoren način, s čimer se v zavesti potrošnikov utrjuje podoba Zavarovalnice Triglav, d.d., kot sodobne, dinamične in ambiciozne, a hkrati močne in varne zavarovalne hiše z dolgoletno tradicijo in izkušnjami. Omenjeni način se je pokazal kot zelo dober in učinkovit, kar potrjujejo dobri odzivi na oglaševalske akcije Zavarovalnice Triglav tako v splošni javnosti (primer odzivov splošne javnosti na oglaševalski akciji »Ker nikoli ne veste kdaj« in »Nesreče niso smešne« za avtomobilska zavarovanja Zavarovalnice Triglav, d.d., je predstavljen v poglavju 2.2.4. Nadzor in vrednotenje komuniciranja v marketingu v zavarovalnici), kakor tudi v strokovni javnosti. Slednja je v preteklosti že večkrat nagradila oglaševalske akcije ali posamezne oglase, ki jih je naročila Zavarovalnica Triglav (pred leti npr. oglasa »Čistilka« in »Psi« za premoženjska zavarovanja s sloganom »Pripravljeni na vse«), zadnje nagrade pa so (vse razen ene) za oglaševalsko akcijo »Ker nikoli ne veste kdaj« in »Dobro zavarovan avto« za pakete avtomobilskih zavarovanj. Nagrade so:

- Mednarodni oglaševalski festival Golden Drum, Portorož, oktober 2006: bronasto priznanje za TV oglas »Avto« ter finalist v kategoriji celostnih oglaševalskih akcij in finalist za interaktivni banner »Ključ« v kategoriji spletnih oglasov,
- Mednarodni seminar medijskega planiranja SEMPL, Portorož, november 2006: Veliki Sempler – najvišja nagrada seminarja za najbolj kreativno medijsko strategijo celotno oglaševalsko akcijo »Avto« (povzeto po Lampič 2006: 11).
- 16. Slovenski oglaševalski festival, Portorož, marec 2007: zlato priznanje za billboard »Zmečkan avto«, zlato priznanje za TV oglas »Avto«, srebrno priznanje za celotno oglaševalsko kampanjo »Avto«, srebrno priznanje za kreativno uporabo klasičnih medijev, billboard »Avto«, srebrno priznanje za banner »Ključ« in za TV oglas »Nafta«, ožji izbor TV oglas »Ulica«, ožji izbor tiskan oglas »Odrtran avto« in ožji izbor za kreativno uporabo klasičnih medijev, tiskan oglas »Odrtran avto« (povzeto po Legat Lokar 2007: 17).

Slovenski bruto oglaševalski kolač je v prvih desetih mesecih leta 2006 v primerjavi z istim obdobjem leta 2005 zrasel za 9 odstotkov, vložek v oglaševanje pa je znašal 287,9 milijonov EUR. Med mediji so si največji delež oglaševalskega kolača odrezale televizije (54,7 odstotka), sledijo dnevnik (12,7 odstotka), revije (10,8 odstotka) in plakati (8,8 odstotka), medtem ko internet zavzema predzadnje mesto z 1,3 odstotka (pred kinom z 0,4 odstotka). Pri tem je potrebno poudariti, da si je internet v omenjenem obdobju v primerjavi z istim obdobjem leta 2005 odrezal 50 odstotkov večji oglaševalski kolač. Primerjava bruto oglaševanja med omenjenimi obdobji kaže, da so največjo rast bruto vrednosti oglaševanja med dejavnostmi beležile telekomunikacije s 55 odstotno rastjo, pred mobilno telefonijo in trgovinami, ki sta vsaka zrasli za 51 odstotkov (povzeto po Petrov 2006: 18-19). Podjetja iz omenjenih dejavnosti so poleg drugih globalnih blagovnih znamk in domačih medijev tudi sicer največji oglaševalci v Sloveniji.

Kot ena od največjih in najpomembnejših finančnih institucij v Sloveniji, se Zavarovalnica Triglav, d.d., bolj ali manj redno uvršča med 50 največjih oglaševalcev po posameznih mesecih v Sloveniji. Tako se je po raziskavi Inštituta za raziskovanje trga in medijev, Mediana, od meseca aprila 2006 do meseca oktobra 2006 uvrstila med 50 največjih oglaševalcev v Sloveniji v mesecih april, maj, junij, julij in september, meseca avgusta in oktobra pa se to ni zgodilo. V primerjavi z letom 2005 je tudi iz tovrstnih podatkov opazen premik v smeri povečanega vlaganja v

oglaševanje, saj je bila v celotnem letu 2005 med 50 največjimi oglaševalci vsega skupaj petkrat, prav tolikokrat je bila v obdobju od aprila do oktobra 2006 in to kljub močno povečanemu oglaševanju v dejavnostih telekomunikacij, mobilne telefonije in trgovin (povzeto iz objav v reviji Marketing magazin, letnika 25 in 26, številke od 286 do 307). Najvišje mesto med 50 največjimi oglaševalci v Sloveniji v letu 2006 je zasedla meseca maja, ko je z vložkom 444.417 EUR ali 1,3 odstotka vsega mesečnega oglaševalskega kolača zasedla 15. mesto (Marketing magazin 2006: 37).

Seveda je intenziteta oglaševanja Zavarovalnice Triglav, d.d., odvisna od več dejavnikov, kot so na primer uvedba nove ali posodobitev že obstoječe zavarovalne storitve, vezanost posameznih zavarovalnih vrst na določeno obdobje v letu (npr. turistična zavarovanja, zavarovanja posevkov in plodov, nezgodna zavarovanja otrok in mladine), podpora prodajnim akcijam zavarovalnih skupin, vrst ali posameznih zavarovanj z namenom povečanega obsega prodaje, večji dogodki, ki se neposredno tičejo zavarovalnice ali pa je zavarovalnica z njimi posredno povezana (npr. korporativno oglaševanje v času tekem za svetovni pokal v smučarskih poletih v Planici in ob drugih dogodkih, kjer je Zavarovalnica Triglav prisotna kot pokrovitelj, organizator, soorganizator, pobudnik) ipd.

Zavarovalnica Triglav, d.d., izvaja oglaševanje tako na nacionalni kot na lokalnih ravneh. Za načrtovanje, pripravo in izvedbo oglaševalskih kampanj oziroma akcij so odgovorne pristojne službe s področja trženjskega komuniciranja ter področja trženja premoženjskih in trženja osebnih zavarovanj na Centrali. V sodelovanju z izbranimi zunanji institucijami (agencijami) se pripravijo oglasna sporočila praviloma za vse vrste medijev (odvisno od pomembnosti in posledično proračuna in širine akcije) ter primerni medijski plani (nabor medijev s frekvencami pojavljanj oglasov v posameznem mediju). Z izhodišči, namenom, cilji, izvedbo in trajanjem oglaševalskih akcij so seznanjeni vsi pristojni posamezniki po območnih enotah. Po potrebi lahko območne enote z oglaševanjem v regionalnih oziroma lokalnih medijih dopolnijo na Centrali pripravljene medijske plane oglaševanja, pri čemer so jim na voljo tudi potrebni oglasi in njihove prilagoditve. V primeru, da območna enota sama pripravi določeno akcijo in se odloči za oglaševanje na lokalnem nivoju, so ji na voljo pristojne službe na Centrali, s katerimi se po dogovoru o izvedbi akcije lahko posvetuje o načrtovanju, pripravi, izgledu in obliki oglasnih sporočil ter nato v okviru svojih finančnih zmožnosti akcijo sama izvede. Tovrstno lokalno zasnovano oglaševanje, pripravljeno in vodeno s strani same območne enote, je bilo v preteklosti pogosto, vendar pa je s centralizacijo in racionalizacijo procesov in stroškov tega danes manj. Območna enota Murska Sobota se samostojnega oglaševanja izven oglaševalskih akcij in kampanj pripravljenih s strani Centrale loti le izjemoma z namenom povečevanja prodaje posameznih zavarovalnih produktov, zaradi sinergije učinkov in optimizacije stroškov pa se oglaševanje na lokalnem nivoju praviloma izvede v času izvajanja oglaševalskih akcij na nacionalnem nivoju.

Poleg nacionalnih televizijskih, radijskih, tiskanih in elektronskih medijev obstajajo v Pomurju vse omenjene oblike medijev tudi na regionalni in lokalni ravni, kar pomeni, da imajo te medijske hiše sedež v Pomurju in da je njihov doseg (razen seveda elektronskih medijev) pretežno vezan na pomursko regijo. Iz razvida medijev Ministrstva za kulturo Republike Slovenije je mogoče razbrati, da ima sedež v Pomurju 35 medijev, in sicer:

- 4 lokalne televizijske postaje: TV AS (HI-FI Videostudio d.o.o., Murska Sobota), Kanal 10 (TV IDEA – Kanal 10 d.o.o., Murska Sobota), Kanal 3 Apače (Video Studio 90 – kanal 3, Gornja Radgona) in TV Studio Radgona – Kanal 11 (TV SRK-11, Tišina);
- 6 lokalnih radijskih postaj: Radio Murski val (Podjetje za informiranje d.d., Murska Sobota), Pomurski Madžarski radio – Muravideki Magyar radio (RTV Slovenija, RC Maribor, Lendava), Radio Viva (Media info d.o.o., Murska Sobota), Radio Maxi – Prleški val (Recal d.o.o., Ljutomer), Radio Radio (Media ton d.o.o., Radenci) in Radio Romi (Zveza Romov Slovenije, Murska Sobota),
- 2 elektronska (spletna) medija: Panon.si oziroma Pomurje.si (Podjetje za informiranje d.d., Murska Sobota) in Sobotainfo.com (Društvo Gibanje za mladino, Murska Sobota),
- 1 lokalni tiskani tednik: Vestnik (Podjetje za informiranje d.d., Murska Sobota),
- 13 občinskih glasil, ki izhajajo od enkrat do šestkrat letno, ponavadi pa tri do štirikrat letno: Lipnica (Občina Moravske Toplice), Soboške novine (Mestna občina Murska Sobota), Lendavske novice (Občina Lendava), Občina Grad (Občina Grad), Naše novine (Občina Kuzma), Novine (Občina Gornji Petrovci), Občan Občine Puconci (Občina Puconci), Utrip (Občina Cankova), Glasilo Orseg (Občina Hodoš), Novine Občine Tišina (Občina Tišina), Gorički vrh, glasilo Občine Rogašovci (Občina Rogašovci), Jurjevsko glasilo (Občina Sveti Jurij ob Ščavnici) in Brazde – Barzadak (Občina Dobrovnik),
- več tiskanih medijev, med katerimi so nekateri mesečniki, nekateri pa izidejo le enkrat letno: Tematski Križankar (Križankar d.o.o., Šafarsko), Potapljač (Tiskarna AIP Praprotnik, Černelavci), Lendavski zvezki – Lendvai fuzetek (Zavod za kulturo madžarske narodnosti Lendava, Lendava), Murataj (Zavod za kulturo madžarske narodnosti Lendava, Lendava), Naptar (Zavod za kulturo madžarske narodnosti Lendava, Lendava), Klanfa (Mladinski informativni in kulturni klub, Murska Sobota), Križankar (Križankar d.o.o., Šafarsko), Romano them – Romski svet (Zveza Romov Slovenije, Murska Sobota) in Ljubljana calling (Inqua d.o.o., Murska Sobota).

Nekateri od navedenih medijev niso več aktivni oziroma ne izhajajo več, ob tem pa v razvidu medijev Ministrstva za kulturo Republike Slovenije ni zaslediti nekaterih medijev in ponudnikov oglaševalskega prostora, ki so v našem okolju prisotni. Mednje med tiskanimi mediji spadata na primer za murskosoboško Območno enoto Zavarovalnice Triglav relativno pomembna tednik Nepujsag (Zavod za informativno dejavnost madžarske narodnosti, naklada 2000 izvodov) in mesečnik Pomurski obrtnik (izdajajo ga Območne obrtne zbornice Gornja Radgona, Lendava, Ljutomer in Murska Sobota, naklada 2560 izvodov) ter različne krajevne kabelske televizije in drugi. Med ponudniki zunanjih oglaševalskih površin (roto panoji, panoji, osvetljeni panoji in razstavne vitrine različnih velikosti, obešanke na javni razsvetljavi, oglasni stebri, mobilni mediji – na primer avtobusi, obešanke v avtobusih in podobno) delujeta tudi dva vidnejša ponudnika s sedežem v Pomurju in sicer Reklamna agencija Vizija Murska Sobota in Elsa Veržej.

Po podatkih zbranih v poslovnem imeniku IPIS (Poslovni imenik IPIS 2006) je po kriteriju prihodkov od prodaje največje regionalno medijsko podjetje Podjetje za informiranje d.d. iz Murske Sobote s prihodki od prodaje v letu 2005 v višini skoraj 2,1 milijonov EUR. Pod njegovim okriljem deluje največkrat nagrajena nekomercialna radijska postaja v Sloveniji Murski val ter edini regionalni tednik Vestnik, ki izhaja v

nakladi 15.400 izvodov. Drugo največje medijsko podjetje v Pomurju glede prihodkov od prodaje v letu 2005 je podjetje Recal d.o.o. iz Ljutomera s prihodki v višini 459 tisoč EUR. Pod njegovom okrijem deluje Radio Maxi – Prleški val, lastniki so tudi Radioradio iz Slovenske Bistrice, manjši del dohodkov pa prinaša tudi njihova kabelska televizija v Ljutomeru. Po prihodkih od prodaje v letu 2005 sledijo: TV Idea – Kanal 10 d.o.o. Murska Sobota (242 tisoč EUR), Reklamna agencija Vizija (prav tako 242 tisoč EUR), Križankar d.o.o., Šafarsko (230 tisoč EUR), HI-FI Videostudio d.o.o., Murska Sobota (163 tisoč EUR), Media info d.o.o., Murska Sobota (117 tisoč EUR) in drugi. Med zgoraj našteje medije po višini prihodkov spada tudi Zavod za informativno dejavnost madžarske narodnosti, katerega prihodki iz prodaje so leta 2003 znašali skoraj 275 tisoč EUR (preračunano po tečaju Banke Slovenije na dan 31.12.2003).

V medijske načrte oglaševanja, pripravljenih s strani pristojnih služb na Centrali in zunanjih institucij (agencij), se od pomurskih medijev v glavnem redno vključuje le radio Murski Val in redkeje tednik Vestnik, ostalih pomurskih medijev ti medijskih načrtih praviloma ne vključujejo. Za oglaševanje v ostalih regionalnih in lokalnih medijih poskrbi Območna enota Murska Sobota sama. Izbira medijev se izvede glede na doseg medija in pokrivanje tistih ciljnih javnosti, ki jih želimo nagovoriti, obseg oziroma frekvenco oglaševanja pa se določi na podlagi ciljev in pomena oglaševanih vsebin ter seveda finančnih zmožnosti območne enote. Ob tem je potrebno poudariti, da večina pomurskih medijev razpolaga bolj ali manj le s splošnimi podatki o geografskem in številčnem dosegu oz. pokrivanju javnosti, v primeru radijskih postaj tudi s podatki o poslušnosti radia v posameznih terminih, podrobnejših analiz o strukturi gledalcev, poslušalcev ali bralcev pa ni narejenih oziroma niso na voljo.

Tabela 2.2.3.1.1: Vložek v oglaševanje Območne enote Murska Sobota v letih 2003--2006

Kazalci	Leto	2003	2004	2005	2006
Delež vložka v oglaševanje glede na OKP		1,85%	0,79%	0,94%	0,83%
Korporativno oglaševanje		32,96%	49,95%	32,78%	20,03%
Produktno oglaševanje		67,04%	50,05%	67,22%	79,97%
Televizija		5,94%	10,19%	15,02%	10,16%
Radio		18,21%	9,28%	11,77%	12,80%
Tisk		44,19%	46,93%	51,60%	42,53%
Zunanje oglaševalske površine		31,56%	33,60%	21,61%	34,51%
Internet		0,1%	0%	0%	0%

Vir: Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007c.

Iz tabele 2.2.3.1.1 lahko razberemo, da se je delež vložka v oglaševanje glede na obračunano kosmato premijo drastično zmanjšal leta 2004 (nekaj let pred tem je bil precej večji) in od takrat naprej ne presega 1 odstotka letne obračunane kosmate premije. To sovпада z začetkom procesa centralizacije oziroma racionalizacije poslovnih procesov in posledično zmanjševanjem obsega sredstev, ki jih območne enote iz svojega skupnega obsega stroškov lahko namenijo za oglaševanje in ostale

oblike trženjskega komuniciranja. Še leta 2002 je Območna enota Murska Sobota imela svojo spletno stran (www.triglav-ms.com), ki pa jo je v letu 2003 zaradi zmanjšanja stroškov opustila.

Po posamezni vsti medijev zavzema največji delež oglaševanje v tiskanih medijih, kamor poleg oglaševanja v regionalnem tedniku Vestnik in njegovih prilogah ter rednega oglaševanja v občinskih glasilih lahko prištejemo tudi oglaševanje v katalogih turističnih agencij ter občasno oglaševanje v Pomurskem obrtniku, Klanfi in ostalih tiskanih medijih. Na drugem mestu je oglaševanje preko zunanjih oglaševalskih površin, kamor poleg velikih panojev prištevamo tudi obešanke na javni razsvetljavi in vitrine na avtobusnih postajališčih. Približno enak delež med 10 in 15 odstotkov zajemajo lokalne televizijske in radijske postaje, ki se jih v glavnem uporablja za zakup programa za oddaje s predstavitvami novosti in ugodnosti, za predvajanje oglasov pa manj oziroma v primeru samostojnih akcij.

2.2.3.2 Pospeševanje prodaje

Pri pospeševanju prodaje gre predvsem za dopolnitev in podporo oglaševanju, osebni prodaji in stikov z javnostmi. Ker ustvarja vpletenost (izpolnjevanje obrazcev, zbiranje kuponov) se najpogosteje uporablja za spodbujanje k akciji, torej nakupu oziroma sklenitvi zavarovanja, hkrati pa je pogosto uporabljeno tudi z namenom ohranjanja in povečevanja zadovoljstva obstoječih zavarovancev.

Tabela 2.2.3.2.1: Instrumenti pospeševanja prodaje za življenjsko zavarovanje

Usmerjene na kupce oziroma ciljne skupine	Usmerjene preko prodajnih zastopnikov na kupce	Usmerjene na prodajne zastopnike
Kuponske akcije Reklamna pisma Reklamna darila Ostale storitve: obrazci oporok, izračun rent Revije za potrošnike	Pripomočki za demonstracije: table, dia-show, videofilmi, plakati, produktni katalogi... Prodajni pripomočki: premijske tabele z opisi tarif in storitev za določene ciljne skupine, primeri izračunov, ponudbeni formularji... Ostalo: prodajni prostor na sejnih, razstavah določenih strok, dnevnih odprtih vrat	Srečanja prodajnih zastopnikov: izmenjava informacij in izkušenj Konkurenca med prodajnimi zastopniki: v obsegu prometa in prestižu, bonifikacije, »klub najboljših«

Vir: Prirejeno po Kurtenbach 1992: 152.

Zavarovalnica Triglav z orodji pospeševanja prodaje k akciji nagovarja predvsem končne uporabnike (obstoječe ali potencialne zavarovance) in zaposlene, glede na vedno večjo vlogo posrednikov pri zbiranju zavarovalne premije pa se bo slednjim tudi na tem področju posvečalo vedno večjo pozornost. V glavnem večje akcije pospeševanja prodaje za področje celotne Slovenije pripravljajo pristojne službe na

Centrali, Območna enota Murska Sobota pa po potrebi tovrstne akcije pripravi in izvede tudi samostojno.

Če se osredotočimo na pospeševanje prodaje končnim uporabnikom in zaposlenim, ugotovimo, da se Zavarovalnica Triglav, d.d., poslužuje vseh pomembnejših znanih instrumentov pospeševanja prodaje. Tudi če primerjamo aktivnosti zavarovalnice na tem področju s Kurtenbachovimi (Kurtenbach 1992: 152) navedbami instrumentov pospeševanja prodaje za življenjsko zavarovanje (glej tabelo 2.2.3.2.1: Instrumenti pospeševanja prodaje za življenjsko zavarovanje), opazimo, da je Zavarovalnica Triglav te instrumente presegla. Če nekako poenostavljeno poskušamo v skupine strniti instrumente pospeševanja prodaje, ki se jih poslužuje Zavarovalnica Triglav, d.d., so to zavarovalni paketi, akcijske ponudbe in drugi popusti, promocijska darila, nagradne igre in tekmovanja prodajnikov (zastopnikov in komercialistov).

Območna enota Murska Sobota je paketna zavarovanja premoženja (obrtniški, kmetijski, avtomobilski, družinski in gospodinjski paket) za svoje zavarovance na področju Pomurja uvedla leta 1993, Zavarovalnica Triglav, d.d., pa na področju celotne Slovenije leta 2000 (paket premoženjskih zavarovanj za gospodinjstva, za kmečka gospodinjstva, podjetniški paket in paket avtomobilskih zavarovanj). Paket premoženjskih zavarovanj za gospodinjstva in kmečka gospodinjstva je lahko veliki (najmanj 5 vključenih zavarovanj, paketni popust znaša 10 odstotkov) ali mali (vsaj 3 vključena zavarovanja, paketni popust znaša 7 odstotkov), podjetniški paket mora vključevati vsaj 3 različna zavarovanja prinaša pa 7 odstotni popust. Pri vseh omenjenih je pogoj za pridobitev popusta vključitev s strani zavarovalnice določenih zavarovanj. Na področju avtomobilskih zavarovanj je bilo poleti leta 2006 uvedenih 5 različnih paketov, ki vključujejo različne kombinacije zavarovanj in se posledično med seboj razlikujejo po višini kritij in paketnih popustih. Slednji segajo od 3 do 15 odstotkov, v primeru sklenjenega tudi paketa premoženjskih zavarovanj pa lahko paketni popust pri največjem paketu znaša tudi 19 odstotkov.

Poleg bonifikacij, ki jih dejansko ne moremo uvrščati med popuste zavarovalnice, poznamo zavarovalno-tehnične popuste, ki so izračunani na aktuarskih podlagah in so rezultat dolgoročnih statističnih opazovanj in ocen rizikov zavarovalne stroke ter trženjske oziroma komercialne popuste, ki se uporabljajo v skladu z zakonodajo in v skladu s politiko, strategijo in cilji podjetja. Ob tem obstajajo tudi različne akcijske ponudbe, pri katerih je sklenitev določenega zavarovanja v omejenem časovnem obdobju ugodnejše kot sicer (na primer nezgodna zavarovanja otrok in mladine) in drugi, priložnostni popusti kot so na primer sejemski popusti, popusti ob uvedbi novih ali prenovljenih zavarovalnih storitev, popusti glede na višino vplačane premije (na primer pri akcijskih enkratnih naložbenih zavarovanjih) in popusti, ki jih zavarovalnica v okviru posameznih akcij pridobi za svoje zavarovance pri drugih podjetjih (na primer brezplačno enoletno članstvo v Avto moto zvezi Slovenije za vse, ki sklenejo novo avtomobilsko zavarovanje ipd.). V to kategorijo bi lahko prišteli tudi ugodnosti na področju plačilnih pogojev, kot so gotovinski popust, ki ga je stranka deležna ob takojšnjem plačilu premije z gotovino ter obročno odplačevanje premije brez obresti, kjer zavarovalnica dolžniku ne zaračunava obresti pri daljšem obdobju plačevanja.

Promocijska darila se pri pospeševanju prodaje uporabljajo predvsem ob uvedbi novih zavarovanj. Darilo prejmejo vsi, ki sklenejo neko zavarovanje do določenega datuma. Akcija z darili ponavadi poteka le določen krajši čas, predvsem v začetku

uvedbe zavarovanja ali v času akcijskih ponudb, z namenom, da se čim prej čim več strank odloči za sklenitev zavarovanja. Darila, ki se ob sklenitvi podarjajo strankam, so praviloma manjše vrednosti, pomembno pa je, da je samo darilo v pomenski povezavi z zavarovanjem, ki ga spremlja. Tovrstnih daril je tudi Območna enota Murska Sobota pripravila v zadnjih letih precej, prav tako pa ob koncu leta prodajniki med svoje stranke razdelijo številna pozornostna darila.

Pomembno vlogo imajo tudi nagradne igre, saj v kupcih vzbudijo zanimanje in so ponavadi kot instrument pospeševanja prodaje zelo uspešne (posplošeno - tem bolj, ko so nagrade privlačne, tem boljši je odziv). Območna enota Murska Sobota se zato, da je prepoznavnost, odmevnost in odzivnost nagradnih akcij čim večja in da se ob tem tudi sicer zavarovalnica predstavlja v pozitivni luči, poslužuje nagradnih iger v okviru izvedbe drugih trženjsko komunikacijskih akcij. Tak primer je nagrajevanje izžrebancev v preventivni akciji Vzoren voznik, ki se že nekaj let ob začetku šolskega leta pripravlja v sodelovanju s Postajo prometne policije Murska Sobota in Murskim valom. V tem primeru so z 20-odstotnim popustom pri polnem avtomobilskem kasko zavarovanju oziroma paketom promocijskih daril Zavarovalnice Triglav, d.d., za svoj avtomobil nagrajeni tisti posamezniki, ki so bili izžrebani iz množice vzornih voznikov, le-ti pa so vsi vozniki, ki so bili ob redni kontroli cestnega prometa ustavljeni s strani prometnih policistov in niso ne v tistem trenutku ne v zadnjih dveh letih naredili oziroma bili kaznovani zaradi prometnega prekrška.

Sem bi lahko prištevali tudi akcijo brezplačne izdelave digitalnih fotografij, ki jo je pripravila Območna enota Murska Sobota s podjetjem Creativ, Novi mediji d.o.o. Pri tej akciji si lahko katerikoli Pomurec ali Pomurka na spletni strani www.freephoto.si naloži poseben program, se registrira, izpolni anketo (pripravljeno s strani Območne enote Murska Sobota) in pošlje do 30 fotografij v brezplačno izdelavo. Ko kuverto z izdelanimi fotografijami prejme odgovorna oseba na območni enoti, ji doda ustrezno promocijsko gradivo (v skladu s podanimi odgovori stranke v anketi) ter zapečateni kuverto preda zastopniku, ki je odgovoren za prodajo na področju, s katerega je stranka, ki je naročila fotografije. Opremljen s kuverto s fotografijami in informacijami iz izpolnjene ankete ter podatki o zavarovanosti stranke pri Zavarovalnici Triglav, d.d., obišče zastopnik stranko, ji fotografije preda ter poskuša opraviti prodajni razgovor. Gre za zanimiv projekt, pri katerem stranka brezplačno na dom dobi tisto, kar želi, zavarovalnica preko ankete pridobi relevantne splošne in tržne podatke, zastopnik pa ima bolj ali manj odprta vrta ter z vnaprej pridobljenimi poglobljenimi informacijami (kaj stranko zanima, o katerem zavarovanju razmišlja in podobno) večjo možnost za uspeh.

Tudi tekmovanja med prodajniki se v Zavarovalnici Triglav izvajajo že vrsto let. Tako vsako leto prejmejo priznanja in nagrade najboljši zavarovalni zastopniki in komercialisti pri prodaji premoženjskih zavarovanj, najuspešnejši zastopniki pri prodaji enkratnih naložbenih zavarovanj, najboljši zavarovalni zastopniki pri prodaji življenjskih zavarovanj in trije zastopniki desetletja pri prodaji življenjskih zavarovanj, sama Območna enota pa prav tako izvaja tekmovanja med prodajniki (zastopniki in komercialisti) in zastopniškimi timi.

Posebne ugodnosti so deležni tudi sami zaposleni kot je na primer oprostitev plačila vstopne provizije pri akcijskih enkratnih naložbenih zavarovanjih, pod pogojem, da skupna zbrana premija zaposlenih v celotni Zavarovalnici Triglav preseže na primer

100.000 EUR. Dodatna stimulacija za prodajnike pa so tudi posebna povišanja provizijskih stopenj za posamezne zavarovalne vrste, pri katerih se želi pospešiti prodaja.

2.2.3.3 Osebna prodaja

Razgovori v okviru osebne prodaje so najpomembnejše sredstvo tržnega komuniciranja v zavarovalni dejavnosti. V letu 2005 so skoraj polovico vse bruto obračunane zavarovalne premije (745,7 milijonov EUR oziroma 48,1 odstotka) zbrali interni zastopniki zavarovalnic, zunanji ali t.i. nevezani zastopniki so zbrali 283,8 milijonov EUR ali 18,4 odstotka premije, na prodajnih mestih v zavarovalnicah je bilo zbrano 213,7 milijonov EUR ali 13,8 odstotka premije, večji del preostale premije pa je bilo zbrane s strani zavarovalnih posrednikov ali v okviru bančnega zavarovalništva. Po drugih prodajnih poteh (telefon, internet ali na daljavo) je bilo zbranih le nekaj manj kot 170 tisoč EUR premije, kar sicer ni omembe vredno, se pa ta delež pomembno večja (Slovensko zavarovalno združenje 2006: 42). V letu 2006 se ta razmerja bistveno niso spremenila, saj so skupaj interni in zunanji zastopniki zbrali 64,3 odstotkov bruto obračunane zavarovalne premije (dobri dve odstotni točki manj kot leta 2005), posredniki 10 odstotkov, na prodajnih mestih zavarovalnic je bilo zbrano 14,8 odstotkov vse bruto obračunane zavarovalne premije (eno odstotno točko več kot leta 2005), v poslovalnicah bank 2,8 odstotkov vse premije, drugi prodajni kanali pa so manj učinkoviti (Slovensko zavarovalno združenje 2007: 43).

Iz predstavljenih podatkov je razvidno, da je velika večina zavarovanj sklenjenih skozi osebno prodajo. Kot je že v poglavju 1.4.4.3. Osebna prodaja opredeljeno, predstavlja največjo prednost osebne prodaje prav neposredni stik, ki se največkrat realizira v obliki obiska stranke s strani zavarovalnega prodajnega zastopnika. Zavarovalni zastopnik, ki glede na obstoječo situacijo oblikuje in vodi razgovor, ima možnost pridobiti podrobnejše informacije o zmožnostih, preferencah in izkušnjah stranke, ji glede na ugotovljeno obstoječo situacijo ponuditi primerne zavarovalne rešitve, torej verbalno predstaviti oziroma razložiti ponujena zavarovanja, nuditi popolno informacijo in se takoj prilagoditi povratni informaciji. Komunikacija, ki poteka med prodajnim zastopnikom in potencialnim kupcem ni pod vplivom nobenih šumov, ki bi povzročali motnje in vplivali na uspešnost komuniciranja. Zato kljub visoki ceni, ki jo osebna prodaja predstavlja za podjetje predvsem zaradi stroškov za prodajno osebje, predstavlja prodajno osebje v zavarovalnicah ponekod celo več kot polovico vseh zaposlenih. V zavarovalnicah in pozavarovalnicah je bilo ob koncu leta 2006 zaposlenih 5.992 oseb, v prodaji zavarovanj pa jih je bila zaposlena slaba polovica (46,0 odstotkov) oz. 2.754 oseb (Slovensko zavarovalno združenje 2007: 38).

Izhodišče za organiziranje prodajnih mrež v Zavarovalnici Triglav, d.d., so prodajne poti, ki so v zavarovalništvu običajne, prodaja zavarovanj pa poteka po naslednjih prodajnih poteh:

- zavarovalni zastopniki, ki so v rednem delovnem razmerju z Zavarovalnico Triglav. To so po sistemizaciji delovnih mest zavarovalni zastopniki, zavarovalni komercialisti in referenti za sklepanje zavarovanj na lastnih poslovnih mestih;

- zavarovalne zastopniške družbe, ki kot pravne osebe opravljajo gospodarsko dejavnost zastopanja Zavarovalnice Triglav (agencije) in ki so lahko ekskluzivne zastopnice Zavarovalnice Triglav ali pa je Zavarovalnica Triglav le ena od zavarovalnih hiš, ki jih zastopajo; odnos z zavarovalnico je opredeljen s posebnimi akti in s pogodbo;
- zavarovalni zastopniki – fizične osebe, ki niso v rednem delovnem razmerju; gre za pogodbene zavarovalne zastopnike, katerih odnos z zavarovalnico in pooblastila so urejena s pogodbo;
- delavci Zavarovalnice Triglav v notranji organizaciji, ki so v rednem delovnem razmerju in imajo pooblastila za sklepanje zavarovanj, vendar po sistemizaciji niso razvrščeni pod prvo alineo;
- zavarovalno posredniške družbe (brokerji) – pravne osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost posredovanja pri sklepanju zavarovalnih pogodb v skladu z dogovorom oziroma pogodbo z zavarovalnico;
-
- zavarovalni posredniki – fizične osebe; odnos z zavarovalnico je urejen s pogodbo.

Ob naštetih prodajnih poteh pa so še zelo pomembna razna ekskluzivna ali neekskluzivna pogodbeno prodajna mesta (na primer razni avtomobilski servisi), ostala zunanja mreža (banka, pošta) ter seveda sklepanje zavarovanj preko interneta in telefona.

Prodajne mreže so organizirane na nivoju območnih enot. Po potrebi se lahko prodajne mreže organizirajo tudi na Centrali.

Skoraj polovica zaposlenih v soboški Območni enoti Zavarovalnice Triglav, d.d., je neposredno usmerjenih v pridobivanje zavarovanj in tvorijo srce t.i. produkcijske mreže, in sicer bodisi kot:

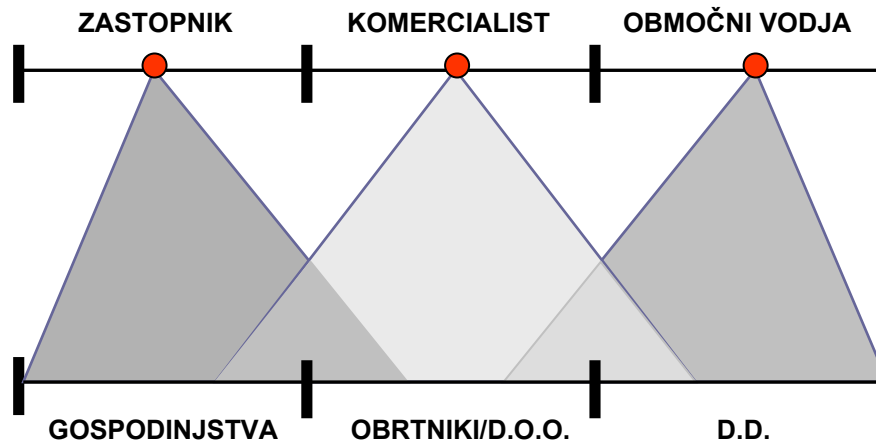
- *zavarovalni komercialisti*, ki jih je bilo konec leta 2006 16 in ki skrbijo v glavnem za portfelj pravnih oseb. Med njimi je 6 območnih vodij, ki so poleg lastnega portfelja pravnih oseb odgovorni za produkcijo zastopniških timov v posameznem geografsko določenem delu Pomurja (Gornja Radgona, Ljutomer, Lendava, Murska Sobota, Goričko vzhod in Goričko zahod), ostali pa so koordinatorji zastopniških skupin oziroma inštruktorji ali
- *zavarovalni zastopniki*, ki jih je bilo konec leta 2006 59 in ki sklepajo vse vrste zavarovanj pri fizičnih osebah ter po obsegu zavarovanj in zavarovalni premiji manjših pravnih oseb.

V neposredno produkcijo je bilo na dan 31.12.2006 vključenih 75 zaposlenih, kar pomeni 48,7 odstotka vseh zaposlenih. Ob tem je v okviru internih zaposlenih tudi 8 zaposlenih na šalterjih, poleg vseh zastopnikov in komercialistov ter zaposlenih na šalterjih pa ima pridobljeno dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov še 28 internih zaposlenih, še dodatnih 17 internih zaposlenih pa tudi že ima izpit za opravljanje zavarovalnih poslov, kar pomeni, da je 128 zaposlenih ali 83,1 odstotkov

zaposlenih takih, ki jim je primarna vloga trženje zavarovanj ali pa to možnost imajo in jo (lahko) izvajajo ob svoji primarni vlogi internega zaposlenega.

Področje trženja zavarovanj posameznih členov produkcijske mreže po skupinah strank prikazuje slika 2.2.3.3.1.

Slika 2.2.3.3.1: Segmentacija strank na izbrane tržnike v Območni enoti Murska Sobota



Vir: Predstavitev poslovnega modela v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območni enoti Murska Sobota (2002): Rudi Cipot. Srečanje Društva managerjev Slovenije. Portorož: junij.

Ob tem ima Območna enota Murska Sobota na področju Pomurja še tri predstavništva (Gornja Radgona, Lendava in Ljutomer), 23 zastopstev, ki so locirana po vseh večjih pomurskih krajih ter t.i. Škodni center v avtocentru Agroservis v Murski Soboti, ki je namenjen cenitvi avtomobilskih škod.

V primeru Območne enote Murska Sobota je delež bruto obračunane kosmate premije, ki so jo zbrali interni zastopniki in komercialisti (interna prodajna mreža) precej višji od slovenskega povprečja, ki je v letu 2005 znašalo 48,1 odstotka oziroma leta 2006 skupaj z zunanji zastopniki 64,3 odstotkov. Interna prodajna mreža murskosoboške območne enote Zavarovalnice Triglav, d.d., je v letu 2006 zbrala kar 80,5 odstotkov vse bruto obračunane kosmate premije in če k temu prištejemo še 6,8 odstotkov zbrane premije v predstavništvih, vidimo, da so zaposleni v trženju zbrali čez 87 odstotkov vse premije v letu 2006. Pomembno mesto zavzemajo še zunanja prodajna mesta z nekaj čez desetino vse zbrane premije, medtem ko je delež agencij (še) majhen.

2.2.3.4 Odnosi z javnostmi

Primarni cilj odnosov z javnostmi je pozitivno vplivati na okolje v katerem organizacija deluje. Vsaka organizacija mora zato načrtno in neprestano komunicirati s svojimi ciljnim javnostmi. To še posebej velja za podjetja v storitvenem sektorju, posebej za zavarovalnice, ki morajo poleg ciljnih javnosti za vzdrževanje oziroma dvigovanje svojega ugleda komunicirati tudi s širšo javnostjo in interno javnostjo. Zavarovalnica

potrebuje pozitivno podobo v javnosti in njeno naklonjenost, ker lahko le na ta način ohrani ali pridobi zaupanje in razumevanje strank. Zaupanje strank in njihova lojalnost pa je v zavarovalništvu ključnega pomena.

Zavarovalnica Triglav, d.d., načrtno in redno komunicira z eksterno javnostjo (mediji, deležniki (delničarji), strokovno in poslovno javnostjo, uporabniki storitev in odločevalskim okoljem) in interno javnostjo. Eksterna javnost zagotavlja sam obstoj zavarovalnice, pomen interne javnosti oziroma zaposlenih v zavarovalnici pa je prav tako velik, saj odnos interne javnosti do podjetja močno vpliva na dožemanje (imidž) podjetja pri eksterni javnosti. Tako lahko rečemo, da odnosov z najrazličnejšimi javnostmi ne opravljajo samo pristojne službe za odnose z javnostmi, ampak vsi, ki nastopajo v imenu podjetja oziroma vsi zaposleni. Še posebej velik vpliv na dožemanje zavarovalnice v okolju imajo vodilni kadri, kajti enačenje podjetja z njegovim vodstvom, še posebej z njegovim direktorjem, je v zavarovalništvu močno prisotno.

Zavarovalnica Triglav, d.d., na Centrali nima organiziranega t.i. oddelka za odnose z javnostmi, vendar pa to nalogo opravlja Služba za korporativno komuniciranje in delno tudi Služba za trženjsko komuniciranje. Služba za korporativni komuniciranje skrbi za izvajanje odnosov z mediji, interno javnostjo, delničarji, strokovno in poslovno javnostjo, uporabniki storitev in odločevalskim okoljem ter skrbi za usposabljanje in trening vodstva za javno nastopanje in nastopanje pred kamero. Služba za trženjsko komuniciranje pa v sferi odnosov z javnostmi skrbi za pripravo in izvedbo nekaterih dogodkov (na primer vsakoletni turnirji na področju vseh območnih enot v tenisu in golfu - Triglav tenis in Triglav golf, tradicionalni pohod na Triglav - Vrh na vrhu, decembrski koncert v Cankarjevem domu ter vsakoletno organiziranje obiska 3000 otrok planiške prireditve) namenjenih vsem javnostim na področju celotne Slovenije oz. na področju delovanja Zavarovalnice Triglav, d.d., (medijem, delničarjem, strokovni in poslovni javnosti, odločevalcem in samim zavarovancem). Ob tem skrbi še za celostno grafično podobo zavarovalnice, načrtuje vse v zvezi s posebnimi poslovnimi in drugimi darili ter pripravlja sodelovanje Zavarovalnice Triglav na prireditvah, kot so sejmi in razstave.

Strategijo in načrte komuniciranja in vodenja odnosov z javnostmi za celotno Zavarovalnico Triglav, d.d., pripravijo pristojne službe za komuniciranje na Centrali, območne enote pa lahko izvajajo svoje projekte in aktivnosti odnosov z javnostmi po predhodni odobritvi in ob dogovarjanju ter nadzoru s strani pristojnih na Centrali.

Zavarovalnica Triglav, d.d., in Območna enota Murska Sobota se poslužujeta bolj ali manj vseh oblik in aktivnosti odnosov z javnostmi:

- *publikacije*, ki se uporabljajo za predstavitve izdelkov oz. storitev ali pa za predstavitev delovanja in poslovanja podjetja. Sem lahko prištevamo Letno poročilo Zavarovalnice Triglav, d.d., mesečno interno glasilo Obzornik, promocijski časopis o naložbenih zavarovanjih Zavarovalnice Triglav, d.d., Naložbenik, soboška območna enota je do nedavnega izdajala lastno interno glasilo Sakulant (z besedo sakulant so starejši prebivalci Prekmurja imenovali zavarovalnega zastopnika, sakulacija pa pomeni zavarovanje). Redkeje so izdane posebne brošure ter ob pomembnejših dogodkih bilteni, katalogi. Zanimivost je t.i. Knjižna zbirka Triglav, to je posebna izdaja knjig za Zavarovalnico Triglav, d.d., ki

se jih je kot pozornost razdelilo med poslovne partnerje. V tem kontekstu omenimo tudi predstavitveni film soboške območne enote, ki ga je pripravila leta 2003 in ki je še danes bolj ali manj aktualen ter se predvaja v Središču za stranke na t.i. aktivnih stenah oziroma multimedijški galeriji;

- *konference za novinarje, razna sporočila in obvestila za medije oziroma eksterno javnost, priprava odgovorov na novinarska vprašanja ipd.*, ki jih pripravlja Služba za komuniciranje na Centrali redno ob pomembnejših dogodkih, območne enote pa le izjemoma in po predhodni odobritvi in vsebinskem nadzoru s strani odgovornih na Centrali, saj je pristojnost za tovrstno komuniciranje z novinarji in mediji v glavnem v rokah Službe za korporativno komuniciranje;
- *posebni dogodki*, ki se pripravljajo in organizirajo z namenom utrjevanja ugleda in imidža zavarovalnice ter utrjevanja odnosov z mediji, delničarji, strokovno in poslovno javnostjo, odločevalci in zavarovanci. To so na primer s strani Centrale organizirani vsakoletni turnirji na področju vseh območnih enot v tenisu in golfu (Triglav tenis in Triglav golf), tradicionalni pohod na Triglav (Vrh na vrhu), decembrski koncert v Cankarjevem domu ter vsakoletno organiziranje obiska 3000 otrok planiške prireditve s spremljevalnim programom. Območna enota Murska Sobota je seveda soorganizator prireditev Triglav golf in Triglav tenis v Pomurju, sodeluje pri vključevanju oziroma vabljenju k udeležbi pomembnih predstavnikov pomurskih eksternih javnosti in zaposlenih pri projektih Vrh na vrhu in decembrskem koncertu v Cankarjevem domu ter skrbi za izbor in logistiko udeležbe otrok iz izbranih pomurskih šol na planiški prireditvi. Območna enota Murska Sobota tudi samostojno pripravlja nekatere tovrstne dogodke. Med njimi je najpomembnejše vsakoletno srečanje za poslovne partnerje, ki ga zadnja leta pripravlja v sodelovanju s podjetjema Mura d.d. iz Murske Sobote in Nafta Lendava d.o.o. iz Lendave in sicer v obliki koncerta orkestra Slovenske filharmonije ali Simfoničnega orkestra RTV Slovenija z izbrano pogostitvijo v Gledališki in koncertni dvorani v Lendavi. Prav tako ob koncu leta se pripravijo posamezna srečanja za posamezne skupine poslovnih partnerjev. Ob okroglih obletnicah delovanja in odprtju posameznih poslovnih prostorov (zastopstev, predstavništev) je vsakič pripravljena posebna slovesnost z nagovori in kulturnim programom. Še pred nekaj leti je soboška območna enota pripravljala posebne večdnevne izlete za večje paketne zavarovance, ki pa jih je zaradi omejitve stroškov opustila. Za interno javnost se vsako leto pripravi več dogodkov kot so na primer spomladanski in jesenski piknik, ločeni sprejemi in zaključki ob koncu leta za zaposlene, upokojenca in jubilate ter obisk Dedka Mraza za otroke zaposlenih, večdnevni izleti, srečanja ob pomembnejših dogodkih in uspehih ipd.;
- *posebni projekti*, ki jih izvaja Območna enota Murska Sobota predvsem na preventivnih področjih, še posebej aktivna pa je na področju prometne varnosti. V mesecu maju leta 2005 in 2006 je bila uspešno izvedena preventivna akcija Osveščen voznik je varen voznik, ki je bila tudi v širšem slovenskem prostoru precej odmevna, saj so o njej poročali vsi nacionalni in lokalni tiskani, televizijski, radijski in drugi elektronski mediji. Obakrat je bila akcija dvodnevna, pri čemer je bil prvi dan strokovno obarvan, saj so bila ob izvedbah poskusnih trkov pripravljena tudi predavanja in okrogle mize na relevantne teme prometne varnosti v Pomurju, drugi dan pa je bil namenjen bolj širši javnosti s prikazom

reševanja ponesrečenca uklešččenega v vozilu z vključitvijo policijske, reševalne in gasilske enote. Posebnost akcije je v tem, da je soboški območni enoti kot glavnemu organizatorju projekta k sodelovanju uspelo pritegniti bolj ali manj vse institucije, ki se s problematiko prometne varnosti same ukvarjajo in ločeno izvajajo različne aktivnosti. Ob tem Območna enota Murska Sobota, Postaja prometne policije Murska Sobota in radio Murski val že več let ob začetku šolskega leta pripravljajo skupno preventivno akcijo Vzoren voznik. Pri tej akciji se dva tedna z rednimi oblikami dela nadzira spoštovanje cestno prometnih predpisov in vseh obveznosti, ki se zahtevajo za varno udeležbo v cestnem prometu. Če voznik ustavljenega vozila izpolnjuje vse pogoje za sodelovanje v akciji, kar pomeni, da ni ugotovljene nobene kršitve cestno prometnih predpisov in da ta voznik v zadnjih dveh letih od časa nadzora ni bil povzročitelj prometne nesreče ali storilec cestno prometnega prekrška, se voznika seznanijo z izvajanjem preventivne akcije. S pisnim soglasjem voznik potrdi sodelovanje v akciji, v zahvalo prejme nalepko z napisom VZOREN VOZNIK in postane eden od možnih prejemnikov nagrad, ki jih podari soboška območna enota Zavarovalnice Triglav, d.d.. Tovrstne preventivne akcije so odlično orodje odnosov z javnostmi v zavarovalništvu in so še posebej pomembne takrat, ko podjetje ne razpolaga z velikimi sredstvi za trženjsko komuniciranje;

- *sodelovanje pri izvedbi projektov in aktivnosti drugih institucij* z namenom opozarjanja na ali pa kar reševanja določenih problemov na nacionalnem, regijskem ali lokalnem okolju, pri čemer Zavarovalnica Triglav, d.d., ali Območna enota Murska Sobota nista organizatorja. Območna enota Murska Sobota se redno odzove na povabila k sodelovanju ali na prošnje v obliki kadrovske, organizacijske, prostorske, materialne ali finančne pomoči pri izvedbi raznih preventivnih akcij s strani različnih ustanov, društev in institucij;
- *sponsorstvo*, s katerim zavarovalnica podpre določene aktivnosti ali dogodke ter nato pričakuje otipljivo korist v smislu utrjevanja blagovne znamke in imidža skozi različne promocijske storitve prejemnika sponzorskih sredstev, kar naj bi imelo vpliv na povpraševanje. Zavarovalnica Triglav, d.d., je v Sloveniji, preko Območne enote Murska Sobota pa gotovo na vsakem koraku v Pomurju, prepoznavna s svojim vračanjem sredstev v okolje, saj v obliki sponzorstev podpira različne športne, kulturne, izobraževalne, zdravstvene, družbeno odgovorne in ostale dejavnosti. Tako letno sklenejo tovrstne pogodbe z več sto društvi, združenji, zvezami, šolami, podjetji, podjetniki in drugimi organizacijami. Območna enota Murska Sobota, ki letno prejme skoraj tisoč prošenj za finančno pomoč, je kljub omejitvi stroškov v zadnjih letih in tudi delni centralizaciji sponzorstev še vedno eden od največjih sponzorjev v Pomurju. Vpričo omenjene omejitve stroškov in velikega obsega prosilcev sponzorskih sredstev je pripravila poseben sistem za odločanje o sponzorski podpori posameznim prosilcem oziroma projektom. Tako se sponzorska komisija odloča v glavnem na podlagi s strani zavarovalnice pripravljenega in s strani prosilca izpolnjenega obrazca, v katerem slednji navede vse relevantne podatke o sebi in projektu. Na podlagi treh glavnih kriterijev: prispevek k promociji zavarovalnice, prispevek h kakovosti in razvoju pomurske regije in poslovna povezava z zavarovalnico, ki imajo različno utež pri skupni oceni in ki imajo še vsak svoje podkriterije, se določi ocena projekta in na podlagi te se komisija tudi odloči o sponzorskem (ne)sodelovanju in višini sredstev;

- *donatorstvo*, je podobno sponzorstvu, razlika je v tem, da zavarovalnica v zameno za donirana sredstva ne pričakuje neposredne in komercialne koristi. Donatorska sredstva se največkrat namenijo za humanitarne, verske, kulturne in izobraževalne dejavnosti. Tudi v obliki donacij Zavarovalnica Triglav, d.d., in sama Območna enota Murska Sobota vlagata v okolje precejšnja sredstva, saj je Zavarovalnica Triglav, d.d., v Sloveniji v samem vrhu glede tovrstnega vložka v okolje, to pa velja tudi za Območno enoto Murska Sobota na področju Pomurja. Slednje potrjujejo tudi podatki objavljeni v časniku Finance (glej Petrič 2005: 18), kjer je navedeno, da bo »na lestvici več kot 50 družb in skupin največ za donacije in sponzorstva letos namenila Zavarovalnica Triglav, ki bi bila lani, če bi sestavljali tako lestvico, po tem podatku tretja, za Krko in skupino Mercator.« V istem članku je Zavarovalnica Triglav na prvem mestu med vsemi po vlaganijih v kulturo (92,9 milijonov SIT ali 387.665 EUR, pred Krko s 62,0 milijonov SIT ali 258.721 EUR) in po vlaganijih v šport (626,1 milijonov SIT ali 2.612.669 EUR, pred Skupino Mercator s 493 milijonov SIT ali 2.057.253 EUR);
- *javni nastopi in obiski prireditelj*, kjer se člani vodstva Zavarovalnice Triglav, d.d., na nacionalnem nivoju in člani vodstva Območne enote Murska Sobota na regionalnem nivoju večkrat javno predstavijo kot predavatelji ali govorniki na raznih konferencah, poslovnih srečanjih, okroglih mizah ter ostalih prireditvah ali pa se pomembnih prireditelj, slovesnosti in drugih dogodkov zgolj udeležijo. Udeležba predstavnikov zavarovalnice na nacionalno pomembnih dogodkih pozitivno vpliva na imidž zavarovalnice, na regionalni ravni pa pojavljanje njenih predstavnikov tudi na manjših prireditvah pozitivno vpliva na dožemanje zavarovalnice kot družbeno odgovorne in »domače« zavarovalnice s strani eksterne javnosti, s čimer se utrjuje poslovni odnos in zagotavlja zvestoba zavarovancev;
- *dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat* sta še dve orodji odnosov z javnostmi, ki se ju podjetja lahko poslužujejo z namenom krepitve imidža podjetja kot družbeno odgovornega podjetja ali z namenom poglobljanja zaupanja. Tudi teh se Območna enota Murska Sobota v okviru svojih možnosti poslužuje, čeprav ne v tolikšni meri kot v preteklosti. Namenskega dogodka »Odprtih vrat« za širšo eksterno javnost se ne organizira (soboška območna enota se sicer opredeljuje kot »v okolje odprto podjetje«), so pa vrata odprta vsem, ob tem pa se na letni ravni zvrsti več obiskov poslovnih in ostalih skupin, ki jih povabi vodstvo območne enote ali pa sami zaprosijo za obisk, predstavitev in ogled;
- *zbori delavcev, letni razgovori, tedenski, mesečni in obdobjni sestanki, letna srečanja, zaključki ob koncu leta, sindikalni izleti in pikniki, obvestila po interni elektronski pošti in na oglasnih deskah* so orodja komuniciranja z internimi javnostmi, ki se jih Območna enota Murska Sobota redno poslužuje. V skladu z namenom vsakega od naštetih orodij jih uporablja tako za obveščanje zaposlenih o vsakodnevnih, za delo relevantnih zadevah in pomembnejših strateških stvareh, kakor tudi za komuniciranje poslanstva, vizije, kulture, vrednot ter za poglobljanje poslovnega odnosa s sodelavci in neformalno prijateljsko druženje.

Območna enota Murska Sobota s svojimi aktivnostmi sledi svojemu poslanstvu in viziji ter dolgoročno zastavljenim ciljem delniške družbe. Uresničevanje teh ciljev je nujno povezano z aktivnim vključevanjem podjetja in zaposlenih v življenje regije, tako s podporo projektom in aktivnostim posameznih regijskih institucij, kakor tudi s

pripravo in izvedbo lastnih projektov in aktivnosti na raznih razvojno in poslovno relevantnih področjih. Tudi to je poleg težnje po kakovostnih odnosih z eksterno in interno javnostjo razlog, da soboška območna enota na področju pomurske regije že vrsto let strateško in načrtno upravlja odnose z javnostmi.

Kar pa jo na tem področju resnično dela edinstveno tako v Zavarovalnici Triglav, d.d., kakor tudi v širšem slovenskem poslovnem prostoru je njen Klub Pomurski akademski center (krajše Klub PAC). Ta je bil ustanovljen v začetku leta 2000 in sicer z namenom prelivanja energije podjetja čez meje osnovne zavarovalne dejavnosti in vlaganja v širše okolje ter utrjevanja ugleda in imidža zavarovalnice kot družbeno odgovornega podjetja. Klub PAC ima na razpolago tehnično sodobno opremljen večnamenski prostor z galerijo, avlo, garderobo, sanitarijami, barom in teraso, ki je last Zavarovalnice Triglav, d.d., Območne enote Murska Sobota in ki se nahaja v mansardi poslovne stavbe za sedežem Območne enote Murska Sobota. Poslanstvo kluba, v katerem so v svojem prostem času aktivni nekateri zaposleni v zavarovalnici, je služiti prihodnosti, razvoju in napredku pomurske regije, ki temelji na lastnem znanju in sposobnostih. Klub PAC pripravlja različne izobraževalne dogodke za strokovno in širšo javnost, sodeluje pri organizaciji in izvedbi projektov regijskih razvojnih institucij, s koncerti resne glasbe, likovnimi razstavami, filmskimi, literarnimi in dramski večeri pa zapolnjuje vrzeli na področju kulturne ponudbe v pomurski regiji. Od ustanovitve kluba do meseca julija leta 2007 je bilo izvedenih čez 300 dogodkov, in sicer (glej Klub Pomurski akademski center 2007):

- 34 izobraževalnih dogodkov (predavanj, delavnic, seminarjev in srečanj),
- 77 koncertov resne glasbe v okviru rednih letnih ciklusov koncertov,
- 84 koncertov resne glasbe v okviru šestih festivalov resne glasbe PAC-ev glasbeni maj v Pomurju, ki je v zadnjih letih poleg nastopajočih mednarodno tudi po kriteriju prizorišč (Slovenija, Avstrija, Madžarska in Hrvaška),
- 60 likovnih razstav,
- 28 literarnih večerov,
- 15 filmskih večerov,
- 4 dramske večere,
- 4 naravoslovne razstave,
- 2 poslikavi dvorišča soboške območne enote Zavarovalnice Triglav, d.d., ki so ju opravili učenci večih pomurskih osnovnih šol in
- posebna tematska razstava Zgodovina gasilstva v Pomurju, ki je bila največja tovrstna razstava v Pomurju v zadnjih desetletjih.

Na klubskih dogodkih, ki se jih letno zvrsti med 40 in 50, se je v zadnjih treh letih zbralo med 3500 in 5500 obiskovalci, klub pa je ob koncu leta 2006 štel 140 članov, kar je 60 odstotkov več kot ob koncu leta 2004. Tako se s Klubom PAC aktivnost in vključenost soboške območne enote Zavarovalnice Triglav, d.d., v sfero kulture in izobraževanja v Pomurju ne le nadaljuje, temveč se še povečuje ter širi tudi čez državne meje. Poleg številnih kulturnih in akademskih povezav, ki jih je Klub PAC vzpostavil v tujini ne gre zanemariti tudi godpodarski potencial teh sodelovanj, še posebej v Republiki Srbiji, kjer je Klub PAC ob izvedbi več odmevnih projektov stkal številne vezi in prijateljstva s tamkajšnjimi gospodarstveniki in politikami. V luči širitve Zavarovalnice Triglav, d.d., na ta trg je tovrstna navezava vsekakor dobrodošla in vredna upoštevanja.

Na tem mestu velja omeniti tudi pojavljanje Zavarovalnice Triglav, d.d., v medijih. V letu 2006 je bilo v slovenskih medijih objavljeno 2.722 prispevkov (30 odstotkov manj kot leta 2005), v katerih je bila omenjena Zavarovalnica Triglav, d.d.. Mediji so objavili 1.561 prispevkov v zvezi s poslovanjem, 417 objav o ponudbi, v 265 objavah pa so mediji poročali o vzajemnih skladih in borznem dogajanju. 201-krat so mediji omenjali sponzorske in donatorske aktivnosti Zavarovalnice Triglav, d.d.. O Zavarovalnici Triglav so poročali vsi najpomembnejši nacionalni tiskani mediji: v Financah v 475 objavah, v Delu v 325 objavah in Dnevniku v 275 objavah. Zavarovalnica Triglav, d.d., je bila uvrščena na 13. mesto na lestvici uglednih podjetij ter med 50 največjih oglaševalcev v Sloveniji, predsednik uprave, mag. Andrej Kocič, pa je bil uvrščen med najboljše komunikatorje (2. mesto) (povzeto po Lindtner 2007: 11). Mesečni delež objav v lokalnih medijih se giblje okrog 10 odstotkov, med temi pa so objave v pomurskih medijih pogosto najbolj številne.

2.2.3.5 Neposredno trženje

Delež zavarovanj sklenjenih skozi neposredno trženje je v Sloveniji še zmeraj relativno majhen, čeprav se je v zadnjih letih vpricho razvoja sodobnih informacijskih tehnologij v najbolj razvitih državah sveta močno povečala uporaba neposrednega trženja pri promociji storitev. Leta 2005 je bilo v Sloveniji z neposrednim trženjem (telefon, internet ali na daljavo) zbranih le nekaj manj kot 170 tisoč EUR premije ali 0,01 odstotka vse zbrane premije, kar sicer ni omembe vredno, se pa ta delež pomembno večja (glej Slovensko zavarovalno združenje 2006: 42). Trenutno je torej neposredno trženje preko spleta, s pomočjo neposredne pošte in po telefonu v Sloveniji pravzaprav na začetku svoje poti in zaenkrat služi bolj namenu informiranja potencialnih kupcev o zavarovanjih, vzpostavitvi komunikacije in »odpiranju vrat« za obisk prodajnih zastopnikov.

Ne glede na to, da se tudi v Sloveniji sodobne informacijske tehnologije pri promociji zavarovalnih storitev gotovo uporabljajo vsaj v podobni meri in obliki kot v zahodnem svetu, pa še zmeraj ni narejen preskok od same promocije do končnega nakupa oziroma neposredne sklenitve zavarovanja. Glede na to, da je že v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja v Veliki Britaniji neposredno trženje z navdušenjem sprejel sektor finančnih storitev, predvsem pokojninske in zavarovalne družbe (Palmer 1994: 296), lahko predvidevamo, da ima tovrstno trženje zavarovalnih storitev v Sloveniji še precej rezerve in da se bo pomen neposrednega trženja v slovenskem zavarovalništvu v prihodnosti gotovo povečal. To potrjuje tudi podatek o zavarovalni premiji na zaposlenega v zavarovalnici, ki kaže, da je premija na zaposlenega v zavarovalnici v EU (25) več kot trikrat večja od premije na zaposlenega v slovenski zavarovalnici (Slovensko zavarovalno združenje 2007: 68). Seveda je ta razlika tudi posledica nasploh večje učinkovitosti zavarovalnih družb v EU (25) v primerjavi s slovenskimi zavarovalnicami, vendar pa je ta pogojena tudi z večjo učinkovitostjo neposrednega trženja zavarovalnih družb v EU (25) skozi sodobno informacijsko tehnologijo.

Seveda morajo slovenske zavarovalnice čimprej zagotoviti vso ustrezno informacijsko podporo za neposredno trženje oz. sklepanje čim večjega števila različnih zavarovalnih storitev v Sloveniji, na primer preko svetovnega spleta. Temu v prid priča podatek, da je že v letu 2003 dobra četrtina slovenskih uporabnikov spleta

v enem letu vsaj enkrat obiskala spletno ponudbo zavarovalnic, kjer pa je bilo pripravljenih še malo možnosti za sklenitev zavarovanja (Slovensko zavarovalno združenje 2004: 16). Pripravljenost, potreba in želja s strani potencialnih zavarovancev torej obstaja, potrebna je le hitra prilagoditev ponudnikov zavarovalnih storitev v Sloveniji.

K temu je nekoliko pripomogla tudi država, saj so bile zavarovalnice to novo prodajno pot dolžne uvesti v skladu z Zakonom o obveznih zavarovanjih v prometu. Zavarovalnica Triglav je obnovo zavarovanj za osebna vozila v lasti fizičnih oseb omogočila novembra leta 2006. Pri Zavarovalnici Triglav je mogoče z eno samo polico preko spleta obnoviti celotno avtomobilsko zavarovanje (torej tudi kasko, asistenco, pravno zaščito, nezgodno zavarovanje voznika ...), s čimer je že preseгла zakonski okvir, ki se omejuje samo na obvezno avtomobilsko zavarovanje. Ob tem je pri Zavarovalnici Triglav, d.d., možno preko spleta skleniti še turistično zavarovanje, zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini, mešano življenjsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje 50 PLUS, naložbeno življenjsko zavarovanje, enkratno naložbeno zavarovanje, nezgodno zavarovanje otrok in mladine, dotno zavarovanje, študentsko zavarovanje, naložbeno zavarovanje JUNIOR ter prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Območna enota Murska Sobota je svojo spletno stran www.triglav-ms.com leta 2003 zaradi racionalizacije stroškov opustila, vse informacije pa so na spletni strani Zavarovalnice Triglav, d.d.: www.triglav.si. Na teh straneh je poleg pridobivanja vseh potrebnih informacij o zavarovalnici in njenih zavarovalnih storitvah ter poleg možnosti sklenitve prej omenjenih zavarovanj mogoče narediti še informativni izračun premije za najpogostejša premoženjska zavarovanja, informativne izračune za življenjska in ostala osebna zavarovanja, pri naložbenih zavarovanjih pa se lahko preko spleta preveri stanje na naložbenem računu. Prav tako obstaja možnost dogovora za obisk zavarovalnega zastopnika ali podajanja konkretnih vprašanj in prejemanja odgovorov strokovnjakov s posameznih področij.

Neposredna pošta v Zavarovalnici Triglav, d.d., dobiva med prodajnimi potmi v zadnjih dveh letih vedno večjo veljavo. Z njo se obstoječim zavarovancem ponuja razširitev kritja na obstoječih policah in sklenitev novih zavarovanj, v letu 2006 pa je v podporo prodaji prvič bil vključen tudi mobilni marketing, in sicer pri akciji sklepanja nezgodnih zavarovanj otrok in mladine. Pri tej akciji tudi Območna enota Murska Sobota samostojno preko neposredne pošte ob začetku šolskega leta nagovori tiste svoje obstoječe zavarovance, ki se v poletni akcije neposredne pošte, pripravljene s strani Centrale, ne odločijo za sklenitev tega zavarovanja.

Ravno pri nezgodnih zavarovanjih otrok in mladine in rezultatih, ki jih Zavarovalnica Triglav dosega na tem področju z neposrednim trženjem (kombinacija spleta, pošte in telefona) se kaže potencial tega elementa trženjskega spleta v Sloveniji. Zavarovalnica Triglav je namreč sklepanje nezgodnih zavarovanj otrok in mladine preko spleta uvedla leta 2004, leto zatem pa je ta prodajna pot opredeljena kot že zelo uspešna, saj je bilo na ta način sklenjenih že več kot 7 odstotkov oziroma 4.800 vseh tovrstnih zavarovanj, kar je skoraj 4-krat več kot leta 2004. Leta 2006 je ta številka še večja, saj je bilo preko spleta pri Zavarovalnici Triglav, d.d., sklenjenih že čez 5.500 nezgodnih zavarovanj otrok in mladine (Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007b). Glede na to, da so pri tem zavarovanju stroški zastopniškega sklepanja in

trženjskega komuniciranja precej visoki glede na zbrano premijo (gre za relativno nizko letno premijo), je osredotočenost na prodajno pot neposrednega trženja ne le primerna, temveč že kar nujna.

Tudi širitev nabora zavarovanj, ki se jih pri Zavarovalnici Triglav, d.d., lahko sklene preko spletnih strani, poleg vedno večje vloge urejanja tovrstnih zadev preko spleta v sferi fizičnih oseb (gospodinjstev), vpliva na rast števila sklenjenih zavarovanj preko spleta pri tej zavarovalnici. Tako je od slabih 1.700 sklenjenih zavarovanj v letu 2004 (upoštevati je potrebno, da je šele od poletnih mesecev tega leta naprej bilo mogoče skleniti večje število osebnih zavarovanj), to število poraslo na slabih 9.000 zavarovanj v letu 2006, pri čemer je obračunana premija znašala dobrih 26,7 milijonov SIT ali dobrih 111 tisoč EUR, kar pa pomeni še zmeraj le 0,017 odstotkov vse zbrane premije v letu 2006 (Zavarovalnica Triglav 2007b).

Na tem mestu lahko omenimo tudi Asistenčni center, ki je na sedežu zavarovalnice pričel delovati leta 2000. Osnovni namen je sicer procesiranje asistenčnih zavarovanj z lastnimi kapacitetami. Poleg povezovanja in organiziranja asistenčnih storitev Zavarovalnice Triglav pa so razvojne možnosti asistenčnega centra tudi na področju informiranja o storitvah, informiranja oškodovancev, posredovanja drugih informacij, kakor tudi na področju trženja in prodaje. V asistenčnem centru je zaposlenih 11 oseb, ki zagotavljajo sprejem telefonskih klicev 24 ur na dan (telefonska številka Asistenčnega centra je 080 2864 ali za klice iz tujine ++ 386 2 222 2864 (povzeto po Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007d).

Ob tem je Zavarovalnica Triglav, d.d., uvedla tudi brezplačno številko, t.i. modro številko (080 555 555), kjer lahko kdorkoli vsak delavnik med 8. in 16. uro pridobi želene informacije.

2.2.4 NADZOR IN VREDNOTENJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

Dandanes je vsak posameznik izpostavljen veliki množici takšnih ali drugačnih sporočil, katerih velik delež sestavljajo promocijska oglasna sporočila. V preobilju tovrstnih informacij lahko zavestno sprejme in obdela le manjši del, zato nikakor več ne zadostuje z bolj ali manj všečnim sporočilom pokriti in doseči ustrezno število ljudi, temveč je nujno potrebno spremljati učinek sporočil. Učinke rednega nadziranja in vrednotenja komuniciranja zavarovalnice s svojimi ciljnimi skupinami je sicer težko natančno izmeriti, gotovo pa neposredno vpliva na poslovni rezultat zavarovalnice.

Postavljene cilje in njihovo doseganje obravnavamo s treh vidikov (Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007b):

- komunikacijski cilji,
- cilji kreativne strategije in
- cilji medijske strategije.

V poglavju 2.2.1. Cilji komuniciranja v marketingu v zavarovalnici so že predstavljeni komunikacijski cilji, katerih doseganje lahko merimo s kvalitativnimi ali kvantitativnimi

merili, ki nam kažejo, v kolikšni meri so bili doseženi postavljeni cilji in nam dajejo smernice za korektivne ukrepe. Merila komunikacijskih ciljev so na primer:

- ali potrošnik pozna obstoječe zavarovalne storitve zavarovalnice,
- ali je obveščen o novi storitvi in ali je z njo seznanjen,
- ali pozna lastnosti, prednosti, delovanje ponujene storitve zavarovalnice,
- ali zaupa storitvi in zavarovalnici,
- kako ocenjuje ugled zavarovalnice,
- ali se zaveda obstoja blagovne znamke in ali ji je naklonjen,
- ali je pripravljen, odločen za sklenitev zavarovanja pri zavarovalnici,
- ali pozna distribucijske kanale,
- ali se zaveda potrebe po zavarovalni storitvi.

Če se z internimi ali eksternimi raziskavami, anketiranjem in analizami (o tem več v poglavju 2.2.5 Raziskave za potrebe komuniciranja v marketingu v zavarovalnici) ugotovi, da prihaja do negativnega odstopanja od postavljenih ciljev, je potrebno izvesti korektivne ukrepe, kot so na primer:

- dodatno informiranje potrošnika o novi ali obstoječi zavarovalni storitvi,
- informiranje preko novih kanalov,
- bolj jasna predstavitev lastnosti, prednosti, delovanja zavarovalne storitve,
- krepitev zaupanja v zavarovalnico in storitev, povečevanje ugleda zavarovalnice,
- doseči potrošnika, povečati intenziteto izpostavljenosti oglasnemu sporočilu, tako da se poveča spontani priklic blagovne znamke,
- z oglaševanjem predstaviti oziroma spomniti, kje lahko sklene zavarovanje,
- z oglaševanjem vzbuditi potrebo po sklenitvi zavarovanja.

Korektivni ukrepi so osnova za nadaljnje planiranje in izvajanje aktivnosti trženjskega komuniciranja.

Iz komunikacijskih ciljev izhajajo tako cilji kreativne strategije kot cilji medijske strategije. Medtem, ko so možni cilji kreativne strategije denimo oblikovati prepoznavno, učinkovito, zapomljivo, razumljivo in všečno oglasno sporočilo, so možni cilji medijske strategije na primer:

- izbor ustreznega medijskega spleta,
- določitev ustreznega časovnega poteka in geografske pokritosti oglaševanja,
- izgradnja ustreznega dosega ciljnih skupin,
- cenovno učinkovit izbor medijskega spleta.

Doseganje ciljev kreativne strategije je mogoče meriti predvsem na podlagi kvalitativnih meril (kot so na primer indeks prepoznavnosti oglasnega sporočila, indeks učinkovitosti oglasnega sporočila, ocena všečnosti oglasa, pomnenje vsebine oglasnega sporočila, razumevanje vsebine in posameznih elementov oglasa), doseganje ciljev medijske strategije pa je mogoče meriti na podlagi kvantitativnih meril (kot so na primer tehnična pokritost in doseg medija, deleži gledalcev, poslušalcev, bralcev, število predvajanih oziroma objavljenih oglasnih sporočil).

Ker območne enote na svojem geografskem področju v glavnem dopolnjujejo aktivnosti trženjskega komuniciranja, ki se izvajajo za celotno Zavarovalnico Triglav na področju osebnih in premoženjskih zavarovanj ter na korporativnem področju, se komunikacijski cilji ter cilji kreativnih in medijskih strategij pripravljajo v pristojnih službah s področja trženjskega komuniciranja ter področja trženja premoženjskih in področja trženja osebnih zavarovanj na Centrali. Tudi izvedba nadzora, vrednotenja in morebitnih korektivnih ukrepov se izvaja v okviru omenjenih služb.

Kot primer lahko navedemo analizo uspešnosti oglaševalske akcije »Nesreče niso smešne«, ki je potekala v maju in juniju 2007 in ki je pomenila nadaljevanje trženjskega komuniciranja iz leta poprej na področju avtomobilskih zavarovanj oziroma nadaljevanje akcij »Ker nikoli ne veste kdaj« in »Ponudba, ki je ne morete zavrniti«. Slednji akciji sta bili tudi prodajno zelo uspešni, saj je bil v primerjanem obdobju z enakim obdobjem pred letom dni dosežen indeks prodaje števila paketov avtomobilskih zavarovanj 125, indeks zavarovalne premije v paketih, z upoštevanimi popusti, pa 121. Ker gre za akcije v podporo prodaji avtomobilskih zavarovanj in ker je bila uporabljena ista metodologija, pri anketiranju pa ista vprašanja in isti zunanji izvajalci, je primerjava možna, prikazani rezultati pa so za akcijo »Nesreče niso smešne«, v kateri sta kot glavna lika nastopala Stan in Olio in akcijo »Ker nikoli ne veste kdaj«, za katero rezultati so navedeni v oklepajih.

Na vprašanje »Na katero zavarovalnico najprej pomislite?« je 56,5 odstotkov (54,4 odstotkov) anketirancev omenilo Zavarovalnico Triglav, sledi Adriatic Slovenica s 13,5 odstotkov (13,5 odstotkov), Zavarovalnica Maribor s 12,2 odstotkov (12,3 odstotkov), Vzajemna s 5,5 odstotkov (3,1 odstotkov) in tako naprej.

Na vprašanje »Za katere zavarovalnice ste v zadnjem času videli oglas v kateremkoli mediju?« je 36,7 odstotkov (25,8 odstotkov) anketirancev omenilo Zavarovalnico Triglav, Vzajemno 11,6 odstotkov (5,1 odstotkov), Generali 11,5 odstotkov (7 odstotkov), sledi Adriatic Slovenica z 9 odstotki (10,3 odstotkov) in tako dalje.

TV oglas »Nesreče niso smešne« je videlo 65 odstotkov anketirancev (vsaj enega od dveh oglasov akcije »Ker nikoli ne veste kdaj«, Cesta in/ali Ulica, je videlo 50 odstotkov anketirancev), povprečna všečnost tega oglasa (na lestvici od 1 do 5) pa je bila 3,7 (povprečna všečnost dveh oglasov akcije »Ker nikoli ne veste kdaj« je bila 3,6). Sociodemografska analiza rezultatov je pokazala, da je TV oglas »Nesreče niso smešne« videlo nadpovprečno več moških, mlajših anketirancev, šolajočih se in višje izobraženih, z višjim dohodkom in živečih v primestnih naseljih.

Na vprašanje »Za katero storitev oziroma blagovno znamko je bil TV oglas?« so anketiranci po vrstnem redu največkrat odgovorili: Zavarovalnica Triglav 51,4 odstotkov (31,8 odstotkov), avtomobilsko zavarovanje 6,5, odstotkov (10,5 odstotkov), zavarovalnica 0,9 odstotkov (3,7 odstotkov) in hitra odprava škode 0,9 odstotkov.

Anketiranci so na vprašanje »Kakšno je sporočilo TV oglasov?« največkrat odgovorili: pomoč, asistenca, popravilo, promocija Zavarovalnice Triglav (dobra, zaupanja vredna), promocija zavarovanja (dobro se je zavarovati), avtomobilsko zavarovanje, povrnitev škode in drugo. V akciji »Ker nikoli ne veste kdaj« pa so bili največkrat izpostavljeni naslednji odgovori: zavarovanje je potrebno, nesreče se

dogajajo in potrebno je biti zavarovan, dobro je biti zavarovan, potrebno je biti pripravljen – nikoli ne veš, nesreče se dogajajo povsod in kasko zavarovanje.

Oglaševalska akcija je bila najbolj opažena na televiziji, sledijo časopisi in revije, radio, internet in kino. Oglaševalska akcija »Ker nikoli ne veste kdaj« pa je bila najbolj opažena na televiziji, sledili pa so veliki obcestni plakati, časopisi in revije, radio, internet in kino.

Vsi, ki so videli vsaj en oglas, so izrazili tudi strinjanje s tremi trditvami (ocena 0 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja, ocena 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja):

- oglasi vsebujejo novosti oziroma nove informacije – ocena 3,1 (3,1),
- oglasi so me vzpodbudili, da bi poiskal/a še kakšne dodatne informacije – ocena 2,2 (2,1),
- oglasi so vplivali na mojo namero o sklenitvi paketa avtomobilskih zavarovanj Zavarovalnice Triglav – ocena 1,9 (1,8).

Iz vsega navedenega se lahko sklepa, da je bila oglaševalska akcija »Nesreče niso smešne« zelo uspešna (povzeto po Lampič 2007: 12).

2.2.5 RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

Za pridobivanje podatkov in informacij za potrebe trženjskega komuniciranja uporablja Zavarovalnica Triglav različne postopke in metode, ki so lahko kvantitativne ali kvalitativne narave. S kvantitativnimi metodami zavarovalnica zbira različne podatke in jih analizira ali pa uporablja poročila in analize o poslovanju Zavarovalnice Triglav in območnih enot. Podatke pridobiva v notranjem in zunanjem okolju delovanja. Kvalitativne metode uporablja zavarovalnica za merjenje in ocenjevanje težje merljivih kvalitativnih podatkov, ki vsebujejo t.i. mehke primesi. Pri tem se poslužuje metod spraševanja (anketiranja) in ocenjevanja, ki jih uporablja sama ali v sodelovanju z zunanjimi specializiranimi institucijami. Tako se torej Zavarovalnica Triglav za pridobivanje podatkov in informacij za potrebe trženjskega komuniciranja poslužuje notranjega in zunanjega pristopa, pri čemer notranji pristop izvaja sama, pri zunanjem pristopu pa so udeležene zunanje (raziskovalne) institucije.

Zavarovalnica s pomočjo tržnih raziskav pridobiva splošne in specifične informacije o tržišču in s tržišča (ugotavljanje tržnih potencialov, trženjskih okolij, navad in potreb potrošnikov ipd.) ter meri odzivnost tržišča na zavarovalne storitve in na samo komuniciranje s tržiščem. Tako Področje za trženje premoženjskih zavarovanj ter Področje za trženje osebnih zavarovanj na Centrali in sektorji oziroma oddelki za trženje v območnih enotah z namenom pridobivanja podatkov in informacij za potrebe komuniciranja zavarovalnice s tržiščem s časovno primerjavo opazovanih kategorij in v primerjavi s konkurenčnimi zavarovalnicami opravljajo:

- analize poslovanja in tržišča (na primer: zavarovalna premija, zavarovanost, obseg zavarovanosti, tržni delež in škode po zavarovalnih vrstah in skupinah zavarovanj v Zavarovalnici Triglav ter po območnih enotah),

- analize učinkovitosti dela (na primer: čas reševanja škod premoženjskih zavarovanj, indeksi stanja portfelja življenjskih in rentnih zavarovanj, indeksi trajnosti življenjskih in rentnih zavarovanj),
- analize pritožb in pohval (glede na področje pritožbe ali pohvale, vrsto poslovnega procesa na katerega se nanaša, glede na način sprejema, glede na upravičenost in glede na čas reševanja),
- analize rezultatov zunanjih raziskav in poročil, kot so na primer različne domače in tuje marketinške in medijske raziskave in analize, raziskava Zavarovalniški monitor (mednarodno primerljiva periodična raziskava tržišča zavarovalniških storitev v RS, ki se običajno izvaja enkrat letno in omogoča merjenje zadovoljstva strank s storitvami Zavarovalnice Triglav v primerjavi z ostalimi zavarovalnicami), raziskava Ugled podjetij (izvaja se enkrat letno na vzorcu 800 predstavnikov poslovne javnosti in 1000 predstavnikov splošne javnosti in omogoča ugotavljanje mnenja poslovne in splošne javnosti o poznavanju, ugledu in o lastnostih Zavarovalnice Triglav v primerjavi z drugimi podjetji) in podobno. Zavarovalnica Triglav naroča (kupi) omenjene raziskave ob izkazani potrebi.

Ob omenjenih analizah in raziskavah, kjer so podatki že zbrani in jih je potrebno analizirati ali pa so raziskave opravljene brez neposredne povezave in naročila s strani Zavarovalnice Triglav, pa zavarovalnica tudi sama za svoje specifične potrebe naroča posamezne raziskave pri raziskovalnih institucijah (od raziskav interne klime in zadovoljstva zaposlenih do tržnih potencialov na trgih, kjer Zavarovalnica Triglav še ni prisotna). Na področju trženjskega komuniciranja so še posebno zanimive in pomembne raziskave o prepoznavnosti, dojemanju in poziciji blagovne znamke Zavarovalnice Triglav in njenih storitev, raziskave o dosegu, prepoznavnosti, sporočilnosti in priklicu oglaševanih zavarovalnih storitev (primer opisan v poglavju 2.2.4 Nadzor in vrednotenje komuniciranja v marketingu v zavarovalnic, stran 73 in 74) ter vplivih komuniciranja na prodajne rezultate, analize pojavljanja zavarovalnice v medijih (omenjeno v poglavju 2.2.3.4. Odnosi z javnostmi, stran 69) ipd..

Tudi območne enote lahko za svoje potrebe naročijo ali pa same izvajajo raziskave, s katerimi pridobivajo želene podatke in informacije. Po izkazani potrebi tako samostojno izvajajo anketiranje strank, s čimer se od strank pridobiva mnenje o zadovoljstvu pri sklepanju zavarovanj, pri reševanju škodnih primerov in o zadovoljstvu z drugimi procesi v družbi. Območna enota Murska Sobota skozi vse leto spremlja zadovoljstvo strank skozi beleženje tako ali drugače izraženih mnenj, pohval ali pritožb strank, vsako leto pa vsaj enkrat opravi širše anketiranje strank v prostorih Središča za stranke z bolj ali manj enakim vprašalnikom, kar omogoča časovno primerjavo opazovanih kategorij in ugotavljanje trendov. Ob ugotovitvi večjih sprememb, kot so na primer odstopanja od plana pri višini zbrane zavarovalne premije, izplačanih škodah, spremembe v tržnem deležu pri posamezni skupini ali vrsti zavarovanj, izstopanj konkurence ali drugih območnih enot na posameznih področjih, se opravijo primerjalne analize z drugimi območnimi enotami ali konkurenco z namenom odkritja vzrokov za nastalo pozitivno ali negativno situacijo. Ob tem se tudi stalno analizirajo pomembnejši politični, socialni, ekonomski in gospodarski dogodki v regiji, ki bi lahko vplivali na poslovanje zavarovalnice ter poskuša ugotoviti njihove posledice. V izrednih primerih, ko je za območno enoto bistvenega pomena pridobitev nekaterih informacij in v Zavarovalnici Triglav, d.d., ali

v okolju ni na voljo primernih in zadovoljivih podatkov, tudi sama območna enota naroči raziskavo pri zunanjih raziskovalnih agencijah.

2.2.6 DOLOČEVANJE PRORAČUNA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

Izmed štirih običajnih načinov določanja višine proračuna za tržno komuniciranje se v Zavarovalnici Triglav, d.d., na področju trženjskega komuniciranja v glavnem uporablja metoda deleža od vrednosti prodaje, to pomeni določen odstotek od predvidene zbrane premije za posamezno zavarovanje, zavarovalno vrsto ali skupino v posameznem letu oziroma določen del skupne zbrane premije za korporativno trženjsko komuniciranje. Višina deleža od predvidene zbrane premije za posamezno zavarovanje, zavarovalno vrsto ali zavarovalno skupino pa iz leta v leto tudi variira, saj lahko vključuje vpliv uvedbe morebitnih novosti ali drugih dejavnikov, ki bi zahtevali povečanje ali zmanjšanje aktivnosti trženjskega komuniciranja (povečanje konkurence, predvidevanja glede uspešnosti in pomena posameznega zavarovanja ali zavarovalne vrste za zavarovalnico v prihodnosti in podobno).

Metode primerjave s konkurenti se Zavarovalnica Triglav, d.d., v glavnem ne poslužuje (bi pa ob morebitnem agresivnem in močnem trženjskem komuniciranju katere od konkurenčnih zavarovalnih hiš tudi prilagodila oz. povečala že postavljeni in sprejeti proračun). Metoda razpoložljivih sredstev ni primerna, saj je Zavarovalnica Triglav, d.d. prevelik sistem, je zavarovalnica z vodilnim tržnim deležem in visoko stopnjo ugleda, prav tako je trženjsko komuniciranje v zavarovalnici strateško vodeno in dolgoročno načrtovano, kar pa bi bilo ob uporabi omenjene metode nemogoče.

Metode ciljev in nalog se zavarovalnica poslužuje na področjih trženjskega komuniciranja, ki so že nekako stalnica skozi leta. Gre predvsem za sklop komuniciranja preko priprave različnih dogodkov, kot so na primer Triglav tenis in Triglav golf, Vrh na vrhu, decembrski koncert v Cankarjevem domu ter vsakoletno organiziranje obiska 3000 otrok planiške prireditve.

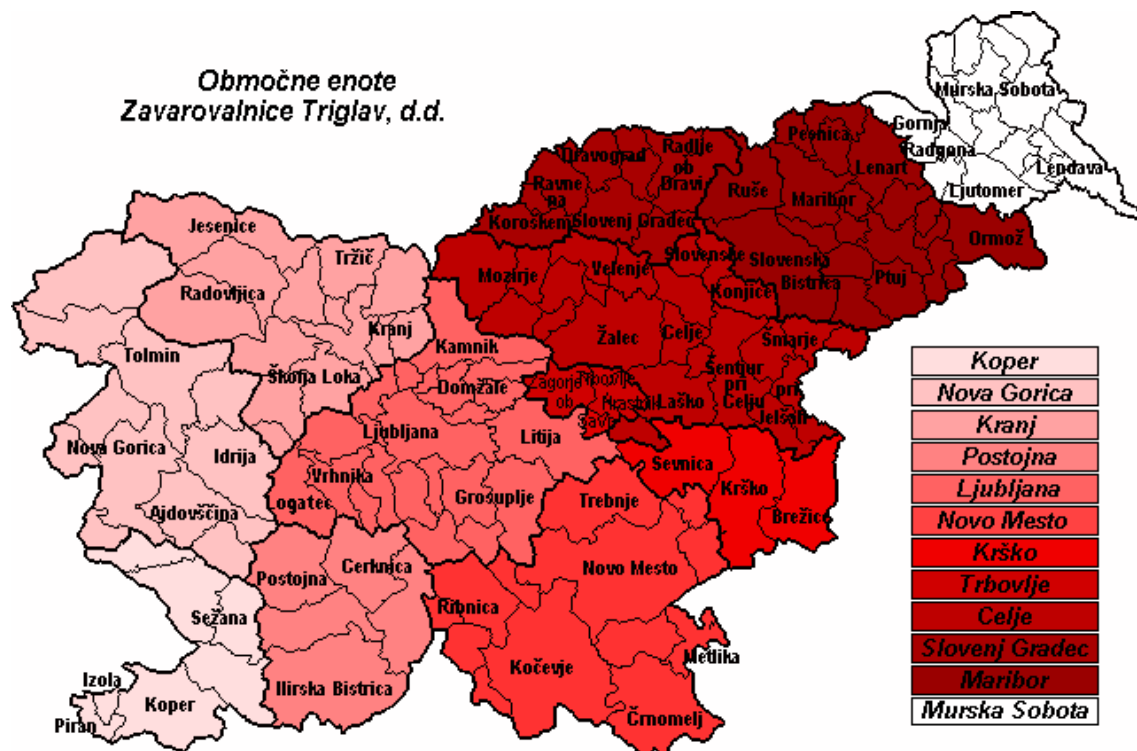
Na nivoju Območne enote Murska Sobota se proračun za trženjsko komuniciranje določi ob postavitvi premijskega plana v začetku leta in je prav tako postavljen po metodi deleža od vrednosti prodaje oziroma kot del planirane obračunane kosmate premije. Proračun je razdeljen na tri glavne postavke in sicer za sponzorstva in donatorstva, za oglaševanje in za pomojski material. Največji del skupnega proračuna za trženjsko komuniciranje je predviden za sponzorstva in donatorstva, saj je oglaševanje na nacionalnem in delno tudi regijskem nivoju v okviru stroškov Centrale, prav tako pa je del promocijskega materiala območnim enotam dobavljen s strani in na stroške Centrale. Stroški namenjeni oglaševanju v razmerju do obračunane kosmate premije so podrobneje predstavljeni v poglavju 2.2.3.1 Oglaševanje na strani 56 in kot zapisano od leta 2004 naprej ne presegajo 1 odstotka letne obračunane kosmate premije.

2.3 ORGANIZIRANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE

2.3.1 ORGANIZACIJA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU V ZAVAROVALNICI

Sama Zavarovalnica Triglav, d.d., je organizirana kot delniška družba, ki ima za opravljanje svoje dejavnosti poslovanje organizirano na sedežu družbe – Centrali (v zgradbi arhitekta Jožeta Plečnika na Miklošičevi cesti v Ljubljani) in na območnih enotah, ki so postavljene po geografskem načelu. Notranja organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d., je sestavljena tako, da se na Centrali izvajajo vodstvene, upravljalne, razvojne in usklajevalne funkcije družbe, območne enote pa imajo predvsem funkcije izvajanja. Za enostaven in hiter dostop do storitev Zavarovalnice Triglav tako skrbi poslovna mreža dvanajstih območnih enot po vsej Sloveniji (glej sliko 2.3.1.1) s pripadajočimi predstavništvi in zastopstvi.

Slika 2.3.1.1: Območne enote Zavarovalnice Triglav, d.d.



Vir: Predstavitev Zavarovalnice Triglav, d.d., Območne enote Murska Sobota (2001): Predstavitev na Mladi za napredek Pomurja. Murska Sobota: december.

Lastna poslovna mreža je dopolnjena z družbami za zavarovalno zastopanje, prav tako pa se sodeluje tudi z družbami za zavarovalno posredovanje. Agencijske pogodbe za sklepanje zavarovanj so sklenjene s podjetji za izvajanje tehničnih pregledov motornih vozil. Z lastno ponudbo je Zavarovalnica Triglav, d.d., prisotna tudi v bankah, na poštah in na mejnih prehodih, v turističnih agencijah ter prek spletnega portala www.triglav.si (Zavarovalnica Triglav, d.d. 2007a: 55).

Organizacijska struktura področij za trženje in trženjsko komuniciranje premoženjskih in osebnih zavarovanj ter korporativno (trženjsko) komuniciranje je postavljena na Centrali in v območnih enotah Zavarovalnice Triglav. Področja trženja in trženjskega komuniciranja na Centrali so funkcionalno nadrejena sektorjem oziroma oddelkom za trženje in trženjsko komuniciranje v območnih enotah. Tako se ključni poslovni procesi na področju trženja in trženjskega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav, d.d., odvijajo na Centrali, organizacijske enote za trženje in trženjsko komuniciranje pa se pri izvajanju svojih funkcij povezujejo in sodelujejo z drugimi področji dela v Zavarovalnici Triglav na nivoju Centrale in območnih enot. Po potrebi se povezujejo z institucijami in poslovnimi subjekti izven družbe.

Za področje prodaje, trženja in trženjskega komuniciranja premoženjskih oziroma osebnih zavarovanj na ravni celotne Zavarovalnice Triglav, d.d., je sekundarno odgovoren izvršni direktor za trženje premoženjskih oziroma izvršni direktor za trženje osebnih zavarovanj, za korporativno trženjsko komuniciranje direktor Službe za trženjsko komuniciranje, za korporativno komuniciranje pa direktor Službe za korporativno komuniciranje, medtem ko je na ravni območnih enot za področje prodaje, trženja in trženjskega komuniciranja premoženjskih oziroma osebnih zavarovanj sekundarno odgovoren vodja sektorja ali oddelka za trženje in trženjsko komuniciranje. Primarno odgovorni za omenjena področja so na Centrali vodje in strokovni sodelavci za posamezna področja, v okviru območnih enot pa pristojni sodelavci za posamezna področja.

Naloga odgovornih in njihovih sodelavcev na Centrali na področju trženjskega komuniciranja je predvsem priprava trženjskih strategij in priprava dolgoročnih, kratkoročnih in letnih planov trženjskega komuniciranja, organizacija, koordinacija in nadzor promocijskih aktivnosti, priprava media planov, sodelovanje z mediji, vzpostavljanje uravnoteženega promocijskega spleta, priprava komunikacijskih sredstev za izvajanje promocije, izvajanje oglaševanja, priprava gradiv za medijsko komuniciranje in pospeševanje odnosov z javnostmi, analiza in nadzor učinkovitosti komunikacijskih aktivnosti in stroškov, kakor tudi ugotavljanje tržnih priložnosti ter usmerjanje razvoja v produkte in programe, ki omogočajo izkoriščanje tržnih priložnosti. Odgovorni v sektorjih oziroma oddelkih območnih enot za trženje in trženjsko komuniciranje so seznanjeni z vsemi omenjenimi aktivnostmi in v določeni meri (v posameznih primerih) lahko tudi sodelujejo pri njihovi pripravi in načrtovanju, vsekakor pa so odgovorni za izvajanje aktivnosti trženjskega komuniciranja na področju njihove območne enote, s katerimi dopolnjujejo trženjsko komuniciranje izvajano s strani Centrale.

V skladu z osnovnimi korporativnimi cilji ter cilji trženja in prodaje premoženjskih in osebnih zavarovanj, aktivnosti prodajnih poti in razpoložljivih finančnih sredstev, se oblikujejo cilji in aktivnosti na posameznih področjih trženjskega komuniciranja. Načrti trženjskega komuniciranja se za posamezna področja izdelajo na Centrali, vsebujejo pa:

- cilje in aktivnosti,
- potrebna finančna sredstva in
- roke izvajanja aktivnosti.

Načrti trženjskega komuniciranja – promocije vsebujejo aktivnosti, ki so praviloma vezane na celotno področje Slovenije ali pa na tista območja, ki se jih želi še posebej

obdelovati v določenem obdobju in so usklajeni z aktivnostmi, ki se izvajajo na ostalih področjih trženjskega komuniciranja. Območne enote lahko izdelujejo svoje načrte trženjskega komuniciranja, v katere vključujejo aktivnosti, ki jih bodo same izvajale na področju svoje območne enote, seveda pa morajo ti načrti in aktivnosti biti odobreni s strani odgovornih izvršnih direktorjev s posameznih področij, aktivnosti pa usklajene z načrti trženjskega komuniciranja, ki se izvaja za celotno Zavarovalnico Triglav, d.d..

Posamezne načrte trženjskega komuniciranja pripravijo na področju osebnih zavarovanj v Trženju osebnih zavarovanj, na področju premoženjskih zavarovanj v Trženju premoženjskih zavarovanj, na področju korporativnega oglaševanja v Službi za trženjsko komuniciranje, na področju korporativnega komuniciranja (odnosov z javnostmi) pa Služba za korporativno komuniciranje. Pripravljene načrte se posreduje Upravi Zavarovalnice Triglav v pregled in potrditev, v izjemnih primerih pa se načrte, s soglasjem Uprave, lahko dopolni z dodatnimi aktivnostmi oziroma spremeni glede na spremenjene okoliščine. Nato se določijo izvajalci in roki za posamezne planske naloge, vse aktivnosti pa so usklajene in odobrene s strani člana Uprave, ki tudi prejme poročila o izvajanju aktivnosti trženjskega komuniciranja v okviru posameznih področij. Območne enote se s strani Centrale seznanijo z načrtovanimi akcijami trženjskega komuniciranja ter z vsemi komunikacijskim sredstvi v okviru posameznih komunikacijskih načrtov, za kakšne namene so izdelani ter kje so na razpolago.

Načini organiziranja trženja, trženjskega komuniciranja in prodaje zavarovanj v območnih enotah so opredeljeni s Pravilnikom o notranji organizaciji, sistematizaciji in načinu poslovanja območnih enot.

3. SMERNICE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE

3.1 SMERNICE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNOSTI KOMUNICIRANJA V ZAVAROVALNICI NA PODROČJU POLITIKE KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE

Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota je podjetje z dolgoletno tradicijo. V šestih desetletjih poslovanja se je podjetje razvijalo skladno z dognanji s področja zavarovalništva, upravljanja, trženja ter spreminjalo organizacijsko strukturo, število zaposlenih, pa tudi način in oblike komuniciranja s svojimi zavarovanci in ostalimi javnostmi.

Kot v diplomski nalogi večkrat omenjeno, je v zadnjih letih prišlo do korenitih sprememb v smislu vloge območne enote v sistemu Zavarovalnice Triglav, d.d.. Ta proces še ni zaključen, ob tem pa tudi samo poslovno okolje, nova spoznanja s področja zavarovalniške stroke, upravljanja, trženja in trženjskega komuniciranja ter zahtev lastnikov po večji dobičkonosnosti podjetja zahtevajo vedno nove spremembe. Na podlagi opravljene analize lahko ugotovimo nekatere pomanjkljivosti in neizkoriščene možnosti v trženjskem komuniciranju zavarovalnice, ki se sicer v glavnem nanašajo na upravljanje in izvajanje trženjskega komuniciranja območne enote ter na vrzeli, nastale v komuniciranju zaradi centraliziranih odgovornosti in pooblastil. Odgovorne službe na Centrali Zavarovalnice Triglav, d.d., v sodelovanju z zunanjimi institucijami (agencijami) namreč vodijo trženjsko komuniciranje načrtno in strateško, kar je za takšno podjetje tudi nujno.

Razpoložljivost sredstev je v podjetju pogosto kamen spotike med upravljalci (direktorji) in izvajalci. Slednjim jih je premalo dodeljenih, prvim pa se zdi ista številka v najboljšem primeru ravno pravišnja. Pred letom 2004 je Območna enota Murska Sobota skozi trženjsko komuniciranje (še posebej sponzorska in donatorska sredstva) v okolje vložila več kot marsikatero veliko slovensko podjetje. Po letu 2004 se višina teh sredstev vsako leto manjša, a kljub temu je Območna enota Murska Sobota v regiji še vedno največji sponzor in donator. Vendar pa se je omejitev sredstev najbolj dotaknila področji oglaševanja in pospeševanja prodaje. Tako je pogosta kritika prodajnikov premala razpoložljivost promocijskega materiala za stranke, oglaševanje pa je precej bolj okrnjeno kot v prejšnjih letih. Zato bi bilo potrebno več sredstev nameniti tema dvema orodjema, v primeru, da ne bi bilo mogoče povečati skupno maso razpoložljivih sredstev za trženjsko komuniciranje, bi bilo potrebno del sredstev za sponzorstva in donatorstva prenesti za potrebe oglaševanja in pospeševanja prodaje. Tudi neposredno trženje si glede na potencial zasluži več tovrstne pozornosti.

Kadrovska razpoložljivost je drugi večji kamen spotike med direktorji in izvajalci, vendar pa ji je posvečena pozornost v naslednjem poglavju. A pomanjkanje kadra v Območni enoti Murska Sobota na področju trženjskega komuniciranja se dotika problema strateškega načrtovanja, upravljanja in izvajanja aktivnosti z vključevanjem vseh orodij trženjskega komuniciranja. Tako ni izkoriščena sinergija v smislu dopolnjevanja in nadgrajevanja orodij z namenom doseganja maksimizacije

komunikacijskih učinkov ob optimizaciji stroškov. Seveda tudi ni rdeče niti, ki bi pomensko povezovala vsebine vseh orodij trženjskega komuniciranja in tako zagotavljala večjo prepoznavnost, odzivnost javnosti in posledično omogočila prodajno uspešnost. Torej v primeru Območne enote Murska Sobota ne moremo govoriti o integriranem trženjskem komuniciranju.

Kot rečeno je oglaševanje v analizirani zavarovalnici v pričo pomanjkanja sredstev precej okrnjeno. Zato bi Centrala morala v svoje nacionalne medijske načrte v oglaševalskih akcijah poleg rednega vključevanja osrednje regionalne radijske postaje Murski val redno vključevati tudi edini regijski tednik Vestnik in občasno v skladu s pokrivanjem ciljnih javnosti vključevati tudi ostale lokalne radijske in televizijske postaje. Ker je zdaj bolj ali manj redno vključen le Murski val, mora ostale medije pokrivati območna enota sama, kar predstavlja precejšen strošek.

Na področju sponzorstev in donatorstev ima Območna enota Murska Sobota pripravljen obrazec, ki ga morajo izpolniti prosilci sredstev in na podlagi katerega se določi ocena projekta, komisija pa sprejme sklep o sponzorskem oziroma donatorskem (ne)sodelovanju in višini odobrenih sredstev. Kljub takemu individualnemu obravnavanju vlog bi bilo potrebno strateško opredeliti točen namen in cilje vlaganja v okolje preko sponzorstev in donatorstev ter določiti glavne usmeritve.

Na tem področju bi lahko Zavarovalnica Triglav, d.d., na nacionalnem in Območna enota Murska Sobota na regionalnem nivoju prevzela sponzorstvo nad enim večjim projektom nacionalnega oziroma regionalnega značaja, kot je primer Mobitela d.d. in Sečoveljskih solin ter Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije. Tovrstna celostno zasnovana akcija z namenom ohranjanja naravne ali kulturne dediščine, promocije zdravja, kulture, športa, s katero se lahko identificira večina javnosti krepki ali najmanj utrdi ugled družbeno odgovornega podjetja. V primeru Zavarovalnice Triglav, d.d., bi to lahko bilo sodelovanje na primer s Triglavskim narodnim parkom, na področju Območne enote Murska Sobota pa bil lahko v tem smislu na primer repozicionirali že obstoječe močno sodelovanje z gasilstvom v regiji ali pa vzpostaviti sodelovanje v prevzemanju katerega od večjih projektov Zavoda za zdravstveno varstvo Murska Sobota s področja varovanja zdravja.

Ob tem Območna enota Murska Sobota na področju avtomobilskih zavarovanj izvaja v sodelovanju z nekaterimi drugimi institucijami dva večja promocijsko-preventivna projekta (Osveščen voznik je varen voznik in Vzoren voznik), na ostalih področjih pa tovrstnih aktivnosti nima. Sicer je z vidika deleža v skupni premiji in nasploh pomena prometne varnosti razumljiv poudarek teh aktivnosti na področju avtomobilskih zavarovanj, vendar bi bilo smotrno tovrstne projekte v sodelovanju s partnerskimi organizacijami izvesti tudi na drugih področjih oziroma v okviru promocije drugih zavarovalnih skupin. Tako bi za zaokroženje tovrstnih aktivnosti po vseh zavarovalnih skupinah morali pripraviti projekte na področju zdravja (zdravstvena zavarovanja, življenjska zavarovanja), na področju požarne varnosti in ostalih oblik varovanja premoženja (požarna, stanovanjska in ostala zavarovanja premoženja) ter varčevanja in naložb (naložbena zavarovanja).

Pred leti je Območna enota Murska Sobota že pripravljala izlete za pomembnejše večje zavarovance med samostojnimi podjetniki, d.o.o. in večjimi kmeti, a jih je zaradi

zmanjšanja razpoložljivih sredstev opustila. Ti izleti so bili priložnost za utrjevanje vezi s tem segmentom pomembnih zavarovancev, ob tem pa med ciljnim javnostmi sprejeti kot lepa gesta in pozornost s strani zavarovalnice. Čeprav se pod taktirko Centrale pripravljajo številni dogodki za poslovne partnerje območnih enot (Triglav tenis in Triglav golf, Vrh na vrhu, decembrski koncert v Cankarjevem domu) in tudi sama Območna enota Murska Sobota v sodelovanju z Nafto Lendava d.o.o. in Muro d.d. pripravi novoletni koncert za pomembnejše poslovne partnerje, bi bilo smotno pripraviti po en družabni dogodek za posamezni segment pomembnejših zavarovancev ter predstavnike ostalih relevantnih javnosti. Izvajani dogodki namreč niso primerni za skupino, ki so ji bili namenjeni prej omenjeni izleti, saj večina posameznikov iz tega segmenta zavarovancev ne igra ne tenisa ne golfa, povečini niso planinci in se ne odzivajo na vabila na decembrske koncerte. Tudi družabni dogodek v organizaciji zavarovalnice z inovativnim in zanimivim programom (spust po reki Muri, polet z baloni,...) za na primer župane pomurskih občin, direktorje večjih podjetij, pa tudi večje kmete in samostojne podjetnike ter ostale prestavnike posameznih javnosti bi naletel na odličen odziv. Dogodek ni nujno da bi pomenil velik strošek, moral bi biti le drugačen in povabljenecem ne bi smel vzeti preveč časa (dovolj popoldan z večernim druženjem).

Na področju odnosov z javnosti je Klub PAC zanimiv način vključevanja podjetja v življenje v regiji izven svoje osnovne dejavnosti ter učinkovito orodje za krepitev ugleda podjetja. Vendar pa bi se njegovo delovanje lahko razširilo v smislu večje vpetosti v trženjsko komuniciranje Območne enote Murska Sobota tudi na drugih področjih in ne zgolj na področju odnosov z javnostimi. Tako bi se lahko preko kluba izvajale raziskave in analize za potrebe zavarovalnice, lahko bi uvedli aktivnosti v smislu priložnostnega klicnega centra za izvajanje promocijskih aktivnosti Območne enote Murska Sobota. Seveda bi te aktivnosti morale biti izvajane v okvirih delovanja društva in ne preveč agresivno, sicer bi gotovo povzročili nasprotni učinek odvratanja obiskovalcev od PAC-evih dogodkov in prireditev.

Za področje pospeševanja prodaje je že omenjeno, da bi bilo potrebno povečati fond sredstev za pripravo promocijskih akcij in nabavo promocijskih izdelkov, vendar pa to samo po sebi še ne pomeni, da bo to orodje tudi bolj učinkovito. Potrebno bi bilo večji del fonda za promocijske izdelke razdeliti po posameznih zavarovalnih vrstah sorazmerno z deležem v skupni zbrani premiji, potem znotraj teh vrst določiti razrede glede na višino premije (na primer pri enkratnih naložbenih zavarovanjih po vrednosti vplačanih sredstev, pri avtomobilskih zavarovanjih prav tako po višini premije) in nato izbrati izdelke za posamezne skupine. Seveda bi bilo potrebno določiti spodnjo premijsko mejo za dodelitev promocijskih izdelkov in paziti na vrednost predanega promocijskega izdelka v skladu z obstoječo davčno zakonodajo.

Na tem področju bi bilo potrebno k večji angažiranosti na področju pridobivanja zavarovancev vzpodbuditi vse interne zaposlene, kar trenutno še ni niti na noben način merjeno in ovrednoteno. Tako bi jih lahko vključili v obstoječa ali pa pripravili zanje posebna tekmovanja pri pridobivanju zavarovancev. Še posebej bi morali angažirati tiste posameznike, ki niso zaposleni neposredno v trženju zavarovanj, jim je pa zavarovalnica omogočila izpopolnjevanje in opravljanje izpita za zavarovalno zastopanje ter jim krila stroške izobraževanja in opravljanja tega izpita. Morda bi jim postavitev nekega minimalnega plana sklenjenih zavarovanj oziroma zbrane premije

na primer na področju življenjskih zavarovanj pomenil tisti impulz, ki bi jih motiviral tudi za neposredno vključevanje v trženje.

Glede na močno prisotnost v okolju v smislu velikega tržnega deleža in posledično številnih partnerskih vezi, bi kanilo to vpetost v okolje izkoristiti v smislu organizacije aktivnosti na področju pospeševanja prodaje v sodelovanju s poslovnimi partnerji. Nekaj tovrstnih aktivnosti se sicer že izvaja (sodelovanje z avtomobilskimi prodajalci in servisi), bi pa bilo to sodelovanje smiselno razširiti tudi na večje poslovne sisteme v regiji (na primer z Muro d.d., Skupino Panvita in drugimi). Dobro zasnovane in vodene aktivnosti bi morale prinesiti vsem udeležencem neposredne koristi, ob tem pa se partnerski odnos še pogloblja, kar bi za zavarovalnico pomenil še dodatni pozitivni učinek.

Vpletenost potrošnika, kupca, zavarovanca v primeru zavarovalnice (bodisi posameznika ali večjega podjetja) pa je tisto, k čemer v vedno večji meri težijo trženjsko komunikacijske aktivnosti. S sodobnimi mediji so informacije skoraj takoj dosegljive, potrošnik pa je posledično dobro obveščen in izbirčen. Tako klasično oglaševanje ni več v središču stroke, temveč promocija in neposredno trženje, saj se potrošnika najlažje prepriča, očara, če se ga aktivira in vključi v komuniciranje. V tem smislu in na podlagi izkušenj in rezultatov iz tujine ter potreb in želja slovenskih potencialnih zavarovancev (predstavljeno v poglavju 2.2.3.5 Neposredno trženje) je na področju neposrednega trženja še precej rezerv, to orodje pa si zasluži več pozornosti, več vlaganja.

Vsaka območna enota v sistemu Zavarovalnice Triglav, d.d. poskuša s komunikacijo z okoljem, takšnimi ali drugačnimi prijemi, aktivnostmi trženja in trženjskega komuniciranja dosegati uspeh. Žal pa se prenos dobrih praks s področja trženjskega komuniciranja med Centralo in območnimi enotami ter predvsem med samimi območnimi enotami ne izvaja. V okviru presoj standarda kakovosti, kar je tudi ena od pglavitinih nalog presojevanja, se dobre prakse poudarjajo, vendar presoja neposredno na področju trženjskega komuniciranja na območnih enotah ni (splošno trženje, skladnosti z navodili,...). A uspešni načini in oblike komuniciranja posameznih območnih enot v svojem okolju ter še posebej posamezne (preventivne) akcije se gotovo lahko prenesejo in prilagodijo specifikam lokalnih okolij drugih območnih enot ter se vključijo v njihove načrte trženjsko komunikacijskih aktivnosti.

3.2 SMERNICE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNOSTI KOMUNICIRANJA V ZAVAROVALNICI NA PODROČJU ORGANIZIRANJA KOMUNICIRANJA V MARKETINGU ZAVAROVALNICE

Zaradi usmerjanja območne enote predvsem v trženje (sklepanje) zavarovanj ob zmanjševanju števila zaposlenih je ob pomanjkanju kadra na področju trženjskega komuniciranja razen sprotnega izvajanja tekočih zadev (izbira, naročanje, dobava in distribucija promocijskega gradiva in materiala, celotni proces izvajanja sponzorstev in donatorstev, priprava in izvedba dogodkov za poslovne partnerje in ostale relevantne javnosti, zakup medijskega prostora s pripravo člankov in gostovanj v oddajah, priprava številnih poročil, nadzorovanje in skrb glede uporabe logotipov in ostalih obeležij v skladu s celotno grafično podobo,...) težko pripravljati načrte in

strategije trženjskega komuniciranja, pripravljati celovite akcije z vključevanjem vseh orodij s kreativnimi rešitvami ter ob tem sproti ocenjevati in nadzorovati uspešnost komuniciranja. Tudi zaradi pomembnosti pridobivanja kakovostnih informacij, ki so v prid prodajni mreži pri trženju zavarovanj, skozi tržne raziskave ali raziskovanje sekundarnih podatkov iz baz zavarovancev (ali iz podatkov pridobljenih z naslova sponzorstev in donatorstev s strani društev in ostalih organizacij), pomena izvajanja trženjskega komuniciranja na lokalnem nivoju ter širitve aktivnosti Kluba PAC in večje vpletenosti kluba v pripravo in izvajanje trženjsko komunikacijskih aktivnosti zavarovalnice, bi bilo potrebno povečati tako razpoložljiva sredstva kot tudi kadrovske okrepiti to službo in ne zmanjševati število zaposlenih na tem področju, kar je trenutna težnja (s treh zaposlenih na dva in morda celo na enega zaposlenega na tem področju). Morda bi se ob dodatni zaposlitvi v tem segmentu del zaposlenih iz trženjskega komuniciranja lahko vključil tudi v prodajne time in s tem v neposredno trženje zavarovanj, a bi ob tem še naprej bili odgovorni za izvedbo določenih projektov v okviru trženjskega komuniciranja.

Pomanjkanje kadrov in posledično pomanjkanje časa je tudi vzrok, kot je že v gornjem odstavku nakazano, da v območni enoti ni pripravljenih konkretnih obdobjih komunikacijskih načrtov, prav tako ni natančnega definiranja ciljev komuniciranja in sprotnega nadzora učinkov oziroma uspešnosti le-tega. To pa je za uspešno izvajanje komuniciranja vsake organizacije nujno potrebno.

Območna enota je pred letom 2004 imel na področju trženjskega komuniciranja precej več pristojnosti in avtonomije, medtem ko je danes potrebno pridobiti odobritev odgovornih s strani Centrale. To je v centraliziranem sistemu povsem običajna praksa in tudi prinaša določene prednosti, vendar pa bi bilo potrebno razmisliti in določiti, do katere meje je tovrsten nadzor potreben. Tako na primer odgovorni zaposleni na Centrali izgubljajo čas s podpisovanjem elektronskih naročilnic (s prejemanjem naročil iz 12 območnih enot in Centrale za vsako malenkost glede promocijskega materiala, oglaševanja itd. je kakovost nadzora tudi vprašljiva), naročniki po območnih enotah pa čakajo na podpis in prejem naročilnic v fizični obliki predolgo. Zato bi bilo potrebno prenesti s strani Centrale na območne enote pooblastila glede nekaterih odločitev, ki niso strateškega pomena, ki v primeru prinašanja stroškov po vrednosti ne presegajo določene vsote (na primer 5.000 EUR), ki so skratka lokalno obarvane. Območne enote bi se morale držati s strani Centrale pripravljenih smernic in navodil, komunikacija do strank bi bila hitrejša, območne enote bi v okolju znova imele vlogo (samo)odločevalca, kar gotovo vpliva na zaupanje in ugled, odgovorni na Centrali bi bili razbremenjeni in bi se lahko posvetili bolj odgovornim nalogam.

V Območni enoti Murska Sobota bi veljalo razmisliti tudi o eni sami odgovorni službi glede vodenja in izvajanja internega in eksternega komuniciranja. Tako je trenutno interno komuniciranje na Območni enoti Murska Sobota v domeni Službe za kadrovske, skupne in splošne zadeve, medtem ko je izvajanje in načrtovanje eksternega komuniciranja v domeni sodelavcev za trženjsko komuniciranje (služba formalno ni imenovana). Interno in eksterno komuniciranje je pogosto prepleteno in ko je vodeno iz dveh različnih naslovov, pogosto niso izkoriščene vse možnosti, lahko prihaja do bodisi podvajanj bodisi opuščanja izvedbe komunikacije zaradi prenašanja odgovornosti za to na drugo službo.

Podobno je tudi z delitvijo odgovornih služb na Centrali, kjer je za načrtovanje in pripravo in izvedbo trženjskega komuniciranja na področju premoženjskih zavarovanj odgovorna pristojna služba v Trzinju premoženjski zavarovanj, na področju osebnih zavarovanj v Trzinju osebnih zavarovanj, na področju korporativnega oglaševanja Služba za trženjsko komuniciranje in na področju korporativnega komuniciranja (odnosov z javnostmi) Služba za korporativno komuniciranje. Četudi bi se kompozitne zavarovalnice kdaj v prihodnosti morale razdeliti na življenjske in premoženjske in bi zdajšnja ureditev bila takrat dobrodošla, zahteva trenutna delitev precej komunikacije in usklajevanja med službami, kar je pogosto zamudno. Čeprav nad vsem bedi član Uprave odgovoren za trženje, bi bilo pod okriljem ene službe vse skupaj najbrž precej lažje in učinkoviteje. Vendar pa o tem zaradi premalo informacij in slabšega vpogleda z mojega vidika ni mogoča kompetentna ocena.

SKLEP

Komuniciranje nas spremlja na vsakem koraku, nemogoče je nekomunicirati. Tudi trženje je del našega vsakdana in analiza posameznikovih besed in dejanj v družbi ter njegovih sprejetih odločitev bi gotovo razkrila, da je najpogosteje osnovni namen predstava posameznika v najboljši luči, torej trženje samega sebe.

Podjetja prav tako komunicirajo s svojimi javnostmi z namenom čim večje prodaje svojih storitev ali izdelkov z vizijo dolgoročnega odnosa s svojimi odjemalci v obojestransko zadovoljstvo. Zato je trženjsko komuniciranje eno od pomembnejših področij v poslovanju podjetja, saj stalno, načrtno in kakovostno komuniciranje z vsemi relevantnimi javnostmi podjetja predstavlja temelj uspešnega poslovanja podjetja.

Storitvena podjetja so zaradi specifičnih lastnosti samih storitev (neotipljivost, neločljivost, spremenljivost, minljivost itd.) toliko bolj primorana v načrtovano komuniciranje s svojimi javnostmi s točno definiranimi cilji, vrednotenji in nadzorom. V zavarovalnem sektorju je za uspeh zavarovalnic njihov odnos z okoljem, strankami, zavarovanci bistvenega pomena, saj pri zavarovalni storitvi pravzaprav gre za obljubo, verjamemo pa obljubam tistih, ki jim zaupamo. Brez kakovostnega komuniciranja pa zaupanja ni mogoče vzpostaviti in vzdrževati.

Rezultati analize mojega diplomskega dela omenjene trditve potrjujejo, prav tako je analiza potrdila tudi to, da je lahko v normalno razvitem gospodarskem okolju zavarovalnica uspešna tudi v najmanj razvitih regijah z najslabšo kupno močjo.

Zavarovalnica Triglav, d.d., je v slovenskem prostoru ugledna in prepoznavna finančna institucija, ki se pospešeno širi na trge jugovzhodne Evrope, s čimer sledi svoji viziji postati leta 2008 največja zavarovalnica na tem območju. Komuniciranje z vsemi relevantnimi javnostmi je voden s strani odgovornih služb na Centrali ob pomoči zunanjih sodelavcev (agencij). Na podlagi opravljene analize lahko sklepamo, da je komuniciranje uspešno, kar poleg prodajnih rezultatov in prepoznavnosti potrjujejo tudi priznanja z različnih področij komuniciranja in visoka stopnja ugleda, ki ga podjetje ima v poslovni in ostalih javnostih.

Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota je v svojem okolju in širše prepoznavna kot uspešno podjetje s posluhom za okolje, ki se mu prilagaja in ki je v času večje samostojnosti v svoje poslovanje in organizacijo vpeljalo sodobne prijeme upravljanja in trženja. Odločitev pred leti o vlaganju v okolje, odprtosti in stalnem komuniciranju z vsemi pomembnimi javnostmi je tudi prineslo uspehe, saj zavarovalnica obvladuje 80 odstotni tržni delež v pomurski regiji.

Ob izvedbi prenove procesov, centralizaciji in racionalizaciji poslovanja deluje Območna enota Murska Sobota na področju trženjskega komuniciranja z manjšimi pooblastili in manj razpoložljivimi sredstvi, kar seveda vodi v opuščanje nekaterih aktivnosti in projektov, ki jih je v preteklosti izvajala. Posnetek trženjskega komuniciranja, ki je bilo že doslej aktivno voden, kaže tako na nekatere pomanjkljivosti, ki bi jih predlagani ukrepi lahko odpravili ali vsaj zmanjšali.

V trenutku, ko se analizirana zavarovalnica sooča z vedno večjo in vedno bolj agresivno konkurenco, pomeni ohranjanje tolikšnega tržnega deleža zahtevno nalogo, pri katerem ima trženjsko komuniciranje osrednjo vlogo. Zato je zmanjševanje kadrov na področju načrtovanja in izvajanja trženjskega komuniciranja ter zmanjševanje razpoložljivih sredstev za ta namen lahko nevarno za prodajno uspešnost. Povečevanje števila zaposlenih v prodajni mreži (ne oziraje se na stroškovno smotrnost le-tega) samo po sebi ne prinaša več zbrane zavarovalne premije, gotovo pa ne brez kakovostno izvedenega trženjskega komuniciranja.

Rezultati analize kažejo, da že v ostoječem stanju zaradi pomanjkanja kadrov v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območni enoti Murska Sobota niso izkoriščene vse možnosti in potenciali pri izvajanju trženjskega komuniciranja. Gotovo centralizacija prispeva k preglednejšemu poslovanju in večji učinkovitosti podjetja na nekaterih področjih, na področju trženjskega komuniciranja pa zaradi birokratizacije odjema potrební čas za kakovostno in učinkovito komuniciranje z javnostmi. Tako ob dnevnih pisarniških opravilih ni časa za strateško načrtovanje, upravljanje in izvajanje aktivnosti z vključevanjem vseh orodij trženjskega komuniciranja, kar bi bilo potrebno, pa čeprav gre le za regijo s 120.000 prebivalci. Tako ni izkoriščena sinergija v smislu dopolnjevanja in nadgrajevanja orodij z namenom čim večjih komunikacijskih učinkov ob čim večji optimizaciji stroškov in posledično ni še večje prepoznavnosti, odzivnosti javnosti in še večje prodajne uspešnosti. Ob tem vsem orodjem trženjskega komuniciranja ni namenjena niti približno enaka pozornost oziroma bolje rečeno, se za nekatera porablja neprimerno več finančnih sredstev kot za druga.

Kljub vsemu omenjenemu lahko rečemo, da je v tem trenutku Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota v pomurskem okolju priznana, prepoznavna in ugledna ter uspešna zavarovalnica. V tej regiji je prisotna v vsakem večjem kraju s svojimi poslovalnicami, z zastopniško mrežo pokriva veliko večino od čez 39.000 gospodinjstev, s sponzorskimi, donatorskim in preventivnimi sredstvi soomogoča številne športne, kulturne, izobraževalne, zdravstvene, družbeno odgovorne in ostale dejavnosti ter na ta način sodeluje z več sto društvi, združenji, zvezami, šolami, podjetji, podjetniki in drugimi organizacijami. Z ustanovitvijo ter vodenjem Kluba Pomurski akademski center tudi sama pripravlja mednarodne kulturne, izobraževalne in ostale dogodke na najvišji ravni, sam klub PAC pa je v širšem slovenskem prostoru unikaten primer samoangažiranja podjetja v teh sferah.

LITERATURA IN VIRI

Samostojne publikacije

- ARMISTEAD, Colin (1994): *The Future Of Services Management*. London: Kogan Page Limited.
- BATESON, E. G. John (1991): *Managing Services Marketing*. Forth Worth: The Dryden Press.
- BERRY, Leonard L. in A. Parasuraman (1991): *Marketing Services: Competing Trough Quality*. New York: The Free Press.
- BONCELJ, Jože (1983): *Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Založba Obzorja.
- CARR, Clay (1990): *Front-Line Customer Service*. New York: John Wiley & Sons.
- DEVETAK, Gabrijel (1999): *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- FARNY, Dieter (1989): *Versicherungsbetriebslehre*. Karlsruhe: Versicherungswirtschaft.
- FILL, Chris (1995): *Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications*. London: Prentice Hall.
- FILL, Chris (1999): *Marketing Communications: Context, Contents and Strategies (2nd edition)*. London: Prentice Hall.
- FRAIN, John (1994): *Indtroduction To Marketing*. London: Pitman Publishing.
- GABRIJAN, Vladimir in Boris SNOJ (1992): *Trženje – splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- HUNT, Todd in James E. GRUNIG (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- JANČIČ, Zlatko (1995): *Zapiski s predavanj Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- JANČIČ, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- KONČINA, Miro (1994): *Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu*. Knjižna izdaja prirejen doktorske disertacije. Ljubljana: samozaložba.
- KOTLER, Philip (1988): *Upravljanje marketingom 1 in 2*. Zagreb: Informator.
- KOTLER, Philip in Gary ARMSTRONG (1989): *Priniples of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (1992): *Marketing management; Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer–Poeschel Verlag.
- KOTLER, Philip (1994): *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.
- KOTLER, Philip (1996): *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- KOTLER, Philip (1998): *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- KURTENBACH, Wolfgang W. (1992): *Versicherungsmarketing*. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag.
- LORBEK, Franc (1979): *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- LORBEK, Franc (1991): *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Tangram d.o.o..

LOVELOCK, Christopher (1992): *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall International.

LOVELOCK, Christopher (1996): *Services Marketing*. New York: Prentice Hall International.

MORDEN, R. Anthony (1993): *Elements of Marketing*. London: DP Publications.

PALMER, Adrian (1994): *Principles Of Services Marketing*. London: McGraw-Hill International.

PALMER Adrian (1998): *Principles Of Services Marketing*. London: McGraw-Hill.

PETER, J. Paul in James H. DONNELLY (1989): *Marketing Management*. Boston: BPI-Irwin.

POTOČNIK, Vekoslav (2000): *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

POTOČNIK, Vekoslav (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.

ROŽEN, Tomaž (2002): *Konceptualni model in empirična preverba integriranega tržnega komuniciranja za storitvena podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

SLOVENSKO ZAVAROVALNO ZDRUŽENJE (2004): *Statistični zavarovalniški bilten 2004*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.

SLOVENSKO ZAVAROVALNO ZDRUŽENJE (2006): *Statistični zavarovalniški bilten 2006*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.

SLOVENSKO ZAVAROVALNO ZDRUŽENJE (2007): *Statistični zavarovalniški bilten 2007*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.

SMITH, Paul (1993): *Marketing Communications: An integrated Approach*. London: Kogan Page Limited.

SNOJ, Boris (1992): *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.

SNOJ, Boris (1998): *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

STARMAN, Danijel in Jože HRIBAR (1994): *Direktni marketing: Koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

STARMAN, Danijel (1996): *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

TAVČAR, Mitja I. (2002): *Strategija trženja*. Učbenik. Koper: Visoka šola za management.

ULE, Mirjana in Miro KLINE (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (1998): *Ker življenje potrebuje varnost*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d..

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (2007a): *Poročilo o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d., v letu 2006*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d..

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d., OBMOČNA ENOTA MURSKA SOBOTA (1998): *To smo mi*. Murska Sobota: Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Murska Sobota.

ZEITHAML, Valarie A. in Mary Jo BITNER (1996): *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

ZEITHAML, Valarie A. in Mary Jo BITNER (2000): *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.

Članki v revijah oziroma zbornikih

- LAMPIČ, Lidija (2006): Dve veliki nagradi za oglaševalsko akcijo. *Obzornik* 29 (12), 11.
- LAMPIČ, Lidija (2007): Nesreče niso smešne še ena uspešna oglaševalska akcija. *Obzornik* 30 (9), 12.
- LEGAT LOKAR, Tatjana (2007): Preobrazba ali kako digitalna revolucija spreminja oglaševanje. *Obzornik* 30 (4), 17.
- LINDTNER, Duša (2007): Zavarovalnica Triglav v medijih. *Obzornik* 30 (1–2), 11.
- MARKETING MAGAZIN (2006): Slovenski oglaševalski kolač junij. *Marketing magazin* 26 (302), 37.
- MARKETING MAGAZIN. Izdaja v letnikih: 2005, 2006. Ljubljana: Delo, d.d.
- PETRIČ, Tine (2005): Absolutno največ vložil Triglav. *Finance*, 5.12., 18.
- PETROV, Sabina (2006): Oglaševalski kolač: Vodijo telekomunikacije in trgovina. *Finance*, 29.11., 18–19.

Internetni viri

- AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE (2007) ⁽⁴⁾: *Zbirni podatki Poslovnega registra Slovenije (PRS) o številu poslovnih subjektov v PRS po stanju na dan 31.12.2006*. Dostopno na http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno_raziskovanje/PRS/PRS_podatki_iz_poslovnega_registra_na_dan_31122006.pdf (24. julij 2007).
- DRŽAVNI PORTAL REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽⁵⁾: *Delovno aktivno prebivalstvo (za mesec december 2006)*. Dostopno na <http://e-uprava.gov.si/ispo/delovnoprebivalstvo/nabor.ispo> (24. julij 2007).
- DRŽAVNI PORTAL REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽⁶⁾: *Registrirana brezposelnost – letni pregled*. Dostopno na http://euprava.gov.si/ispo/brezposelnost/osnovna.ispo?pageTo=/brezposelnost/letni_odatki.jsp (24. julij 2007).
- DRŽAVNI PORTAL REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽⁷⁾: *Stopnja registrirane brezposelnosti (za mesec december 2006)*. Dostopno na <http://euprava.gov.si/ispo/stopnjabrezposelnosti/nabor.ispo> (24. julij 2007).
- DRŽAVNI PORTAL REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽⁸⁾: *Povprečne plače (za mesec december 2006)*. Dostopno na: <http://euprava.gov.si/ispo/povprecneplace/nabor.ispo> (24. julij 2007).
- MINISTRSTVO REPUBLIKE SLOVENIJE ZA KULTURO (2006): *Razvid medijev, marec 2007*. Dostopno na http://www.kultura.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Razvidi/razvid_medijev.pdf (27. marec 2007).
- STATISTIČNI URAD REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽¹⁾: *Statistične informacije. Prebivalstvo, Slovenija, 31. december 2006*. Dostopno na <http://www.stat.si/doc/statinf/05-si-007-0701.pdf> (24. julij 2007).
- STATISTIČNI URAD REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽²⁾: *Aktivno prebivalstvo, Slovenija, december 2006*. Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=723 (24. julij 2007).

STATISTIČNI URAD REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽³⁾: *Povprečne mesečne plače, Slovenija, december 2006*. Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=718 (24. julij 2007).

STATISTIČNI URAD REPUBLIKE SLOVENIJE (2007) ⁽⁹⁾: *Regionalni bruto domači proizvod, Slovenija, 2004*. Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=534 (24. julij 2007).

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (2007d): *Asistenčni center*. Dostopno na <http://www.triglav.si/asistenca.asp> (2. junij 2007).

Ostali viri

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (2007b): *Podatki in poročila o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d.*. Ljubljana: Interna poročila.

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (2007c): *Podatki in poročila o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d.*. Murska Sobota: Interna poročila.

KLUB POMURSKI AKADEMSKI CENTER (2007): *Podatki o izvedenih dogodkih in obisku*. Murska Sobota: Interna poročila.

IPIS, poslovni imenik (2006): *Podatki o pravnih subjektih*. Elektronska izdaja.