

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JERNEJA SVENŠEK

**MARKETING V SOCIALIZMU:
ANALIZA RAZVOJA MARKETINŠKE MISLI V
PODJETJU RADENSKA, D. D. RADENCI**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jerneja Svenšek

Mentor: Izredni profesor dr. Zlatko Jančič

**MARKETING V SOCIALIZMU:
ANALIZA RAZVOJA MARKETINŠKE MISLI V
PODJETJU RADENSKA, D. D. RADENCI**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Hvala mentorju dr. Zlatku Jančiču za prijazne in strokovne nasvete, hvala vsem mojim najbližjim: mami, Petru in Majdi. Hvala še Nini, Sonji in Marijici iz podjetja Radenska, d. d. Radenci. Hvala vsem prijateljem, tudi »enajstkarjem«.

In hvala še atiju – je tebi v spomin!



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a JERNEJA SVENŠEK, z vpisno številko 21019064,
rojen/-a 7.3.1983 v kraju MURSKA SOBOTA, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
MARKETING V SOCIALIZMU: ANALIZA RAZVOJA
MARKETINSKE MISLI V PODJETJU RADENSKA, D.D. RADENCI

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu s njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagijatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 26.6.2007

Podpis avtorja/-ice:

Jernej Svenshek

MARKETING V SOCIALIZMU: ANALIZA RAZVOJA MARKETINŠKE MISLI V PODJETJU RADENSKA, D. D. RADENCI

Sistemske pomanjkljivosti prejšnjega sistema so vsekakor vplivale na delovanje organizacij, vendar je določenim organizacijam vseeno uspelo sprejeti marketinško orientiranost podjetja, čeprav so v gospodarstvu vladali netržni pogoji. Diplomaska naloga se ukvarja s vprašanjem, v kakšnem okolju so delovale takratne organizacije, zato analizira in opisuje razvoj marketinga v Sloveniji in posledično tudi v Jugoslaviji. Ugotavlja, kakšen je bil položaj takratnih podjetij in kaj je omejevalo podjetja v netržnem gospodarstvu. Osredotoča se na razvoj marketinga v podjetju Radenska in s pomočjo analize razvoja marketinške misli ugotavlja vzroke za uspešnost tega podjetja v času socializma. Pomembna faktorja uspešnosti sta bila uvedba marketinga v podjetje in dojemljivost vodstva za to perspektivo. Marketing je v podjetju Radenska postal ne samo ena izmed funkcij v podjetju, ampak organizacijska filozofija. Drugi kazalci, ki kažejo na uspešnost podjetja in temeljijo na marketinški orientiranosti, so položaj na trgu, stroški namenjeni za tržno komuniciranje, skrb za zaposlene oziroma interni marketing in tržnokomunikacijske akcije.

Ključne besede: socializem, marketing, netržno gospodarstvo, ekonomska propaganda, Radenska

MARKETING IN SOCIALISM: ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF MARKETING THOUGHT IN AN ENTERPRISE RADENSKA, D. D. RADENCI

Defectiveness of former sistem has by all means influenced the activity of organizations. But certain organizations have managed to accept marketing orientation despite nonmarketable conditions in economy. The diploma work deals with a question how these organizations were able to function in such enviroment. This is the reason why this work analyses and represents the development of marketing in Slovenia and consequently in Jugoslavia. It considers the position of companies in that time and the restrictions the companies had to deal with. It focuses on market development in the enterprise Radenska. The analysis of marketing thought helps us find out the reasons for the effectiveness of that company in socialism. Important factors of the effectiveness were the introduction of marketing into and comprehensiveness of management for this perspective. Other factors that show the successfulness of the company and are based on marketing orientation are the position on market, costs for marketing communication, care for employees or internal marketing and market communication activities. In this company marketing has become not only one of the functions, but its philosophy.

Key words: socialism, marketing, non-marketing economy, economic propaganda, Radenska

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD..... | 6 |
| 1. Marketing v socializmu | 10 |
| 1.1 Prvi poskusi – petdeseta in šestdeseta..... | 14 |
| 1.2 Jugoslavija je naša – sedemdeseta | 20 |
| 1.3 V luči ekonomske stabilizacije – osemdeseta..... | 23 |
| 1.4 Strokovne publikacije | 27 |
| 1.5 Prirejanje srečanj, posvetovanj, kongresov in festivalov..... | 30 |
| 1.6 Interni marketing..... | 37 |
| 1.7 Problemi implementacije marketinga v socialistični sistem..... | 38 |
| 2. O podjetju Radenska, d. d. Radenci..... | 39 |
| 2.1 Zgodovinsko ozadje odkritja vrelnca v Radencih in prvi začetki v marketingu..... | 40 |
| 3. Radenska v času socializma | 41 |
| 3.1 Gospodarska situacija in vodstvo..... | 41 |
| 3.2 Organiziranost podjetja in funkcija marketinga..... | 44 |
| 3.3 Trg mineralnih vod | 46 |
| 3.4 Zaposleni – interni marketing | 51 |
| 3.5 Trženje in tržno komuniciranje..... | 54 |
| 3.6.1 Stroški za tržno komuniciranje | 60 |
| 3.6.1 Primeri tržno komunikacijskih aktivnosti..... | 62 |
| 3.6.2 Pospeševanje prodaje | 63 |
| 3.6.3 Sodelovanje Radenske na sejmih..... | 63 |
| 3.6.4 Celostna podoba Radenske | 64 |
| 3.6.5 Blagovne znamke..... | 65 |
| 3.6.6 Sodelovanje podjetja z agencijami..... | 66 |
| 4. SKLEP | 68 |
| 5. LITERATURA..... | 70 |
| 6. PRILOGA..... | 78 |

KAZALO SHEM, TABEL, GRAFOV IN SLIK

KAZALO SHEM

| | |
|---|----|
| Shema 1.1: Dejavniki kompleksnosti okolja naših podjetij v obdobju dogovorne ekonomije..... | 11 |
| Shema 1.3.1: Hierarhija ciljev OZD z izdelki široke potrošnje..... | 25 |
| Shema 2.1: Model partnerstva podjetja Radenska, d. d. Radenci..... | 39 |
| Shema 4.1.1: Organigram podjetja Radenska, d. d. Radenci iz leta 1974..... | 45 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 4.3.1: Splošna potrošnja mineralne vode v Jugoslaviji (SFRJ) od 1959-1967..... | 47 |
| Tabela 4.3.2: Potrošnja Radenske in Deita po steklenicah..... | 47 |
| Tabela 4.3.3: Prodaja vseh mineralnih vod v Jugoslaviji leta 1968..... | 48 |
| Tabela 4.3.4: Prodaja mineralne vode na jugoslovanskem trgu 1976 in 1978 (v 000 steklenicah)..... | 48 |

KAZALO GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf 4.3.5: Tržni deleži mineralnih vod v Jugoslaviji med leti 1955-1970..... | 49 |
|---|----|

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 6.1: Oglas za Radensko v Mohorjevi družbi iz leta 1915 – najverjetneje prvi oglas..... | 78 |
| Slika 6.2: Eden izmed začetnih oglasov..... | 78 |
| Slika 6.3: Oglas na prodajnem mestu – zdravilišču..... | 79 |
| Slika 6.4: Oglas iz tridesetih let 20. stoletja..... | 79 |
| Slika 6.5: Promocijska akcija iz leta 1939..... | 79 |
| Slika 6.6: Oglas za Radensko do sedemdesetih let še vedno s podobo palčkov..... | 80 |
| Slika 6.7: Oglas za zdravilišče Radenska..... | 80 |
| Slika 6.8: Oglas za Radensko iz leta 1968..... | 81 |
| Slika 6.9: Oglas za Radensko – leto 1968..... | 81 |
| Slika 6.10: Oglas Namesto navadne vode..... | 82 |
| Slika 6.11: Oglas za Radensko iz leta 1969..... | 82 |
| Slika 6.12: Oglas za Zdravilišče Radenci iz leta 1968..... | 83 |
| Slika 6.13: Prvi oglas za Deit ob uvedbi tega izdelka..... | 83 |
| Slika 6.14: Radenska na OI v Sarajevu leta 1984..... | 84 |
| Slika 6.15: Dekleta plesne skupine Krik..... | 84 |
| Slika 6.16: Oglas za Swing colo leta 1985..... | 85 |
| Slika 6.17: Oglas, ki so ga leta 1979 objavljali nemških strokovnih časopisih..... | 85 |
| Slika 6.18: Oglas za tuje tržišče..... | 85 |
| Slika 6.19: Predstavitveni prostor Radenske na sejmu..... | 86 |

| | |
|--|----|
| Slika 6.20: Izložba Radenske v Nami..... | 86 |
| Slika 6.21: Degustacija Radenske..... | 87 |
| Slika 6.22: Oglasna deska..... | 87 |
| Slika 6.23: Naslovnica Radenskega vestnika..... | 88 |
| Slika 6.24: Radenska vrtnica za pohvalo in Ježeva bodica za grajo..... | 88 |
| Slika 6.25: Nagradna igra..... | 89 |

UVOD

»Radenska voda je čudežna, vse te bolezni ozdravi, njej gre hvala, ker za zdravje ljudi čuda stvarja, celo starce v mladeniče pretvarja« (neznani pesnik Enes).

Blagovna znamka Radenska, ki je postala generično ime za mineralne vode, ima že kar dolgo in uspehov polno zgodovino. Že 138 let, znana po vseh koncih sveta, svojim potrošnikom ponuja mineralno vodo, ki prihaja iz panonskih globin. In zakaj je Radenska postala tako znana ne samo v Sloveniji, ampak tudi drugod? S tem obširnim vprašanjem se bomo ukvarjali v tej diplomski nalogi. Analizo bomo usmerili na področje marketinga ter tam iskali možne vzroke za vzpon tega podjetja. Nastanek marketinga nasploh povezujemo z razvojem proizvodnih moči in materialnega bogastva visokega meščanstva. Geografsko se najprej pojavi v Združenih državah Amerike po drugi svetovni vojni, ko se začnejo pojavljati prvi teoretiki, ki začnejo marketing obravnavati kot znanstveno disciplino. Pionirstvo v tej disciplini lahko pripišemo ameriškim znanstvenikom, Aldersonu, Coxu in Bartelsu, ki so ob koncu štiridesetih let dvajsetega stoletja s svojim teoretičnim fundamentalizmom prispevali k razvoju te vede. Pravzaprav pa zgodovina govori o njegovih zametkih že leta 1650, in sicer na Japonskem (Jančič 1988: 3).

Diplomska naloga je v grobem razdeljena na dva večja dela, in sicer prvi del, ki je teoretični, obsega krajši razvoj marketinga v Sloveniji, s poudarkom na obdobju socializma. Razdeljen je v več večjih sklopov, ki orisujejo posamezna zgodovinska obdobja marketinga v takratni Jugoslaviji, od začetka petdesetih let pa vse do uvajanja tržnega gospodarjenja. V drugem delu, ki je praktične narave, pa obravnavamo razvoj marketinga v podjetju Radenska, d. d., Radenci, ki je v obdobju samoupravnega socializma bilo eno izmed najuspešnejših jugoslovanskih podjetij in mu je kljub nenaklonjenim razmeram in sistemu uspevala vpeljava marketinške misli, ki je sčasoma postala tudi filozofija podjetja, ne samo le ena izmed funkcij v podjetju.

V tej diplomski nalogi želimo prikazati kronološki razvoj marketinške misli v Sloveniji vse do časa tranzicije, v praktičnem delu pa predstaviti in opisati najpomembnejše sestavine marketinških aktivnosti v podjetju. Preko analize želimo namreč poiskati odgovore na ključno raziskovalno vprašanje: kje so vzroki za uspešnost podjetja Radenske, d. d., Radenci in kje je tisti mejnik, ki je bil gonilo nadaljnjega vzpona organizacije in povod za napredno orientiranost podjetja, predvsem v času netržnega gospodarjenja?

Da bi odgovorili na to ključno raziskovalno vprašanje, smo si v diplomski nalogi zadali več ciljev:

- na kratko predstaviti in analizirati zgodovino razvoja marketinške misli na naših tleh in opisati gospodarske razmere v času socializma,
- predstaviti in opisati značilnosti situacije, v kateri so se znašla podjetja, delujoča v času socializma,
- predstaviti podjetje Radenska, d. d. Radenci in njen razvoj v času največje ekspanzije,
- opisati ključne marketinške aktivnosti v obdobju socializma in
- poiskati možne vzroke v gospodarstvu in v sami organizaciji, ki so vplivali na uspešnost.

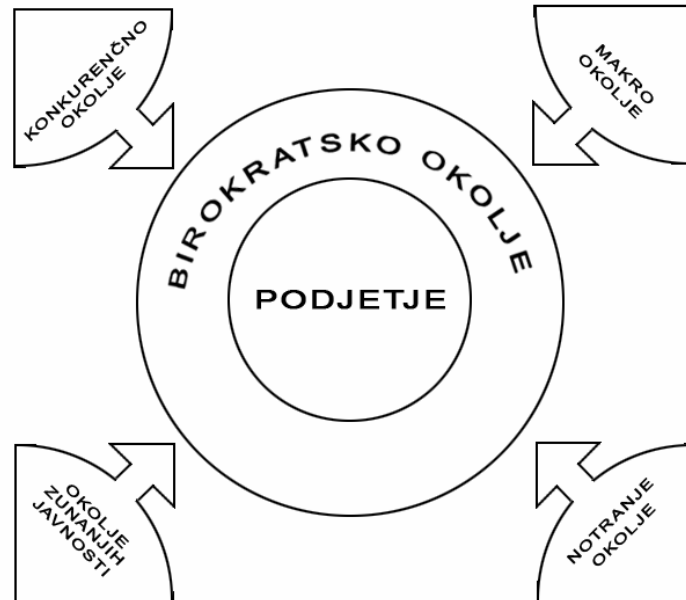
V teoretičnem delu bo uporabljena deskriptivna metoda, saj bomo opisovali dejstva, spoznanja, koncepte, hkrati pa bomo vključevali še stališča in spoznanja domačih in tujih avtorjev. Praktični del, ki prav tako temelji na deskripciji, bo vseboval še povzetke in citate pridobljene z metodo intervjuja.

1. Marketing v socializmu

Osnovna ideja socializma, temelječega na planskem gospodarstvu in družbeni lastnini, je poudarjala enakost in solidarnost za vse. Ob vpeljavi planskega sistema, ki je pri nas v čisti obliki trajal le pičla tri leta, je začela zvezna vlada določati smernice gospodarske politike in na tak način podjetja niso imela manevrskega prostora za lastno načrtovanje in odločanje o cenah izdelkov, plačah zaposlenih in tudi o vrstah izdelkov, ki so jih proizvajali. Te aktivnosti so se sprejemale pod taktirko državnih organov. Vendar pa petdesetega leta v prejšnjem stoletju uvedemo t. i. samoupravljanje, družbeno-ekonomsko in politično ureditev, ki se je razlikovala od sovjetskega modela po tem, da so se lahko zaposleni enakopravno odločali glede uporabe in ohranjanja družbene lastnine. »Največja kompleksnost, s katero so se v tem obdobju srečevali gospodarski sistemi, je prihajala iz politbirokratskega okolja, ne pa iz vseh drugih okolij, saj so podjetja lahko z obvladovanjem prvega dosegala večji »profit«, kot pri odprti borbi s konkurenti« (Jančič 1990: 145)¹. Prav zaradi tega naša podjetja v tem obdobju niso bila prisiljena prevzeti tržno orientiranih pristopov, ki zahtevajo poznavanje in razumevanje želja, potreb in motivov potrošnikov ter načinov, načrtov in novosti konkurentov. »S prodorom dogovorne ekonomije sta tržna logika in z njo seveda marketing prešla na obrobje družbenega dogajanja« (Jančič 1990: 144). Dogovorna ekonomija, ki se je uveljavila s procesi vnaprejšnjega dogovarjanja med proizvajalci in potrošniki, je zanimala tržni mehanizem kot temeljni alokacijski mehanizem in indirektni vpliv države na gospodarjenje. Vse to pa je vodilo v inflacijo in zadolževanje. Značilni so bili družbeni dogovori oziroma sporazumi interesnih strani in kolektivna odgovornost za upravljanje raznih zvez in komisij. Čeprav razmere niso bile naklonjene vpeljevanju marketinške misli in filozofije, so določeni posamezniki, predvsem strokovni krogi, vendarle skušali s kombiniranjem obstoječega sistema in omenjene filozofije, ki je izvorno gledano produkt kapitalizma: »Naša družba je izbrala določen sistem, ki ga neguje, razvija in izpopolnjuje. Sam sistem ni neka večna vrednost, ampak se s časom spreminja, v osnovi pa ga lahko opredelimo kot plansko-tržno gospodarstvo, v kateri ima tržni mehanizem nesporno mesto« (Rocco 1973: 14). Takšna stališča je mogoče opaziti predvsem na začetku

¹ Glej shemo 1.1

vpeljevanja samoupravljanja oziroma v obdobju, ko se je sistemska integracija šele prav začejala.



Shema 1.1: Dejavniki kompleksnosti okolja naših podjetij v obdobju dogovorne ekonomije (Jančič 1990: 145).

V obdobju stabilizacijskih ukrepov in krhanja obstoječega sistema so se začela vedno pogosteje pojavljati stališča, ki so opozarjala, da »še vedno so na poti idejne zavore, in sistem še vedno ne priznava integralnega trga ter v marsičem ne priznava samostojnosti gospodarskih subjektov« (Klemenčič v Klemenčič 1989: 9). Največje sistemske omejitve so se nanašale predvsem na površnost in površinskost sklepanja, obnašanja in delovanja, kot tudi na preprostost prilagajanja k »novim idejam, v resnici pa v temeljih ostajanje pri starem« (Černe v Klemenčič 1989). Druge ovire, ki so vzpodbujale nezadovoljstvo s takratnim sistemom, so bile:

- negotovo družbeno, gospodarsko, politično mednacionalno in mednarodno stanje v Jugoslaviji,
- zelo raznolika in razkrojena socialna filozofija o nadaljnjem družbenem razvoju,
- zelo različne in pogosto iluzijske aspiracije precejšnjega dela prebivalstva in
- močan partijski »lobby« (Černe v Klemenčič 1989: 35).

V delovnih organizacijah je bila ohranjena klasična organizacija dela, zastarela organizacijska struktura, v glavnem velikoserijska, delovno intenzivna proizvodnja z zastarelo tehnologijo in usmerjenostjo na relativno stabilno domače tržišče (Deškovič 1989). Čeprav se je v podjetjih načeloma omogočalo uveljavljanje interesne sfere zaposlenih, se je po drugi strani odpiral proces razvijanja podjetništva pri širšem krogu zaposlenih (Klemenčič v Klemenčič 1989: 9). Mnoga načela ustavnega sistema združenega dela, ki so po svoji zasnovi bila naravnana anti-kapitalsko, anti-tržno, »prodelovno«, »prodelavsko«, obenem pa se je še pojavljal problem t. i. »družbenolastninskih podjetnikov«, so povzročala sistemsko negotovost in nestabilnost za razvijanje resničnih kategorij, kot so podjetnik, podjetje in podjetništvo (Černe v Klemenčič 1989: 34).

In v kakšnih podjetjih se je marketing prvotno razvil? Marketing so prva sprejela podjetja, ki so ponujala izdelke, namenjene vsakodnevni potrošnji. Tako se je marketing med prvimi razvil tudi v predelovalni industriji (Jančič 1988). Ugotovitev, da samoupravno podjetje ne more biti obrnjeno k sebi in preokupirano izključno s svojimi internimi odnosi in problemi, ampak mora biti obrnjeno k potrošnikom in h gospodarstvu (Milisavljević 1975: 6), je pripomogla k temu, da so se podjetja začela intenzivneje obremenjevati s problemom ustreznosti svojih izdelkov in storitev za končne uporabnike. Vodstva podjetij pa v tem času še vedno niso bila svobodna pri sprejemanju ekonomskih odločitev, saj so morala slediti interesom politike, ki je odločala o obsegu poslovanja in alokaciji kapitala. Prav zaradi tega se pojavlja ključno vprašanje, kako in na kakšen način je določenim podjetjem vendarle uspelo, da so se ob vseh normativnih omejitvah, lahko obnašala tržno? Osnovni problem normativnih opredelitev poslovne funkcije namreč vidimo v tem, da so direktorjem zmanjševale legalno, nagrajevalno in prisilno moč – torej moč položaja (Deškovič v Klemenčič 1989: 185). Hkrati pa se zastavlja vprašanje, zakaj so v povsem enakem normativnem okolju, v enako velikih delovnih organizacijah iste skupine dejavnosti, ki delujejo v približno enakih tržnih pogojih, takšne razlike v uspešnosti direktorjev in delovnih organizacij, ki so jih vodili oziroma jih vodijo (Deškovič v Klemenčič 1989: 181).

Osnovne značilnosti normativne ureditve poslovodne funkcije po uvedbi samoupravljanja lahko v grobem strnemo takole:

- institucionalni samoupravni model je izključeval kakršnokoli razmerje moči med delavci, samoupravnimi organi in direktorji, saj so se vsi zaposleni neodvisno in enakopravno združevali v organizacijo, v kateri je bilo delo usmerjeno v uresničevanje skupnih in individualnih ciljev in v kateri so skupno odločali,
- direktorjem je bilo namenjeno predvsem vodenje, organiziranje in koordiniranje delovnega procesa, v procesu odločanja pa predvsem vloga predlagateljev in izvrševalcev odločitev samoupravnih organov,
- takšna normativna ureditev je bila naravnana v omejevanje pristojnosti in s tem moči vodilnih in povečanje moči in pristojnosti samoupravnih organov (Deškovič v Klemenčič 1989: 184).

Osnovni značilnosti tega razvoja sta predvsem tendenci redistribucija pristojnosti med vodilnimi in samoupravnimi organi in disperzija pristojnosti na organe delovnih enot oziroma tozdov. Takšne tendence je krepil naraščajoč državni intervencionizem in formalno in neformalno vmešavanje politike v delovanje gospodarskih organizacij (Deškovič v Klemenčič 1989: 184). »Normativni sistem je bil do direktorjev represiven, bolj jih je omejeval kot pa vzpodbujal. Direktorja v prvi vrsti ni pojmoval afirmativno, temveč kot subjekt, ki naj ne bi oviral drugih subjektov sistema« (Deškovič v Klemenčič 1989: 185). »Struktura odvisnosti pa je direktorje postavljala v položaj, da so bili prisiljeni kompenzirati omejeno moč položaja z večjo osebno močjo« (Deškovič v Klemenčič 1989: 185). Razlike v uspešnosti direktorjev torej niso bile formalnega značaja, ampak jih je bilo treba iskati v osebni moči in v kakovosti uporabljene moči, kar pa je zahtevalo investiranje dodatnega potenciala.

1.1 Prvi poskusi – petdeseta in šestdeseta

Marketing se je v Sloveniji glede na ostale razvite zahodne države razvil razmeroma pozno, kar lahko pripišemo togosti in zaprtosti gospodarskega sistema za svobodno gospodarjenje. Konceptija, za katero velja predpostavka, da se v prvo linijo plasira in obravnava trg kupcev oziroma potrošnikov, je z večjim zaostankom počasi začela prodirati tudi v naše gospodarstvo. Transformacija proizvodne miselnosti in usmerjenosti k trgu se je najprej začela v teoriji, in kot pravi Jančič (1990), smo prve korake k marketingu v Sloveniji naredili v letih po gospodarski reformi (l. 1965). S koncem planskega gospodarstva in neposrednega zveznega upravljanja, v katerem se naša podjetja niso bila prisiljena tržno obnašati, se je udejanjila družbena moč, odprle so se meje in doživeli smo gospodarski razcvet, stabilnost gospodarjenja je sčasoma začela prinašati dobre rezultate. Slovenske blagovne znamke so takrat dobile priložnost na jugoslovanskem trgu in si rapidno pridobivale ugled. V tem obdobju so se torej izoblikovali že prvi teoretiki, doktorji znanosti s področja marketinga, v gospodarstvu pa je (Jančič 1990: 142) prevladovala proizvodna usmeritev s tendenco prehoda v prodajno usmeritev.

Predmarketinško dobo desetih let, to so petdeseta leta in začetek šestdesetih let dvajsetega stoletja, bi v Jugoslaviji lahko poimenovali čas ekonomske propagande², saj so začele izhajati prve monografske publikacije, prvi zborniki in članki na to tematiko. Tržno komuniciranje ali ekonomska propaganda, kot so jo takrat imenovali, je bila v ospredju teoretičnih obravnav. Ekonomska propaganda, kot le ena izmed številnejših marketinških vzvodov produktivnosti dela, je v očeh strokovne javnosti predstavljala velik pomen in tudi pozitivno gonilo za celotno gospodarstvo.

² Izraz tržno komuniciranje in marketing je v diplomski nalogi večkrat poimenovan z besedo »ekonomska propaganda« ali pa kar »propaganda«. Zavedamo se, da sta to neprimerna izraza, ki imata danes negativni prizvok, vendar pa smo ju v diplomski nalogi ohranili prav zaradi mnenja, da se s tem ohranja in lažje predstavi takratna splošna konceptija dojetanja marketinga, ki se kaže tudi preko uporabe jezika. In prav to daje specifičnost obdobju, ki ga obravnavamo.

Opozorjanje takratnih strokovnjakov o nujnosti njene vpeljave v gospodarski sistem je bil osrednji fokus večine avtorskih prispevkov: »Propaganda je v ekonomskem smislu potreben pojav razvite blagovne proizvodnje. Pojavlja se kot potreba proizvajalcev, veletrgovin, maloprodaje, transporta ... « (Drugo jugoslavensko savjetovanje propagandista 1963: 5). V letih po gospodarski reformi je večina prispevkov o ekonomski propagandi še v večji meri izpostavljala njeno pomembnost in pozitivne učinke:

»Ekonomska propaganda, če jo dobro izrabimo, lahko prinaša velike koristi posameznim podjetjem in vsej družbi: enakomerno prodajo izdelkov, lansiranje novih izdelkov v kratkem roku, zmanjšanje zalog, hiter odgovor konkurenci, ohrabritev zdrave politike cen in večjo obveščenost kupcev« (Vrčon v Vrčon 1967: 7).

»Gospodarska reforma prav tako zahteva, da se s propagandnimi akcijami doseže maksimalen propagandno-komercialni uspeh« (Dimitrijevič 1968: 17).

»Ekonomska propaganda je eden od relevantnih faktorjev vpliva na nivo in dinamičnost produktivnosti dela v podjetju« (Zeremski 1968: 21).

Kljub pozitivni naravnosti in navdušenosti teoretikov nad novim zahodnim konceptom, je treba opozoriti na necelovito, pomanjkljivo dojetje koncepta marketinga, ki je bil zožen le na funkcijo tržnega komuniciranja. Problematika avtorskih člankov je v tem času izpostavljala predvsem pomembnost sejmov, embalaže izdelka, televizijskega oglaševanja itd. Med sredstva ekonomske propagande so teoretiki najpogosteje prištevali naslednje komponente oziroma sredstva:

- grafična sredstva (oglasi, prospekti, katalogi, ceniki, letaki, plakati, brošure, časopisi, papir, barva, velikost, vpadljivost, originalnost, stil),
- zvočna sredstva (besede, pesmi, udarci) in
- svetlobna sredstva (slike, besede, številke, stabilno, mobilno),
- embalažo in opremljenost blaga (papir, trakovi),
- izložbe (princip urejanja izložb),
- sejme in
- ostala sredstva ekonomske propagande (nagradni natečaji, loterije, rabati, razprodaje, trgovinske znamke in logotipi) (Sagrak 1958: 11).

Značilno kratkoročno dožemanje učinkov tržnega komuniciranja je bila še ena slabost takratnega dožemanja ekonomske propagande, saj se je vse bolj cenila kot močno sredstvo pospeševanja prodaje (Dinter 1961: 20). Tudi v oddelkih za propagando, ki jih vsekakor ni imelo vsako podjetje, so najpogosteje uveljavljali princip pospeševanja prodaje, ki je v zelo kratkem času prinesel hitre učinke, ki pa so v kratkem času tudi z enako hitrostjo izpuhteli in niso rezultirali dolgoročneje uspešnosti. Ekonomsko propagando so v organizacijah dojemali kot možno funkcijo v prodaji, v komercialnem sektorju, ob boku prodaji oziroma komerciali ali pa na nivoju temeljnih funkcij.

Mrvoš, znan začetnik ekonomske propagande na jugoslovanskih tleh našteje naslednje funkcije publicitete:

- informativna (nudi vse potrebne informacije, ki jih potrošnik išče),
- edukativna (koristno deluje na navade ljudi) in
- socialna (Mrvoš 1955).

Dinter pa izpostavi tri sklope funkcij ekonomske propagande, ki bi jih naj v oddelkih za propagando za to usposobljeni ljudje tudi opravljali:

- poslovne funkcije (planiranje raziskovanja, propagande in kontrola uspeha, izbor kreativnih sodelavcev in izvajalcev, planiranje in organiziranje dela, motiviranje ljudi, nadzor dela, koordinacija odnosov, piljenje znanja in sposobnosti kadrov, predlogi zaposlovanja in odpuščanja, reprezentiranje),
- kreativne funkcije (kreiranje verbalnih, avdiovizualnih in likovnih elementov sporočila),
- izvršne funkcije (raziskovanje, preverjanje in nadzor nad izvrševanjem planirane propagande, testiranje uspešnosti, administracija),
- posebne funkcije (publiciteta, odnosi z javnostmi in osebje v podjetju) (Dinter 1961: 38).

V smislu razumevanja, da je bila ekonomska propaganda potrebna in koristna tudi sistemsko, Vrčon poudarja, da »bi v socializmu popolnoma napačno gledali na pomen ekonomske propagande, [...] če bi stali na stališču, da nam naša socialistična ekonomika, naša socialistična družbena ureditev odsvetujeta uporabo nekaterih sodobnih, že uveljavljenih sredstev iz kapitalističnega sveta« (Vrčon v Vrčon 1967: 16). Postavil je ločnico med dvema vrstama ekonomske propagande:

- direktna (vsa tista propaganda, ki jo posamezna gospodarska organizacija ali tudi posamezna gospodarska skupnost uveljavlja za neposreden kontakt s potencialnimi ali konkretnimi potrošniki) in
- indirektna (vsa širša propaganda posameznega podjetja določenega proizvoda, poslovnega združenja, panoge in je vezana na nosilce propagande, medije) (Vrčon v Vrčon 1967: 17).

Tudi **praksa** je po večini funkcionirala po drugačnih načelih, kot so si tega želeli jugoslovanski teoretiki ekonomske propagande. Vse prevečkrat smo namreč verjeli, da bo »tržno komuniciranje delovalo (Jančič 1990) kot čarobna palica pri prodaji bolj ali manj neprilagojenih izdelkov naše industrije potrošniku«. Pred obdobjem gospodarske reforme je slovenska marketinška strokovna javnost črpala svoja znanja predvsem v tuji literaturi, vendar pa sta uspešne korake k razvoju marketinga v nekdanji Jugoslaviji začeli kazati tudi Hrvaška in Srbija. Hrvaška je s svojo prvo oglaševalsko agencijo OZEHA, ki je leta 1954 imela več kot sto zaposlenih in je v tistem trenutku bila tudi prva agencija na jugoslovanskem trgu (Naš publicitet 1955 in Pattersson 2002), upravljala tudi veliko število slovenskih blagovnih znamk. Agencija OZEHA je izdajala tudi lasten časopis, *Naš publicitet*. Na dominantno pozicijo Zagreba v marketinški sferi je vplivala močnejša meščanska in trgovska tradicija in trdnejše mednarodne vezi. V tistem obdobju sta na Hrvaškem poleg agencije OZEHA delovali še Vjesnik in Interpublic, izhajal je tudi strokovni časopis Vizuelne komunikacije, ustanovljen je bil prvi inštitut za raziskavo trga, tj. Zavod za tržišna istraživanja (ZIT/CEMA)³, ki je z jugoslovanskim gurujem marketinga na čelu, Fedorjem Roccom (prav tako ustanovitelj in direktor tega zavoda),

³ Zavod za tržišna istraživanja (ZIT) v Beogradu in Center za raziskavo marketinga (CEMA) sta nastala, ko je Industrijska zbornica SR Hrvatske leta 1961 v Zagrebu ustanovila Biro za raziskave tržišča, ki se je kasneje preimenoval v CEMO (Media Marketing, januar 1986).

začel izvajati prve raziskave tržišča, s katerimi so podjetja začela pridobivali informacije o osebni potrošnji, potrošnji gospodinjstev, mnenjih, željah, potrebah potrošnikov ... (Media Marketing, januar 1986: 10, 11).

Sredi petdesetih in v začetku šestdesetih let so se tako že uveljavila imena mlade znanosti, kot so Mrvoš, Sagrak, Rocco, Sudar, Hladnik ... Začetki v marketingu so predstavljali za mlade strokovnjake izziv, saj so se konstantno srečevali z ovirami, ki so se kazale tako v teoriji kot v praksi. Slednja namreč zaradi svoje specifičnosti sistema, razvitosti gospodarstva, šolstva in drugih institucij nekako predvsem v začetni fazi ni bila pripravljena vsrkavati naprednejših zahodnih izhodišč in konceptov. Problematiko jugoslovanskih začetnikov ekonomske propagande, ki so jo najpogosteje tudi omenjali v svojih prispevkih v različnih publikacijah, ki jih bomo pregledali v nadaljevanju, lahko stremo v več točk:

- znanje je imelo le ozek krog ljudi;
- gospodarska publiciteta ni utrdila in vpeljala nobenega modela zbiranja podatkov, s katerim bi lahko pridobivali podatke o trgu;
- gospodarstvo ni uveljavilo sistema trajnega ozaveščanja oziroma informiranja;
- nesistematičnost publikacij;
- kadrovska politika – šolanje;
- potreba po povečanju uspešnosti propagande;
- racionalnost v porabi sredstev;
- razvoj in napredek ekonomske propagande kot stroke in gospodarske dejavnosti.

(Miletič in Dimitrijevič 1968)

Leta 1964 smo v Jugoslaviji in posledično s tem tudi v Sloveniji pridobili prvo domačo knjigo o marketingu z naslovom **Strategija plasmana**, avtorja Fedorja Rocca. (Jančič 1990: 142). Na tem mestu pa je treba še omeniti, da je že leta 1931 v Zagrebu izšla knjiga z naslovom Reklama (Nazor, 1931), avtorja Emema Nazorja, ki jo lahko označimo za pomemben prispevek k začetkom marketinga, najbolj pa seveda k razvoju misli o oglaševanju na naših tleh. Prva marketinška knjiga slovenskega avtorja Bogomirja Deželaka (Radonjič 2006) z naslovom Teorija in praksa raziskave tržišča je izšla leta

1969, v sedemdesetih letih pa Prodajna politika Draga Kotnika, ki je postala tudi temeljno gradivo bodočih delavcev na področju t. i. ekonomske propagande. »Prodajne dejavnosti so postale tudi predmet znanstvene discipline, ki se danes poučuje že na številnih univerzah, največkrat z naslovom Marketing, v našem primeru pa kot »Prodajna politika« (Kotnik 1983: 1). Seveda pa je treba razumeti, da so omenjene publikacije izhajale iz prodajne oblike marketinga, vendar pa so bile dobra osnova za nadaljnja analiziranja in raziskovanja v tej stroki.

Prodaja v širšem pomenu oziroma marketing je torej po tem konceptu tista funkcija podjetja, ki usmerja vse dejavnosti podjetja, in zato imenujejo nekateri avtorji takšno usmerjanje tudi integrirano trženje podjetja oziroma integralni marketing ... Novi koncept poslovanja je predvsem odraz spremenjenih odnosov v razvitih tržnih gospodarstvih, ko se čedalje bolj uveljavlja spoznanje, da ni mogoče doseči maksimalnega ali pa vsaj zadovoljivega dobička na daljši rok, ne da bi se podjetje čimbolj prilagodilo kupcem oziroma potrošnikom (Kotnik 1983: 33).

Pomemben korak v razvoju jugoslovanskega marketinga je pomenilo tudi leto prej ustanovljeno združenje JUMA (Jugoslovansko združenje za marketing), ki je z izdajanjem revije Marketing, razvijalo stroko marketinga na jugoslovanskem trgu, vsaki dve leti pa je prirejalo kongres JUMA, na katerem so se zbirali jugoslovanski strokovnjaki s področja marketinga (Media Marketing, april 1986: 20).

1.2 Jugoslavija je naša – sedemdeseta

Realizacija samoupravnega socializma je prinesla tudi zanimanje znanstvenikov za tržno orientirane pristope, saj naj bi sama ureditev, proizvodno-tehnološka, finančna ter tržna uspešnost bili odvisni od trga, ki zahteva novejši, aktivnejši in s tem tudi sodobnejši pristop. Težnja po približevanju k Zahodu in razvitejšim je v gospodarstvo in predvsem v teorijo skušala prinesiti nove koncepte in teorije: »Realizacijo takih teženj bi omogočala primerna aplikacija integriranega marketinga. Čeprav se je koncept integriranega marketinga rodil v kapitalističnih tržno usmerjenih gospodarstvih, ni ideologija, temveč v praksi verificiran poslovni koncept, katerega cilj je predvsem globalna proizvodno-tržna in tržno-proizvodna učinkovitost« (Bunc 1978: 17). V času uveljavljanja samoupravnega socializma lahko prvič zasledimo tudi članke, prispevke in publikacije, ki so začele uporabljati izraz marketing. Poskusi celovitejšega pogleda na marketing so tako prinesli nov zagon, ki ni bil omejen zgolj na ekonomsko propagando, v katero bi prištevali le pospeševanje prodaje, oglaševanje, sejme in podobne aktivnosti. Za obdobje začetka sedemdesetih let so značilni poskusi marketinških teoretikov, da bi prepričali družbeno skupnost o smotnosti marketinga in njegovi kompatibilnosti s samoupravnim sistemom (Jančič 1990: 143). Poudarjanje, da je »koncept integriranega marketinga tržno planskemu gospodarstvu potreben ne le kot pristop, temveč tudi kot instrument samoupravljanja, organizacije in vodenja organizacij združenega dela kot tudi trga socialistične blagovne proizvodnje v celoti« (Bunc 1978: 32), in da lahko pomaga »delovnim organizacijam in družbenemu gospodarstvu le, kolikor ga do določene mere razumejo vsi samoupravljalci, ki so nosilci posameznih delovnih funkcij« (Bunc 1978: 18), je prispevalo k večji odprtosti do te orientiranosti. Vendar pa je tendenca avtorjev, da bi čim prej vključili marketinško znanost v samoupravni sistem, sprožila kritične obravnave (Vugrinec-Hitrec 1984), ki so izpostavljale vprašljivost kompatibilnosti marketinške znanosti z že vpeljanimi koncepti in principi samoupravnega sistema. Očitki so se nanašali predvsem na nerazvitost tržišča in neustreznost teorije glede na dogajanje na trgu. Kljub pritiskom je praksa vpeljevala marketinške teoretske modele in prakso kapitalističnega sveta z malo ali pa nič mediacije. »Direkten prenos metod marketinga v naše razmere je njegovo uporabo zožil le na nekaj funkcij« (Jančič 1990: 142). Čeprav do

celostnega marketinga v tem obdobju nismo prišli niti v teoriji kaj šele v praksi, se je orientacija vendarle začela nagibati k potrošniku: »Glede na to, da je potrošnik glavni in edini cilj ekonomske propagande, je razumljivo, da vse težave ekonomske propagande izvirajo iz problematike psihologije človeka – potrošnika« (Petz 1974: 12). Tako se je v določenih akademskih krogih akceptiralo razumevanje, da je marketinška disciplina povezana tudi z družbenimi dejavniki in ne izključno s prodajo in ponudbo izdelkov. V sferi potrošnje tako postanejo relevantni sociološko-psihološki koncepti, ki so poudarjali, da »obnašanja potrošnikov in s tem v zvezi tudi potrošniške mentalitete v jugoslovanski družbi ne moremo več pojasnjevati zgolj z ekonomskimi pokazatelji« (Vugrinec-Hitrec 1984: 72).

Leta 1973 je bila ustanovljena Zveza ekonomskih propagandistov Jugoslavije (ZEPJ), vendar pa je ideja oziroma celo iniciativa za ustanovitev zveze nastala že dvanajst let pred dejanskim organiziranjem ZEPJ-a. Zveza je bila ustanovljena na pobudo delujočih v časopisni hiši Privredna propaganda, njen prvi predsednik je postal dr. Aleksandar Spasić (Seradušić 1973: 6-8). Osrednji interes Zveze je bila dejavnost obravnavanja aktualnih idejno-političnih vprašanj, prav tako povečini nanašajočih se na vlogo ekonomske propagande v socialistični družbi. Ekonomsko propagando so obravnavali kot prenašalca »gospodarskih informacij od proizvajalcev k potrošniku, [...] ki enakovredno služi združenemu delu, prometu in potrošniku, kot tudi študentom v procesu družbene reprodukcije in samoupravni družbi v celoti« (ZEPJ 1981: 42). Eno izmed temeljnih vprašanj, ki se je konstantno postavljalo v ospredje, je bil problem kadrov, pomembni pa so postali tudi problemi (ne)upoštevanja aktualnih dolgoročnih interesov združenega dela, škodljiv vpliv ekonomske propagande na otroke in mladino ter nepremišljeno porabljanje denarja za ekonomsko propagando. Pod porabljanjem denarja za propagando se je dojemalo vsako trošenje brez vpliva in stvarne kontrole združenega dela. Informativno vlogo ekonomske propagande je poudarjal tudi Kodeks ekonomskih propagandistov Jugoslavije, ki bi naj bil sprejet že leta 1976, vendar se je to zgodilo šele v osemdesetih letih (1984). Kodeks je bi sprejet s strani ZEPJ-a in bi naj postavljajl norme in pravila profesionalnega obnašanja propagandistov Jugoslavije. »Kodeks je vseboval zbir etičnih pravil in selektivnih, dobrih poslovnih običajev v stroki, po katerih so se

dolžni ravnati vsi, ki na kakršenkoli način sodelujejo v ekonomski propagandi na področju SFRJ Jugoslavije« (ZEPJ 1981: 41). Kodeks je bil sestavljen iz dveh glavnih delov, pravil ekonomske propagande, drugi del kodeksa pa se je osredotočal na odgovornost ekonomskih propagandistov. Problematiko prvega dela je možno razdeliti v več sklopov:

- zaščita družbene ureditve,
- ambient propagandnih sporočil,
- prepoved nespodobnih motivov,
- način predstavljanja,
- zaščita otrok in mladine,
- resničnost propagandnih sporočil,
- poštenost in zavedanje,
- sklicevanje na tretje osebe,
- sklicevanje na priznanja,
- primerjave,
- zaščita blaga,
- imitacija,
- nagradne igre in nagradni natečaji,
- identifikacija propagandnih sporočil (ZEPJ 1981: 44).

V Sloveniji je bila leta 1973 ustanovljena prva oglaševalska agencija **Studio za marketing** in propagando, ki je od tistega trenutka naprej orala ledino na področju marketinških, natančneje oglaševalskih storitev. Prva »full service« agencija v Sloveniji, ki je nastala z združitvijo Biroja za marketing in propagando temeljne organizacije časopisov in Studia D Oglasne agencije delo, je zelo uspešno nastopila na trgu in je prej vladajočim hrvaškim agencijam hitro odvzela mnoge slovenske naročnike. Razdeljena je bila na marketinški del, v katerem so se zbirali podatki in opravljale predvsem kvalitativne raziskave vedenja potrošnikov, oblikovanje in filmska produkcija, ter na administrativni del agencije z medijskim planiranjem. Leta 1983 je agencija zaposlovala 22 ljudi, ki so si s svojo filozofijo, temelječo na trženjski usmeritvi, prizadevali za kvalitetno izvajanje svojih storitev. V predstavitvenem materialu so istega leta zapisali:

»Naša filozofija izhaja iz trženjske usmeritve, v kateri je kralj komunikacijskega procesa potrošnik« (Media Marketing 1983: 14–16). S svojimi marketinškimi akcijami je tako postala močna konkurenca in kmalu na večjih državnih izborih požela večino nagrad. Leta 1974 je bil organiziran prvi festival propagandnih filmov v Portorožu, kjer je Studio Marketing požel nagrado Grand Prix, leto kasneje pa je z oglasom Zastave 101 dobil diplomu na mednarodnem filmskem festivalu v Benetkah (Media Marketing 1983). Agencija je med drugim dobila tudi posebno priznanje žirije v Cannesu za oglas Canada Dry (Media Marketing 1983). V naslednjih letih je nastalo še več tržno komunikacijskih produktov, ki se jih večina še danes dobro spominja (oglasi »Obleke iz Mure z ljubeznijo« in »Muralisti« za Muro, oglasi za Benko, Fructal, Stil, Avo in za mnoge najlepši tržno komunikacijski akciji v tistem času »Rad imam mleko« in »V sodelovanju z naravo«). Agencija je postala leta 1989 z združitvijo mednarodna in dobila ime Studio Marketing International. S tem se je pridružila delu svetovne oglaševalske verige Alliance International in je še danes prisotna na slovenskem trgu (Media Marketing 1989).

1.3 V luči ekonomske stabilizacije – osemdeseta

Pomembno pridobitev za marketinško stroko v Sloveniji 1981. leta nedvomno pomeni izid strokovnega časopisa Media Marketing, časopisa za tržne komunikacije. Na začetku izhajanja v obdobju zaostrenega gospodarskega položaja, ki je zahteval stabilizacijske ukrepe in racionalizacijo poslovanja, je možno opaziti tudi večji obseg materiala za interpretacijo in razprave o tržnem komuniciranju znotraj obstoječega sistema. Proces umirjanja cen in doseganja stanovitne vrednosti denarja je tudi na področju marketinških aktivnosti prinašal nenavdušujoče zahteve. Oglaševalci so bili namreč prisiljeni omejevati oglaševanje na zares najnujnejše, v ospredju je bilo varčevanje vsepovsod, kjer se je dalo: »Ko otežene gospodarske razmere pritiskajo na sredstva, v delovnih organizacijah, namenjena tržnemu komuniciranju in ko po drugi strani mediji dražijo svoje storitve, je oglaševalcu zares težko doseči v akciji prepletanje medijev« (Jančič 1981: 1). Čeprav je velik delež menedžmenta, še posebej pa vlada, bila prepričana, da ekonomska stabilizacija zahteva tudi omejevanje sredstev v tržnem komuniciranju, so s številnimi

razpravami na različnih kongresih in simpozijih skušali nasprotno dokazati tisti, ki so se tudi poklicno ukvarjali z marketingom ali pa s tržnim komuniciranjem. Tako so poudarjali, da bi »v razmerah gospodarske stabilizacije morala biti ekonomska propaganda usmerjena k povečevanju učinkovitosti gospodarjenja z družbenimi sredstvi« (Tomšič 1981: 2). Januarja, leta 1981 je Media marketing zapisal, da začne veljati dopolnilo družbenega dogovora, ki je organizacijam združenega dela dovoljeval lastno odločanje o sredstvih namenjenih za propagando, in da je odgovornost za racionalno trošenje propagandnih sredstev zdaj v rokah samoupravljalcev. Vendar pa svobodno odločanje o porabi sredstev za marketing ni trajalo dolgo, saj se je po trimesečnem roku ponovno uveljavilo omejevanje propagandnih sredstev (Pogačnik 1981), v začetku leta 1982 pa je bil uveden davek na ekonomsko propagando, ki je otežil svoboden pretok informacij, ki omogočajo delovanje trga. Strokovno javnost je poleg vladnih ukrepov motilo predvsem pomanjkanje »načelnih stališč o samoupravnem socialističnem razvoju, ekonomske propagande v konkretnjšo predstavo« (Pavlič 1981: 6). Ekonomska propaganda je bila namreč po mnenju teoretikov dejavnost, ki se mora osredotočiti na sam družbeni sistem in iz njega tudi izhajati: »Ekonomska propaganda mora izhajati iz interesa združenega dela na enotnem jugoslovanskem tržišču ter seveda iz kriterijev in dogajanj na mednarodnem tržišču« (Dragan 1981: 2). Opozarjali so, da je treba koncepcijo marketinga razumeti kot določen način mišljenja, ekonomska propaganda pa bo v funkciji združenega dela učinkovita le, če »bo kot element marketinga povezana skupaj z značajem proizvoda, s segmentom potrošnikov, ki jim je proizvod namenjen, z načinom distribucije in tudi s samim ustreznim medijem, ki ustreza odnosu potrošnik – proizvod« (Bazala 1981: 11). Pozitivna naravnost do ekonomske propagande se je še vedno kljub družbeni in gospodarski krizi zaradi menjavanja stagflacije in inflacije in padanja kupne moči odražala v stališčih in mnenjih različnih strokovnjakov: »Ekonomska propaganda je nezamenljiv člen v verigi razvejenih odnosov na relaciji proizvajalci – potrošniki« (Dragan 1981: 2). Ne samo prilagojenost družbeni ureditvi, ampak tudi osnovne vrednote družbe naj bi usmerjale vsebino marketinških stvaritev:

Marketing pri nas mora izhajati iz temeljnih vrednot naše družbene ureditve in ne more biti sredstvo za zadovoljevanje potreb, ki niso v duhu razvoja naše družbe. Kot tržno

usmerjena dejavnost mora po eni strani dati svoj prispevek k boljšemu in stabilnemu gospodarjenju združenega dela, po drugi strani pa naj omogoči potrošnikom, da si lahko preskrbijo ustrezne izdelke in zadovoljijo svoje potrebe (Tomšič 1981).

Povečevanje dohodka je bil globalni cilj delavcev v združenem delu, iz katerega so morali izhajati tudi strateški cilji marketinga. Cilji so se nanašali na aktivnosti prodaje, izboljšave proizvodov, pospeševanje prodaje, distribucijo, prodajne cene in ekonomsko propagando oziroma tržno komuniciranje, ki je bilo še vedno najbolj izpostavljen del marketinga (Tomšič, 1981). Vendar pa so bili poleg ekonomskih faktorjev pomembni tudi družbeni: »Ekonomska propaganda bi morala v razmerah samoupravnih družbeno ekonomskih odnosov nenehno imeti pred očmi skupen interes vseh delavcev v združenem delu in tudi širši interes potrošnikov« (Tomšič 1981: 2).

Propaganda torej ne bi smela biti sama sebi namen, ampak samo eden izmed elementov, s katerimi bi v organizacijah združenega dela dosegali postavljene cilje za povečanje dohodka.



Shema 1.3.1: Hierarhija ciljev OZD z izdelki široke potrošnje (Tomšič 1981: 2).

V osemdesetih letih se je začelo povečevati tudi zanimanje za raziskovanje tržišča. Leta 1982 so začeli izvajati prve panelne raziskave, ki so zbirale podatke o opremljenosti gospodinjstev z izdelki trajnejše rabe, pojavili so se prvi prispevki o kvalitativnih raziskavah (fokusne skupine), o pospeševanju prodaje, direktnem marketingu, pridobivanju podatkov s pomočjo telefona. Nekaj let kasneje so vpeljevali nove metode testiranja, kot so tahistoskop, registriranje pogleda in opazovanje (Media Marketing 1986). Prevladovalo je prepričanje, da so tržne raziskave pomembna funkcija marketinga, prav tako kakor prodaja, nabava in podobno, in so pomenile izvajalne funkcije marketinga. Med pomembnimi funkcijami marketinga je imela seveda svoje mesto tudi ekonomska propaganda oziroma področje tržnega komuniciranja, katerega naloga je bila seznaniti potencialnega kupca z lastnostmi proizvoda ali storitve tako, da se pri kupcu ali potrošniku porodi želja imeti ta proizvod oziroma storitve (Atelšek 1981: 6–7).

Zgledovanje po ameriških standardih, izdatkih za oglaševanje in ostalih principih marketinga je Jugoslavijo opozarjalo na zaostajanje za razvitejšimi. Dve leti po izidu Deželakove knjige je Fedor Rocco s skoraj identičnim naslovom *Teorija in praksa raziskovanja marketinga* opozoril na dvajsetletno zaostalost Jugoslavije za trženjem v ZDA. Šele po enajstih letih smo dobili prevod te knjige tudi Slovenci, kar pa je v strokovnih krogih sprožilo kritično obravnavo skoraj nespremenjene publikacije z očitkom, da knjiga pravzaprav povečuje zaostanek v razvoju trženja in raziskovanju trženja za ZDA z dvajset na kakšnih dobrih trideset let. Kot argumente so strokovnjaki za to navedli (Kline 1982: 3) podobnost knjige z ameriški, ki so izhajale v času prodajno-komercialne usmeritve ameriških podjetij, izključevanje novejših teorij, pristopov in modelov. Hkrati pa so avtorju očitali, da ne nudi konceptualnega in raziskovalnega aparata, ki bi bil primeren za raziskovanje trga, ki prehaja iz prodajno komercialne usmeritve v tržno.

Tudi avtorica članka Marketing – samoupravna socialistička znanost? se je v osemdesetih letih kritično osredotočala na analiziranje tretje izdaje knjige Osnovi tržišnog poslovanja, avtorja Fedorja Rocca, v katerem je poenostavljal oziroma degradiral marketinško znanost zgolj na ekonomsko komponento. Zapostavil je pomembnost družbenih ved v tej disciplini. Pomembno je namreč razumevanje marketinga tudi kot discipline, ki se

ukvarja z menjanjem navad v potrošnji, in razumevanje, da je marketing dolgotrajni proces, ki poleg ekonomskega znanja in izobraževanja ob sebi potrebuje še druge discipline (Vugrinec-Hitrec 1984: 869).

1.4 Strokovne publikacije

Sredi petdesetih let na jugoslovanskem trgu najdemo prve publikacije, ki so bolj ali manj uspešno začele obravnavati marketinške vidike. Pojav konstantnega tiska so bili zametki, ki so vzpodbudili zanimanje za to mlado stroko:

- **Naš publicitet:** revija, ki jo je izdajala prva hrvaška oglaševalska agencija OZEHA, je zaživela leta 1954 in je izhajala tri leta. Tematika prvega magazina, ki je bil do tedaj še najbližje povezan z marketingom, je temeljila na obravnavanju šestih problemov, ki so jih ustanovitelji v samem časopisu na različne načine tudi izpostavljali. Planiranje publicitete, industrijsko oblikovanje, oblikovanje kulturnih in strokovnih ponudb o blagu in uslugah, napotki v zvezi s pripravo različnih sredstev, rentabilnost sredstev in profesionalna vprašanja propagandnih strokovnjakov (Mrvoš 1954) so bile najpomembnejše točke, s katerimi bi se po mnenju urednika morali takratni strokovnjaki ekonomske propagande najpogosteje ukvarjati. Publikacija je izhajala vsako trimesečje, četrto leto izhajanja pa so jo zaradi velikega zanimanja hoteli izdajati vsake tri mesece, vendar je še istega leta časopis Naš publicitet prenehal z izhajanjem. Zožena perspektiva, ki je pod terminom ekonomska propaganda razumela predvsem usmerjenost v oglaševanje, pospeševanje prodaje, embalažo, je veliko pozornosti namenjala tudi oglaševanju v turizmu. Razumevanje, da ekonomska publiciteta deluje pozitivno s ciljem večje proizvodnje dobrin in ustvarjanja uslug in storitev, s tem pa tudi dvigovanja življenjskega standarda, nekako ni zadela bistva širšega marketinga in marketinške menjave, je pa pomenila obetaven začetek in pomemben prispevek k razvoju oglaševanja na jugoslovanskem ozemlju. Pogosto je bila obravnavana problematika pomanjkanja potrebnih kadrov z ustrezno izobrazbo za opravljanje dela ekonomske propagande. V svojih prispevkih je

urednik Našega publiciteta, Dušan Mrvoš večkrat opozarjal, da bi v podjetju bil potreben vsaj en strokovnjak za publiciteto in ekonomsko propagando, čigar naloga bi bila živeti se v problematiko oblikovanja izdelka, v embalaže blaga, analize tržišča, plasiranja izdelkov, na podlagi katerih bi izbiral sredstva, s katerimi se bi uresničevala sporočila za potrošnike in uporabnike (Mrvoš 1954-1955). Že v petdesetih letih je bil izpostavljen tudi očitek gospodarstvu in celotni državi, da »za svetovno situacijo zaostaja(mo) približno 30 let in smo zato prisiljeni, da z velikimi koraki dosežemo evropski nivo« (Mrvoš 1955).

- Poleg časopisa Naš publicitet je v letu 1955 izhajal še časopis **Standard**, časopis za napredek gospodarske propagande, 1957. leta pa je začel izhajati še časopis **Savremena propaganda**, list za ekonomsko propagando, ki je izhajal le dve leti, in časopis **Vizuelne komunikacije** (Patternson 2002).
- **Ideja** – časopis za vprašanja ekonomske propagande, ki je začel izhajati v začetku šestdesetih let (1961) v Zagrebu kot mesečnik. Izdajal ga je DEPH (Društvo ekonomskih propagandistov Hrvaške), urednik je bil Stjepan Cerjan. Med izhajanjem je prihajalo do večjih prekinitev. Ideja je začela redno izhajati spet leta 1972 pa vse do leta 1981, vsako trimesečje je objavljala aktualne članke o mestu in vlogi ekonomske propagande v družbi, vsako leto pa so izdajali tudi edicijo Marketing, v kateri so analizirali in prikazovali situacijo na področju marketinga: spisek delujočih agencij, medijev, institutov, zavodov za raziskovanje tržišča, koledar dogodkov, nagrade s področja marketinga itd. Vsak priročnik je vsakoletno vseboval tudi malo enciklopedijo, neke vrste »marketing vademecum«, in spisek marketinških terminov (Serdarušić 1972: 5). Urednik časopisa je bil do leta 1975 Marijan Serdarušić, urednik ene od izdaj časopisa v letu 1975 Mario Hladnik, od takrat naprej pa do leta 1981 Čedo Dinter. Leta 1986, ko je začel časopis ponovno izhajati, je glavni in odgovorni urednik postal Ivica Vidović. Časopis je v času izhajanja večkrat spreminjal frekventnost izhajanja, saj je nekaj časa bil mesečnik, nato pa je začel izhajati tudi večkrat mesečno (Ideja 1972-1986)
- **Marketing**: časopis, ki ga je štirikrat na leto od leta 1969 izdajalo Jugoslovansko združenje za marketing v Zagrebu. Časopis je bil razdeljen na več tematskih

sklopov: marketing, raziskovanje marketinga, distribucija, primeri iz prakse, novice iz profesionalnih organizacij, manifestacije marketinga in strokovna literatura. Odgovorni urednik je bil do leta 1974 Fedor Rocco, od tedaj naprej pa takratni profesor na Ekonomski fakulteti v Beogradu – dr. Momčilo Milisavljević.

- **Propaganda**: časopis za ekonomsku propagando i publicitet, ki je izhajal med leti 1967–1970, je dočakal 9 števil. Najpogosteje objavljane teme v časopisu so bile polemike za in proti propagandi. Izdajala ga je ustanovna skupščina ZEPJ, katere predsednik je bil Fajo Ibrulj, generalni direktor zavoda Ozebih iz Sarajeva (Lož 1988).

Privredna propaganda: jugoslovanski časopis za gospodarsko propagando in publiciteto, ki je izhajal med leti 1969–1976 v Beogradu. Glavni predstavnik časopisa je bil Žožef Lončar (Ideja 1972). Vodstvo časopisa je organiziralo tudi prva srečanja strokovnjakov s področja ekonomske propagande, t. i. simpozije 5 plus 1, na katerih so se začeli zbirati ekonomski propagandisti iz cele Jugoslavije in pa tudi različni takratni strokovnjaki iz tujine. Organizirala je štiri srečanja »5 plus 1«:

1. na **Bledu** leta 1969 na temo Projektiranje in programiranje ekonomske propagande;
2. v **Budvi** leta 1970 na temo Motivacijske raziskave v službi ekonomske propagande. Zvezda srečanja je bil dr. Ernest Dichter, oče motivacijskih raziskav.
3. v **Opatiji** leta 1971 na temo Ekonomska propaganda sedemdesetih let in
4. v **Beogradu** leta 1972 na temo Za večjo učinkovitost jugoslovanske propagande (Lož 1988: 15).

Od leta 1970 so v vsaki številki publikacije objavljali top listo najboljših jugoslovanskih oglasov, ki jih je izbirala žirija, sestavljena iz strokovnjakov iz vse države (Lož 1988).

- **Plasman i tržište**: jugoslovanski strokovno-informativni časopis za napredek plasmaja in raziskovanja domačega in tujega tržišča, ki je začel izhajati leta 1967 v Beogradu. Dvakrat mesečno je prinašal informacije iz sveta marketinga, članke

s področja raziskovanja tržišča. V člankih je bila prisotna tudi tematika prodaje, psihologije prodaje, problematika kadrov in ekonomska propaganda nasploh (Marketing 1967: 63).

- **Marketing magazin:** strokovna revija, ki se je od začetka imenovala Media marketing je za slovenski trg in strokovno javnost pomenila velik napredek v stroki. V svojih prispevkih je večinoma obravnavala teme s področja tržnega komuniciranja, aktualne novice s tega področja doma in v tujini (glej stran 20-21).

1.5 Prirejanje srečanj, posvetovanj, kongresov in festivalov

Prva srečanja strokovnjakov s področja ekonomske propagande lahko zasledimo v začetku šestdesetih let. Na začetnih srečanjih je bila izpostavljena problematika šolanja kadrov, govorilo se je predvsem o ekonomski propagandi ali tržnem komuniciranju na tujih trgih in turistični ekonomski propagandi. Izpostavljene so bile sejemske prireditve, problemi pomanjkanja podatkov o medijih, odnos med gospodarsko in politično propagando. Vendar pa je tudi po dvajsetih letih, torej v začetku osemdesetih let, Lončar ugotavljal, da se »od takrat ni spremenilo skoraj nič. Vse to so bili (op.a.) že 20 let stari problemi« (Ideja 1982: 11). Tudi Hladnik je 1982. leta izpostavil problematiko delovanja ZEPJ: »Že leta in leta govorimo, sklepamo, planiramo, realizacija pa ostaja na nekaj entuziastih, kar pa ni dovolj za doseg trajnih navad in odnosov« (Hladnik 1982: 1).

Organizator prvih strokovnih srečanj je bila strokovna revija »Privredna propaganda«, kasneje pa sta srečanja začeli prirejati še JUMA (Jugoslovansko združenje za marketing) in ZEPJ (Zveza ekonomskih propagandistov Jugoslavije). V sedemdesetih letih se je rodila prireditev Dan propagandistov Jugoslavije, ki pa je živela le dve leti. Glavna tema prvega posvetovanja je bila, kaj storiti, da bi ekonomska propaganda dobila tisto mesto, vlogo in značaj, ki bi jo morala imeti v takratnem sistemu.

Delo je potekalo na podlagi vnaprej znanih tez:

- delo stanovskih združenj,
- sprejetje kodeksa lojalnosti v propagandni praksi,
- ustanovitev Jugoslovanskega združenja oglaševalcev,
- ustanovitev združenja propagandnih agencij in združenja medijev,
- utrjevanje načel sodelovanja med oglaševalci, agencijami, mediji in
- šolanje in specializacija (Lož 1988: 15).

Srečanja strokovnjakov s področja marketinga do leta 1980 bi lahko razdelili v dve obdobji, in sicer na prvo obdobje, ki je trajalo od leta 1968 pa do 1973. To je obdobje pragmatizma, za katerega je bila značilna večja prisotnost tujih predavateljev na domačih predavanjih, tuja literatura in črpanje znanja in prakse iz tujih primerov. »Tako je šlo veliko potencialnega znanja v prazno ali pa v povsem napačno neprilagojeno uporabo« (Kline 1981: 9). Drugo obdobje pa je bilo obdobje družbene usmeritve.

Pozitivne lastnosti, ki se nanašajo na globalne spremembe in so povzročile prehod k družbeni usmeritvi, so bile:

- ustanovitev ZEPJ-a oziroma republiških združenj, ki so postala organizator srečanj,
- preusmeritev k problemom ekonomske propagande v samoupravnem gospodarstvu in socialistični družbi in
- poudarjeno zastopstvo domačih strokovnjakov v podajanju prispevkov.

Slabosti posvetovanj prvega obdobja pa lahko strnemo v nekaj ključnih točk:

- slaba organizacija,
- dobra tema posvetovanja in njena slaba realizacija,
- interni razpis referatov,
- nejasno definirani kriteriji za sprejem referatov (Kline 1981: 9).

Očitki na slabo organizacijo strokovnih srečanj in izbiranje tem sta vzpodbudili predsedstvo ZEPJ-a, da je sprejelo dolgoročno shemo organiziranja letnih srečanj. ZEPJ

je posvetovanja organiziral skoraj vsako leto. Kljub nekaterim že izpeljanim simpozijem je sredi sedemdesetih Združenje ekonomskih propagandistov Hrvaške opozorilo na problem, da samo združenje še ni sprejelo kodeksa, na probleme s šolanjem kadrov in na potrebno ožje sodelovanje z družbeno-političnimi organizacijami in organi in potrebnost lastne publikacije, kar bo omogočilo tudi lažje delovanje ZEPJ-a (DEPH 1976: 6).

Poglejmo še kronološki pregled srečanja ekonomskih propagandistov Jugoslavije⁴:

- Leta **1961** je bilo v Zagrebu organizirano prvo Jugoslovansko posvetovanje o ekonomski propagandi, organizator pa je bila agencija OZEHA. Na tem srečanju je bila tudi prva razstava propagandističnih del, sprejeti so bili tudi sklepi s priporočili, ki bi se naj naslednje srečanje izpopolnili (Ideja 1977 in Media Marketing 1988).
- Leta **1963** je potekalo drugo posvetovanje ekonomskih propagandistov Jugoslavije, organizirala pa ga je Zveza ekonomskih propagandistov Hrvaške v Zagrebu.
- Marca leta **1964** je bilo v Ljubljani organizirano tretje srečanje. Organizacija posvetovanja je bila izraz za tisti čas razvitih agencij Exportprojekt, Lik, Jugoreklam in Reklamservis (Lož 1988: 15).

Od začetka 1964 pa do konca 1965 je prišlo do zatišja, leta 1965 pa se je ustanovila ustanovna skupščina ZEPJ.

- **1972.** leta je bilo organizirano peto srečanje, ki ga je organiziral časopis Privredna propaganda z naslovom Mesto in vloga ekonomske propagande v gospodarstvu u provedbi stavova iz Pisma druga Tita i Izvršnog biroa SKJ.
- **1973.** leta se je srečanje dogajalo v Beogradu, kjer je bila osnovana zveza ekonomskih propagandistov Jugoslavije (ZEPJ) – organ, ki naj bi usklajeval in koordiniral aktivnosti republiških združenj propagandistov.
- Leta **1979** je bil organiziran šesti zbor Ekonomskih propagandistov Jugoslavije v Zadru z naslovom Praksa i smjerovi razvoja komuniciranja udruženog rada s tržištem. Na srečanju so potekali razgovori o družbenih okvirih, ki naj bi odločno delovali na način komuniciranja s trgov in o tržnih in organizacijskih spremembah v

⁴ Zaradi nedostopnosti literature vsa srečanja niso opisana.

gospodarstvu in njihovem odrazu na delo v stroki ekonomske propagande (K., 1978: 7–14). Namen tega posvetovanja je bil prikazati čim več primerov iz prakse.

- Leta **1980** je v Portorožu potekal sedmi zbor jugoslovanskih propagandistov, tema posvetovanja je bila Razvoj ekonomske propagande v SFRJ. Podteme, s katerimi so se ukvarjali strokovnjaki na tem srečanju, so bile: doprinos ekonomske propagande naporom stabilizacije, informacije in raziskovanja za potrebe ekonomske propagande, kreacija in proizvodnja propagandnih sredstev, napredovanje, izvoz, propagandno obnašanje in informiranje, ekonomska propaganda in skupni interesi (proizvajalcev, trgovine, potrošnikov, medijev in drugih faktorjev v reprodukciji), razvoj ekonomske propagande preko dinamike vlaganja sredstev v to dejavnost in ekonomska propaganda in ostali instrumenti komuniciranja (Ideja, 1980: 4–5). Na posvetovanju so poudarjali, da je v pogojih stabilizacije pomembna kvaliteta dela vseh delavcev v ekonomski propagandi tako v planiranju ekonomske propagande kot tudi v kreiranju propagandnih sporočil. Ekonomske propagande se ne sme obravnavati izolirano, ampak v razvoju celotnega marketinga in procesa komuniciranja, saj je tudi del socialističnih samoupravnih produkcijskih odnosov in zelo pomemben del celotnega sistema informiranja (Ideja 1980: 6-7).
- Leta **1981** je bil v Beogradu organiziran osmi zbor ekonomskih propagandistov Jugoslavije na temo Privredna propaganda v ekonomski stabilizaciji. Na posvetovanju se je obravnavalo ključno vprašanje: racionalnost vlaganja v gospodarsko propagando. To je bilo tudi prvo predavanje, na katerem smo lahko prisostvovali predavanjem večine domačih strokovnjakov.
- Leta **1982** posvetovanja ni bilo, leta **1983** pa je potekalo deveto posvetovanje, in sicer v Sarajevu.
- Leta **1984** je v Novem Sadu potekalo posvetovanje na temo Tržne komunikacije kot dejavnik povečanja gospodarske učinkovitosti. Občutki in mnenje o posvetovanju so bili pozitivni: »Čeprav, po resnici povedano, ne moremo govoriti o visoki inventivnosti ali celo resni inovativnosti predstavljenih del, pa je vendarle očitno, da se v jugoslovansko propagandno prakso z velikimi koraki vrača profesionalnost« (Apih 1984: 6–7). Značilnost tega srečanja pa je bil tudi pomemben korak oziroma

mejniki v marketinški stroki, saj je skupščina po dolгих letih sprejela kodeks (Jančič 1984). Kodeks bi lahko namreč bil sprejet že pred kakšnim desetletjem.

- **1985.** leta je bilo posvetovanje organizirano v Hercegovini na temo Novosti v teoriji in praksi tržnih komunikacij.
- **1987.** leta je srečanje potekalo v Cavtatu. Gre za dvanajsto posvetovanje, na katerem so sprejeli cavtatske teze – manifest dolgoročnega delovanja stroke. Strokovnjaki so izpostavljali pomembnost odpiranja k okolju in borbo za lastno družbeno priznanje.
- V letih **1988** in **1989** sta bili posvetovanja organizirani v Budvi in v Portorožu.

Tudi Jugoslovansko združenje za marketing (JUMA) je poleg izdajanja lastnega časopisa vsaki dve leti organiziralo srečanja, ki so jih poimenovali »kongres JUME«, večkrat na leto pa so organizirali tudi različna izobraževanja, posvetovanja, okrogle mize in simpozije na temo marketinga. Prvi marketinški kongres, ki ga je organiziralo omenjeno združenje, je bil leta 1968, ob ustanovitvi JUME. V več kot dvajsetih letih se je tako zvrstilo precejšnje število kongresov, ki so potekali širom nekdanje celotne Jugoslavije.

- **1968.** leta je potekal prvi kongres JUME v Opatiji, na katerem se je zbralo komaj 90 ljudi, ki so bili prisotni ob formiranju združenja. Najpomembnejše ugotovitve tega srečanja so bile, da se k trgu ne pristopa enostransko, brez sistema in intuitivno. Obvladati sistem namreč pomeni poznati ga in plansko delovati na njem (Marketing 1974). Tema kongresa je bila Raziskovanje tržišča in organizacija procesa plasmaja.
- Leta **1970** je potekal v Opatiji na temo Dolgoročni aspekti poslovanja podjetij.
- Leta **1972** je posvetovanje potekalo v Nišu, tema posveta pa je bila Družbeno-ekonomska struktura in marketing v Jugoslaviji.
- **1974.** leta je srečanje potekalo v Portorožu. Šlo je za četrti kongres z naslovom Planiranje in poslovna politika v združenem delu. Na kongresu, na katerem se je zbralo okoli 400 ljudi, so bili predstavljeni referati, razdeljeni v tri tematske sklope: razvoj koncepta samoupravnega planiranja, predpogoji in metodološki problemi planiranja v organizacijah združenega dela ter specifični problemi planiranja v nekaterih dejavnostih (Milisavljević 1974: 3). V 46 referatih in

diskusijah, ki so sledile po vsakem predstavljenem sklopu, so prisotni ugotovili, da je treba metodološki pristop planiranja v organizacijah združenega dela bistveno obogatiti in da je »planiranje proces, v katerem je v oblikovanju in povezovanju ciljev dela potrebno, da pride do izraza solidarnost delovnih ljudi, kar se dosega z dogovarjanjem in samoupravnim sporazumevanjem tako znotraj osnovne organizacije združenega dela kakor med osnovnimi organizacijami in na drugih, višjih nivojih združenega dela« (Milisavljević 1974: 4). Tudi politika zahteva kvalitetnejši pristop. »Plani in politika se morajo udejanjiti na vseh raven sestavljene samoupravne strukture združenega dela in zagotoviti sistem kontrole, ki bo pravočasno reagiral na vsa mogoča odstopanja« (Milisavljević 1974: 4).

- Leta **1976** je potekal peti kongres v Opatiji z naslovom Integralni marketing in njegova povezanost z drugimi dejavnostmi v gospodarski organizaciji.
- Leta **1982** je bil organiziran osmi kongres JUME, organizacijo pa je prevzelo Združenje društev za marketing SAP Vojvodine. Kongres je bil v Novem Sadu in je potekal v duhu petnajstletnice obstoja JUME. Tema kongresa je bila mednarodni marketing. Zaradi kompleksnosti teme so kongres razdelili na več sklopov, in sicer – potencial mednarodnega tržišča in jugoslovanske izvozne možnosti, specifične oblike mednarodnega poslovnega sodelovanja, vloga samoupravnih organizacij in institucij v mednarodnem marketinškem sistemu in investicije in investicijska dela v tujini. Vodilo za JUMO po končanem kongresu je bilo: »Konkretno prikažimo prispevek marketinga k povečanju izvoza, dajmo našim operativnim kadrom v roke marketinške pripomočke in jih naučimo uporabljati. Edino rezultati lahko pokažejo, ali je marketing črna ali bela ovca (Gregorič 1982: 19).
- Leta **1984** je potekal deveti kongres JUME z naslovom Marketing v funkciji stabilizacije jugoslovanskega gospodarstva. Na kongresu je bilo predstavljenih 34 referatov. Organiziran je bil v Ohridu. Pomembna ugotovitev na tem posvetovanju je bila, da je dolgoročni program ekonomske stabilizacije danes okoliščina jugoslovanske ekonomske politike in sprememba, ki se dogaja v ekonomskem sistemu (Rocco 1984: 61).

- Leta **1986** je potekal deseti kongres z naslovom Marketing in strukturne spremembe. Na tem kongresu je bila obravnavana tudi tematika strateškega planiranja, organizacije, in kadrov ter tržnih aktivnosti (Media Marketing, februar 1986: 1 in Marketing, 1973–76). Kongres je bil v Ljubljani. Na posvetovanju so poudarili, da se je urejanja gospodarske strukture treba lotiti predvsem s pozicij danega proizvodnega potenciala in njegove uporabnosti v spremenjenih pogojih delovanja. Če se bodo namreč vzpostavili pravi gospodarske odnosi, se bodo procesi preobrazbe začeli sami, brez neposredne intervencije (Media Marketing 1986: 9).
- Leta **1988** je potekal enajsti kongres v Beogradu. Takrat je JUMA praznovala dvajsetletnico obstoja. Kongres je bil posvečen problematiki razvoja ter vlogi in pomenu, ki jo zasnova trženja ima ali ki naj bi jo imela. Tema kongresa je bila Trženje in razvoj, vse kar potrebujemo je – uspeh. Osrednje teme kongresa, ki so bile prav tako obravnavane na tem kongresu, so bile: marketing in tehnologija, mednarodni marketing, marketing in gospodarski sistem, mesto marketinga v organizacijski strukturi podjetja, trženje in poslovni uspeh, podpiranje sprememb ki se oddaljujejo od dogovorne ekonomije, usmeritev, da samoupravno podjetje postane osnovni gospodarski subjekt, krepitev marketinške službe in soočanje s tržiščem evropske skupnosti (Media Marketing 1988).

Leta 1984 so v Sloveniji pričeli z organizacijo **Jugoslovanskega festivala tržnih komunikacij (JFTK)**, ki je bil tudi prvi tak festival v Jugoslaviji in je izbiral najboljša dela s področja tržnega komuniciranja. V Portorožu v Avditoriju so najboljšim podeljevali Grand prix-e in Zlate vrtnice Portoroža, malo slabšim pa Srebrne ter Bronaste vrtnice. Na nekajdnevnom festivalu, na katerem so se zbirala znana strokovna imena v marketingu z območja Jugoslavije, so poleg tekmovalnega dela udeležencem ponujali ogled razstav, fotografij, opreme prodajnih mest. Prvi festival je bil torej organiziran leta 1984. Takratne kategorije za ocenjevanje so bile propagandni tv in kino filmi, radijska sporočila, oglasi, plakati, ogledni kartoni, propagandne akcije, materiali za ureditev prodajnih mest, koledarji prospekti, katalogi in celostne podobe. Med naročniki so blesteli Fructal, Mura, Ciciban, Radenska, med agencijami pa je nedvomno največ nagrad

prejel slovenski Studio Marketing. Na drugem festivalu s skoraj šeststotimi udeleženci festivala je velika nagrada Portoroža pripadla promocijski akciji Slovenija – moja dežela, nagrajeni pa so bili tudi plakati in oglasi za Muro in Frutek. Tretji festival je dobil že mednarodno razsežnost, saj je bilo prijavljenih več kot 700 del, spominjamo se ga pa tudi po izgredih in nesprejetju nagrad, predvsem s strani Jadran filma (Media Marketing 1984 - 1986).

Festivala, ki je potekal leta 1987, se je udeležilo več kot tisoč ljudi, vendar pa festival ni ravno izstopal po bleščečih in inovativnih idejah. Zmagovalci so bili tudi tokrat »Studijevci«, s svojim beograjskim moštvom. Na peti in šesti festival je letela kritika, da so bila prijavljena dela preveč stereotipna. Veliko nagrado Portoroža je dobila agencija Dalma Marketing za radijski oglas Yesterday (Media Marketing 1987–1988).

1.6 Interni marketing

Ideja o internem marketingu, ki se je osredotočala na svojo interno javnost, to so zaposleni, je nastala iz potreb storitvenega sektorja ekonomije. Predstavljala je pot za aktiviranje človeških virov v organizacijah. Ukvarjanje z internim marketingom pomeni graditi v organizacijsko kulturo, izbirati, motivirati, obdržati in izenačiti vrednote dobrih delavcev. Torej ukvarjati se s problemi, ki so vse pre pogosto zapostavljeni zaradi njihovega dolgoročnega delovanja. V ospredju so bili namreč praviloma kratkoročni cilji in kvantitativni kazalci uspešnosti. Poleg tega je gradnja organizacijske kulture zahtevala drugačne spretnosti vodenja. Mogoče jo je bilo udejanjiti preko: uvajanja pripadnosti organizaciji, nagrajevanja kompetentnosti, vzdrževanja konsistentnosti (Kline 1987: 18). Jančič poudarja, da nam je veliko bolj kot eksterni marketing v času socializma bil blizu **interni marketing**, ki smo ga gojili skladno s poudarjanjem »socialne« organizacije naših podjetij (Jančič1990). Čeprav ne moremo trditi, da je v večini jugoslovanskih podjetij bilo prisotno prepričanje, da so zaposleni v podjetju zelo pomembni, torej eden izmed ključnih členov v verigi poslovanja, je bil interni marketing v času samoupravljanja vendarle močno prisoten v naših organizacijah.

1.7 Problemi implementacije marketinga v socialistični sistem

Kot smo že omenili, so začetni poskusi znanstvenikov in prvih strokovnjakov na področju marketinga bili prenašajske narave. Pri prenosu zahodnih konceptov in modelov namreč niso prilagajali teoretskih izhodišč sistemu, ki je bil glede na ostale razvite trge specifičen. Drugačna tržna dinamika in »prodor dogovorne ekonomije je zaustavil razvoj marketinga pri nas za deset do petnajst let. Le malo vodilnih ljudi je v njem videlo način doseganja višje donosnosti, večina pa se je zanašala na državno regulativo, monopolne sporazume in prevalitev stroškov na domače potrošnike« (Jančič 1990: 158). Prav zaradi teh vzrokov marketinška misel ni imela primernih temeljev za svoje razvijanje in nadgrajevanje. »Med subjektivne slabosti naših gospodarskih organizacij bi pri uvajanju marketinškega koncepta lahko šteli relativno zastarelo poslovno-upravno organizacijo in strukturo, težnjo po ohranitvi obstoječih poslovno-vodilnih konceptov, ki nosijo s seboj:

- neznanje o sodobni poslovno-upravljaljski znanosti in težnjo za zaposlovanjem manj izobraženih kadrov,
- strah pred spremembami,
- neposlovnost,
- poslovno nekoordiniranost in neodgovornost ter
- nenaklonjenost do rizičnih tržnih akcij« (Bunc 1978: 33).

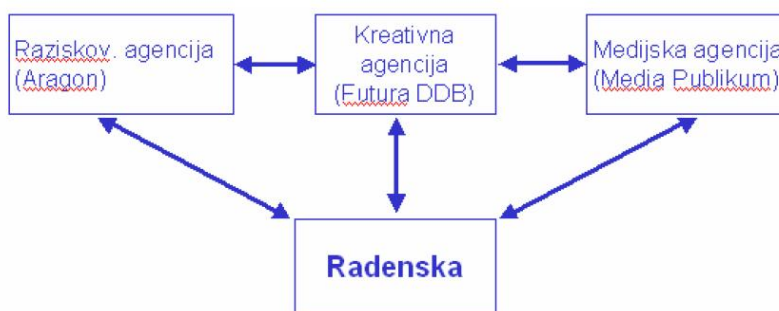
Takšno je bilo splošno stanje v slovenskih organizacijah v času socializma. Vendarle je nekaterim izjemam kljub normativnim omejitvam, kadrovskih in ostalih pomanjkljivosti, poslovanje in uvajanje marketinški misli zelo uspevalo. To se je vsekakor odražalo v uspešnosti poslovanja organizacij. Ena izmed takih, torej uspešnih, je bila tudi Radenska Slatina.

2. O podjetju Radenska, d. d. Radenci

Podjetje Radenska, d. d. Radenci, predstavlja enega izmed najpomembnejših in najstarejših proizvajalcev mineralnih vod in brezalkoholnih pijač v Sloveniji, saj ima več kot stotridesetletno tradicijo. Gre za svetovno znano podjetje z zaščitnim znakom TRI SRCA, ki naravne danosti spreminja v tržno zanimive produkte, ki zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov. Organizacija je leta 1966 po uspešnem lastninjenju postala delniška družba, kar je povečalo odgovornost vodstva za dobro poslovanje. Vključevala je 4 hčerinske družbe:

- Radenska Zdravilišče – podjetje za zdravstvo, turizem in gostinstvo,
- Zvezda – Diana – podjetje za turizem, gostinstvo in trgovino,
- Radenska Ekkos – podjetje za stanovanjsko, komunalno in ekološko dejavnost,
- Radenska Sicheltdorfer (interni vir).

Z vstopom v tržno gospodarstvo je Radenska⁵ za nekaj časa izgubila trge nekdanje Jugoslavije, vendar se je v tistih, za marsikatero podjetje šokantnih časih, še intenzivneje usmerila na zahodno- in vzhodnoevropski trg. Podjetje je stalno sledilo spremembam na trgu in se poskušalo pravilno in pravočasno ne samo odzivati na njih, ampak tudi proaktivno delovati. Leto 2004 predstavlja pomembno letnico za podjetje, saj je tega leta prešlo v last Savine družbe, večinski lastnik podjetja je postala Pivovarna Laško.



Shema 2.1: Model partnerstva Radenska (Radenski vestnik 2006: 3).

⁵ V nadaljevanju se namesto celotnega imena podjetja Radenska, d. d. Radenci uporablja samo beseda Radenska.

Podjetje skuša tudi danes na najboljši način zadovoljevati svoje ciljne skupine, kar uresničuje preko t. i. CEM modela oziroma modela partnerstva, ki povzema znanja z upravljanji blagovnih znamk tako iz teoretičnih modelov kot tudi primere iz prakse (Ficko 2006: 3).

2.1 Zgodovinsko ozadje odkritja vreleca v Radencih in prvi začetki v marketingu

Zdravilni vrelec je leta 1833 slučajno odkril študent kemije in medicine Karel Henn ob priložnosti, ko se je s kočijo peljal skozi Radence. Njegovo pozornost je pritegnilo skrivnostno pripovedovanje voznika o »bublji« (vrelcu), ki je tisti dan bila še posebej glasna. Kot študenta kemije ga je seveda veliko bolj zanimala kemijska sestava te vode kot pa njeno mistično ozadje. Naredil je nekaj preprostih analiz, se prepričal o vrednosti kemične sestave vode in skušal svet opozoriti na svoje odkritje, vendar pa je pri tem naletel na gluha ušesa. Ko je leta 1865 ponovno prispel v Radence kot ugleden in izkušen zdravnik in še enkrat analiziral radensko slatino, je ugotovil, da se njene lastnosti niso spremenile. Z veliko težavo in dolgotrajnimi pogajanja mu je uspelo odkupiti zemljišče, nakar je začel z iskanjem glavne žile, ki jo je novembra 1869. leta tudi odkril. Pritekla je čista radenska slatina in s tem se je začela zgodba o Radenski (Radenski vestnik, Kovič, Höhn ...). Tudi prvi začetki oziroma poskusi marketinga so se v Radenski začeli zelo hitro, saj lahko že leta 1871 zabeležimo prvo marketinško oziroma natančneje tržnokomunikacijsko potezo, ko je dr. Henn izdal prvo brošuro z opisom radenskega vreleca in okolice z naslovom »*Der Sauerbrunn zu Radein*« pri založbi Wilhelm Braumüller Wien« (Markuš 1969: 31). K prepoznavnosti Radenske so prav tako prispevali Höhnovi strokovni članki, ki je za Hildebrantom prevzel vodenje Radenske. V zdravniških, balneoloških in drugih publikacijah objavljeni članki so še odprli dodatne možnosti, da je Radenska slatina postala znana v svetu (Markuš, 1969: 32). Dobro vodena organizacija promocije je s prospekti v slovenskem, nemškem, madžarskem, italijanskem, francoskem in angleškem jeziku širila sloves Radenske daleč naokoli. Leta 1979 so v promocijskem gradivu izpostavljali bogato vsebino slatine in jo poimenovali štajerski Vichy (Markuš 1979). Tudi v nadaljnjih letih se je ohranjalo za takratni čas

izjemoma napredno informiranje javnosti, vendar se je še neprofesionalno uporabljalo marketinške tehnike, da bi pritegnili nove kupce in jih seznanili z izdelkom, ki so ga ponujali. Do druge svetovne vojne sta se menjala še dva lastnika (Wiltsching, Šarič). Pomemben mejnik v marketinškem smislu je bilo leto 1936, saj je tega leta Radenska dobila svoj zaščitni znak – tri srca (Radenski vestnik 1969).

3. Radenska v času socializma

Na uspešnost gospodarske organizacije Radenske v obdobju samoupravnega socializma kaže več pokazateljev (finančni rezultati, količina prodaje, zadovoljstvo zaposlenih itd.). Da bi odgovorili na ključno vprašanje, v kakšnih razmerah in kako se je razvil marketing v podjetju ter kako je podjetje to pomembno funkcijo vkomponiralo v svojo organizacijsko shemo, bomo posamezne elemente, ki so imeli največ vpliva na gospodarjenje, tudi podrobneje analizirali. Pregledali in analizirali bomo gospodarsko situacijo obdobja, v katerem je Radenska najbolj uspela in takratno vodstvo organizacije, organiziranost podjetja v takratnem času, takratni trg mineralnih vod, zaposlene – interni marketing, odnose s končnimi uporabniki – marketing ter upravljanje z blagovnimi znamkami. Tako bomo namreč dobili predstavo, o tem, kje je bil ključ do uspeha vsem dobro poznane Radenske!

3.1 Gospodarska situacija in vodstvo

Leta 1950 se z zakonom skuša uresničiti načelo tovarne delavcem. S tovarnami, rudniki, prometnimi, trgovinskimi, kmetijskimi, gozdnimi, komunalnimi in drugimi državnimi gospodarskimi podjetji kot splošnim ljudskim premoženjem so v imenu družbene skupnosti s smernicami državnega gospodarskega plana in določbami ustave zagospodarili delovni kolektivi. Gospodarski sistem v Jugoslaviji je šel skozi nekoliko razvojnih faz. V prvi fazi, ki je sovpadala z obdobjem nacionalizacije, je bil izredno močan poseg države v gospodarstvo, saj je država upravljala celotno gospodarstvo, podjetja pa so imela položaj gospodarskih organov države in so bila vezana na državni

proračun. Plan je bil najpomembnejši instrument države pri upravljanju gospodarstva in je detajlno nakazoval obveznosti vsakega podjetja: kaj mora proizvajati, komu in po kakšni ceni mora prodajati izdelke, od koga in po kakšni ceni mora kupovati surovine, določal je sredstva in cilje investicij. Cene v trgovini na drobno so bile po vsej državi enake, svobodna trgovina je bila omejena, onemogočen je bil vpliv tržišča na strukturo in stroške proizvodnje, kot tudi na ceno in kvaliteto proizvodov. Vsa nadaljnja gibanja in spremembe v ekonomskem sistemu pa so vedno bolj krepila samostojnost podjetij ter večala vlogo delavskega upravljanja na področju ekonomske politike kot celotne politike razvoja družbe. V letu 1965 je, kot smo že omenili, prišlo do gospodarske reforme s ciljem:

- utrjevanja vodilne vloge samoupravljanja neposrednih proizvajalcev v celotnem gospodarskem in družbenem razvoju;

- povečanja ekonomske učinkovitosti samoupravnega sistema preusmeritve gospodarstva ter drugih aktivnosti z ekstenzivnega na intenzivni razvoj (Radenski vestnik 1970).

Gospodarska reforma je dala pomembno vlogo človeku, zato je bil tudi cilj reforme eliminiranje neposrednega vpliva državnih organov na ekonomske tokove. Liberalizacija tržišča, revizija davčne politike, sprememba vrednosti denarja, uvedba novih odnosov na področju cen, sprememba bančnega sistema, spremembe v deviznem režimu carinske politike, preureditve kreditnega in monetarnega sistema. »V zvezi z novim ekonomskim sistemom je prišlo do večjih sprememb v delavskem upravljanju, predvsem pa v reorganizaciji delavskih svetov in sindikalnih podružnic. Z novim ekonomskim sistemom in delu po ekonomskih enotah smo morali preiti tudi do uveljavljanja novih odnosov med ljudmi v sami proizvodnji« (Klančar 1961: 22). V takšnih gospodarskih razmerah in situaciji, ki je prevladovala, je vodstvo moralo najti prave prijeme in načine vodenja podjetja. Radenska je 1. avgusta 1950 izvolila svoj prvi delavski svet (Verdev 1970: 2), prvega direktorja so dobili leta 1959. Z delom je nastopil Bogo Verdev, ki je svojo funkcijo opravljal kar šestnajst let.

Leta 1975 ga je nasledil Feri Horvat, ki je takole na kratko opisal svojo poklicno pot v tem podjetju:

»V Radenski sem začel delati oktobra 1963, odšel pa sem septembra 1986. Začel sem kot pripravnik in nato delal v turizmu in gostinstvu, izvozu, razvoju, marketingu in na mestu pomočnika generalnega direktorja. Leta 1975 sem bil imenovan za generalnega direktorja in na tem mestu ostal do odhoda s koncem leta 1986 (intervju s Horvatom 29. 11. 2006).

Obdobje Horvatovega vodenja podjetja je bilo za Radensko izjemno uspešno, sam pa je leta 1982 dobil tudi diplomo Borisa Kraigherja za izjemne dosežke trajnejšega pomena v gospodarstvu v letih 1975–1981. Ob prejemu nagrade je največjo vrednost tega priznanja pripisal temu, da z njim širša družba potrjuje pravilnost osnovnih usmeritev poslovne politike delovne organizacije, in dodal: »To nam mora biti vzpodbuda in istočasno tudi obveza, da zastavljeno poslovno politiko dosledno izvajamo in izpopolnjujemo« (Radenski vestnik 1982). Pod njegovim vodstvom se je zgradila tudi nova polnilnica mineralne vode in brezalkoholnih pijač, izvedli so modernizacijo celotnega poslovanja. V osemdesetih letih se je začela gospodarska situacija v Jugoslaviji zaostrovati, kar je pripeljalo do tega, da so bila podjetja pod vplivom državnih ukrepov prisiljena v ekonomsko stabilizacijo. Obdobje konjunktore se je približevalo koncu:

»Splošna gospodarska situacija v Jugoslaviji in prav tako v Sloveniji je težka. Osnovni vzrok zanjo je na eni strani nedovoljna (nezadostna, op. a.) produktivnost in ne dovolj racionalno obnašanje na vseh od TOZD do federacije ter na drugi strani potrošnja (osebna, skupna in splošna) preko realnih možnosti ustvarjenega dohodka. Ker je bilo takšno ravnanje prisotno več let, v sedanjem trenutku ni dovolj samo sprememba obnašanja v prihodnje, temveč je potrebno v prihodnjih letih tudi poravnati nekatere račune za preteklost. To med drugim zahteva tudi restriktivne, omejevalne ukrepe na raznih področjih. In ti ukrepi dokaj močno vplivajo na poslovanje TOZD Radenska« (Horvat 1981: 3-4).

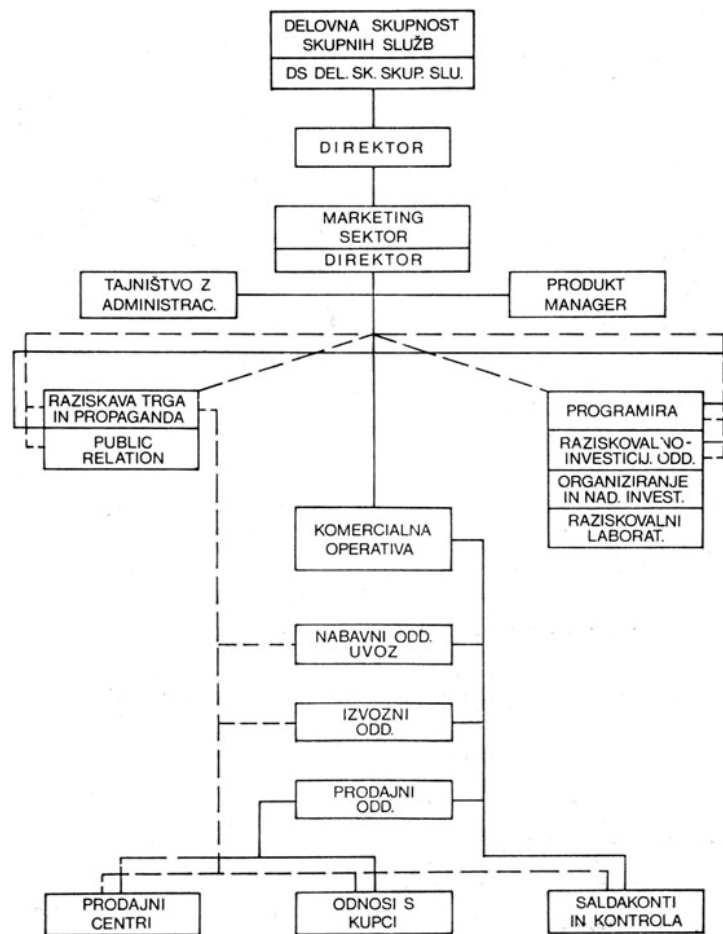
To stališče nam nazorno kaže, da pogoji poslovanja organizacijam v tem obdobju niso bili ravno naklonjeni; omejevalna ekonomska politika je bila na eni strani in s tem tudi zaostren položaj na trgu na drugi strani.

3.2 Organiziranost podjetja in funkcija marketinga

Za podjetje Radenska predstavlja pomemben mejnik v organiziranosti družbe leto 1974. Tistega leta so namreč sprejeli novo organiziranost, ki je na nov način postavila pozicijo marketinga v podjetju. V podjetju so ugotovili, da je vpetost marketinga v organizacijsko strukturo nujno potrebna in da je to »nova miselnost« v podjetju in ne zgolj ena izmed funkcij. Tako začnejo ugotavljati, da gre za poseben stil podjetniškega vodenja, ki se mora osredotočiti na tržišče kupca in se izraža v dveh vidikih:

1. marketing kot skupek podjetniških obnašanj in ravnanje pri določanju ciljev in
2. marketing kot skupek številnih instrumentov za napredek prodaje (Radenski vestnik 1974: 11).

Razloge za sprejetje take organiziranosti je podjetje videlo predvsem v zmanjšanju rizika poslovanja na minimum, v zadovoljevanju potreb na trgu, ustvarjanju dohodka in v realizaciji ciljev ter ekonomske politike, kakor tudi v racionalizaciji dela na tržišču. Sprejeli so marketinški koncept orientacije podjetja, kar je bilo na jugoslovanskem trgu in v tedanjih razmerah gospodarjenja pravi gospodarski dosežek. Novi organigram je podjetje sprejelo z argumentom, da »marketinške službe predstavljajo kvalitetno razliko organizacije od dobro znanih prodajnih oddelkov in so nujno potrebne za reševanje konfliktnih situacij v tržno organizirani blagovni proizvodnji, ki je znana pod imenom trg kupca oziroma potrošnika« (Radenski vestnik 1974: 12). Marketinški sektor so neposredno povezali z direktorjem, kar je omogočalo prehodnost informacij, s tem pa tudi takojšnje reagiranje ter ravnanje v skladu z odločitvami vodstva.



Shema 4.1.1: Organigram podjetja Radenska iz leta 1974 8 (Radenski vestnik 1974: 12).

V marketinškem oddelku je bila najvišja funkcija vodstvo sektorja oziroma t. i. direktor dejavnosti in je bil prva vez z vodstvom organizacije. Pod njim so delovali produktni vodja in administracija. Oddelek je imel tudi dva glavna pododdelka, in sicer oddelek za programiranje, kjer so bili zaposleni analitiki ter oddelek za raziskavo trga in ekonomske propagande, ki so ga sestavljala naslednja delovna mesta:

- vodja oddelka,
- referent za odnose z javnostmi,
- referent za propagando,
- tržni analitiki,
- evidentičar in
- administrator (Radenski vestnik 1974: 12).

Z uvedbo marketinškega oddelka je Radenska nedvomno naredila pomemben korak k najrazvitejšim in je bila prvo podjetje v takratni Jugoslaviji, ki je v organizacijo uvedlo marketing. Takratni direktor Feri Horvat je o tem povedal:

»Marketinški oddelek je bil pod mojim vodstvom iz ožjega oddelka (tržne analize, ekonomska propaganda) razširjen v samostojni sektor z integralno povezanostjo funkcij: raziskave, razvoj, tržno komuniciranje, pospeševanje prodaje, operativna prodaja itd. Marketing sektor je bil ena najpomembnejših organizacijskih enot, ki je bila neposredno vezana na vodstvo podjetja. Tudi sam sem se kot generalni direktor (in prej kot pomočnik) veliko neposredno ukvarjal z marketingom» (intervju s Horvatom 29. 11. 2006)

3.3 Trg mineralnih vod

Leta 1869 so začeli polniti in prodajati Radensko mineralno vodo. Že leta 1901 so prodali 1,5 milijona litrov, leta 1955 pa 10,2 milijona litrov. Prava ekspanzija se je začela leta 1965, ko je bilo prodanih 41 milijonov litrov in je do leta 1977 narasla na 200 milijonov. S tem se je Radenska uvrstila med štiri največje proizvajalce mineralne vode na svetu. Po več kot stoletni tradiciji polnjenja mineralne vode, so leta 1971 pričeli s proizvodnjo nizkokalorične pijače Deit na osnovi mineralne vode in se s proizvodnjo okrog 50 milijonov litrov v šestih letih prebili med največje proizvajalce brezalkoholnih pijač v Jugoslaviji (Horvat 1977: 2).

Polnjenje in potrošnja mineralne vode je bila na jugoslovanskem tržišču torej dokaj nizka vse do leta 1970 (glej Tabela 2), v naslednjih letih pa se je začela hitra ekspanzija, na kar so vplivali tako makroekonomski faktorji (rast narodnega dohodka, standarda, turizma), kakor tudi aktivnost ponudbe, še posebno hitro povečanje polnilnih kapacitet in intenziven začetek oglaševanja na tržišču. Povpraševanje po mineralni vodi, ki se je iz leta v leto vedno bolj povečevalo, je gnalo proizvajalce mineralnih vod k širjenju in povečevanju količine proizvodnje (glej Tabela 1 in Tabela 2).

| Leto | v (000) steklenicah |
|------|---------------------|
| 1959 | 30.273 |
| 1960 | 37.498 |
| 1961 | 43.327 |
| 1962 | 51.415 |
| 1963 | 59.366 |
| 1964 | 74.313 |
| 1965 | 96.107 |
| 1966 | 109.076 |
| 1967 | 145.072 |
| 1968 | 175.876 |

Tabela 4.3.1: Splošna potrošnja mineralne vode v Jugoslaviji (SFRJ) od 1959–1967 (Verdev 1969).

| Leto | Mineralna voda | Deit |
|------|--------------------|------------|
| 1920 | 1.100.000 | - |
| 1940 | 9.800.000 | - |
| 1950 | 7.700.000 | - |
| 1960 | 23.000.000 | - |
| 1970 | 170.400.000 | - |
| 1971 | 204.300.000 | 9.000.000 |
| 1972 | 219.200.000 | 20.700.000 |
| 1973 | 206.300.000 | 46.000.000 |
| | | |
| 1974 | 194.700.000 | 43.700.000 |
| 1975 | 187.000.000 | 37.300.000 |
| 1976 | 175.000.000 | 47.000.000 |

Tabela 4.3.2: Potrošnja Radenske in Deita po steklenicah (Slavič 1977: 10).

Predvsem zaradi veliko večjega povpraševanja od ponudbe, ki skoraj vsako zaporedno leto ni zadovoljila vseh potreb potrošnikov in njihovega povpraševanja, se je sprožilo delovanje drugih proizvajalcev mineralne vode drugod po Jugoslaviji. Na trgu se je kmalu začela pojavljati vedno večja količina mineralne vode tudi iz ostalih republik po konkurenčni ceni. Ker so bili njihovi transportni stroški na večih območjih manjši, kot jih je imela Radenska, d. d., je to novim ponudnikom predstavljajo pomembno konkurenčno prednost (Radenski vestnik 1966).

| Proizvajalec | Količina prodane mineralne vode |
|---------------------|--|
| Radenska | 72.131 |
| Bukovička Banja | 54.560 |
| Rogaška | 17.837 |
| Sarajevski kiseljak | 7.321 |
| Novi Sad | 3.515 |

Tabela 4.3.3: Prodaja vseh mineralnih vod v Jugoslaviji leta 1968 (Verdev 1969: 9).

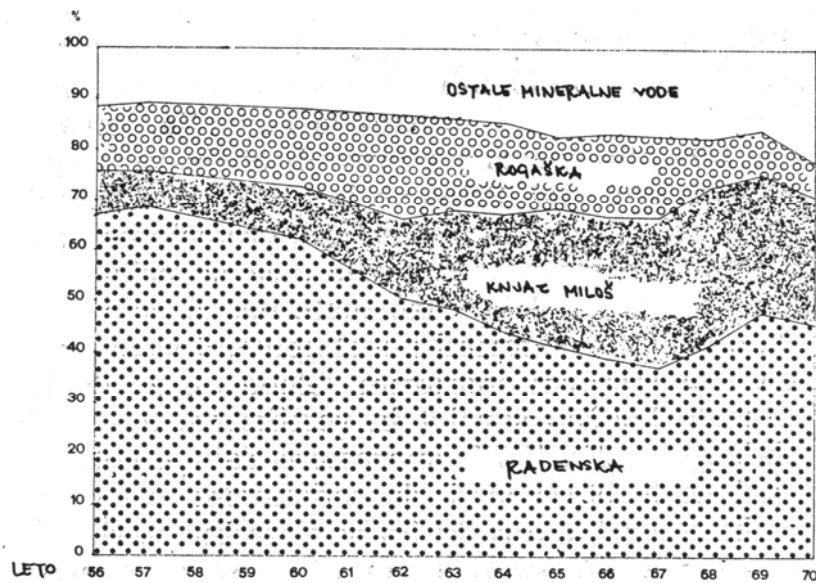
| Proizvajalec | Prodane količine 1976 | Proizvajalec | Prodane količine 1978 |
|---------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Radenska | 174.745 | Radenska | 168.080 |
| Bukovička Banja | 98.394 | Knjaz Miloš | 95.954 |
| Jamnica | 38.444 | Jamnička kiselica | 53.761 |
| Rogaška | 28.943 | Rogaška | 29.771 |
| Vrnjci | 26.752 | Vrnjci | 28.549 |

Tabela 4.3.4: Prodaja mineralne vode na jugoslovanskem trgu 1976 in 1978 (v 000 steklenicah) (Farič 1978: 10).

Na prodajo mineralne vode v ostalih republikah je torej bistveno začela vplivati konkurenca (Slavič 1963: 8). S širitvijo polnilnih kapacitet se je večala ponudba na lokalnih tržiščih, s tem pa je bilo oteženo delovanje proizvajalcev, ki so bili bolj oddaljeni - zaradi večjih transportnih stroškov ter manjše fleksibilnosti v načinu distribucije. (Čosič, 1981: 5). Glavne izvozne države Radenske so bile: Avstrija (72,1 %), Nemčija (12,3 %), Italija (10,4 %), Kanada (1,9 %), ZDA (0,7 %), Švedska (0,5 %), Ostalo (2,1 %). Izvoz mineralne vode v tujino se je v obdobju 1969–1977 povečal za 490 % (1.864.000 steklenic do 11.000.000 steklenic) (Šefer 1977:11).

Delež Radenske na jugoslovanskem trgu je leta 1955 znašal čez 70 %, leta 1967 pa se je znatno zmanjšal na 38,2 %. V petdesetih in šestdesetih letih so največjo konkurenco

mineralni vodi Radenska predstavljali Rogaška, Sarajevski kiseljak, Knjaz Miloš in Jamnička (Radenski vestnik 1964). V svetu so vodili Francozi, z blagovnimi znamkama Vittel in Perrier, uspešni sta bili tudi belgijska blagovna znamka Spa in nemška Appolinaris.



Graf 4.3.5: Tržni deleži mineralnih vod v Jugoslaviji meti leti 1955–1970 (Radenski vestnik 1970).

Za to obdobje lahko še vedno trdimo, da še ni šlo za konkurenco v pravem pomenu besede, saj je bilo povpraševanje še vedno večje od ponudbe, tako da so se vse proizvedene količine porabile. V sedemdesetih letih se je delež Radenske nekoliko stabiliziral, saj je ta še vedno obvladoval kar 41,1 % jugoslovanskega tržišča. (Slavič 1977: 10). V osemdesetih letih ponudba postane večja od povpraševanja in leta 1981 ima Radenska mineralna voda v Jugoslaviji 34,9% delež in je še vedno največji proizvajalec mineralne vode v SFRJ. Največjega konkurenta na trgu Jugoslavije Radenski je predstavljala mineralna voda Knjaz Miloš (Čosič 1981: 5). Za trg mineralnih vod je bilo v tistem času značilno, da je povpraševanje raslo počasneje, navade potrošnikov so se začele spreminjati, ugotavljati pa so začeli tudi, da obstaja vse večje poseganje po sladkih brezalkoholnih pijačah. Omenjeni razvoj je izredno zaostрил konkurenco tudi na trgu brezalkoholnih pijač, posledica pa je bil tudi pritisk na cene mineralnih vod. Značilna

dominantna pozicija Radenske na jugoslovanskem trgu je vrsto let Radensko uvrščala med največje ponudnike mineralnih vod, v Sloveniji pa je bila v sedemdesetih absolutno vodilna proizvajalka mineralnih vod, saj se je njen tržni delež na slovenskem trgu med leti 1975 in 1980 gibal med 85 in 87 % (Radenski vestnik 1982). Ta podatek jo nedvomno označuje kot takratnega monopolista na območju Slovenije.

V osemdesetih letih je postal trg mineralnih vod v svetu vedno bolj zasičen, leta 1982 je imela Radenska na jugoslovanskem trgu 32% delež (Radenski vestnik 1982: 2). Potrošnja mineralnih vod in brezalkoholnih pijač je začela stagnirati. Vendar pa je bila leta 1988 Radenska še vedno edini jugoslovanski proizvajalec mineralnih vod, ki je polnil mineralno vodo v plastenke. Radenska je spadala od leta 1971, ko so uvedli Deit oziroma brezalkoholne pijače na bazi mineralne vode, tudi med največje proizvajalce blagovnih znamk v Jugoslaviji. Biti največji proizvajalec oziroma polnilec mineralnih vod in brezalkoholnih pijač ni pomenilo zgolj zadovoljstva za firmo, ampak tudi vrsto obveznosti oziroma odgovornosti pri kvaliteti proizvodov in ostalega dela pri poslovnosti, distribuciji, marketingu in pri razvoju novih pijač itd.

Trendi, ki se pojavljali na trgu in ki so jih pričeli uvajati predvsem tuji ponudniki in vodilna imena v svetu mineralnih vod, so bili: steklenice z navojnimi zamaški (Evian) in polliterske steklenice, mineralna voda je postala aperitiv. V oglaševanju je možno zaslediti premik k mladini, aktivnejšemu življenju, mineralna voda pa se je v nasprotju s prejšnjimi leti bolj povezovala z življenjem, aktivnostjo, ne pa več z izboljšanjem zdravja (Radenski vestnik 1988).

3.4 Zaposleni – interni marketing

Da je pravočasno in pravilno informiranje ter komuniciranje organizacije s svojimi zaposlenimi ena izmed najpomembnejših nalog podjetja, so v Radenski precej hitro ugotovili. Tako so šestdesetega leta kot pripomoček in sredstvo informiranja svojih zaposlenih uvedli Radenski vestnik, ki »mora seznanjati ljudi o tem, kaj se dogaja v posameznih ekonomskih enotah, da bi tako bili vsi obveščeni o težavah, problemih in uspehih posameznih ekonomskih enot« (Radenski vestnik 1960: 2). Tako je v uvodniku prve številke zapisal takratni generalni direktor Radenske. Radenski vestnik, ki je izhajal vsak mesec, je postal glasilo vseh zaposlenih v tej organizaciji. Uredništvo časopisa je na začetku izhajanja izrazilo željo in upanje,

»da bi Radenski vestnik postal res glasilo kolektiva, da bi bil vez v notranji organizaciji, ki bi obravnaval tekočo problematiko Zdravilišča. Bil naj bi širok informator, ki bi seznanjal ljudi s programi izgradnje in razvoja zdravilišča, ki so zelo obširni in postavljeni za več let naprej; postavljaj naj bi v ospredje uspehe, ki so jih dosegli Zdravilišče kot celota, posamezne poslovne enote in posamezniki, javno naj bi kazal na napake in pomanjkljivosti, ki so in ki se v času izgradnje porajajo. Objavljal naj bi pohvale posameznikov za dosežene uspehe, ravno tako pa tudi kazni, ki bi imele vzgojni pomen za delovni kolektiv. Razen tega naj bi v primerih in po možnosti v humoristični obliki posredoval bralcem nekatere dogodke lokalnega in širšega pomena« (Koš 1961: 1).

S tem se v organizaciji, ki je bila prevelika, da bi vodstvo vsakodnevno ohranjalo stike z zaposlenimi, omogočala povezanost kolektiva v celoto, seznanjenost z različnimi informacijami, ki so vplivale na delo zaposlenih in delovanje organizacije nasploh. Vsak član kolektiva, naj bi bil obveščen o:

- proizvodnji kot socialnem odnosu posameznika do kolektiva in obratno,
- realizaciji proizvoda, preko katerega prihaja proizvajalec v stik s širšo okolico – potrošnikom, ki ocenjuje njegov produkt,
- razdeljevanju dohodka in osebnega dohodka,

- poslovanju podjetja, ne samo posameznih enot, temveč kot celote,
- delu samoupravnih organov,
- delu vodstvenih organov, kot vršilec sklepov samoupravnih teles,
- delu družbeno političnih organizacij, preko katerih si zagotavljajo pogoje za utrditev samoupravnih pravic (Žnidarič 1968: 29).

Čeprav je bil Radenski vestnik zelo pomembno sredstvo informiranja zaposlenih v organizaciji, je imel ključno pomanjkljivost – premajhno frekventnost izhajanja. Radenski vestnik je bil le eden izmed medijev informativne službe, ki pa ni vedno pravočasno obveščal, saj je izhajal enkrat mesečno (Žnidarič 1968: 29). Zato so se v podjetju začeli še intenzivneje ukvarjati s vprašanjem informiranja, ki je zaradi prenašanja številnih nalog z družbeno-ekonomskega in političnega dogajanja na široke množice ljudi postala ne samo potreba, temveč zakonita nujnost. V Radenski so iz navedenega vzroka ustanovili oddelek za informacije, ki je operiral z naslednjimi komunikacijskimi orodji:

- knjižnica,
- a) sestanki, razgovori, predavanja,
- b) oglasna deska, osebna pisma, ozvočenje (glej prilogo, slika 6.22),
- c) razstave, film, televizija,
- d) zidni listi, glasilo, letaki,
- dokumentacija (Žnidarič 1963).

V podjetju so tudi določili spisek pomembnejših informacij, s katerimi bi morali zaposlene seznanjeni. Članom so informacije morali posredovati pravočasno, zelo pomembno je bilo redno ažuriranje. Najpomembnejše informacije, o katerih so morali biti seznanjeni vsi člani kolektiva, so bile:

- rezultati gospodarjenja – mesečne in periodične analize finančnih pokazateljev, dohodka in stroškov po posameznih sektorjih, obračunskih enotah in stroškovnih mestih,
- programi in plani razvoja – letni in operativni plani, srednjeročni in dolgoročni plani, programi za posamezne nove projekte,

- interni predpisi,
- sistemi analitične ocene in sistemi nagrajevanja – informiranje o novih predlogih, kakor tudi analize osebnih dohodkov,
- pomembnejši predlogi za samoupravne organe,
- situacija na tržišču – zanimivosti domačega in tujega trga, trendi na trgu, problematika marketinga,
- informacije o pomembnejših obiskih v zdravilišču (hoteli), tujih in poslovnih obiskih, o konferencah,
- splošne informacije s področja tehnike in tehnologije – novosti s področja tehnologije mineralne vode in brezalkoholnih pijač,
- zdraviliška dejavnost in hotelirstvo – zanimiva in nova spoznanja iz literature in študijskih potovanj,
- občasne informacije o aktualnih političnih vprašanjih doma in v svetu,
- sodelovanje Radenske in njenih predstavnikov v raznih organizacijah, organih, združenjih,
- informiranje o odločitvah samoupravnih in vodstvenih in vodilnih organov,
- informacije o pomembnejših zakonskih in drugih zunanjih odločitvah, ki močneje vplivajo na pogoje dela in gospodarjenje delovne organizacije,
- informacije o pomembnejših osebnih dogodkih – poroke, diplome, priznanja, objave člankov, nastopi članov kolektiva na političnem, strokovnem in športnem področju,
- informacije o delu in predlogih družbeno-političnih in drugih organizacij,
- informacije o pomembnejših kadrovskih zadevah v zdravilišču,
- informiranje o pomembnih dogodkih, zanimivih za kolektiv,
- razne druge informacije, ki so lahko zanimive ali koristne za člane kolektiva (Horvat 1973: 5).

Pomen ohranjanja pozitivne klime in zadovoljstva zaposlenih je bilo v organizaciji izrednega pomena. Upravljanje z zaposlenimi oziroma vodenje internega marketinga so v podjetjih sprejeli intuitivno. V socializmu, kjer je delavec navidezno upravljal s

premoženjem podjetij, se je v precejšnji meri, predvsem v šestdesetih letih intuitivno vzpodbujalo kolektivno vzdušje in občutek pripadnosti določeni organizaciji. Tako so ravnali tudi v Radenski, saj je organizacija imela svoj pevski zbor, dramsko skupino, lutkovno gledališče, šahovski krožek, prirejala je različna športna tekmovanja, izobraževanja, seminarje, tečaje tujih jezikov, organizirali so različne kolektivne izlete, prireditve (Radenska noč, Radenska srca, festival komorne glasbe). Vsako leto so večjo pozornost namenili tudi praznovanju praznikov (dan žena, drugi državni prazniki) (Markuš 1962: 22). V osemdesetih letih se je posvečanje pozornosti kadrom še povečalo, saj so ugotovili, da so eni izmed pomembnejših akterjev v poslovanju: »Skrb za kadre je gotovo pripomogla k doseženemu razvoju in poslovanju. Naj omenimo samo nekatere oblike skrbi za kadre: štipendiranje, šola slatinar, gostinska šola, izredno šolanje zaposlenih in obsežen program dopolnilnega in funkcionalnega izobraževanja, zaposlovanja pripravnikov ... « (Horvat 1982: 4). Pri skrbi za kadre je bil pomemben tudi družbeni standard, zato so se v podjetju odločili za vlaganje v stanovanjsko izgradnjo. V Radenskem vestniku so uvedli tudi rubriko Radenska vrtnica, ki je mesečno izbrala in pohvalila določeno skupino zaposlenih, ki so uspešno opravljali svoje delo v Radenski. Obstajale pa so še Ježeve bodice, ki so opominjale tiste, ki so bili pri delu manj produktivni. Radenski vestnik je sčasoma postal pomembno informacijsko sredstvo delavcev Radenske, ogledalo življenja delovne organizacije, kar pomeni, da se je lahko na njegovih straneh našlo vse, kar je bilo značilno za življenje in delo v organizaciji – uspehe in neuspehe, težave in radosti, napredek in nazadovanje (Radenski vestnik 1985).

3.5 Trženje in tržno komuniciranje

Prve marketinške poteze v Radenski smo že omenili, vendar pa se bomo tej temi zdaj še podrobneje posvetili. V obdobju po sprejetju samoupravljanja, ko je Radenska ustanovila svoj prvi delavski svet, je v organizaciji prevladalo stališče, da spremenjeni pogoji tržišča narekujejo, da se mora spremeniti tudi dosedanji način poslovanja in da se mora v

podjetju posvetiti še več pozornosti zahtevam in pogojem tržišča:

»Vsekakor se mora poslovanje spremeniti tako, da bomo na trgu nastopali tako, da bodo odjemalci tudi ekonomsko zainteresirani« (Mavrič 1961: 19).

»Tržni pogoji na jugoslovanskem tržišču so se spričo uveljavljanja novega ekonomskega sistema predvsem zaradi svobodnejšega delovanja ekonomskih zakonov, bistveno menjali. Zaradi tega je celotni sistem naše komercialne oziroma tržne politike prihajal vedno ostreje v nasprotje z razmerami na jugoslovanskem tržišču. Zato smo morali izdelati nove analize in preusmeriti komercialno politiko na druga pota. Novi tržni pogoji pa terjajo tudi izpopolnitev komercialnega sektorja. Razen referata za kalkulacije se mora ustanoviti še oddelek za znanstveno proučevanje trga, propagando in reklamo« (Verdev 1963: 31).

Pomemben je postal stik s potrošniki, ki so ga skušali vzpostaviti preko komercialnega oddelka: *»Z vsemi našimi odjemalci je treba vzpostaviti stalni osebni kontakt preko našega komercialnega oddelka in potnikov ter takoj reagirati na vse eventuelne negativne pojave, ki bi se pojavili v odnosu do kupca« (Kemr 1962: 21).* V prvi vrsti je bila potrebna seveda pripravljenost in dojemljivost vodstva za takšno orientiranost, kar je Radenska vsekakor imela. Vendar pa je v tem obdobju marketing v Radenski še vedno bil v povojih. Marketinške aktivnosti so se v tem času namreč omejevale na tržno komuniciranje, s poudarkom na oglaševanju:

»Reklama se je posebno v preteklem letu pokazala kot zelo učinkovito sredstvo za pridobivanje gostov v zdravilišče. Tudi letos je nujna reklama v tisti smeri in s tistimi, ki so se v preteklem letu pokazala kot najboljša. Reklama bo privedla goste v zdravilišče, od tu dalje pa so poklicani gostinski delavci« (Kemr 1961: 5–6).

»Pri vzponu Radencev tako glede razširitve prodaje slatine kakor v pogledu razvoja zdravilišča v ožjem smislu sta bistveno pomagala dva faktorja. Prvi je bil naraven, in sicer kakovost slatine za prodajo in za naravne ogljikove kopeli, drugi pa umeten – da se

tako izrazim – in sicer širokopotezno zasnovana ter sistematično izvedena reklama» (Kosmač 1962: 12).

»Za uspešen plasma naše mineralne vode pa je v danih razmerah nujno potrebna efektna reklama in propaganda, prav posebno pa na področjih, kjer je naša slatina slabo poznana ali pa sploh nepoznana. Za uspešno izvedbo reklame pa je potrebno predvideti določena finančna sredstva« (Kemr 1962: 23).

Tako so dobra organizacija, kakovost in reklama doprinesli k temu, da sta naša slatina in zdravilišče postala v svetu tako znana in že kar pojem (Kosmač 1962: 12).

V začetku šestdesetih je bila opazna močna tendenca posameznikov v podjetju, ki so skušali razširiti pomembnost tržnega komuniciranja v očeh ostalih zaposlenih.

»Nevzdržno postaja stališče tistih, ki mislijo, da v podjetjih, ki nimajo realizacijskih težav, ni potrebno posebej razvijati propagande. Tako stališče je ekonomsko kratkovidno, ker ne upošteva jutrišnjega dne in istovrstnih podjetij, ki prihajajo na trg s čedalje večjo količino in širšim asortimanom proizvodnje (Horvat 1963: 1).

V podjetju so zato v svojem glasilu pogosto objavljali članke na temo »ekonomske propagande«, kjer so jo začeli opisovati in izpostavljali njene prednosti:

»Služba, ki je tesno povezana s proučevanjem tržišča, je ekonomska propaganda. Z ekonomsko propagando želimo na različne načine doseči določen cilj, ki si ga postavimo na podlagi predhodne raziskave tržišča« (Slavič 1964: 10).

»Propaganda ima dva smotra, prvi je ekonomski, pri čemer gre za osvajanje trga, njen družbeni pomen pa je v tem, da s seznanjanjem potrošnikov o naših proizvodih in uslugah direktno pripomore k večji in kvalitetni potrošnji in s tem k neposredni rasti standarda« (Horvat 1963: 35).

Propagando so začeli obravnavati kot proces, sestavljen iz večih faz, ki si sledijo v spodaj zapisanem vrstnem redu. Najprej:

- seznanimo potrošnika s tem, kaj mu lahko nudimo (osnovne karakteristike),
- opozorimo ga na koristi, ki jih lahko ima od tega,
- ko smo v njem vzbudili interes, ga vzpodbudimo k potrošnji in mu nakažemo možnosti
- in ko postane naš odjemalec si moramo prizadevati, da ga obdržimo (Horvat 1963: 1).

Na osnovi poznavanja teh teoretičnih zakonitosti so si prizadevali čim kvalitetnejše tudi praktično pristopati k pripravi številnih marketinških načrtov in tržnega komuniciranja. Najprej so jasno opredelili in diferencirali predmet, nato so s pomočjo segmentiranja določali, na koga mora biti določena npr. tržnokomunikacijska akcija usmerjenja – najširši krog neposrednih potrošnikov ali na distribucijska podjetja in organizacije. Tako je bilo tržno komuniciranje za slatino po vsebini in obliki nekoliko različno za starejše in za mladino: »posameznim kategorijam prebivalstva pridemo nasproti z njim ustreznimi sredstvi in oblikami propagande s tako vsebino, ki maksimalno vzbudi njihov interes in ustreza njihovim željam in potrebam« (Horvat 1963: 2).

Tudi v praksi se je podjetje začelo zavedati vloge trženja, predvsem pa tržnega komuniciranja, ki sta sicer v razvitih državah že davno prišla do svoje veljave, na področju Jugoslavije pa so bili to prvi poskusi. Pomemben korak k marketinški orientaciji je pomenilo približevanju k potrošniku mineralne vode:

»Pogoj za uspešno propagando neposredno širokemu krogu potrošnikov je vsestransko poznavanje želja, interesov, potreb in možnosti področja, kjer želimo propagando vršiti. Na podlagi tega se odločimo, ali bomo izvedli splošno propagando za vse potrošnike ali specialno, upoštevajoč starost, poklice, interesne in dejavnostne sfere itd. (Horvat 1963: 2).

Preučevanje tržišča je bilo v tistem času prisotno v le določenih podjetjih, večini je bil še bilo vedno neznan pojem, kar pa je bilo tudi popolnoma razumljivo glede na takratno gospodarsko stanje v Jugoslaviji (Rituper 1963: 28). Zavedanje o pomembnosti uveljavljanja marketinške koncepcije pri vseh poslovnih odločitvah bi v tistem času lahko pripisali le majhnemu številu jugoslovanskih podjetij oziroma vprašanje, če sploh kateremu. Da je marketing čedalje bolj osnova za realizacijo postavljenih ciljev in bo v prihodnje samo še pridobival na pomenu, so v sedemdesetih letih v Radenski dokončno sprejeli. Sprejeli so namreč marketinško usmerjenost podjetja, kar pomeni, da so bile vse odločitve v podjetju marketinško usmerjene oziroma so temeljile na marketinški miselnosti. Marketing je postal filozofija podjetja v času, ko je vodenje organizacije prevzel Feri Horvat. Oddelek za marketing je opisal takole:

»Marketinški oddelek je bil pod mojim vodstvom iz ožjega oddelka (tržne analize, ekonomska propaganda) razširjen v samostojni sektor z integralno povezanostjo funkcij: raziskave, razvoj, tržno komuniciranje, pospeševanje prodaje, operativna prodaja itd. Marketing sektor je bil ena najpomembnejših organizacijskih enot, ki je bila neposredno vezana na vodstvo podjetja. Tudi sam sem se kot generalni direktor (in prej kot pomočnik) veliko neposredno ukvarjal z marketingom» (intervju s Horvatom 29. 11. 2006).

Oddelek za marketing, kot smo že ugotovili, je bil sestavljen iz večih pododdelkov, ki so opravljali vsak svoje področje dela. Pri marketinških odločitvah so poleg svojih strokovnjakov pri večjih marketinških aktivnostih sodelovali tudi zunanji strokovnjaki. Najpogosteje so bile to agencije.

»V podjetju smo imeli dokaj močno službo za marketing s poudarkom na tržnih analizah, pospeševanju prodaje, designu, prodaji itd. in to tako za področje mineralne vode in brezalkoholnih pijač in za zdraviliško-turistično področje. Strategije smo praviloma oblikovali skupaj: vodstvo podjetja, služba za marketing in zunanji sodelavci (agencije in posamezniki). Zahtevna kreativna dela so opravljale agencije, vendar ves čas v tesnem

sodelovanju med strokovnjaki (in vodstva) podjetja in zunanjimi sodelavci. Med prvimi v Sloveniji smo začeli z odnosi z javnostmi» (intervju s Horvatom, 29. 11. 2006).

Marketinška usmeritev podjetja je imela plodna tla za razvoj, saj je v organizaciji, predvsem v vodstvu obstajal interes za tovrstne aktivnosti, predvsem pa posluš, ki je omogočal, da je organizacija ne samo oblikovala marketinško funkcijo v podjetju, ampak vzpostavila kar cel miselni sistem, ki je temeljil na marketingu. Prav zato ji je bilo v interesu, da zaposluje sposobne in strokovne kadre:

»Ker sem imel sam že pri študiju marketinško usmeritev in sem se v tem izpopolnjeval tudi na številnih seminarjih v tujini, sem dajal posebej velik poudarek kadrovanju in izobraževanju na področju marketinga. Nasploh je bila takrat Radenska zelo naklonjena štipendiranju, zaposlovanju mladih diplomantov in sprejemanju mladih strokovnjakov z vseh področij pomembnih za razvoj podjetja. Po grobi oceni je bilo v marketing sektorju zaposlenih preko 20 sodelavk in sodelavcev. V marketingu so delovali pretežno mladi, dela voljni ljudje» (intervju s Horvatom 29. 11. 2006)

Izhodišče za razvoj kakor tudi za odločanje v tekoči poslovni politiki mora biti poznavanje trga. Posvečanje pozornosti analizi trga in izgrajevanju takega tržno informacijskega sistema, ki v vsakem trenutku nudi vodstvenim organom zadostno količino kvalitetnih informacij za optimalno odločanje (Horvat 1973: 6), je bilo temeljno za doseganje pozitivnih rezultatov. Rezultati Radenske so bili veliki:

»Radenska je res v tistih časih na področju marketinga v Sloveniji (in takratni Jugoslaviji) orala ledino. Glavni razlogi so bili po moji oceni v naslednjem: dejavnosti mineralne vode, brezalkoholnih pijač so zahtevale dober marketing; Radenska je bila že takrat zelo odprta na zahtevna tuja tržišča usmerjena firma; mladi strokovni kadri smo dosti potovali po tujini, in se učili od tuje konkurence ter prenašali marketinška tehnološka in druga znanja v Radensko; koristno je bilo sodelovanje s tujo firmo pri uvajanju programa brezalkoholnih pijač; pomembna za tak razvoj je bila sodobno usmerjena poslovna filozofija in politika podjetja. Določene ovire so bile v takratnem

sistemu, v okolju, tudi v podjetju, vendar so to bili posamezniki in k sreči ne odločilni primeri» (intervju s Horvatom 29. 11. 2006).

Tudi v času ekonomske stabilizacije je tržni koncept poslovanja ostal pomembna prvina poslovanja v vseh dejavnostih. Preko tržnih raziskav se je zagotavljalo stalno preglednost trga, tako za potrebe razvoja kot za potrebe tekočega poslovanja (Horvat, 1982: 4). Čeprav je v tem obdobju Radenska izgubila na jugoslovanskem trgu precejšen tržni delež, je s konstantno proizvodnjo in marketinško orientiranostjo kljub neugodnim razmeram v gospodarstvu ostala med najpomembnejšimi in največjimi ponudniki mineralne vode v Jugoslaviji in največji v Sloveniji.

3.6.1 Stroški za tržno komuniciranje

Sredstva, namenjena za tržno komuniciranje, so se od šestdesetih let konstantno povečevala, vendar je bilo še vedno opazno, »da se je marsikdo v podjetju (op. a.) težko sprijaznil z odobrenimi finančnimi sredstvi za to dejavnost« (Slavič 1968a: 15). Še v letu 1963 se je za tržno komuniciranje porabilo zelo malo sredstev, skoraj nič, razen izdatkov za prospekt in ustrezne indikacije, potrebne za zdravilišče. Takšno ravnanje je bilo razumljivo, saj je bila ta dejavnost ob večjem povpraševanju od ponudbe nepotrebna. Vendar pa so v podjetju delovali ljudje, ki so tudi v teh časih opominjali na pomembnost tržnega komuniciranja: »Trenutno zgleda, da raziskovanje za našo mineralno vodo ni potrebno, saj bi lahko prodali še mnogo več, kot je mogoče. Vendar konjunktura ni konstantna oblika v procesu gospodarskega dogajanja in prav tako je potrebno stalno zasledovati tržna gibanja in upoštevati vse nastale spremembe« (Slavič, 1964: 10).

Izračunano v odstotkih od celotnega letnega bruto prometa so bila sredstva namenjena za tržno komuniciranje še vedno nizka v primerjavi z nekaterimi takratnimi proizvodnimi panogami pri nas, še manjša pa v primerjavi s tujimi podjetji, ki so v tržno komuniciranje vlagala znatno večja sredstva.

»Mnogokrat bi splošnim tržnokomunikacijskim objavam morale slediti še druge akcije, da bi dosegli cilj, ki smo si ga zadali. Mnogokrat moramo poleg potrošnika naučiti in navaditi na potrošnjo določenega artikla ali usluge še posrednika. Na primer: v letu 1968 smo začeli z objavljanjem propagandnih akcij za pitje mineralne vode ob kavi, žganih pijačah in sadnih sokovih. S tem bi želeli navaditi potrošnika na novo obliko, novo možnost uporabe mineralne vode« (Slavič 1968b: 16).

Podjetje Radenska je v šestdesetih letih za tržno komunikacijske aktivnosti namenjalo okrog 1,5 % od celotnega prihodka, v tujini pa so se takratna vlaganja v tržno komuniciranje gibala nekje med 5 in 10 % (Slavič 1968b: 15). Odstotek tržnega komuniciranja namenjenega za mineralno vodo pa je v letu 1968 znašal 19 %. Najpogostejša tržno komunikacijska orodja, ki so se jih posluževali pri svojih aktivnostih so bila prospekti, indikacije, natakarski bloki, ključi za odpiranje slatine, letaki, navodila za pitje, plakati, časopisni oglasi, sejmi, oglasne table, radijski oglasi ... (Slavič 1966: 12). V tem času so bila sredstva tržnega komuniciranja omejena predvsem na območje Slovenije in Hrvaške, čeprav je bila Radenska prisotna tudi na drugih, tujih trgih. V sedemdesetih letih, ko so se tudi izdatki za tržno komuniciranje še povečali, saj se je za tovrstne aktivnosti namenilo okoli 1,7 % od celotnega dohodka, so začeli s komuniciranjem tudi na tujih tržiščih (glej prilogo, slika 6.17, 6.18). Podjetje se je zavedalo tudi pomembnosti in učinkov pozitivne publicitete, zato začeli objavljati predvsem preko časopisov, radia in televizije tudi vrsto prispevkov o Radencih, zlasti o turistični in zdravstveni dejavnosti pa tudi o mineralni vodi in zdravstvenem turizmu. Poleg tržno komunikacijskih materialov so se najpogosteje odločali za oglaševanje v časopisu in na radiu, nekoliko manj pa za televizijsko oglaševanje (Radenski vestnik, 1970). Večkrat so se odločali tudi za oblike pospeševanja prodaje, kot so nagradne igre in podobno (glej prilogo, slika 6.25). »Kljub sorazmernemu velikemu povpraševanju po Radenski smo se letos odločili za stimulacijo potrošnje z nagradnim žrebanjem in to točno v določenem času, v času ko je prodaja najšibkejša« (Slavič 1972: 24). Zavedati so se začeli, da je za uspeh posameznih tržno komunikacijskih akcij odločilna tudi pravilna izbira medijev, kakor tudi sama vsebina oglasnih obvestil. »Oblikovati tekste oglasov in obvestil, da bi imeli maksimalen uspeh za tistega, ki so mu namenjeni, je zahtevno delo,

kateremu ne more biti kos le en človek, ampak je treba ideje in rešitve iskati tudi v krogu ustreznih strokovnih ustanov za propagando« (Slavič 1977).

Sredi sedemdesetih let, v času največje proizvodne in prodajne ekspanzije, dobi tudi tržno komuniciranje še večji zamah. Tudi v osemdesetih letih, v času omejevalnih državnih ukrepov ekonomske politike, je Radenska po vseh svojih zmožnostih nadaljevala s trženjem in vpeljanim tržnim konceptom. Poudarjali so, »da se trženje začne pri poslovodnih delavcih. Če poslovodni delavec, najsi bo v sozdu ali tozdu, ni strokovnjak za trženje, se mora vsaj zavedati njegovega pomena in možnosti. Poznati mora osnove stroke. Zato je treba dati trženju večji poudarek pri usposabljanju poslovodnih delavcev« (Horvat v Apih, 1985). Kajti nestrokovno in neposlovno delovanje, o čemer so pričale pogoste nepravilnosti na trgu, pri trženju in tudi pri delu tistih, ki so se s trženjem ukvarjali, je v bistvu negiralo trženje in dajalo v roke orožje nasprotnikom trženja in tržnega modela gospodarstva (Apih 1985: 10).

3.6.1 Primeri tržno komunikacijskih aktivnosti

V svetu in tudi pri nas je bilo značilno zanemarljivo trženje vod do sredine osemdesetih let. Strokovnjaki so opozarjali, da mora trženje izvesti skok od anonimnega racionalnega izdelka do nacionalno profiliranega izdelka z znamko. Z rastočo samozavestjo so se namreč začele povečevati tudi zahteve, ki jih je morala izpolnjevati določena mineralna voda. Ni bilo več dovolj, da je mineralna voda potrošnika odžejala, od določene znamke se je pričakoval tudi »imidž« (Media Marketing 1987).

Radenska je s svojimi začetnimi oglasi ciljala predvsem na komponento zdravja in vitalnosti, saj je sredi šestdesetih let uporabljala slogana »Radenska prinaša zdravje in vitalnost« in »Radenska osvežuje in zdravi« (glej prilogo, slika 6.8). V teh oglasih je s prodajnim apelom še pozivala ljudi, da naj namesto vode pijejo Radensko. Lep ten kože, urejena prebava in boljša cirkulacija krvi bodo pozitivne posledice, ki jih bo povzročilo vsakodnevno pitje Radenske (Slavič 1968a: 18). Tudi v sedemdesetih letih nadaljujejo s

serijami oglasov, ki med dvema alternativama, vodo in mineralno vodo, potrošniku ponujala slednjo.

V letu 1971 je začela Radenska proizvajati prvo brezalkoholno pijačo Deit, ki so jo še istega leta začeli tudi oglaševati. Pijača je bila namenjena vsem, saj so tudi v oglasih skušali prikazovati, da je primerna za vse starosti od otrok do najstarejših. Potrošnike so nagovarjali s sloganom »Osvežujoči okus vitkosti« (glej prilogo, slika 6.13). Leta 1973 so oglaševali mineralno vodo s sloganom »Narava daje najboljše«. V osemdesetih letih so izbrali v svojih oglaševalskih kampanjah slogan »Na vseh koncih sveta« in »Na vseh koncih Jugoslavije«, s čimer so hoteli poudariti svojo prisotnost na številnih tujih trgih, še posebej pa po vsej Jugoslaviji. Z oglasom iz konca osemdesetih let so opozorili, da Radensko pijejo celo na Japonskem (glej priloga, slika 6.18).

3.6.2 Pospeševanje prodaje

Radenska se je v veliki meri posluževala tudi različnih akcij pospeševanja prodaje, s katerimi je skušala pritegniti čim več potrošnikov oziroma jih informirati o svoji ponudbi. Pogosto je uporabljala različne degustacije, pop materiale, udeleževala se je tudi pomembnih sejmov pri nas in v tujini (glej priloga, slika 6.19).

3.6.3 Sodelovanje Radenske na sejmih

Že v 19. stoletju se je podjetje Radenska udeleževalo sejmov v Gradcu, Ptuju, v Celju, na prelomu stoletja pa tudi v širši mednarodni konkurenci, tako na Dunaju, v Bruslju, Trstu, Frankfurtu in Rimu itd. Najbolj laskavi naslov iz tistega časa sta bili cesarski in papeški priznanji (interno gradivo muzeja Radenci). Zavedali so se, da prisotnost na sejmih pripomore k prepoznavnosti samega podjetja in njihovih asortimanov, hkrati pa omogoča navezovanje novih stikov s potencialnimi dobavitelji: »Sodelovanje na sejmih je potrebno in bo v bodoče tudi nujno, tako doma kot v tujini, posebno, če se hočemo vključiti v mednarodno delitev dela in uspeli na inozemskem tržišču s slatino in zdraviliško

dejavnostjo« (Slavič 1965: 20). Leta 1965 se je Radenska predstavila na vinskem sejmu v Ljubljani, istega leta je bila prisotna tudi na jesenskem, naslednje leto pa še na spomladanskem zagrebškem velesejmu. Zagrebški velesejem je postal stalnica, saj se je Radenska tam pojavljala vsako leto. Udeleževala se je tudi sejmov v Avstriji: spomladanski in jesenski sejem v Gradcu, lesni sejem v Celovcu, sejem v Innsbrucku, sejem na Dunaju; na Češkem, na Švedskem (Göteborg) (Radenski vestnik, 1968, 1969, 1977). Leta 1979 je Radenska prejela mednarodno priznanje na razstavi »Alimentaria 78« v Barceloni, kjer se je izkazala na področju prehrabene stroke (Radenski vestnik, 1978: 1). V naslednjih letih je prejela še veliko različnih priznanj, eno izmed takšnih je na primer iz leta 1979, ko je na mednarodnem ocenjevanju piv in brezalkoholnih pijač »Monde selection« v Parizu prejela zlato medaljo za mineralno vodo (Radenski vestnik 1979).

3.6.4 Celostna podoba Radenske

Ker so se v podjetju zavedali, da je Radenska postala pojem kvalitetne vode, so tudi v podjetju začeli v začetku sedemdesetih razmišljati o imidžu, identiteti ter celostni podobi Radenske. Celostno podobo so takrat imenovali poslovni design: »Poslovni design pomeni poseben stil v vseh funkcijah poslovanja določenega podjetja, stik, ki je svojstven stil, stil, ki je na visoki kulturni in strokovni ravni, stil, ki obnašanje podjetja maksimalno prilagaja trgu, poslovnim partnerjem in potrošnikom« in »zagotavlja, da potrošnik že po zunanjih karakteristikah poslovanja ugotovi, za katero podjetje gre. Poslovni design odraža kvalitetno poslovanje in ustvarja zaupanje do firme in proizvodnje« (Horvat 1969: 4). Celostna podoba je ob manjših oscilacijah predstavljala kontinuiran razvoj, čeprav pa je največji del aktivnosti bil razvojno gledano podrejen osnovni koncepciji ustvarjanja predstave o mineralni vodi Radenska. Vendar pa je z začetkom proizvodnje brezalkoholnih pijač bilo potrebno redispozicionirati izdelke, kar je posledično vplivalo tudi na imidž organizacije (Radenski vestnik 1981: 3).

Del celostne podobe Radenske so tudi etikete, ki so se z nemškimi napisom na steklenicah pojavile že leta 1880, leta 1937 pa so se na etiketah pojavile še tri srca, ki so globoko

zasidrana v zavesti potrošnikov in sinonim radenske slatine. Leta 1954 je podjetje Radenska dalo izdelati nove in dokončne etikete za steklenice in jih dalo tudi zaščititi (interno gradivo muzeja Radenska). Pri svoji predstavitvi se je držalo pravila usklajenosti in enotnosti (Radenski vestnik 1981: 11)

3.6.5 Blagovne znamke

Mineralno vodo Radenska so začeli polniti v letu 1969. Vse do leta 1971, ko se je začela proizvodnja prve brezalkoholne pijače na osnovi mineralne vode Deit, je podjetje imelo samo eno izdelčno blagovno znamko. V letu 1971 se je na tržišču pojavila prva nizkokalorična brezalkoholna pijača Deit, polnjena na osnovi radenske mineralne vode. Radenska je s tem prekinila več kot stoletno tradicijo polnjenja zgolj mineralne vode. Osnovni motivi, ki so takrat vodili delavce v razrešitev proizvodnega asortimenta, so bili predvsem skrb za zagotovitev trajne rasti dohodka in obsega poslovanja ter dejstvo, da se proizvodnja blagovnih znamk najbolj naravno navezuje na proizvodnjo mineralne vode in je hkrati dejavnost, pred katero je nagla ekspanzija. V Jugoslaviji takih pijač še ni bilo, v tujini pa so bile že močno uveljavljene. Radenska je začela polniti nizkokalorično in brezalkoholno pijačo v sodelovanju z nemško firmo Kajo. Priprave na uvajanje so bile zelo temeljite, v strokovnem delu marketinškega programa uvajanja je sodelovala agencija OZEHA iz Zagreba. Rezultat je bil razmeroma velik, saj se je že prvo leto napolnilo 9 milijonov litrov Deita, leta 1982 je bila proizvodnja 44 in pol milijonov litrov (glej Radenski vestnik 1982). Nova blagovna znamka je bila namenjena tistim, ki želijo obdržati vitko linijo, tistim, ki želijo shujšati, in tistim, ki iz zdravstvenih razlogov ne smejo prekoračiti svoje teže, ter tistim, ki konzumirajo brezalkoholne napitke zaradi vsebnosti vitaminov (glej Radenski vestnik 1971)

Problemi, ki so spremljali sodelovanje Radenske in podjetja Kaje, s katerim so sodelovali pri proizvodnji Deita, so leta 1982 narekovali določene aktivnosti na pravnem, marketinškem in proizvodnem področju, zato se je Radenska odločila za preoblikovanje obstoječe blagovne znamke in za novo ime izdelka. Izbiro nove blagovne znamke je opravil Studio Marketing iz Ljubljane v sodelovanju s strokovnimi službami Radenske in

tako je nastala blagovna znamka Stil (Radenski vestnik 1983: 1–4). Radenska je leta 1977 dodala še blagovno znamko Swing, ki je bila proizvod lastnega razvoja, znanja in tehnologije, leta 1978 pa so vpeljali še eno blagovno znamko, to je bila Deit Cola.

V osemdesetih letih, ko so trendi kazali, da potrošniki posegajo po manj gaziranih pijačah, so se tudi v Radenski začeli temu prilagajati in pričeli polniti manj gazirano mineralno vodo. S tem so uvedli tudi blagovni znamki Miral in Radin. Miral je imel nekoliko manjšo vsebnost mineralov, Radin pa minimalno (interni vir). Leta 1985 so uvedli še blagovno znamko Swing colo.

3.6.6 Sodelovanje podjetja z agencijami

Pri začetnih marketinških aktivnostih, ko se je v podjetje marketinška misel šele vpeljevala, je večinoma sodelovala agencija OZEHA iz Zagreba, ki je bila v petdesetih in šestdesetih letih najbolj priznana agencija na jugoslovanskem trgu.

Podjetje Radenska je pri svojih marketinških odločitvah velikokrat poleg svojih strokovnjakov iz organizacije k sodelovanju pozvalo tudi zunanje izvajalce:

»Na področju marketinga smo največ sodelovali s Studiom marketing (direktor Jernej Repovš, ki je še danes zelo aktiven). Sodelovali smo še s številnimi drugimi ustanovami in posameznimi vodilnimi strokovnjaki s področja tržnih analiz, marketinga, designa iz Slovenije, Hrvaške, Beograda in iz tujine« (intervju s Horvatom 29. 11. 2006).

Leta 1978 se je podjetje Radenska povezala s takratno temeljno organizacijo SM Delo, ki je delovala v okviru časopisno grafičnega podjetja Delo Ljubljana. Nekaj manj kot tri leta je SM Delo uspešno sodelovala z Radensko pri snovanju in vodenju tržnih komunikacij. Pripravili in realizirali so marsikatero akcijo tržnega komuniciranja, ki je izstopala iz povprečne sivine naših EPP blokov na televiziji in radiu (Behek 1983: 4). Za nekaj časa so sodelovanje z njimi prekinili, vendar so ga spet obnovili leta 1982, ko so posneli oglas za mineralno vodo Tri srca, ki pod tisočletnimi zakladi čaka, da se natoči v kozarec, nas

odžeja in osveži. Leto 1983 je bilo v celoti v Stilu, saj je cela agencija pripravljala dotlej največjo in najzahtevnejšo akcijo za novo pijačo Radenske, ki naj bi zamenjala dotedanji Deit (Behek 1983: 4). SM Delo in Radenska sta razvila dolgoletno sodelovanje, saj je ta agencija pripravila večino tržno komunikacijskih akcij, ki so sledile v nadaljnjih letih. Odraž skupnega sodelovanja med Radensko, kreativnimi zaposlenimi v organizaciji in kreativno agencijo je vplivala, da je med njimi nastala dolgoletna vez, ki je obrodila mnogo znanih in odmevnih oglaševalskih del.

4. SKLEP

V diplomski nalogi smo opisali razvoj marketinga v Jugoslaviji in tako orisali takratno situacijo, v kateri so delovala podjetja v socializmu. Tako smo dosegli cilj, ki smo si ga zastavili na začetku. Tudi v praktičnem delu smo opisali razvoj marketinga v podjetju Radenska, d. d. Radenci, kar nam je osvetlilo pogled na njeno takratno delovanje in nakazalo vzroke za njeno takratno uspešnost. Ugotavljamo, da so v času socializma obstajale systemske omejitve, ki so do določene mere omejevale podjetja pri uresničevanju poslovanja, vendar te omejitve niso bile tako restriktivne, da podjetja ne bi mogla uresničevati in razvijati marketinške orientiranosti. Kot dokaz za to lahko štejejo uspešna podjetja, ki so tudi v času socializma znala izkoristiti systemske prednosti in zaobiti njene omejitve. Eno izmed takih podjetij je bilo tudi podjetje Radenska, d. d., Radenci, ki je v času samoupravljanja imelo vodilno pozicijo ne samo v Sloveniji, ampak tudi v Jugoslaviji. Analiza razvoja marketinške misli v podjetju kaže, da je eden izmed ključnih vzrokov njene uspešnosti vpeljava oziroma uvedba marketinške orientiranosti podjetja. Pomembno je poudariti, da v podjetju ni šlo zgolj za eno izmed funkcij podjetja, ampak za poslovno filozofijo podjetja, iz katere so izhajale tudi vse nadaljnje aktivnosti. Ključnega pomena za uspešnost podjetja pa je bilo še razumevanje, angažiranost in odprtost takratnega vodstva za omenjeno usmeritev. Kazalci, kot so tržni delež, količina proizvodnje, število zaposlenih, skrb za zaposlene in njihove tržnokomunikacijske akcije v času socializma, kažejo na izredno uspešnost tega podjetja v primerjavi z drugimi podjetji v socializmu. Če primerjamo takratno stanje z današnjim ugotavljamo, da podjetje danes na trgu mineralnih in izvirskih vod zavzema okoli 52,8 odstotka, kar je primerljivo s tržnim deležem, ki ga je imela Radenska v času socializma. Danes spada Radenska poleg Pivovarne Union, Fructala, Vitala Mestinje in Jadranske pivovarne v skupino Pivovarne Laško. Njeni glavni izvozni trgi so Avstrija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Italija, Madžarska, Slovaška, Srbija in Črna gora (<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=3896>)

V sektorju tržnega komuniciranja so v tem trenutku zaposleni trije ljudje, v celotnem sektorju trženja, ki je sestavljen iz oddelka razvoja izdelkov, prodaje za domači trg,

oddelka prodaje za tuji trg, odpremnega oddelka in oddelka za tržno komuniciranje, pa je zaposlenih 30 ljudi (interni vir podjetja).

Na domačem trgu ob vstopu v Evropsko unijo opažamo padec prodaje mineralnih vod predvsem zaradi močne tuje konkurence in vse večje prisotnosti trgovskih blagovnih znamk. Panoga pijač v zadnjih letih doživlja upad, posledica tega pa so konsolidacije, ki pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetij, ki se še vedno bojujejo s problemi (<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=3896>).

Naša podjetja se namreč namesto da bi se ukvarjala s konkurenco in spreminjanjem potrošniških navad, še najbolj ukvarjajo sama s seboj, in sicer, kako obdržati tržni delež ter kako racionalizirati poslovanje, ki ga je prizadel vstop Slovenije v EU.

Slovenska panoga pijač se vse bolj ukvarja s problemi lastništva in prevzemov, ne pa več s pravimi marketinškimi problemi.

Na trgu jugovzhodne Evrope se je položaj našim blagovnim znamkam namreč bistveno poslabšal (<http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=102476>).

Slovenske živilske blagovne znamke, ki danes bolj ali manj sodijo v skupino Laško in Droga Kolinska, so pred desetletjem in več veljale za pojem kakovosti, ugleda in uspeha. Žal pa se je njihova pozicija po razpadu Jugoslavije precej spremenila (<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=3896>). Ugotovitev, da je značilnost uspešnih, da agirajo, manj uspešni pa le reagirajo na izzive iz okolja in preusmerjajo svoje delovanje na reševanje neključnih problemov, v tem trenutku še kako pomembna in se je mnoga naša podjetja danes več oziroma še ne zavedajo.

5. LITERATURA

- Apih, Jure (1984): Kako smo se posvetovali v Novem Sadu. *Media Marketing* 4(39–49), 6.
- Apih, Jure (1985): Fatamorgana tržno usmerjenega gospodarstva. *Media Marketing* 3(6), 10–11.
- Atelšek, Ivan (1981) : Eno vprašanje – en odgovor (intervju). *Media Marketing* 1(5), 5–6.
- Bazala Aleksander (1981): Eno vprašanje – en odgovor (intervju). *Media Marketing* 1(3–4), 11.
- Behek, Alojz (1982): Ekonomska propaganda – sestavni del marketinga Radenske. *Radenski vestnik* 22(9), 13.
- Behek, Alojz (1983): 10 let Studia za marketing. *Radenski vestnik* 22(12), 4–5.
- Bunc, Mirko (1978): *Marketing v združenem delu*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Černe, Franc (1989): Podjetništvo v teoriji in institucionalni praksi. V Klemenčič, Vlado (ur.): *Direktor in podjetništvo v reformiranem socializmu*, 17–38. Ljubljana: Interconsulting.
- Čošič, Milena (1981): Trg mineralnih vod in brezalkoholnih pijač v SFRJ. *Radenski vestnik* 20(7), 5.
- Davidović, Simo (1983): Stroški za propagando v letu 1982. *Media marketing* 3(26), 119.
- DEPH (1976): Prijedlog programa rada SEPJ 1976-1978. *Ideja* 5, 4–6.
- Deškovič, Darko (1989): Direktorji in normativno okolje. V Klemenčič, Vlado (ur.): *Direktor in podjetništvo v reformiranem socializmu*, 181–184. Ljubljana: Interconsulting.
- Dimitrijevič, Radmilo (1968): Ekonomska propaganda i privredna reforma. V *Ekonomska propaganda i privredna reforma SFRJ*, 9–20. Beograd, Sarajevo: Jugoslovenska izložba ekonomske propagande i publiciteta.

- Dinter, Čedo (1961): *Ekonomsko-propagandna služba u poduzeću*. Zagreb: Savezni centar za obrazovanje rukovodnih kadrova u privredi.
- Dragan, Zvone (1981): Poudarki iz govora podpredsednika zveznega izvršnega sveta tovariša Zvoneta Dragana. *Marketing Magazin*, 1(8), 2.
- Drugo jugoslavensko savjetovanje propagandista (1963). Zagreb. Udruženje ekonomskih propagandista Hrvatske.
- Farič, Jože (1978): Kako smo prodajali mineralno vodo na jugoslovanskem trgu. *Radenski vestnik* 17(2), 10.
- Ficko, Slavko (2006): Oaza – osvežitev poletja. *Radenski vestnik*, junij-julij (4), 3.
- Gregorič, Mile (1982): Mednarodni marketing in združeno delo. *Media Marketin* 2(19), 7–8.
- Hladnik, Mario (1982): Kaj smo delali, kaj naredili. *Media Marketing* december, 2(20), 1–2.
- Horvat, Feri (1963): Propaganda – važen činitelj uspešnosti poslovanja. *Radenski vestnik* 4(35), 1–3.
- Horvat, Feri (1969): Naš poslovni design ali – tako posluje Radenska. *Radenski vestnik* 11(98), 3–5.
- Horvat, Feri (1972): Projekti informiranja v zdravilišču. *Radenski vestnik* 12(107), 4–9.
- Horvat, Feri (1973): Nadaljnji razvoj Radenske. *Radenski vestnik* 12(109), 2–8.
- Horvat, Feri (1977): Pomemben korak v razvoju Radenske. *Radenski vestnik* 16(5-6), 2–3.
- Horvat, Feri (1981): Gospodarski trenutek in Radenska. *Radenski vestnik* 21(7), 3–4.
- Horvat, Feri (1982): Visoko priznanje – priznanje, ki obvezuje. *Radenski vestnik* 22(1), 4–5.
- Höhn, Josef (1914): *Bad Radein in Steiermark und seine quellen*. Wien und Leipzig: Wilhelm Branmüller.

- **Ideja: časopis za društveno i tržišno komuniciranje (1972, 1977, 1980).**
Zagreb: Društvo hrvatskih propagandista.
- **Jančič, Zlatko (1981): Pozabljeni mnenjski voditelji. *Media Marketing* 1(5), 1–2.**
- **Jančič, Zlatko (1984): In kaj se je dogajalo? *Media Marketing* 4(39–40) julij avgust, 7.**
- **Jančič, Zlatko (1988): *Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije*, Ljubljana: RSS.**
- **Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio marketing.**
- **K. (1978): Stasanje naše struke i Društva. *Ideja* 2, 7–14.**
- **Kemr, Hugo (1961): Naše planske naloge v letu 1961. *Radenski vestnik* 2(4), 11–14.**
- **Kemr, Hugo (1962): Novi prodajni pogoji za mineralno vodo. *Radenski vestnik* 3(15), 17–24.**
- **Klančar, Ludvik (1960): Problemi delovne sile v proizvodnji. *Radenski vestnik* 1(2), 11–14.**
- **Klančar, Ludvik (1961): Novi ekonomski sistem ter delavsko in družbeno. *Radenski vestnik* 1(8), 22–25.**
- **Klemenčič, Vlado (1989): Poudarki in dileme. V Klemenčič, Vlado (ur.): *Direktor in podjetništvo v reformiranem socializmu*, 7–10. Ljubljana: Interconsulting.**
- **Kline, Miro (1981): Od bede k obljubam in nazaj k revščini? *Media Marketing* 1(7), 9.**
- **Kline, Miro (1982): BOM – NE BOM. *Media Marketing* 2(11), 3.**
- **Kline, Miro (1987): Interno trženje – pot za aktiviranje človeških virov v organizaciji. *Media Marketing* 7(74), 18–19.**
- **Kosmač, Janez (1962): Radenci včeraj. *Radenski vestnik* 3(20) 4–12.**
- **Koš (1961): Uredništvo bralcem. *Radenski vestnik* 2(12), 1–2.**

- Kotnik, Drago (1983): *Prodajna politika* (tretja, dopolnjena izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.
- Kovič, Kajetan (2001): *Zgodba o Radenski*. Radenci: Radenska.
- Lesjak, Jasna (1999): Skrivnost treh src. *Marketing Magazin* 19(223), 12–15.
- Lončar, Žožef (1982). *Media Marketing* 2(9), 11.
- Lož (1988): Pred dvajsetimi leti. *Media Marketing*, 8(92), 15.
- Marketing: časopis Jugoslavenskog udruženja za marketing, Informator, Zagreb, 1967, 1973–1976.
- Markuš, Ernest (1962): DPD »Svoboda« v Slatini Radenci. *Radenski vestnik* 3(16), 22–24.
- Markuš, Ernest (1969): Radenci od včeraj do danes. *Radenski vestnik* 9(94–95), 30–34.
- Markuš, Ernest (1979): Naših 110 let. *Radenski vestnik*, posebna izdaja.
- Maršik, Ivan (1961): Propaganda v gostinstvu kot sredstvo za pridobivanje gostov in povečanje prometa. *Radenski vestnik* 1(7), 12–16.
- Mavrič, Feliks (1961): Trg in tržni pogoji. *Radenski vestnik* 2(14), 18–21.
- Media Marketing (1983): Odgovornost tržnega komuniciranja v uresničevanju programa ekonomske stabilizacije. *Media Marketing* 3(12) december, 2–3.
- Media Marketing (1986): Petindvajset let za marketing. *Media Marketing* 6(1), januar, 10–11.
- Media Marketing (1986): Marketing na ekonomskih fakultetah. *Media Marketing* 6(4), april, 20.
- Media Marketing (1986): Zadnja priložnost jugoslovanskega marketinga? *Media Marketing* 6(12) december, 8–11.
- Media Marketing (1988): Priporočila 11. kongresa jugoslovanskega združenja za marketing (JUMA). *Media Marketing* 8(12), 23.
- Media Marketing (1983–1989). Ljubljana. SM Delo.
- Miletič, Milan (1968): Ekonomska propaganda sestavni deo proizvodnje u svetlu privredne reforme. V Dimitrijević, Radmilo (ur.): *Ekonomska*

propaganda i privredna reforma SFRJ, 29–42. Beograd, Sarajevo: Jugoslovenska izložba ekonomske propagande i publiciteta.

- Milisavljević, Momčilo (1974): Rezolucija IV. Kongresa JUME Portorož 1974. *Marketing* 5(4), 3–4.
- Milisavljević, Momčilo (1975): Koncept marketinga i njegova primena u našoj privredi. *Marketing* 6(1), 3–8.
- Mrvoš, Dušan (1954): Naš program. *Naš publicitet* 1(2), 1.
- Mrvoš, Dušan (1955): Propaganda i ekonomski publicitet. *Naš publicitet* 2(2), 5–7.
- Mrvoš, Dušan (1959): *Propaganda, reklama, publicitet, teorija i praksa*. Zagreb: Štamparski zavod »Ognjen Prica«.
- Nazor Emem (1931): *Reklama*. Zagreb: Jugoslovenska štampa.
- Naš publicitet (1954–1957). Zagreb. OZEHA.
- Patterson Hyder, Patrick (2003): Truth Half Told: Finding the Perfect Pitch for Advertising and Marketing i Socialist Yugoslavia, 1950-1991. *Enterprise & Society* 4 (2), 179–225.
- Pavlič, Breda (1981): Eno vprašanje – en odgovor (intervju). *Media Marketing* 1(1), 6.
- Petz, Boris (1974): *Psihologija u ekonomskoj propagandi*. Zagreb: Društvo ekonomskih propagandista SR Hrvatske.
- Pogačnik, Bogi (1981): Zakon znova stiska reklamo. *Media Marketing* 1(3–4), 10.
- Polanec, Franc (1961): Rezultati nagrajevanja po enoti proizvoda. *Radenski vestnik* 2(3), 16–23.
- Radonjič, Dušan, Iršič, Matjaž (2006): *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV založba.
- Repovš, Jernej (1981): Vlaganja v ekonomsko propagando v letu 1980. *Marketing magazin*, november 1(7), 11.
- Rituper, Bruno (1963): Proučevanje tržišča prodaje. *Radenski vestnik* 4(37), 28–30.

- Rocco, Fedor (1964): *Strategija plasmana*. Zagreb: Informator.
- Rocco, Fedor (1973): Što je, zapravo, u pitanju? *Ideja* 4, 14.
- Rocco, Fedor (1984): Uticaj stvaranja krupnih proizvodno-prometnih cjelina na intenziviranje proizvoda. V Petkovski, Dušan (ur.): *Marketing u funkciji stabilizacije jugoslovenske privrede*, 55–62. Ohrid: JUMA.
- Sagrak, Mirko (1958) : *Ekonomska propaganda: programi*. Zagreb: Radničko sveučilište »Moše pijade«.
- Seradušić, Marijan (1972): Umijesto konvencionalnosti. *Ideja* 2, 5.
- Seradušić, Marijan (1973): Kako je osnovan SEPJ? *Ideja* 6, 6–8.
- Slavič, Mira (1963): Radenska mineralna voda in njeno tržišče. *Radenski vestnik* 4(27), 7–9.
- Slavič, Mira (1964): Naloge službe proučevanja tržišča. *Radenski vestnik* 5(47), 9–10.
- Slavič, Mira (1965): Sodelovanje Radenske na sejmih. *Radenski vestnik* 6(59), 19-20.
- Slavič, Mira (1966): Plan ekonomske propagande v 1966. *Radenski vestnik* 7(64), 12–13.
- Slavič, Mira (1968a): Ekonomska propaganda vedno pomembnejši komercialni tvorec. *Radenski vestnik* 8(85), 15–16.
- Slavič, Mira (1968b): Propaganda da – toda koliko? *Radenski vestnik* 8(90), 17–18.
- Slavič, Mira (1972): Namesto navadne vode. *Radenski vestnik* 12(107), 24– 26.
- Slavič, Mira (1977): Radenska na domačem trgu. *Radenski vestnik* 16(5–6), 10.
- Susret ekonomskih propagandista Jugoslavije (1981): Privredna propaganda v ekonomskoj stabilizaciji. Beograd: Udruženje ekonomskih propagandista SR Srbije.
- Šömen, Branko, Jože Olaj, Feri Horvat in Alojz Števanec (1982): *Tri srca na dlani*. Radenci: Mladinska knjiga in Zdravilišče Radenska.


- Šefer, Herbert (1977): Rezultati v letu 1976 so podlaga plana v letu 1977. *Radenski vestnik* 16(1), 1.
- Šefer, Herbert (1977): Radenska na tujih trgih. *Radenski vestnik* 16(5– 6), 11.
- Tomšič, Peter (1981): Vpliv ekonomske propagande na dohodkovno uspešnost. *Media Marketing* 1(7), 1–3.
- uredništvo MM (1981): Poudarki iz govora podpredsednika zveznega izvršnega sveta tovariša Zvoneta Dragana«. *Media Marketing* 1(8), 2– 3.
- uredništvo Radenskega vestnika (1981): Celostna podoba Radenske. *Radenski vestnik* 21(3), 11.
- Verdev, Bogo (1960): Pomen radenskega vestnika. *Radenski vestnik* 1(1), 1– 3.
- Verdev, Bogo (1963): Dopolnilno poslovno poročilo na seji sveta zdravilišča. *Radenski vestnik* 4(30), 27–36.
- Verdev, Bogo (1969): Podatki in ugotovitve iz poročila predsednika upravnega odbora poslovnega združenja proizvajalcev mineralnih vod SFRJ. *Radenski vestnik* 9(92), 9–10.
- Verdev, Bogo (1970): 20 let samoupravljanja. *Radenski vestnik* 10(100), 1– 9.
- Vrčon, Branko (1967): Reklama kot del propagande v gospodarstvu. V Vrčon, Branko (ur.): *Reklama v gospodarski propagandi*, 7–25. Ljubljana: Društvo ekonomskih propagandistov.
- Vugrinec-Hitrec (1984): Marketing – samoupravna socialistička znanost? *Naše teme* 28(6), 864–873.
- ZEPJ (1981): Kodeks ekonomskih propagandista Jugoslavije V ZEPJ (ur.): *Privredna propaganda v ekonomskoj stabilizaciji* (7. susret ekonomskih propagandista Jugoslavije), 42– 45. Beograd: ZEPJ.
- Zeremski, Vojislav (1968): Ekonomska propaganda i produktivnost rada. V *Ekonomska propaganda i privredna reforma SFRJ*, 21–28. Beograd, Sarajevo: Jugoslovenska izložba ekonomske propagande i publiciteta.
- Žnidarič, Breda (1963): Obveščanje. *Radenski vestnik* 4(31), 1–7.
- Žnidarič, Breda (1968): Pravočasno informiranje – pogoj dobrega dela. *Radenski vestnik* 8(85), 29.

Viri

- **www.radenska.si (22. november 2006)**
- **Interno gradivo Muzeja Radenska**
- **Interni vir podjetja**
- **Petrov, Sabina (2004): Knjaz Miloš je močnejši od svojih sorodnic v Sloveniji in na Hrvaškem. Dostopno na <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=102476> (19. junij 2007)**
- **Špacapan, Barbara (2006): Analiza panoge : odvisnost od vremena. Dostopno na <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=3896> (19. junij 2007)**
- **Intervju z gospodom Ferijem Horvatom, nekdanjim direktorjem podjetja Radenska, d. d. Radenci**

6. PRILOGA

Trženje in tržno komuniciranje Radenske



Ohranite si
zdravje, mladostno svežost in
prožnost z rednim uživanjem
Radenske zdravilne vode!

Radenska voda osvežuje kri
ter vzbuja človeški organizem
k živahnejšemu delovanju

Slika 6.1: Oglas za Radensko v Mohorjevi družbi iz leta 1915 – najverjetneje prvi oglas (Radenski vestnik 1989: 3).



„Radainerovo ljekovito vrelo“
(Radeiner Heilquelle)
uspješno odstranjuje žarenje u grlu (žgaravico) i štajm,
djeluje najpovoljnije na izlučivanje mokraćne, jer je
alkalijsko ljekovito vrelo

=== **„Kraljevsko vrelo“** ===
(Königs-quelle)
kao najbolje piće za ojačanje, dobru probavu i
osvježenje.
Osobito se preporuča za uporabu sa kiselim vinom

„Radainerovo Gizelino vrelo“
(Radeiner Gisela quelle)
jest vrlo fino stolno piće, kako za nova tako i stara
vina, koja s tom vodom ne mijenjaju boju.

Lječilište Sauerbrun Radein, Höhn & Comp.,
c. 1 kr. to papinski dvorski dobavljači.

=== **Kupalište Radein** ===
liječenje sa vodom i kupkama. Lječilišna sezona od 1. lipnja do 15. rujna.
Najbolje liječenje proti gichtu i ulogama, bolesti mjehura, kamencu, želucu te svim kalharoznim bolestima.

Slika 6.2: Eden izmed začetnih oglasov (Šömen in drugi 1982: 29).



Slika 6.3: Oglas na prodajnem mestu – zdravilišču (Kovič 2001: 57).



Slika 6.4: Oglas iz tridesetih let 20. stoletja (Kovič 2001: 61).



Slika 6.5: Promocijska akcija iz leta 1939 (Radenski vestnik 1989: 8).



Slika 6.6: Oglas za Radensko do sedemdesetih let še vedno s podobo palčkov
(Radenski vestnik 1987: 11).



Slika 6.7: Oglas za zdravilišče Radenska (Radenski vestnik 1968: 16).



Slika 6.8: Oglas za Radensko iz leta 1968 (Radenski vestnik 1968: 15).

Namesto
navadne vode pijte
raje

RADENSKO

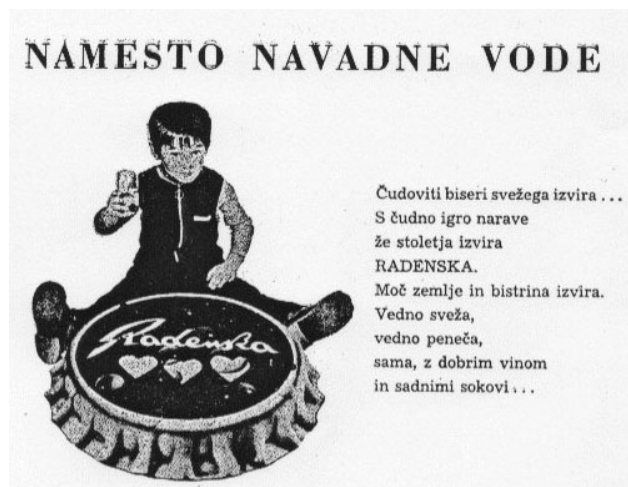
Radenska
♥♥♥

GRUPAS

prinaša zdravje in
vitalnost



Slika 6.9: Oglas za Radensko – leto 1968 (Radenski vestnik 1968: 17).



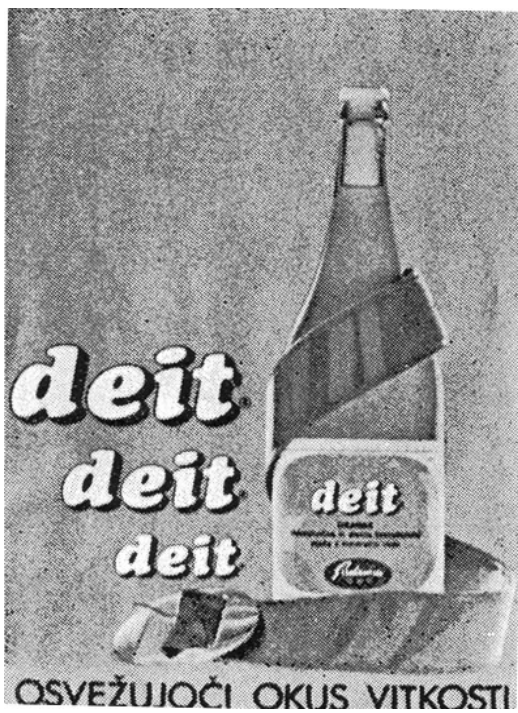
Slika 6.10: Oglas Namesto navadne vode (Radenski vestnik 1963).



Slika 6.11: Oglas za Radensko iz leta 1969 (Radenski vestnik 1969: 21).



Slika 6.12: Oglas za Zdravilišče Radenci iz leta 1968 (Radenski vestnik 1968: 16).



Slika 6.13: Prvi oglas za Deit ob uvedbi tega izdelka (Radenski vestnik 1971: 5).



Slika 6.14: Radenska na OI v Sarajevu leta 1984 (Radenski vestnik 1984: 4).



Slika 6.15: Dekleta plesne skupine Krik (Radenski vestnik 1984: 14).



Slika 6.16: Oglas za Swing colo leta 1985 (Radenski vestnik 1985).



Slika 6.17: Oglas, ki so ga leta 1979 objavljali nemških strokovnih časopisih (Radenski vestnik 1978: 26).



Slika 6.18: Oglas za tuje tržišče (Lesjak 1999).



Slika 6.19: Predstavitveni prostor Radenske na sejmu (Radenski vestnik 1982).



Slika 6.20: Izložba Radenske v Nami (Radenski vestnik 1982).



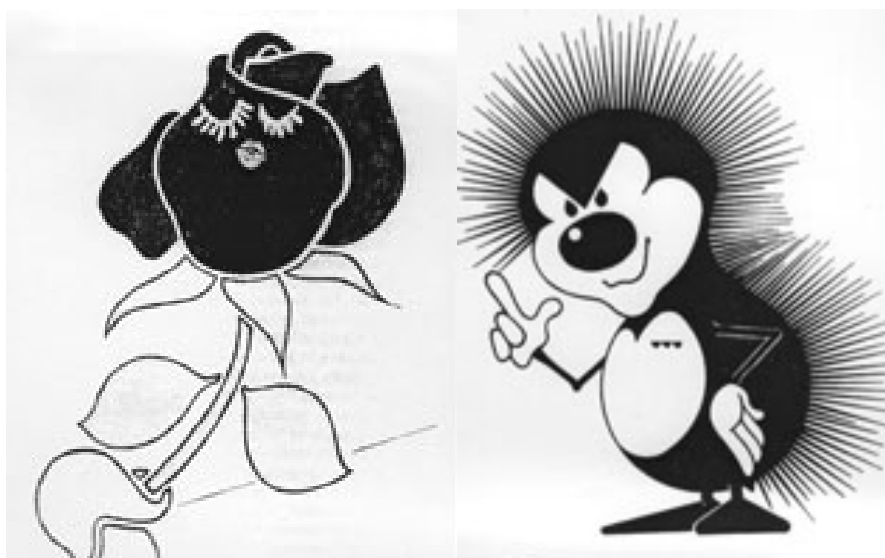
Slika 6.21: Degustacija Radenske (Radenski vestnik 1982).



Slika 6.22: Oglasna deska (Radenski vestnik 1968).



Slika 6.23: Naslovnica Radenskega vestnika (Radenski vestnik 1968).



Slika 6.24: Radenska vrtnica za pohvalo in Ježeva bodica za grajo (Radenski vestnik 1984).

1. **NAGRADA**
LINO STROJ
RENAULT 12

Radenska

NAGRAJUJE

POŠLJITE 10 ZAMAŠKOV RADENSKO
MINERALNE VODE na naslov.

RADENSKA nagrajuje
69252 RADENCI

do 31. X. 1972 in sodelovati lahko v nagradnem
zrebanju. Čistjivo napišite svoje ime in priimek ter
naslov. Sodelujete lahko s neodločenim številom po-
šilk, s čimer povečate možnost, da postanete srečen
dobitnik.

2. **NAGRADA**
Potovanje v Ameriko za 2 osebi
12 dni
NEW YORK — NIAGARA —
BINGHAMPTON — WASHING-
TON — NEW YORK

3. **NAGRADA**
Color televizijski spre-
jemnik »Gorenje«

15 **NAGRAD**
Deset dni bivanja za dve
osobi v hotelu RADIN
v Radencih.

200
NAGRAD
Kompleti RADENSKIH KOZARCEV

Zrebanje dobitnikov bo 4. XI.
1972 ob 10. uri v hotelu RA-
DIN v RADENCIH. Rezultati
zrebanja bodo objavljeni v De-
lu, Vjesniku, Večernjem listu,
Večernjih novostih in Oslobo-
djanju 9. XI. 1972. Nagrajence
bomo o nagradi posebej pi-
sмено obvestili. Pravosodna
pot in dopisovanje o nagrad-
nem natečaju izključeni. Čla-
ni kolektiva »Radenska« in
njihovi ožji sorodniki ne more-
jo sodelovati.

Slika 6.25: Nagradna igra (Radenski vestnik 1969).