

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

Anita Topolovčan

**Skladnost poslovnega in marketinškega načrta kot pogoj učinkovitosti podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

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

Anita Topolovčan

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

**Skladnost poslovnega in marketinškega načrta kot pogoj učinkovitosti podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **ZAHVALA**

*Mentorju red. prof. dr. Borutu Marku Lahu za vse nasvete in smernice pri pisanju diplomskega dela.*

*Sodelavcem v podjetju Avtenta za pomoč in posredovanje poslovnih podatkov, ki so mi omogočili analizo podjetja.*

*Mami Lidiji, očetu Ivanu in vsem prijateljem, ki so mi stali ob strani, mi nudili podporo in me nenehno spodbujali.*

## **Skladnost poslovnega in marketinškega načrta kot pogoj učinkovitosti podjetja**

Za večino podjetij je strateško načrtovanje bistvenega pomena. Postavitev poslanstva, vizije, poslovne strategije in potrebnih marketinških aktivnosti za uresničevanje poslovnih ciljev organizacije so tako del poslovnega kot marketinškega načrta. Naša osnovna trditev je bila, da sta poslovni in marketinški načrt tesno povezana med seboj in se medsebojno dopolnjujeta ter usklajujeta. V kolikor temu ni tako, podjetja ne bodo tako uspešna kot bi lahko bila. Za dokazovanje te trditve je analiza podatkov strateškega poslovnega načrta in marketinškega načrta ter proračuna obravnavanega podjetja, bila za nas izrednega pomena.

Osnovno trditev smo na podlagi teoretičnih nastavkov, analize strateškega poslovnega načrta in marketinškega načrta ter s pomočjo povzetkov opravljenih intervjujev potrdili. Ravno tako smo potrdili tezo, da je marketing in marketinški proračun tesno povezan s prodajo ter da sta komplementarna. Tezo, ki se navezuje na izvajanje merjenja učinkovitosti marketinških akcij v storitvenih podjetjih kot je obravnavno podjetje, smo le delno potrdili.

**Ključne besede:** letni poslovni načrt, marketinško načrtovanje, marketinško komuniciranje, proračun, marketinški oddelek.

## **Compliance of Business and Marketing Plans as a condition of the effectiveness of an undertaking**

Strategic planning has proved to be of fundamental importance for most of the undertakings. The establishment of a mission, vision, business strategy, and the marketing activities necessary for the achievement of an organisation's business goals are, therefore, a part of both a Business and a Marketing Plan. Our basic argument was that the Business and Marketing Plans are linked closely with each other and are also mutually complementary and coordinative. If this is not the case, the undertakings will not be as successful as they could have been. In order to prove the above mentioned argument, the analysis of the strategic Business and Marketing Plans` data and budget of the undertaking in question turned out to be of essential importance for us.

The basic argument was confirmed on the basis of theoretical underpinnings, analysis of the strategic Business and Marketing Plans, and with the help of the performed interview. In addition to that, the thesis that marketing and marketing budget are linked tightly with the sale and that they are complementary, was also confirmed. The thesis relating to the execution of marketing actions' effectiveness measurement in services providing undertakings, such as the undertaking in question, was confirmed only partially.

**Key words:** Annual Business Plan, marketing planning, marketing communication, budget, Marketing Department.

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>9</b>
1.1	<i>Opredelitev teme diplomskega dela .....</i>	9
1.2	<i>Namen, cilji in trditve diplomskega dela .....</i>	10
1.3	<i>Predpostavke in omejitve raziskovane teme .....</i>	10
1.4	<i>Metode raziskovanja .....</i>	11
<b>2</b>	<b>VLOGA TRŽENJA.....</b>	<b>12</b>
2.1	<i>Trženje v storitvenih podjetjih .....</i>	14
<b>3</b>	<b>POSLOVNI NAČRT .....</b>	<b>17</b>
3.1	<i>Področja poslovnega načrtovanja .....</i>	17
3.2	<i>Vsebina poslovnega načrta .....</i>	19
<b>4</b>	<b>MARKETINŠKI NAČRT.....</b>	<b>21</b>
4.1	<i>Tržna slika.....</i>	21
4.1.1	<i>Analiza trga .....</i>	22
4.1.2	<i>Analiza konkurence.....</i>	25
4.1.3	<i>Analiza kupcev in segmentacija trga.....</i>	26
4.2	<i>Tržna slika notranjega okolja .....</i>	27
4.2.1	<i>SWOT analiza in določanje KPI-jev .....</i>	27
<b>5</b>	<b>OBLIKOVANJE MARKETINŠKEGA NAČRTA .....</b>	<b>30</b>
5.1	<i>Opredelitev marketinških ciljev .....</i>	30
5.2	<i>Izbira osnovnih marketinških strategij.....</i>	30
5.3	<i>Izbira ciljnega trga .....</i>	32
5.4	<i>Marketinško pozicioniranje .....</i>	33
5.5	<i>Razširjeni marketinški splet.....</i>	34
<b>6</b>	<b>NAČRTOVANJE IZVEDBE MARKETINŠKEGA NAČRTA.....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>MARKETINŠKI PRORAČUN .....</b>	<b>38</b>

7.1	<i>Proračun v razmerju do prihodkov in čistega dobička</i> .....	38
7.2	<i>Metode določanja višine proračuna</i> .....	39
7.2.1	Metoda razpoložljivih sredstev .....	40
7.2.2	Metoda deleža od vrednosti prodaje.....	40
7.2.3	Metoda primerjave s konkurenti .....	41
7.2.4	Metoda ciljev in nalog.....	41
7.2.5	Fillova poljubna metoda, inercijska in metoda medijskega multiplikatorja .....	41
7.2.6	Upoštevanje trga in tržnega deleža.....	42
7.2.7	Upoštevanje realističnega proračuna glede na rezultate .....	42
<b>8</b>	<b>MERJENJE UČINKOVITOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA</b> .....	<b>44</b>
8.1	<i>Metrike za merjenje marketinških aktivnosti</i> .....	45
8.2	<i>Določanje KPI - ključnih kazalnikov uspeha</i> .....	46
8.3	<i>Nadzor nad marketinškim načrtom in merjenje učinkovitosti trženja po Kotlerju</i> .....	47
<b>9</b>	<b>POSLOVNE IN MARKETINŠKE USMERITVE ANALIZIRANEGA PODJETJA</b>	
	<b>49</b>	
9.1	<i>Predstavitev podjetja in zgodovinski mejniki</i> .....	49
9.2	<i>Organizacija in poslovna področja podjetja</i> .....	49
9.3	<i>Prodajni portfelj</i> .....	51
9.4	<i>Oblikovanje marketinškega načrta in načrta izvedbe</i> .....	51
9.4.1	Tržna slika .....	51
9.4.2	Analiza konkurence .....	52
9.4.3	Strateške usmeritve, cilji in strategije po dejavnostih .....	53
9.4.4	Ključni kazalniki uspešnosti.....	54
9.5	<i>Postavitev proračuna glede na aktivnosti marketinškega komuniciranja</i> .....	56
9.6	<i>Nadzor nad proračunom</i> .....	59
9.7	<i>Spremljanje učinkovitosti marketinških aktivnosti</i> .....	60
<b>10</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>62</b>
<b>11</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>64</b>
	<b>PRILOGA A: Marketinški načrt analiziranega podjetja</b> .....	<b>67</b>

<b>PRILOGA B: Razvoj organiziranosti analiziranega podjetja.....</b>	<b>69</b>
<b>PRILOGA C: Vzorec intervjuja.....</b>	<b>70</b>
<b>PRILOGA Č: Prepis intervjuja – oseba A (direktor prodaje) .....</b>	<b>71</b>
<b>PRILOGA D: Prepis intervjuja – oseba B (direktor podjetja).....</b>	<b>73</b>
<b>PRILOGA E: Prepis intervjuja – oseba C (direktor podjetja).....</b>	<b>75</b>
<b>PRILOGA F: Prepis intervjuja – oseba Č (direktor prodaje).....</b>	<b>77</b>

## KAZALO SLIK

Slika 4.1: Tržna slika IT podjetja na makro ravni.....	22
Slika 4.2: Prikaz napovedi povpraševanja z naivno metodo.....	24
Slika 4.3: Načini segmentacije medorganizacijskega trga na podlagi spremenljivk.....	27
Slika 4.4: Prilagojena SWOT matrika.....	28
Slika 6.1: Načrt marketinški aktivnosti.....	37
Slika 9.1: SWOT analiza izbranega podjetja.....	53
Slika 9.2: Strateški zemljevid.....	54
Slika 9.3: KPI-ji na ravni podjetja.....	55
Slika 9.4: Načrt prihodkov, stroškov in čistega dobička.....	57
Slika 9.5: Deleže marketinškega proračuna v razmerju do prihodki in stroškov.....	59
Slika 9.6: Razmerje med planiranimi in realiziranimi marketinškimi stroški.....	60
Slika 9.7: Avtomatizirano poročilo o obiskanosti spletne strani.....	61
Slika 9.8: Avtomatizirano poročilo o klikih na določena področja.....	61



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev teme diplomskega dela

Podjetja in organizacije za učinkovito poslovanje potrebujejo strateški poslovni načrt, kjer opredelijo strategijo in poslanstvo podjetja, postavijo poslovne cilje in določijo potrebne marketinške aktivnosti za doseganje teh ciljev. Načrt marketinških aktivnosti, potrebni proračun za izvedbo trženjskega komuniciranja, učinkovito spremljanje izdatkov ter posledično tudi merjenje učinkov izvedenih marketinških akcij, so del marketinškega načrta in posredno tudi del poslovnega načrta.

Ne preseneča dejstvo, da je izvajanje marketinga v storitvenih in računalniško naravnanih podjetjih, kot je analizirano podjetje, bilo do pred kratkim več ali manj v ozadju. V zadnjih letih so storitvena podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT) spoznala, da v svoje poslovne načrte morajo vključiti tudi načrtovanje izvedbe marketinških aktivnosti in določitev potrebnih finančnih sredstev za doseganje zastavljenih ciljev. Zato morajo biti marketinški načrti usklajeni s poslovnimi načrti podjetja. Marketing, ne glede na to kakšno vlogo ima v podjetju, ali je to del prodaje, ali je ločen oddelek, ali najeta zunanja storitev, mora pripraviti marketinški načrt na podlagi poslovnih ciljev podjetja in določiti proračun za izvedbo marketinškega komuniciranja.

Izkazalo se je, da postavitev višine potrebnih izdatkov za izvajanje marketinškega načrta ni tako preprosto. Izzivi s katerimi se srečuje marketing pri oblikovanju proračuna, se pojavijo že pri vlogi marketinškega oddelka znotraj organizacije (Kotler 2004, 666–668). V malih podjetjih je marketing manjši del poslovanja, velikokrat vključen v prodajo ter opredeljen pod variabilne stroške. Skratka za podjetja marketinški proračun predstavlja velikokrat dilemo, predvsem s stališča, koliko predvidenega proračuna naj namenijo za izdatke marketinškega delovanja. Višina proračuna se razlikuje tako od podjetja kot od panoge. Marketinški izdatki lahko dosežejo tudi do 50 odstotkov deleža od prihodkov prodaje, kar je značilno bolj za proizvodna in trgovska podjetja. Po drugi strani mala in srednja podjetja, predvsem storitvena, namenijo opazno manj denarja za marketinške aktivnosti. Obravnavano podjetje je glede na razvoj, organizacijske in druge poslovne spremembe, spreminjala vlogo marketinga in marketinški proračun prilagajala glede na dolgoročne ali kratkoročne poslovne cilje podjetja.

Zanimalo nas je tudi ali IT podjetja merijo učinke izvedenih akcij marketinškega načrta in ali izvajajo nadzor nad temi aktivnostmi ter porabo proračuna? Kotler pravi, da pri uresničevanju trženjskih načrtov vsekakor potrebujemo tudi trženjski nadzor, ki ga izvajamo z nadzorom letnega načrta, nadzorom dobičkonosnosti in strateškim nadzorom (Kotler 2004, 114).

## **1.2 Namen, cilji in trditve diplomskega dela**

**Namen diplomskega dela** je analizirati podatke poslovnega in marketinškega načrta ter predstavitev trženjskega proračun podjetja Avtenta d.o.o. v povezavi s prihodki podjetja. Ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki so vplivali na višino marketinškega proračuna in katere metode so bile pri tem uporabljene. Prav tako je namen ugotoviti, kakšen je vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost podjetja ter, kako potekajo meritve učinkov marketinških akcij.

**Cilji diplomskega dela** so pregledati in preučiti teoretične temelje trženja, marketinškega komuniciranja, določanja proračuna in izvajanja nadzora nad marketinškimi izdatki ter učinki marketinških akcij. Analizirati podatke obravnavanega podjetja in rezultate primerjati s primerljivimi podjetji kot je izbrano podjetje ter prav tako v primerjavo vključiti preučevane teoretične temelje in rezultate raziskav drugih avtorjev.

### **Trditve diplomskega dela so:**

- Usklajenost poslovnega in marketinškega načrta je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja.
- Marketinški načrt in proračun sta odvisna od vloge marketinga v podjetju, od zastavljenih prodajnih ciljev in prihodkov od prodaje.
- Storitvena podjetja merijo učinke marketinškega komuniciranja.

## **1.3 Predpostavke in omejitve raziskovane teme**

Predpostavljamo, da je vloga marketinga ter marketinškega komuniciranja na uspešnost poslovanja v IT podjetjih, vedno bolj pomembna. Prav tako IT podjetja za določanje proračuna največkrat uporabijo delež prihodkov od prodaje, na podlagi preteklih izkušenj ter sprotnih potreb po marketinških aktivnostih. Predvidevamo, da bo največ omejitev pri pridobivanju določenih zaupnih poslovnih informacij, kot je na primer znesek marketinškega proračuna.

#### **1.4 Metode raziskovanja**

V diplomskem delu smo uporabili deskriptivno metodo, kar pomeni preučitev domače in tuje strokovne literature s področja marketinga in ekonomije ter preučitev internih poslovnih virov analiziranega podjetja.

Uporabili smo tudi empirično metodo, kot je analiza podatkov poslovnega in marketinškega načrta ter proračuna obravnavanega podjetja in povzetek ključnih ugotovitev na podlagi opravljenih intervjujev tako v analiziranem podjetju kot v primerljivih IT podjetjih kot je obravnavana organizacija.

## 2 VLOGA TRŽENJA

Uspešna podjetja se danes zavedajo, da razmišljati zgolj o prihodkih in stroških ni dovolj. Da morajo imeti postavljene prave strategije, vedeti kaj je njihovo poslanstvo in katere cilje želijo doseči. Prav tako morajo poznati svoje okolje, konkurenco, tržne razmere in silnice, ki vplivajo na globalni trg. Tekma za preživetje je neizprosna in zato ni dovolj, da o trženju razmišljajo le kot o prodaji svojih izdelkov/storitev. Zmagovalci so tisti, ki razumejo, da trženje ni ločena funkcija in da ga ne opredeljuje le prodaja, temveč da so pomembni vsi posredni in neposredni procesi, ki se dogajajo v procesu trženja. Podjetja, ki se pri svojem poslovanju osredotočijo tako na izdelke in stroške, kot na trg in potrošnike, na kakovost in storitve ter na potrebe in želje odjemalcev, so uspešna podjetja. Raziskave potrjujejo, da za dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja morajo biti dobro povezana z marketingom oziroma njihova miselnost mora biti tržno naravnana, saj ustvarjalnost in inovativnost vpliva na ustvarjanje vrednosti za odjemalce (Jurše in drugi 2007, 3). Koncept trženja lahko povzamemo po Kotlerju, ki pravi: "Trženje je proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja in distribucije v zvezi z idejami, izdelki in storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov in organizacij (Kotler 2004, 9)." Ta opis zajema vsa področja, ki so za nas relevantna, saj so tesno povezana z marketinškim načrtovanjem, od potrebnih analiz trga do odločitve glede marketinškega komuniciranja ter potrebnih vložkov (finančnih in nefinančnih) za realizacijo načrta in njenih učinkov na poslovanje podjetja.

Tako kot je poslovni načrt pomemben za podjetje in tako kot je marketinški načrt povezan s poslovnim načrtom, je pomembno vedeti, kako je področje marketinga zastopano znotraj podjetja. Za proizvodna in trgovska podjetja je marketing in trženjski oddelek standardna funkcija, tako pomembna kot je oddelek logistike ali prodaje. V storitvenih podjetjih trženjski oddelek ni bil vedno tako močno zastopan, ponekod ni niti obstajal. Kotler pravi, da obstaja več funkcij trženja v organizaciji (Kotler 2004, 25), na primer, da je **trženje zastopano kot enakopravna funkcija**, enako pomembna kot ostali oddelki v podjetju. Omenja tudi **obliko trženja kot bolj pomembno ali kot najpomembnejšo funkcijo**. Pri obeh postane trženje pomembnejše, če je povpraševanje po ponudbi nizko ali, da znotraj podjetja obstaja prepričanje, da brez dobrega marketinga sploh ne bi bilo potrošnikov. Takrat se trženjska funkcija postavi nad vsa ostala področja. Običajno je ta funkcija zastopana v močno marketinško orientiranih podjetjih. Tretja **oblika trženja je, kjer je porabnik zastopan kot nadzornik** in je trženje bolj povezovalna funkcija. Tu je pomemben potrošnik kjer podjetje

daje prednost prodaji, oddelek prodaje je tako osredotočen na porabnika in njegove potrebe. V tem primeru opravlja trženje podporno funkcijo.

Za nas je zanimiva **funkcija trženja v odnosu do prodaje**. Brenčičeva govori ravno o tem, povzema namreč rezultate raziskave o odnosu med tema dvema področjema in učinke na ravni podjetij. Raziskava je temeljila na primerih ameriških, nizozemskih in slovenskih medorganizacijskih podjetij, kjer je povzela rezultate na podlagi izvedenih intervjujev več kot 100 managerjev s področja trženja ali prodaje (Brenčič in drugi 2009, 77–80). Želeli smo najti povezavo med njima in tako prikazati, da odnos marketinga s prodajo znotraj našega analiziranega podjetja ni nekaj neobičajnega, temveč nekaj standardnega, kjer v večini IT podjetjih gre za komplementaren odnos. Vprašali smo se, ali sta prodaja in marketing ločeni ali povezani funkciji ter, kako vplivata druga na drugo s stališča doseganja poslovnih ciljev. Pogledi preteklih študij so pokazali, da nista bili vedno ločeni in da sta obe področji bile v veliki meri odvisne od velikosti podjetja, rasti, vrste produktov, panoge v kateri se podjetje nahaja in organizacijske strukture (Brenčič in drugi 2009, 78). Zanimalo nas je, kako je področje marketinga umeščeno v podjetje. Predvidevali smo, da je funkcija marketinga sorazmerna z velikostjo podjetja in njeno strategijo, prepričani da ne glede v kakšni obliki se nahaja, da mora imeti razdelan marketinški načrt. Glede na Brenčičevo bi lahko rekli, da se nekateri naši pogledi na vlogo marketinga v podjetju skladajo z rezultati, drugi spet ne, saj teza, da podjetje mora imeti postavljen marketinški načrt ravno ne drži, če ga podjetje ne izvaja oziroma oddelek sploh ne obstaja. Brenčičeva omenja **štiri oblike odnosa marketinškega delovanja v razmerju do prodaje**, na primer obliko trženja kot **"sustainable symbiosis"**, kar v grobem ponazarja odnos trženja in prodaje kot njuno trajno simbiozo. Druga oblika, ki jo Brenčičeva navaja je **"Invisible marketing"** (**nevidni marketing**), oblika značilna za podjetja, ki nimajo marketinškega oddelka oziroma ga izvaja direktor ali vodja prodaje. Pomanjkanje marketinškega oddelka preprečuje podjetjem, da bi razmišljala bolj strateško, saj so njihovi cilji kratkoročni. Marketing je tu nepotreben prestiž, prodaja pa strateška funkcija. Prednosti so tesna povezanost zaposlenih (predvidoma značilno za manjša podjetja), ki imajo velik vpliv na učinkovitost poslovanja podjetja, fleksibilnost s kratkoročnimi strateškimi načrti in neformalni odnosi. Slabosti so, da podjetja ne vidijo, kakšen vpliv lahko ima razvoj marketinga na uspešno poslovanje podjetja ali, kako spremembe poslovnega okolja lahko vplivajo na njihov poslovni model. Tretja oblika je **"Sales in the driver's seat"** (**oblika, kjer je prodaja vodilna**). Marketing ima zelo osnovno funkcijo. Ta oblika trženja je tesno povezana z razvojem podjetja. Čeprav osnovno delovanje marketinga vpliva na to, da podjetja začnejo razmišljati bolj strateško, so vseeno pod velikim

vplivom prodajne kulture. Marketing prodaji pomaga pri njenih prodajnih aktivnostih, kjer prodaja vidi marketing kot priročnega "dobavitelja" ali kot "zavarovalnico" marketinško-prodajnih aktivnosti. Prednosti so, da je strateško razmišljanje bolj posledica marketinškega delovanja kot prodaje, saj slednja ni sposobna tega izvajati. Na primer pod to spada skrb in pregled nad bazo strank, identificiranje nakupnih vzorcev in podobno. Poglavitna naloga marketinga je podpora prodaji in v večini primerov prodaja zazna dodano marketinško vrednost. Po drugi strani lahko to pripelje do tekmovalnosti med tema dvema oddelkoma, ko marketinško področje postaja vedno bolj vidno. Trženjski oddelek mora biti pozoren, da učinkovito izpostavi svojo vrednost, ki jo prinaša podjetju. Drugače lahko pride do nadaljnjega razpada odnosa med njima. Zadnja oblika odnosa med prodajo in trženjem je **"Distinctiv functional identity (oblika, kjer sta prodaja in marketing ločeni funkciji)**. Za razliko od prejšnjih oblik, imata oddelka prodaje in marketing bistveno različni in deljeni funkciji. Marketing pogosto deluje kot distributer marketinških informacij čez različna prodajna področja. Podjetja s to obliko so zelo dovzetna za slabo medsebojno sodelovanje marketinga in prodaje. Vendar kljub temu ima ta oblika odnosa nekaj prednosti, saj je razvoj marketinga na zreli stopnji in izvaja tako kratkoročne kot dolgoročne strateške načrte. Predvsem podjetja zavzamejo bolj proaktivno funkcijo in ne več le reaktivno glede na spremembe v poslovnih okoljih. Prav tako dosežejo konsistenco pri marketinških sporočilih in pozicioniranju svojih izdelkov/storitev. Ker oba oddelka sedaj imajo ločene cilje in odgovornosti, se pojavijo lahko nova trenja med njima (Brenčič in drugi 2009, 78–80). Ne glede na to, kako gledamo na funkcijo trženja znotraj podjetja, ali kot Kotlerjevo enakopravno funkcijo z ostalimi oddelki, ali kot oddelek, ki je v tesni simbiozi s prodajo, je vedno oblika trženja odvisna od razvoja, velikosti in predvsem marketinške naravnosti podjetja.

## 2.1 Trženje v storitvenih podjetjih

Omenili smo že, da je trženje v proizvodnih podjetjih močno zastopano. Za razliko od proizvodnih, trženje v storitvenih podjetjih, kot je na primer IT podjetje, poteka nekoliko drugače. Kotler **storitve** definira kot dejanja, ki jih ena stran ponuja drugi, so neotipljive in ne moremo jih posedovati. Lahko je vezana na fizični izdelek ali pa tudi ne (Kotler 2004, 444). Torej storitve predstavljajo manjši, večji ali celotni del ponudbe. Pri tem **obstaja več vrst ponudb** (Kotler 2004, 445–446): ponudba opredmetenih izdelkov (materialni izdelki vseh vrst), ponudba opredmetenih izdelkov s spremljajočimi storitvami (materialni izdelki s spremljajočimi storitvami kot je na primer vzdrževanje), ponudba hibridov (izdelek in storitev sta za potrošnika enakovredna oziroma enako pomembna), ponudba, kjer je storitev poglavitna in ima spremljajoče izdelke (na primer letalski prevoz, ki vključuje tudi prehrano,

vendar je tu prevoz poglavitna ponudba) in zadnja vrsta ponudbe je ponudba, kjer govorimo o čistih storitvah, kot je na primer masaža, frizerske storitve in podobno.

**Posledica različnih vrst ponudb** je, da **storitve razlikujemo** po tem ali temeljijo na opremi, na ljudeh ali na prisotnost potrošnikov. Razlikujemo jih tudi glede na to ali izpolnjujejo osebno potrebo ali potrebo organizacije in razlikujemo jih tudi glede na cilje ter lastništvo (Kotler 2004, 446). Na storitve prav tako vplivajo štiri lastnosti (Kotler 2004, 446–448), to so neopredmetenost (ne moremo jih otipati za razliko od materialnih izdelkov, bolj otipljive naredimo s pomočjo dokazil o kakovosti storitve), neločljivost (storitve "naredimo in porabimo" istočasno), spremenljivost (se hitro spreminjajo glede na to kdaj, kje in kdo jih izvaja) in minljivost (storitev ne moremo skladiščiti).

Torej trženje je bilo več ali manj v domeni proizvodnih podjetij in ne toliko v storitvenih. Tradicionalne in uveljavljene marketinške strategije je pri storitvenih podjetij težje uporabiti, če ne drugega jih je treba prilagoditi. Pri trženju storitev je treba razširit tudi marketinški splet o katerem bomo govorili v naslednjih poglavjih, kajti tradicionalni štirje P-ji ne zadoščajo. Trženje storitev zahteva kritje treh področij (Kotler 2004, 449–451): **Zunanje trženje**, kjer gre za osnovno marketinško načrtovanje, kot je določitev cene, določitev trženjskih poti, določitev marketinškega komuniciranja. **Notranje trženje**, kjer gre za usposabljanje in motiviranje zaposlenih, da lahko opravljajo svoje delo. **Odzivno ali interaktivno trženje**, kjer gre za sposobnost zaposlenih, da ne samo da svoje delo opravijo, ampak da ga opravijo čim bolj kakovostno.

IT podjetja in tudi druga storitvena podjetja se srečujejo s tremi poglavitnimi področji, to je **diferenciacija, kakovost in produktivnost** (Kotler 2004, 452–462). Kakovost storitve kupci določajo na podlagi funkcionalnih ali tehničnih kriterijih. Tržniki seveda skušajo povečati kakovost storitev in storilnosti na splošno. Splet storitev je sestavljen tako iz storitev pred prodajo (na primer tehnični nasveti in hitra izvedba/dobava) kot s poprodajnimi storitvami (na primer izobraževanje in vzdrževanje informacijskega sistema). Tržniki v storitvenih ali IT podjetjih imajo težko nalogo pri diferenciaciji storitev. Kako doseči, da se storitve podjetja razlikujejo od storitev konkurence? Še vedno je cena tista, ki vpliva na končno odločitev odjemalca. Vendar z inovativnim pristopom in ponudbo storitve z dodatno vrednostjo, se lahko podjetja kljub temu razlikujejo od ostalih ponudnikov. Svojo drugačnost lahko poudarijo z močnimi blagovnimi znamkami ali novimi, drugačnimi, zanesljivimi načini dostave in podpore svojih storitev. Pri produktivnosti podjetja morajo biti predvsem previdna,

da jim zaradi večje produktivnosti ne pade kakovost storitev. Seveda obstaja več pristopov za izboljšanje produktivnosti, vendar je za nas zanimiv pristop, kjer podjetje izboljša produktivnost tako, da redno usposablja svoje zaposlene ali učinkovito izrablja nove tehnologije.

Podjetja, ki so tržno naravnana imajo prednost pred konkurenti, ker se odjemalci za nakup storitev odločajo na podlagi vrednosti, ki jo pri tem dobijo. Marketinški pogledi v podjetju zaznavajo dogajanje na trgu, želje in potrebe kupcev in seveda številne tekmece in posledično vplivajo na uspešnost podjetja. Torej uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od tega, koliko so sposobna ustvariti vrednost za kupce. Pri tem podjetja nenehno delajo na učenju in inovaciji. Povezanost marketinga s podjetjem je pri tem ključnega pomena (Jurše in drugi 2007, 3–14).

Zanimivo je, da skoraj polovica slovenskih managerjev ni zadovoljna z marketinško orientiranostjo oziroma razvojem marketinga v podjetju. Marketinško upravljanje je več ali manj prodajno usmerjeno in pretežno omejeno na marketinško komuniciranje z ozko strateško vlogo znotraj podjetja (Žabkar in Jančič 2008, 5). Po drugi strani ugotovitve s strani drugih teoretikov tega ne potrjujejo. Pravijo (Milfelner in drugi 2008, 5), da so marketinški viri pomembni za ustvarjanje konkurenčne prednosti in da slednje lahko vodi do izredne uspešnosti podjetja. Cilji podjetja so tesno povezani z dobičkonosnostjo in rastjo prodaje ter tržnega deleža in na tej točki marketinški viri vsekakor vplivajo na doseganje strateških ciljev podjetja. Prav tako študija podpira mnenje, da so podjetja, ki so tržno usmerjena tudi inovacijska. Inovacije pa imajo posreden vpliv na tržni delež in obseg prodaje.



### 3 POSLOVNI NAČRT

#### 3.1 Področja poslovnega načrtovanja

Naša osnovna trditev diplomskega dela je, da podjetje za uspešno delovanje mora imeti usklajen poslovni in marketinški načrt. Zato moramo nekaj besed nameniti tudi poslovnemu načrtu, zakaj je pomemben in zakaj ga podjetja potrebujejo. Predvsem pa prikazati, kako se poslovni načrt dopolnjuje z marketinškimi aktivnostmi. Poslovni načrt bi lahko opisali kot prilagodljivo orodje, ki je za podjetje pomembno kot kompas za mornarja. Podjetja ne morejo pričakovati, da bodo uspešna brez dobrega poslovnega načrta. Še posebej takrat, ko je zunaj na trgu tako huda konkurenca (Cassar 2006, 3). Na poslovni načrt lahko gledamo tudi kot na vodilo, opomnik ter komunikacijsko sredstvo s katerim podjetje prepozna in uresničuje poslovne priložnosti (Vidic 2012, 4). Da bi organizacija lahko pripravila dober poslovni načrt mora pridobiti informacije o trgu, o vseh procesih povezanih z dejavnostjo podjetja, kot so na primer tehnološki procesi. Potem mora zbrati podatke o vseh stroških in potrebnih investicijah za svoje delovanje. Ne sme pozabiti na pregled potencialnih partnerjev in tudi konkurence (Vidic 2012, 4). Vse te podatke zbere, analizira in jih strne, da si lahko postavi ustrezne poslovne cilje, smernice za naprej in naloge s časovnico, kako in s čim bo te cilje doseglo. Dober poslovni načrt tako vključuje podatke o ciljnem trgu, o panogi podjetja in o tekmečih, vseboval naj bi tudi seznam članov podjetniške skupine in reference, vsekakor finančno sliko podjetja, tveganja, ki lahko imajo vpliv na poslovanje podjetja ter prikaz uporabljenih virov in zagonskih sredstev (Vidic 2012, 5). Če strnimo vse te opise skupaj, je poslovni načrt zemljevid za uspešno vodenje podjetja. Orodje, ki omogoča doseganje letnega poslovnega plana in hkrati prikazuje tržne ter finančne kazalnike. Je komunikacijsko orodje z okoljem kot so banke, skladi, vlagatelji, poslovni partnerji, lastniki, dobavitelj, kupci in podobno (Vidic 1999, 9–19). Skratka več avtorjev pravi, da je poslovni načrt orodje s katerim podjetje nadzoruje razvoj poslovnih priložnosti. Poslovni načrt razčlenijo po času, po obsegu organizacije podjetja, po vsebini ali po predmetu in značilnostih poslovnega načrtovanja. Skratka za poslovni načrt pravijo, da je to planski dokument in rezultat procesa poslovnega načrtovanja. Dokument povzame poslovne priložnosti in prikaže načine, kako bo te priložnosti dosegla in pri tem so ključne tržne aktivnosti (Krajnik 2007, 254–255).

Vendar, kako je marketinški načrt povezan s poslovnim načrtom? Namreč, nekatere raziskave potrjujejo, da za učinkovito komuniciranje z obstoječimi kot potencialnimi strankami na medorganizacijskih trgih, podjetja za doseganje rezultatov in poslovni uspeh morajo povezati in v svoje poslovanje aktivno vključiti marketinška orodja. Kar pomeni, da je

marketing del poslovnega načrtovanja (Jerman in drugi 2009, 64). Torej, ko podjetja zberejo vse potrebne informacije za pripravo poslovnega načrta in ko opredelijo koncept poslovanja ter svoje strateške cilje, je pomembno da ugotovijo, katera so tista ključna področja poslovanja, ki bodo prispevala k uspešnosti podjetja. Za Vidica je na primer **marketinški načrt** na prvem mestu, kot eno izmed pomembnejših področij poslovnega načrta. Kajti pri marketinškem načrtu podjetja določijo, katere so tiste poslovne priložnosti, potencial in prednosti podjetja, ki bodo prispevale k uspehu in rasti podjetja. Marketinški načrt obsega tudi raziskavo konkurence, kupcev in njihovih nakupnih vedenjih ter napoved prodaje. Pomembna je tudi opredelitev marketinškega spleta, ki bo podjetje uporabilo za doseganje tako prodajnih kot marketinških ciljev (Vidic 2012, 6). Brez marketinškega načrta, poslovni načrt ne bo učinkovit. Med ključna področja poslovnega načrta je tudi **načrt tehnologije in proizvodnje**. Kajti organizacije morajo misliti tudi na razvoj novih izdelkov in storitev. Predvsem je to značilno za IT podjetja. Vložek v tehnologijo prispeva k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Vsekakor pri tem področju poslovnega načrta podjetja morajo preveriti stanje proizvodnje (v kolikor gre za proizvodno podjetje), preverijo učinkovitost izvajanja storitev, logistike in spremljajo kakovost vseh treh področij. Področje, ki ga poslovni načrt še pokriva je **menedžment in organizacija**, saj so kadri srce in gonilo vsakega podjetja. Organizacije morajo biti pozorne na predstavitev ključnih podjetniških skupin, ki so odgovorni za brežhibno delovanje podjetja, torej realizacijo ciljev, poslanstva in vizije podjetja. Pomembna je postavitev učinkovitega sodelovanja in motiviranja kadrov. Zadnje kar vsak poslovni načrt ima je **finančni načrt**, za nekatera podjetja najpomembnejši del poslovnega načrtovanja so ravno finančni kazalniki, kjer podjetja prikažejo načine financiranja, finančno stabilnost in plačilno sposobnost podjetja (Vidic 2012, 7).

Marketinški načrt, poslovni in marketinški cilji, strategije podjetja morajo biti povezane in skladne s poslovnimi načrti. Ena brez drugega ne gre. Dobro poslovno načrtovanje je pomembno za učinkovito poslovanje podjetja. Pri tem je marketinški načrt eno izmed orodij in strategij za doseganje poslovnega uspeha. Marketinški načrt določi na katere trge se bo podjetje osredotočilo, na kakšen način bo prehitelo tekmece, katere so tiste ključne poslovne priložnosti in slabosti, prednosti in grožnje za podjetje. Pripravi načrt trženja in prodaje, tako da postavi marketinške cilje za doseganje poslovnih ciljev in na ta način se marketinški in poslovni načrt dopolnjujeta ter usklajujeta.

### 3.2 Vsebina poslovnega načrta

Če pogledate poslovni načrt katerega koli podjetja, ima po vsej verjetnosti naslednja poglavja. Najprej kratek **povzetek načrta**, kjer je strnjen celotni poslovni načrt. Povzetek opredeli dejavnost podjetja, ciljne trge, potencial rasti, napoved prihodkov in dobička, finančna sredstva in razporeditev teh sredstev, morebitne dolgove, kritične dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspeh podjetja in potrebne aktivnosti, da bo podjetje doseglo zastavljene poslovne cilje. Poslovni načrt, poleg povzetka, obsega predvsem **opis podjetja** (poslanstvo, vizijo in osnovne podatke podjetja kot je naslov, izkušnje, reference in podobno). Potem ima **opis dejavnosti**, ali gre za proizvodno ali storitveno podjetje ali kombinacijo obeh panog. Pri tem podjetja opišejo svoje poslovne zamisli, konkurenčnost svoje ponudbe, priložnosti za razvoj podjetja in podobno. Poslovni načrt vsekakor vsebuje tudi **tržno sliko** (analizo trga, panoge, konkurence, SWOT analizo, kjer določi svoje notranje prednosti in slabosti ter zunanje nevarnosti in priložnosti). **Marketinški načrt in načrt prodaje** je naslednje poglavje poslovnega načrta. Se medsebojno dopolnjujeta. Podjetje določi kaj in kako bo svoje izdelke/storitve ponujalo na trgu. Predvsem je pomembna napoved prodaje in na kakšen način in s čim, bo podjetje uresničilo svojo napoved. Pri tem se vključi marketing, kjer podjetje pozicionira, oblikuje cene, določi distribucijske poti in marketinško komuniciranje (kako in komu) ter vse druge poprodajne aktivnosti. Poslovni načrt vsebuje še **načrt proizvodnje oziroma poslovnih procesov**. Določi izvajanje storitev, seznam potrebnih materialnih virov kot je na primer poslovna oprema, razpoložljivost tehnologije, načrt nabave surovin, seznam dobaviteljev, partnerjev, načrt uvajanja sistemov kakovosti in vodenja ter podobno. Omenili smo že, da poslovni načrt vsebuje tudi management in organizacijo, torej **načrt človeških virov** kot je seznam referenc, organizacijska shema podjetja, lastniška struktura in podobno. Vsekakor ne smemo pozabiti na poglavje kjer so določeni finančni kazalniki oziroma **finančni načrt**, ki vključuje napoved denarnega toka za naslednja tri leta kot tudi povzetki bilanc in izkazi uspeha za zadnja tri leta poslovanja. Del poslovnega načrta je še ocena tveganj kot so ovire, ki bi podjetju lahko škodovale. Pri tem se podjetje osredotoči tudi na rešitve, morebiti investicija v izobraževanje, izvajanje tržnih raziskav, investiranje v informacijsko tehnologijo, karkoli kar bi pripomoglo, da bi ti kritični dejavniki bili manjši. Vsak poslovni načrt mora vsebovati še terminski načrt z vrsto ukrepov, datumi in stroški izvedbe (Cassar 2006, 17–31; Krajnik 2007, 258; Vidic 2012, 12).

Za dokazovanje osnovne trditve diplomskega dela smo morali opisati poslovni načrt, kaj vse obsega in kako se ti elementi oziroma ključna področja med seboj prepletajo. Marketinški

načrt je ključni in povezovalni del vsakega poslovnega načrta. Orodje brez katerega podjetja poslovnega načrta ne morejo izvajati in posledično ne morejo biti uspešna.

## 4 MARKETINŠKI NAČRT

Kaj vse marketinški načrt obsega, smo opredelili že pri poslovnem načrtu. Ugotovili smo, da je marketinški načrt sestavni del poslovne strategije in načrtovanja. S pomočjo marketinškega načrta podjetja dosegajo zastavljene cilje. Marketinški cilji so podrejeni poslovnim ciljem podjetja, vendar so ključni za njihovo uresničevanje in končno tudi za preživetje podjetja. Marketinškega načrta se podjetja lotijo po določenih korakih, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali, še prej pa naredijo tržno sliko (analiza trga, panoge, konkurence in SWOT analizo). Na ta način določijo, kateri trgi so za podjetje relevantni, katere panoge bodo pokrivali, kakšna je konkurenca in na kaj morajo biti pozorni.

### 4.1 Tržna slika

Raziskava trga je pomembna naloga vsakega tržnika. Jasno tržno sliko dobijo z analizo **makro, mikro in notranjega okolja**. Podjetja načeloma na makro okolja ne morejo bistveno vplivati, kvečjemu se jim morajo prilagajati. Na **makro okolje** lahko vplivajo politični in pravni dejavniki, kot je gospodarska in politična ureditev države v katerem podjetje posluje. Ekonomski dejavniki, kot je gospodarsko stanje države v kateri podjetje posluje, saj ima nanj neposredni vpliv. Pomembni so tudi sociokulturni dejavniki, ki pokrivajo stopnjo izobrazbe, starostno in spolno strukturo prebivalstva, dohodke prebivalstva in podobno. Potem so tu še tehnološki dejavniki in dejavniki naravnega okolja. Podjetja se osredotočajo na trende povezane z razvojem in proizvodnjo izdelka, spremembe pri izvajanju in posredovanju storitev. Zanimariti ne smemo razvoj interneta in z njim povezane nakupne navade posameznikov (Podnar in drugi 2007, 31–38). Pri dejavnikih naravnega okolja govorimo o razpoložljivosti naravnih virov, prizadevanju podjetja za čisto okolje ter negativni in pozitivni vplivi tehnologije na okolje. Marketinški načrtovalci morajo imeti v glavi vse te dejavnike, ko postavljajo strategijo komuniciranja. Slika 4.1 prikazuje nekatere primere makro dejavnikov v IT podjetjih.

Slika 4.1: Tržna slika IT podjetja na makro ravni

Vrsta makro dejavnikov	Primeri makro dejavnikov za IT podjetja
Politični in pravni dejavniki	Zakoni in pravilniki o certificiranju in sistemu vodenja
	Uredba o ravnanju z odpadno električno in elektronsko opremo
	Zakon o delovnih razmerjih,
	Zakon o varstvu okolja
Ekonomski dejavniki	Stroški posojila
	Gospodarska rast
	Inflacija
Sociokulturni dejavniki	Stopnja izobrazbe
	Starostna sestava odjemalcev
	Stopnja družbene mobilnosti
Tehnološki dejavniki	Razvoj novih tehnologij
	Razmah interneta
	Vse večja digitalizacija poslovanja
Dejavniki naravnega okolja	Negativni in pozitivni vplivi tehnologije na okolje
	Vplivi razpoložljivosti naravnih virov

Pri preučevanju **mikro okolja** organizacije analizirajo trg (strukturo, panoge, trende, njen razvoj), konkurenco (slabosti in prednosti) in potrošnike (njihove potrebe in zadovoljevanje teh potreb). Ker smo se v diplomskem delu osredotočili na analizo podjetja, ki deluje na medorganizacijskih trgih, bomo v nadaljevanju govorili o analizi mikro okolja na ravni trga podjetij in ne porabniških trgih.

#### 4.1.1 Analiza trga

V primerjavi z analizo makro okolja in njegovih dejavnikov, kjer se lahko zanašamo na sekundarne vire, je pri analizi mikro okolja nekoliko težje dostopati do ustreznih podatkov. Običajno se podjetja, v kolikor nimajo za to primernih orodij ali raziskovalnega oddelka, odločijo za sodelovanje z zunanjimi analitiki, ki se ukvarjajo eksplicitno s tržnimi raziskavami. Analiza trga tako obsega: raziskavo celotnega trga ali panoge in značilnosti, razvoj in trende trga (Podnar in drugi 2007, 39–69).

##### 4.1.1.1 Raziskava celotnega trga ali panoge

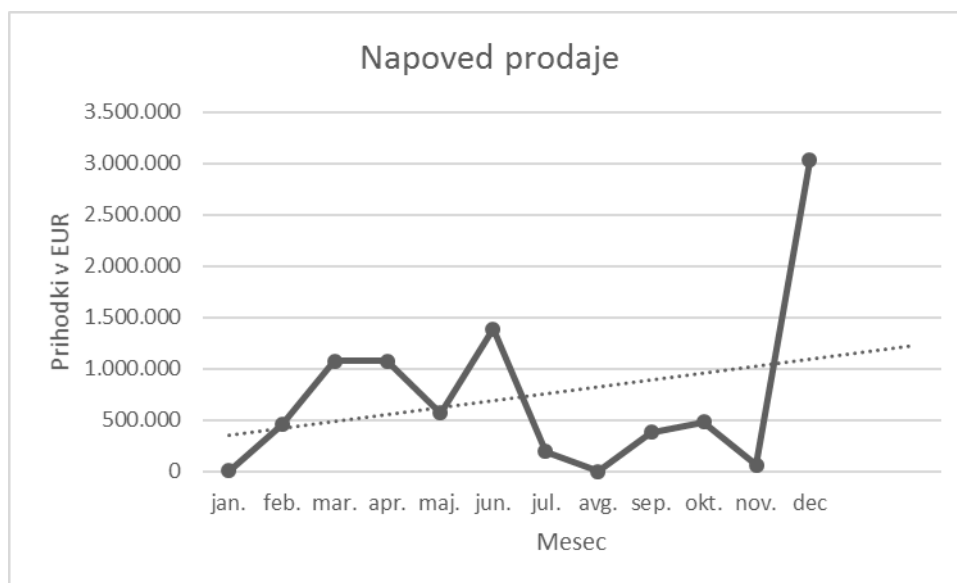
Pri raziskavi celotnega trga ali panoge si lahko pomagamo z različnimi metodami. Vsekakor se prej moramo vprašati kaj za nas trg sploh je, kakšen je potencial tega trga, kako trg raste in kakšni so trendi povezani s trgom? Ko določimo osnovni okvir, se lotimo analize trga. Analitiki si pomagajo z naslednjimi metodami (Podnar in drugi 2007, 40–47): metoda napovedovanja, metoda arbitrarne ocene, raziskavo nakupnih namer potrošnikov, naivna metoda in metoda glajenja. To so metode časovnih vrst. Analitiki pri svojem delu lahko uporabijo tudi kavzalne metode, ki za razliko od časovnih metod ne temeljijo na splošnem

predvidevanju, da bo vse enako kot v preteklosti, temveč za napovedovanje uporabijo regresijske modele, ki dajo oceno povpraševanja. Na podlagi ocene povpraševanja lahko opredelijo tržni potencial. Formula tržnega potenciala se glasi:  $TP = n * p * q$ . Pri čemer črka **n** označuje število možnih kupcev, črka **p** označuje povprečno ceno izdelka in črka **q** označuje količino, ki jo kupi povprečni kupec. Seveda je pri storitvenih podjetjih kot je naše obravnavano IT podjetje to nekoliko prirejeno. Cena storitev ni fiksna, se spreminja glede na količino dela in potreb naročnika. Tržni potencial je težje določiti, saj so v našem primeru kupci lahko tako mala, srednja ali velika podjetja, storitvena ali proizvodna. Tudi količino težko določimo, ker ne govorimo o otipljivih izdelkih, temveč o storitvah, ki se merijo v urah, dnevih ali mesecih.

Največkrat se za izdelavo marketinškega načrta uporabi kar **analiza prodaje**. Pri tem poznamo dve vrsti. Prva se osredotoča na neto količinsko prodajo, druga na prodajo po segmentih, to so na primer skupina potrošnikov ali izdelkov. Bistvo te analize je napovedati prihodnjo prodajo in tržni delež. Za analizo potrebujemo podatke o količini prodaje izbranega izdelka ali storitve za zadnja štiri leta. Te podatke nato primerjamo s podatki o prodaji v celotni panogi podjetja. Na podlagi teh primerjav izračunamo tržni delež. Seveda lahko naredimo še bolj podrobno analizo, če le imamo na razpolago več podatkov, kot so na primer podatki o skupinah potrošnikov, skupinah izdelkov, trgovinah in drugo (Podnar in drugi 2007, 49). Ta način izračuna tržnega deleža je za storitvena podjetja vsekakor lažji in bolj natančen.

Pri izbiri metode za napovedovanje povpraševanja oziroma rasti trga se odločimo na podlagi situacije in razpoložljivih podatkov. Ker znajo biti ti podatki pomanjkljivi, analitiki priporočajo uporabo obeh metod, tako kvalitativnih kot kvantitativnih. Prav tako priporočajo, da v kolikor nismo večji statističnih obdelav, se lotimo preprostejših metod, kot je na primer naivna metoda za projekcijo pretekle in prihodnje prodaje, kjer podatke o prodaji razporedimo v časovno vrsto tako, da v grafu metodo dopolnimo s trendno enačbo. Trend prikazuje črtkana ravna črta. Na ta način je metoda bolj natančna. Primer je prikazan spodaj (glej Sliko 4.2). Podatki v tabeli so vzeti iz prodajnih podatkov obravnavanega podjetja, in sicer so prikazani načrtovani prihodki na podlagi prodajnih priložnostih. Trendna črta prikazuje rast celotne prodaje glede na načrtovane prihodke. Seveda se ti podatki lahko tedensko spreminjajo in obravnavano podjetje izvaja tedensko pregled prodajnih načrtovanih in izvedeni aktivnosti.

Slika 4.2: Prikaz napovedi povpraševanja z naivno metodo



#### 4.1.1.2 Značilnosti, razvoj ali trendi trga

Pri analizi trga, v okviru značilnosti, razvoja ter trendov trga, je pomembno poznavanje življenjskega cikla trga. Tako kot ima izdelek ali storitev svoj življenjski cikel, ima tudi trg, in sicer ima štiri faze (Podnar in drugi 2007, 50–52): **Nastanek**, kjer imamo nov izdelek/storitev za katerega moramo najti pravi trg. V tej fazi prodaja narašča, če ima izdelek/storitev veliko uporabno prednost napram ostalim ali, če so nizki stroški prehoda na nov izdelek, ker ima nizke stroške morebitnih okvar in nizke stroške podpore. Druga faza je faza **rasti**, kjer podjetja iščejo nove segmente oziroma nove uporabnike izdelkov/storitev. Cene so nižje in na trg vstopajo tudi novi tekmeči. Proti koncu te faze se okrepi boj za tržni delež. Vodilna podjetja se širijo na nove trge in začnejo razvijati nove segmente izdelkov ali storitev. Naslednja faza pri življenjskem ciklu trga je faza **zrelosti**. V tej fazi število uporabnikov izdelka ali storitve upada. Podjetja največ energije vložijo v zadržanje ali povečanje tržnega deleža. Osredotočijo se na obstoječe kupce in ne na nove. Razvijajo spremljajoče storitve, podporne službe in podobno. Na tej stopnji je konkurenca zelo velika. Zadnja faza se imenuje **upadanje**. Za to fazo je značilno upadanje prodaje izdelkov/storitev. Številno novih strank upade ali jih sploh ni, poveča se število substitutov. Fazo upadanja je možno ponovno spremeniti v fazo rasti ali zrelosti s prodajo novih vrst izdelkov/storitev.

Zakaj je analiza značilnosti, razvoja ter trendov za nas zanimiva? S stališča marketinškega načrtovanja ter seveda poslovnega načrta, podjetja morajo vedeti v kateri fazi se njihov trg nahaja. Na ta način lažje določijo strateške, prodajne in posledično tudi marketinške cilje. V



kolikor podjetja ugotovijo, da je za njihovo rast pomembno, da nastopajo tudi na novih trgih, na primer v tujini, potem temu prilagodijo svoje marketinške načrte in aktivnosti. Posledično se pojavi potreba po novih tržnih prijemih, po povečanju trženjskih izdatkov in podobno. To lahko vpliva tudi na vlogo marketinškega oddelka znotraj podjetja.

#### 4.1.2 Analiza konkurence

Za podjetja je ključnega pomena, da poznajo tudi svojo konkurenco. Zato je analiza konkurence za podjetja ne le pomembna, ampak nujna. Pri pripravi marketinškega načrta za novo storitev/izdelek je dobro poznati potencialne konkurente. Za obstoječe produkte/storitve pa običajno že obstaja seznam konkurentov. Pri konkurenci opredelimo splošne značilnosti kot so njihove prednosti in slabosti ter seveda njihovo marketinško strategijo. Podnar navaja, da lahko konkurenco opredelimo glede na dva področja (Podnar in drugi 2007, 53–55): Na področje **konkurenčnosti**, kjer podjetja tekmujejo glede na celotni proračun potrošnika in na podlagi njegovih potreb (splošna raven), glede na ravni vseh izdelkov/storitev, ki lahko zadovoljijo potrebo kupca (generično raven), glede na podobne izdelke/storitve (raven izdelka/panoge) in glede na podobne ali enake tržne znamke (raven tržnih znamk). Drugo področje razlikovanja konkurence je na **podlagi njihovih značilnosti**, kjer konkurenco opredelimo glede na distribucijske kanale, ceno in kakovost izdelka/storitve, marketinških komuniciranj, ipd. (podobne strategije), potem razlikujemo jih še na podlagi velikosti podjetja, nastopa na trgu, ipd. (podobne lastnosti), razlikujemo jih še glede na podobne ali iste tržne znamke, glede na prisotnost na trgu, vlaganje v razvoj, ipd. (podobnih kompetencah).

Ko smo opredelili konkurenco, si odgovorili na nekaj preprostih vprašanj (na primer kdo so naši glavni tekmeči, kdo ponuja podobne izdelke/storitve, kdo so potencialni tekmeči glede na nov izdelek/storitev, naredimo analizo in to običajno le za nas poglavitne konkurente. Analiza obsega podatke: kdo so, njihove značilnosti in njihov marketinški splet. Po analizi se je dobro lotiti tudi **analizo razlikovalnih prednosti** – to so lastnosti, ki nas delajo, razlikujejo od konkurence, torej zakaj so naši izdelki/storitve boljši od njihovih. Marketinški strokovnjaki se na tej točki analize lotijo lahko na dva načina (Podnar in drugi 2007, 57–58): da primerjajo objektivne dejavnike svojih izdelkov/storitev z izdelki/storitvami tekmecev, kot so na primer fizične lastnosti nekega izdelka. Primerjamo lahko na primer dva podobna prenosna računalnika, s tem da je en od HP-ja, drugi od TOSHIBE. Obstajajo tudi razne internetne strani, kje so te primerjave bile že izvedene in se kupci lahko na ta način bolje informirajo pred nakupno izbiro. Drugi način razlikovanja je primerjava potrošnikovih zaznav lastnosti izdelka ali storitve. Torej tu ne gre za primerjavo fizičnih lastnosti izdelka, temveč za njihovo

uporabnost in želene lastnosti. Torej pri prej omenjenih prenosnih računalnikih, ne primerjajo več le velikost zaslona ali velikost grafične kartice, temveč njuno dodano vrednost, na primer kdo ima večjo garancijsko dobo, kdo ponuja pomoč pri morebitnih okvarah ali nadgradnjah in podobno.

#### **4.1.3 Analiza kupcev in segmentacija trga**

Zadnja analiza, ki jo podjetja lahko izvajajo v sklopu mikro okolja je analiza kupcev, ki za marketinške strokovnjake velja za najpomembnejšo. Zanimajo jih tri področja: segmentacija trga, motivi in stališča naročnikov ter njihove (ne)zadovoljene potrebe (Podnar in drugi 2007, 62). Največ časa namenijo segmentaciji trga in ponekod je to ena izmed pglavitnih strategij marketinga. Pri segmentaciji medorganizacijskega trga gre za razporeditev naročnikov na skupine s podobnimi značilnostmi in na podlagi teh značilnostih podjetja izberejo in izdelajo ustrezne marketinške strategije. Obstaja več pristopov k segmentaciji trga in v večini znanstvenih publikacij je to zelo obširna tema, ki ji namenijo tudi po več poglavij. Za potrjevanje naših tez je primerneje, če si pogledamo le, kako segmentacija poteka na medorganizacijskih trgih, in sicer podjetja segmentirajo glede na tip industrije, lastnosti organizacije, vrsti izdelkov ali storitev, načinu poslovanja, odnosu z partnerskimi organizacijami, po nabavni politiki, statusu in podobno (Podnar in drugi 2007, 64). Poznamo **pet sklopov spremenljivk segmentiranja** na medorganizacijskem trgu, ki smo jih strnili v Sliki 4.3 (Kotler 2004, 296). S pomočjo te tabele podjetja lahko določilo segment in potencialne kupce. Glede na to, da analiziramo IT podjetje, skušajmo te segmente preslikati v IT okolje. IT podjetja izberejo ciljni trg na podlagi panoge in velikosti ciljnega podjetja. Na primer odloči se za segment malih in srednjih podjetij v proizvodni panogi. Ponudi jim takšen informacijski sistem ustrezen za proizvodna podjetja, ki potrebujejo program da bo omogočal sledenje pošiljke, jih opozarjal na pomanjkanje nabavnih surovin in podobno. Podjetje lahko segmentira svoje kupce tudi na podlagi tehnologije, kar pomeni da cilja le na naročnike, ki imajo že njihov izdelek/storitev, vendar potrebujejo nadgradnjo informacijskega sistema. Lahko jih segmentirajo na podlagi nabavne politike, kar pomeni da se osredotočijo na naročnike, ki iščejo ponudnike preko javnih razpisov. Skratka možnosti segmentiranja je veliko. Vendar podjetja morajo poznati tudi nakupne navade organizacijskih kupcev, ki zahtevajo različne prodajne pristope. Poznamo na primer cenovno občutljive kupce, osredotočene le na čim nižjo ceno. Potem kupce, ki iščejo rešitev na podlagi svetovanja in obsegu koristi. Strateški kupci so kupci, ki iščejo strateškega dobavitelja ali izvajalca, ki bo vlagal v njihov posel (Kotler 2004, 298).

Slika 4.3: Načini segmentacije medorganizacijskega trga na podlagi spremenljivk

Vrste spremenljivk	Način segmentacije
Demografske spremenljivke	Po panogah
	Po velikosti
	Po lokaciji
Operativne spremenljivke	Po tehnologiji
	Po statusu porabnika
	Po zmožnostih kupca
Spremenljivke nabavnega poslovanja	Po organizaciji nabavne funkcije
	Po razmerju moči
	Po poslovnih odnosih
	Po nabavni politiki
	Po nabavnih merilih
Situacijske spremenljivke	Po nujnosti
	Po uporabi
	Po velikosti naročila
Spremenljivke osebnostnih značilnosti	Po podobnosti prodajalec in kupcev
	Po odnosu do tveganj
	Po zvestobi

## 4.2 Tržna slika notranjega okolja

Pri tržni sliki notranjega okolja gre predvsem za to, da podjetja analizirajo svoje zmogljivosti, kompetence, vire in ponudbo. Predvsem morajo ugotoviti, kaj bodo ponujali in kako dobri so pri svojem delu. Ta analiza omogoča, da se podjetja pravi čas odzovejo na silnice okolja in izkoristijo dane priložnosti. Zajema marketinške, produkcijske in finančne vire podjetja. Pri analizi notranjega okolja izvajamo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza). Širše gledano, iščemo ključne (notranje) kazalnike uspeha na trgu znotraj prej omenjenih virov ali organizacijskih funkcij. Če gremo v globino analize, smo pozorni na značilnosti našega izdelka ali storitve (Podnar in drugi 2007, 70–71). Torej, ko govorimo o analizi notranjega okolja, v bistvu govorimo o analizi ponudbe podjetja. Naše obravnavano podjetje nima oprijemljive ponudbe, saj ponuja storitve, svetovanje, implementacijo programskih rešitev in podobno. Zato težko njihovo ponudbo opredelimo kot izdelek. Lahko ga opišemo, podamo ceno glede na urno postavko, zagotavljamo lahko kakovost storitve, zanesljivost in podobno. Težje je določiti življenjski cikel storitve ali njegov tržni delež. Kljub temu storitve lahko analiziramo s pomočjo SWOT analize, ki jo bomo obravnavali v nadaljevanju.

### 4.2.1 SWOT analiza in določanje KPI-jev

Celotno analizo zunanjega in notranjega okolja zaključimo s **SWOT analizo**, oziroma analizo priložnosti, slabosti, prednosti in nevarnosti ter vključimo ključne kazalnike uspeha. SWOT

analiza je zelo priljubljeno marketinško orodje pri analizi trga, konkurence, potrošnikov, izdelka ali organizacije. Torej za tisto področje, ki ga želimo analizirati oziroma je za nas pomembno. Uporablja se praktično povsod. Pri SWOT analizi govorimo o procesu, kjer skušamo prepoznati najboljše razmerje med prednostmi in slabosti organizacije, izdelka ali tržnega okolja, ki jih lahko nadzorujemo ter priložnosti in grožnje iz okolja, ki sem jim moramo prilagajati. Če izvedemo analizo na ravni podjetja, potem prednosti predstavljajo pozitivne značilnosti podjetja, kot so na primer visoko usposobljen kader, odlične finančne sposobnosti, velik poudarek na inovacijah in razvoju in podobno. Slabosti po drugi strani predstavljajo vse pomanjkljivosti podjetja, kot so na primer premalo znanja, slab ugled podjetja, težave z likvidnostjo oziroma finančnimi tokovi, slaba organizacijska klima podjetja in podobno. Priložnosti predstavljajo tista področja, ki določajo potencial podjetja, njegovo rast in uspeh, kot so na primer tržne priložnosti in razvoj trga, nizka konkurenca, globalni vplivi, vplivi okolja, dobri odnosi z dobavitelji in poslovnimi partnerji, nove tržne niše in podobno. Grožnje so tisti del, ki jih podjetje ne sme zanemariti, saj v skrajnem primeru lahko ogrozijo njihov obstoj. Primeri groženj so na primer politična nestabilnosti, negativne spremembe v zakonodaji, ne dohajanje pri razvoju tehnologije, velika konkurenca, gospodarska nestabilnosti, negativni vplivi okolja in podobno (Podnar in drugi 2007, 76–79). SWOT analizo prilagojeno za IT podjetja lahko prikažemo tudi v obliki matrike (glej Sliko 4.4).

Slika 4.4: Prilagojena SWOT matrika



Določiti je treba tudi **ključne kazalnike uspeha (KPI – key performance index)**. Kaj so ključni kazalniki uspeha? To so tiste spremembe (strateško nujni dejavniki), ki lahko največ vplivajo na konkurenčnost organizacije, podjetja, izdelka/storitve ali trga in tiste sposobnosti (strateške prednosti), ki so potrebne, da je organizacija, podjetje, izdelek/storitev ali trg uspešen. Ker so KPI-ji povezani tako s sposobnostjo neke organizacije kot z njeno konkurenco, jih lahko opredelimo znotraj SWOT analize. Primer obeh področij si bomo pogledali pri analizi podjetja.

## **5 OBLIKOVANJE MARKETINŠKEGA NAČRTA**

Ko nam je jasna tržna slika s pomočjo izvedenih analiz, se lotimo oblikovanja marketinškega načrta. Izoblikujemo ustrezno strategijo za izkoriščanje tržnih priložnosti, določimo metode za razvoj podjetja in na ta način ohranjamo konkurenčni položaj (Vidic 2012, 23). Proces oblikovanja marketinškega načrta poteka po fazah, in sicer podjetja najprej opredelijo marketinške cilje. Ti so določeni na podlagi poslovnih ciljev v sklopu poslovnega načrta, potem izberejo ustrezno marketinško strategijo za doseganje teh ciljev, izberejo ciljni trg, se marketinško pozicionirajo in oblikujejo marketinški splet ter v okviru tega elemente marketinškega komuniciranja. V naslednjih poglavjih si bomo ločeno pogledali še načrtovanje izvedbe marketinškega načrta in nadzor ter učinki marketinških akcij oziroma naporov.

### **5.1 Opredelitev marketinških ciljev**

Marketinški cilji dajejo smisel marketinškemu načrtovanju, zato so za nas pomembni. Tesno so povezani z obsegom prodaje, možnostjo doseganja dobička in tržnega deleža. Cilji morajo biti merljivi, seveda skladni s poslovnimi cilji, hkrati pa upoštevati tudi okoliščine in zmožnosti podjetja. Cilje vključimo v plan prodaje, v marketinški splet, poslanstvo in vizijo podjetja, in podobno (Devetak 2007, 260). Pri postavljanju ciljev moramo imeti v mislih, kaj želimo doseči. Kar pomeni, da imamo strateške in taktične cilje. Prvi so dolgoročni, drugi kratkoročni. Morajo biti realni in konsistentni. Če se le da, naj bi bili tudi količinsko opredeljeni, na primer cilj bi bil povečati donosnost naložbe za 10 odstotkov v treh letih. Cilje bi lahko opredelili glede na prodor na trge. Torej, če z marketinškimi cilji določimo kaj želimo doseči, tako na ravni podjetja kot na ravni posameznega oddelka, potem pri izbiri marketinške strategije mislimo na to, kako želimo te cilje doseči (Kotler 2009, 52–53). Kar bomo pokazali v nadaljevanju.

### **5.2 Izbira osnovnih marketinških strategij**

Marketinške strategije se razlikujejo glede na velikost in panogo podjetja. Če je podjetje manjše, ki se ukvarja več ali manj samo z eno dejavnostjo, je izbira strategija enotna in enostavna. V kolikor gre za večje podjetje, je izbira težja, saj lahko ima vsak oddelek svojo strategijo. Naloga podjetja je, da najprej opredeli strateške poslovne enote oziroma oddelke in njihov okvirni razvoj. Naloga marketinških strategij je realizacijo postavljenih ciljev na najboljši oziroma najbolj optimalen način. Če povzamemo, gre za najboljšo možno oceno podjetja, kako lahko najbolje uporabi lastne sposobnosti in vire na trgu, da bo dobičkonosno

in hkrati doseglo marketinške cilje. Podnar pravi, da obstaja dve temeljni skupini strategij, **generične** in **konkurenčne** (Podnar in drugi 2007, 89–90).

**Generične strategije** temeljijo na zadovoljevanju potrošnikovih želja in potreb s tem, da podjetja ne zanemarjajo svoj konkurenčni položaj na trgu. Zato pod generične strategije spadajo (Vidic 2012, 23–24): Strategije obvladovanja stroškov, kjer si podjetje prizadeva obvladovati tako marketinške stroške, stroške povezane s proizvodnjo (da so nižji od konkurence) in poprodajne stroške. Stroške prilagaja glede na ekonomijo obsega, glede na znanje in tehnologijo, glede na finančne vire in podobno. To strategijo največkrat uporabijo podjetja, ki so stabilna ali kjer ni pogostih inovacij. Značilna za proizvodna podjetja. Strategije diferenciacije so strategije, kjer ne prevladuje cena temveč kakovost izdelka/storitve. Podjetja se zanjo odločajo v kolikor so resnično drugačna in na trgu ponujajo drugačen, enkratni, neposnemljiv izdelek/storitev glede na panogo ali specifično tržno znamko, ki presega trgovsko znamko. Z doseganjem drugačnosti se podjetja izognejo neposredni cenovni konkurenci in na trgu lahko ponujajo svoje izdelek po višji ceni. Ta strategija je značilna za podjetja, ki imajo posebna znanja, delajo na razvoju in inovacijah svojih izdelkov/storitev in imajo močan razvojni oddelek.

**Konkurenčne strategije** temeljijo na konkurenci. V teoriji konkurenčne strategije opisujejo z vojaškim priokusom. Na trgu je namreč veliko konkurence in pristop do njih mora biti nekoliko vojaški. Kotler tako navaja dva splošna sklopa konkurenčnih strategij, strategije naravnane ofenzivno ali defenzivno. Pristopov je seveda veliko, v praksi pa je morda najbolj uporabljen strateški kvadrat avtorja Trout in Ries (Podnar in drugi 2007, 94–98), ki ponazarja štiri temeljne strategije temelječe na konkurenci: Defenzivna strategija, ki jo uporabljajo podjetja z največjim tržnim deležem. Napada samo sebe in je na ta način vedno pripravljeno na morebitne konkurente. Druga vrsta strategije je ofenzivna strategija. Uporabljajo jo podjetja, ki imajo dovolj virov za napad vodilnih podjetij. Takšna podjetja so izzivalci in se "napada" lotijo na podlagi poglobljenih marketinških raziskovanj. Desantna strategija je značilna za manjša ali srednja podjetja, ki si ne morejo privoščiti dolgotrajnih spopadov z vodilnim podjetjem. Ta podjetja skrbno načrtujejo svoj "bočni napad", ki je usmerjen na predele, kjer je vodilno podjetje šibko. Značilnost te strategije je presenečenje, napada običajno vodilna podjetja ne pričakujejo. Zadnja vrsta je gverilska strategija in se jo poslužujejo manjša podjetja, ki nimajo veliko znanja ali virov za napad na večje tekmece. Podjetja najdejo manjšo tržno nišo, ki zadovolji neke posebne želje in potrebe potrošnikov bolje kot konkurenčna večja podjetja.

Strategije obravnavanega podjetja niso samo generične. Njihova ponudba temelji na B2B (business to business) in ne B2C (business to customer), zato so njihove marketinške strategije usmerjene tako v inovacije kot v konkurenco. Ker je podjetje manjše in ima bogato konkurenco (na slovenskem trgu je veliko IT podjetij, ki ponujajo iste oziroma podobne storitve), mora postaviti takšne strategije, da bodo lahko konkurirali na trgu ali se močno diferencirali. Avtenta skuša to doseči na primer s posebno ponudbo svojih storitev v oblaku v sodelovanju z matičnim podjetjem Telekom Slovenije. Od konkurence se razlikuje po tem, da ponuja storitve po nižji ceni v najemni obliki. Storitve, ki so običajno dosegljive le večjim podjetjem, ki si lahko privoščijo nakup licenc, strežnikov, plačevanje uslužbencev, ki bodo skrbeli za delovanje sistema. Sedaj lahko vse to dobijo za mesečni strošek in ne samo večja podjetja, temveč tudi manjša, ki so do sedaj uporabljala "garažno" informacijsko tehnologijo oziroma tehnologijo primerno za posebna nišna podjetja.

### **5.3 Izbira ciljnega trga**

Tudi izbira ciljnega trga je strateška odločitev. Ko podjetja določijo marketinške cilje, način pridobivanja novih kupcev in ohranjanje obstoječih, potem določijo tudi na katerih segmentih bodo izvajali proces menjave. Izbira je odvisna od privlačnosti trga in zmožnosti pokrivanja izbranega segmenta s primernimi izdelki/storitvami (Podnar in drugi 2007, 101). Tržne analize so bistvene za odločanje, na katere trge in nove izdelke se bodo osredotočali. Marketinško upravljanje deli ciljni trg na (za nas) glavne segmente, ocenitev teh segmentov in končno izbiro segmentov, ki so za podjetja najbolj relevantna (Kotler 2004, 299). Seveda na izbiro teh segmentov lahko vplivajo različni dejavniki. Velikost in rast segmenta ugotovimo na podlagi tržnega potenciala, povprečne stopnje rasti, napovedi strokovnjakov, analizo trendov in podobno. Podnar navaja (Podnar in drugi 2007, 102), da konkurenčnost lahko ugotovimo glede na moč in položaj neposredne konkurence, na podlagi izstopnih ovir iz panoge in nevarnost ponudnikov z nadomestnimi izdelki/storitvami. Prav tako zaščiteno trga ocenimo z oceno patentiranja in licenciranja izdelka/storitve in vstopnih ovir v panogi, hkrati so še ključna možna tveganja, ki jih določimo z analizo ekonomskih, političnih in tehnoloških sprememb. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro segmentov so tudi prednosti in zmožnosti podjetja ter njegov ugled. Pomembna je sinergija z ostalimi segmenti, analiza stroškov, dobičkonosnost, povračilo investicije, zmožnost prenosa ugleda in še bi lahko naštevali.

Torej pri določitvi ciljnega trga je pomembna privlačnost segmenta in relativni položaj podjetja. Privlačnost določa na primer cenovna elastičnost, velikost, rast, življenjski cikel, ekonomski, okoljski in drugi dejavniki. Relativni položaj podjetja določa na primer tržni



delež, ugled podjetja, stroškovna in produkcijska učinkovitost, tudi ekonomski, tehnološki in drugi dejavniki. Poleg določanja privlačnosti segmenta in relativnega položaja podjetja, je treba podati uteži vsakemu navedenemu dejavniku, ki ju definira in jih tudi razvrstijo glede na opredeljena merila. Izračunamo še indeks privlačnosti segmenta in pozicije podjetja ter izberemo prave strategije za pokrivanje trga, kjer se osredotočimo samo na en segment (na primer na trg sušilcev) ali selektivno izberemo nekaj od njih (na primer na trg himalajske, kuhinjske in morske soli), lahko se odločimo za popolno pokrivanje trga (vsi izdelki v določeni panogi, na primer vsi čokoladni izdelki za vse segmente), kjer skušamo pokriti vse možne kupce, ali izberemo segmente, ki so specializirani za določene izdelke/storitve (veganska čokolada za kuho, za diabetike in podobno) ali izberemo glede na specializirane trge kot je na primer trg specializiranih gospodinjskih aparatov (Podnar in drugi 2007, 102–104).

#### 5.4 Marketinško pozicioniranje

Pri marketinškem pozicioniranju se podjetja se osredotočijo na dvig ugleda podjetja, izdelka ali storitve. Tu ne govorimo, kaj bomo ponujali ampak kako, na kakšen način bomo izdelek ali podjetje predstavili na ciljnem trgu (Vidic 2012, 24). Če povzamemo definicijo pozicioniranja po Kotlerju, gre dejavnost oblikovanja ponudbe in ugleda podjetja, ki na ciljnem trgu zavzame določen položaj (Kotler 20014, 308).

Pozicioniranja se podjetja lotijo na več načinov, in sicer glede na (Vidic 2012, 25) **prednosti izdelka/storitve**, kjer je poleg cene, pomembna oblika izdelka, uporabniška vrednost, kakovostna izdelava, garancija, možne nadgradnje, vse kar izdelek ali storitev ponuja, ki v kupčevih očeh ponuja zanj pomembno vrednost. Pri storitvah se potrošniki osredotočajo na kakovost storitev, na osebje, ki jim storitve izvaja, na reference in podobno. Podjetja se pozicionirajo na podlagi inovativnosti, prilagodljivosti, edinstvenosti. Pri pozicioniranju je prav tako pomembna **država porekla** izdelka/storitve. Na primer pri določenih potrošnikih velja, da so kitajski izdelki ceneni in slabo narejeni. Po drugi strani veljajo japonski izdelki za inovativne, napredne izdelke in pri nakupni odločitvi vsekakor vpliva tudi država porekla določenega izdelka. **Izbor ciljnih skupin potrošnikov** je način pozicioniranja, kjer gradimo na lojalnosti in pripadnosti kupca. Skrbimo za obstoječe stranke in prilagajamo naše izdelke/storitve glede na njihove dejanske potrebe. Vsekakor pozicioniranje poteka lahko tudi s **primerjavo s konkurenco** Z atributi izdelka/storitve se skušamo čim bolj razlikovati od konkurence na način, da na podlagi dobrega poznavanja potreb kupcev, ponujamo za njih relevantne izdelke/storitve. Dobro in učinkovito pozicioniranje je za podjetje ključnega

pomena. Je podlaga za oblikovanje marketinškega spleta, saj z njegovimi elementi udejanjamo in utrjujemo našo pozicijo na trgu.

## 5.5 Razširjeni marketinški splet

Po izbiri ciljnega trga in pozicioniranja sledi še zadnja faza pri marketinški strategiji, to je oblikovanje marketinškega spleta. Marketinški splet je niz marketinških instrumentov, ki jih neko podjetje ali organizacija uporablja za doseganje svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu (Kotler 2004, 15). V marketinški teoriji je zelo znan marketinški splet po Jerome McCarthyju, ki ga je poimenoval **4P model** (izdelek, cena, prodajne poti, tržno komuniciranje). Vendar za nas ta model ne zadostuje, saj se osredotoča predvsem na fizične izdelke. V kolikor želimo dodati tudi storitve moramo razširiti marketinški splet, in sicer z **modelom 7P**, ki sta ga opredelila avtorja Booms in Bitner. Model 7P na seznam doda **ljudi, procesiranje in dokazovanje neoprijemljivega**, o čemer smo govorili v drugem poglavju pri trženju v storitvenih podjetjih. Ljudje imajo pomembno vlogo v marketinške spletu, saj nastopajo kot odjemalci na eni strani in izvajalci na drugi. V IT podjetjih ti izvajalci morajo biti visoko izobraženi in strokovno podkovani. Od tega je odvisna kakovost storitve, ki jo ponujajo. Pod procesiranje lahko razumemo izvajanje teh storitev. Od učinkovitosti procesiranja je odvisno zadovoljstvo končnega odjemalca. Dokazovanje neoprijemljivega ali fizični dokazi za storitve predstavljajo vse kar odjemalec vidi, sliši ali čuti (Devetak 2007, 185–187). V IT podjetjih so to lepi poslovni prostori, prijetna uporabniška izkušnja pri uporabi programa in podobno.

Kaj **izdelek/storitev** je, smo že opredelili v prejšnjih poglavjih. Kotler pravi, da ima izdelke/storitve pet ravni ali stopenj, to je jedro izdelka, generičen izdelek, pričakovani in razširjeni ter potencialni izdelek (Kotler 2004, 407–409). Če preslikamo to v prakso, da si lažje predstavljamo, kako te ravni potekajo, vzemimo za jedro izdelka/storitve **potovanje**. Druga stopnja bi bila, za kakšno potovanje gre. V našem primeru je to potovanje z letalom. Tretja raven je nekaj kar potrošnik pričakuje od naše storitve, to je na primer, da pri potovanju z letalom storitev vključuje tudi prevzem in prenos prtljage. Razširjena raven predstavlja dodatne koristi storitve, na primer možnost izbire hitrega vkrcanja na letalo. Zadnja raven obsega vse možne razširitve in spremembe, ki bi jim ponudba lahko bila izpostavljena v prihodnosti, na primer, da stranka lahko zamenja letalsko karto brez časovnih omejitev odpovedi.

**Cena** izdelka/storitve ima vsekakor vpliv na nakupno odločitev potrošnika. Cenovno strategijo opredeli predhodno pozicioniranje in določitev ciljnega trga. Kotler pravi, da pri

določanju ciljev povezanih s ceno (Kotler 2004, 473–475), se podjetja ravnaajo ali glede na preživetje, kjer gre za kratkotrajne cilje. Tu podjetja znižujejo ceno, da ohranijo svoj obstoj. Ali ceno in cilje določijo tako, da maksimirajo dobiček, prihodek oziroma prodajo. Potem cilje določajo tudi na podlagi pobiranja tržne smetane, torej določajo najvišjo možno ceno, ki jo lahko še zaračunajo za svoje izdelke/storitve. Cilji povezani s ceno so tudi lahko na podlagi kakovosti ponudbe. Za kakovosten izdelek bo potrošnik pripravljen odšteti tudi več denarja. Drugi cenovni cilji se navezujejo na neprofitne in javne organizacije, kjer jim je na primer glavni cilj, da s postavitvijo primerne cene pokrijejo delno ali v celoti svoje stroške. Seveda pri določanju cen poznamo več metod kot tudi strategij. Na primer stroškovno usmerjene cenovne strategij, strategije, ki temeljijo na povpraševanju ali cenovne strategije določene na podlagi konkurence. Podrobno o teh strategijah, vsaj ne z ekonomskega stališča, ne bomo pisali, ker so manj pomembni za našo obravnavano temo.

Dobro zastavljene **marketinške poti** vplivajo tako na vrednost tržne znamke kot na ugled podjetja. Podjetja se odločijo za marketinške poti na podlagi strateških odločitev povezanih s prodajo ter odnosa s posredniki. Marketinške poti so odvisne tudi od odločitve glede lokacije in na primer števila prodajaln. Podjetja načrtujejo tudi dostavo svojih izdelkov/storitev na čim bolj optimalen način, ki bo za podjetje in potrošnika najbolj sprejemljiv. Tržne poti so različne, imajo več ravni, odvisno od števila posrednikov (Kotler 2004, 505–508). Te so lahko kratke, torej brez vmesnih posrednikov kot so dobavitelji ali trgovci. Kljub temu so tržne poti vsaj z enim ali več posrednikov, od ponudnika do končnega kupca. V storitvenih dejavnostih se tržne poti nanašajo na čim večjo dosegljivost ciljne publike (Kotler 2004, 509). Pomagajo si tako, da na primer IT podjetja organizirajo posebna izobraževanja ali ponudijo svojim kupcem on-line pomoč 24 ur, vse dni v tednu.

**Marketinško komuniciranje** pri trženju velja za eno izmed poglobitvenih področij, saj brez učinkovitega komuniciranja, sporočanja na trgu s čim se podjetje ukvarja, kaj ponuja, kaj je tista dodana vrednost njihovega izdelka/storitve, ki je za naročnika pomembna, podjetja ne bodo tako uspešna kot bi lahko bila. Splet trženjskega komuniciranja vsebuje tista orodja, ki se jih marketing ali marketinški oddelek uporablja pri svojem delu, da doseže svoje marketinške cilje. Eno izmed bolj razširjenih orodja marketinškega komuniciranja je **oglaševanje**. To so plačljive oblike promocije izdelkov/storitev, kot so tiskani oglasi, brošure, "bannerji", prikazovanje logotipov in podobno. **Neposredno trženje** je oblika komuniciranja s kupci po telefonu, navadni in elektronski pošti in drugimi neosebni načini. Primer takšnega komuniciranja so na primer katalogi, televizijska prodaja, prodaja po telefonu in podobno.

Naslednje orodje, ki ga IT podjetja zelo uporabljajo pri promociji svojih storitev je **pospeševanje prodaje**. Gre za kratkotrajno komuniciranje, kjer tržnik spodbuja kupca k nakupu ali preizkusu izdelka/storitve. Primer so sejmi, razstave, nagradna tekmovanja, predstavitve in podobno. Naslednji element marketinškega komuniciranja so **odnosi z javnostmi in publiciteta**. To je način komuniciranja s strankami preko raznih programov za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja, izdelka ali storitve. Primer teh so tiskovna sporočila, seminarji, letna poročila, dogodki, dobrodelno darila, sponzorstvo in podobno. **Osebna prodaja** je še eno orodje, ki je zelo v uporabi pri IT podjetjih, saj gre za osebni stik z enim ali več možnimi potrošniki. Primer so prodajne predstavitve, tudi sejmi in razstave, prodajna srečanja in podobno.

Uporaba orodij se razlikuje med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi (Dmitrović in Podobnik 2000, 51; Kotler 2004, 581). Na medorganizacijskih trgih uporabljajo bolj osebno prodajo preko sejmov, razstav in podobno kot oglaševanje v tiskanih medijih. Ostala orodja se bolj uporabljajo kot podpora in dopolnitev osebni prodaji. Raziskave kažejo, da so vedno bolj v uporabi oblike elektronskega trženja (Kotler 2004, 629–630), ki so od tradicionalnega bolj ugodne, hitrejše in dosejajo večjo ciljno publiko. Obveščanje obstoječih in potencialnih strank o novostih, popustih, o posebnih razstavah, sejmih, je preko elektronske pošte zelo enostavno in široko uporabno. Vendar se podjetja pri tem morajo zavedati, da prejemnikom omogočajo odjavo od raznih marketinških sporočil oziroma še prej morajo preveriti komu lahko pošiljajo takšna sporočila.

Tržniki se držijo določenih Kotlerjevih korakov pri marketinškem komuniciranju, da je čim bolj učinkovito. Za začetek določijo ciljno občinstvo, komu bodo sporočali. Opredelijo cilje komunikacij, kar pomeni da tržniki želijo doseči čustveni ali vedenjski odziv potrošnika na ponudbo. Pozorni morajo biti na oblikovanje sporočila, da bo pritegnilo kupčevo pozornost. Izberejo primerne komunikacijske poti glede na sporočilo. Seveda določijo marketinški proračun potreben za izvedbo marketinškega komuniciranja. Izberejo orodja promocijskega spleta in na koncu izmerijo učinke izvedenih dejanj marketinškega komuniciranja (Kotler 2004, 566). Koliko marketinško komuniciranje vpliva na uspešnost malih podjetij je odvisno tudi od razpršenosti proračunskih sredstev na orodja marketinškega komuniciranja (Hočevar in Mumel 2006, 63). V vse to je seveda vključena tudi sama organizacija in upravljanje marketinškega komuniciranja. Nas na tej točki zanima predvsem določitev proračuna, načrtovanje promocije in izvajanje meritev učinkov marketinškega komuniciranja. Te točke bomo obdelali ločeno v naslednjih poglavjih.

## 6 NAČRTOVANJE IZVEDBE MARKETINŠKEGA NAČRTA

Preden se lotimo določanja proračuna in merjenja učinkovitosti marketinških akcij, se moramo primerno organizirati. Popisati vse predvidene aktivnosti v okviru marketinškega načrta. Opredelimo časovne komponente, odgovorne osebe za izvajanje posameznih marketinških aktivnosti, naloge razporejene glede na izbrana orodja marketinškega komuniciranja. Primer takšnega načrtovanja nam prikazuje slika 6.1, kjer so v tabeli razdeljeni načrtovani dogodki čez celo leto. Podatki so pridobljeni s strani marketinškega načrta analiziranega podjetja Avtenta. Lepo je vidno, kako podjetje načrtuje svoje marketinške aktivnosti, in sicer so razporejene po mesecih in poslovnih kvartalnih. Skratka, tu gre za proces (Kotler 2004, 683), pri katerem trženjske načrte spreminjamo v naloge in pri tem proces zagotavlja, da bo izvedba teh nalog prinesla tudi načrtovane marketinške cilje.

Slika 6.1: Načrt marketinški aktivnosti

MKT & PR NAČRT	Q1			Q2			Q3			Q4			Nosilec
	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEPT	OKT	NOV	DEC	
1 DOGODKI													
STROKOVNI												Vodja marketinga	
ePR dogodki- del paketa Planet GV (Zlati kamen)			X										
SAP dogodki- preostali del paketa Planet GV (Slovenski kadrovski kongres)				X									
SAP Forum						X							
LASTNI												Vodja marketinga	
KORPO: Hospitality dogodek									X				
SAP: Srečanje ključnih uporabnikov SAP									X				
Planica - VIP dogodek			X										
strokovno-tematski dogodek- lastna organizacija						X			X	X			
INTERNI												Vodja marketinga	
Krvodajalska akcija	X			X			X			X			
Športni dan za zaposlene - npr. smučanje	X			X			X			X			
Kick off 2016			X										
Piknik/Teambuilding zaposleni									X				
Prišolčki								X					
Prednovoletna zabava za zaposlene													
Dedek Mraz													

Podjetja uporabljajo različna orodja za načrtovanje in izvedbo marketinških aktivnosti. Večina teh orodij so v obliki programskih rešitev, tabel, elektronske pošte, razne podatkovne baze in podobno. Podjetja tako uporabljajo informacijsko tehnologijo, da bi te procese izpeljalo čim bolj učinkovito.

## 7 MARKETINŠKI PRORAČUN

Postavitev proračuna je ena izmed najpomembnejših nalog vsakega podjetja, organizacije in seveda države za njihovo normalno delovanje. Ko govorimo o marketinškem proračunu govorimo o menedžerskem orodju s katerim uravnavamo potrebo po sredstvih na podlagi zmožnosti podjetja in orodje s katerim izbiramo marketinške prioritete ter nadzorujemo izvajanje marketinških taktik. Oblikovanje marketinškega proračuna je proces, kjer se izdelajo napovedi izdatkov potrebnih za izvedbo marketinškega komuniciranja. Ta temeljijo na marketinških strategijah in programih. Odločitev o višini marketinškega proračuna je v organizacijah posledica njene politike, odnosa, ki ga ima do trženja in podobno. Razporejanje marketinških izdatkov je velikokrat odvisno od tega, kaj je za podjetja najbolj pomembno, kakšne ima kratkoročne ali dolgoročne cilje, kakšna so tveganja in še bi lahko naštevali. Za IT podjetja je znesek za pospeševanje prodaje pogosto višji kot za oglaševanje. Tako da je višina in razporejanje marketinškega proračuna odvisna od ciljev, prioritete, vloge trženja, prakse, razmer v katerih se podjetje nahaja, finančno sposobnostjo podjetja in še bi lahko naštevali. (Žabkar in Zbačnik 2009, 73). Poglavitni namen marketinškega proračuna je učinkovito razporediti prihodke in stroške marketinga na način, da podjetje doseže zadane poslovne cilje določene v poslovnem načrtu. O različnih metodah določanja višine proračuna in izzivih s katerimi se podjetja srečujejo pri določanju marketinških izdatkov, razporejanju le teh in merjenju učinkov izvedenih marketinških aktivnosti, bomo govorili v naslednjih poglavjih.

### 7.1 Proračun v razmerju do prihodkov in čistega dobička

Velika podjetja, kot so avtomobilska industrija, vele- in maloprodaja in naftne družbe, ki imajo najvišje prihodke oziroma dobičke namenijo oglaševanju in marketinškim strategijam največ denarja. Lah pravi, da na primer kozmetična podjetja in druga njim podobna namenijo celo 30-50 odstotkov od prihodkov od prodaje za oglaševanje (Lah 2011, 1585). Raziskave so pokazale (Dmitrović in Podobnik 2000, 53), da na porabniških tujih trgih za tržno komuniciranje podjetja namenijo v povprečju 3,98 odstotkov prihodkov od prodaje, medtem ko na tujih medorganizacijskih trgih pa nekoliko manj, in sicer 3,05 odstotkov. Rezultati, ki so jo dobili za slovenska podjetja so podobni, le da na medorganizacijskih trgih namenijo za marketinške izdatke v povprečju 1,42 odstotkov od prihodkov prodaje, kar je primerljivo z deležem, ki ga nameni analizirano podjetje.

Teorije, koliko denarja se namenja marketingu so različne. Največji delež bi naj odvezelo prav oglaševanje in da le to tem lahko gledamo z ekonomskega stališča. Na primer več kot

namenimo oglaševanju, večja bo prodaja ali da rast prodaje sorazmerno raste z izdatki oglaševanja. Za razliko od porabniških trgov na medorganizacijskimi trgih največji del marketinškega proračuna namenijo ravno osebni prodaji, odnosom z javnostmi, pospeševanju prodaje in na zadnjem mestu je oglaševanje (Dmitrovič in Podobnik 2000, 51–54).

Pri določanju marketinškega proračuna si podjetja lahko pomagajo tako, da določijo prodajne cilje svojih izdelkov/storitev, analizirajo uspešnost blagovne znamke in proračuna v tekočem obdobju, analizirajo trg in trende za prihodnje, analizirajo učinkovitost preteklega postavljenega proračuna, odločijo se za metodo določanja višine proračuna in ne pozabijo preveriti ali so postavljeni komunikacijski cilji dosegljivi. Podjetja si pomagajo z različnimi metodami, ki jih bomo natančneje pogledali v nadaljevanju. Vsekakor se te metode razlikujejo glede na to ali višino proračuna določamo od zgoraj navzdol ali obratno. Kar pomeni, da podjetja za marketinški proračun v naprej namenijo določen delež denarja za marketinško komuniciranje, ki ga trženjski oddelek potem razporedi na različna področja marketinškega komuniciranja, ki so pomembna za doseganje marketinških in poslovnih ciljev. V kolikor podjetja najprej določijo cilje in potrebne naloge ter izdatke, da dosežejo te cilje, potem govorimo da podjetja določajo proračun od spodaj navzgor (Žabkar in Zbačnik 2009, 66–69).

## **7.2 Metode določanja višine proračuna**

Proračun je pomemben člen vsakega marketinškega in poslovnega načrta. V večini primerov podjetja marketinški proračun vodijo pod stroške. Hkrati marketinški proračun predstavlja eno izmed težjih odločitev podjetja. Tu ni le ključna višina zneska namenjenega za marketinške izdatke, ki je običajno kar velika, temveč tudi porazdelitev teh izdatkov tako časovno kot na področja marketinškega komuniciranja. Tržniki se največkrat soočajo z opravičevanjem teh izdatkov. Torej, kako prepričati vodstvo, da je višina marketinškega proračuna primerna in nujna, da se dosežejo zastavljeni cilji in hkrati zagotoviti, da ti porabljeni izdatki ne bodo zaman. Seveda te težave se niso pojavile kar tako. Ugotovili so namreč, da kar 60 odstotkov top oglaševalcev porabi kar 34 odstotkov več proračuna kot so ga sprva načrtovali. Zato je pomembno najti in se držati določene metode pri oblikovanju proračuna. Ni čudežne formule za pravilno določanje marketinškega proračuna, vsekakor pa obstaja več načinov. Kateri nam najbolj ustreza, je odvisno od panoge podjetja, njegove strategije in ciljev. Danenberg omenja dve najbolj tipični metodi za določanje proračuna, ki se ju poslužujejo tržniki, in sicer na podlagi fiksnega odstotka od prodaje in na podlagi tržnega deleža. S tem, da se pri prvi metodi lahko pojavijo določeni problemi. Nekateri teoretiki so mnenja, da je ta način

določanja preveč splošen in teoretično pomanjkljiv. Namreč določanje proračuna na podlagi odstotka od prodaje izhaja iz problema povratne vzročnosti, kjer izdatki za oglaševanje postanejo bolj učinek prodaje in ne njena posledica (Danenberg in drugi 2015, 139). Pomembno je še nekaj, namreč ne glede na to, kateri način določanja proračuna bo podjetje izbralo, se lahko proračun vedno prilagodi glede na različne okoliščine kot so življenjski cikel izdelka, sprememba oglaševanja pri tekmečih, ali zaradi načrta povečanja tržnega deleža (Lah 2011, 1586). V nadaljevanju bomo predstavili nekatere metode določanja proračuna za promocijo izdelkov/storitev, ki so jih predlagali trženjski teoretiki.

### **7.2.1 Metoda razpoložljivih sredstev**

Metoda razpoložljivih sredstev omogoča določanje proračuna (Fill 1999, 248; Kotler 2004, 577) na podlagi finančnih zmogljivosti ali sredstev, ki jih podjetje premore. Kotler hkrati opozarja, da pri tej metodi podjetja ne morejo upoštevati neposrednih učinkov promocije na prodajo, saj je načrtovanje proračuna negotovo in kratkoročno. Dolgoročno načrtovanje tržnega komuniciranja je zato oteženo. Ta metoda je po Fillu najbolj razširjena med organizacijami, kar je tudi dosti logično. Podjetja namenijo marketinškemu proračunu toliko kolikor lahko.

### **7.2.2 Metoda deleža od vrednosti prodaje**

Pri tej metodi (Fill 1999, 248; Kotler 2004, 577), se proračun določa na podlagi deleža od prodaje (tekoče ali predvidene) ali prodajne cene. Višina proračuna se lahko spreminja glede na to, koliko si podjetje lahko privošči. Metoda spodbuja podjetje, da upošteva povezanost promocijskih stroškov, prodajne cene in dobička. Hkrati omogoča tudi konkurenčno ravnotežje, kjer konkurenca za promocijo nameni podobne deleže od prodaje. Po drugi strani ima metoda tudi nekaj pomanjkljivosti ali slabosti, ker ne upošteva prodajo kot posledico promocije, temveč kot vzrok za promocijo. Odvisnost proračuna od gibanja letne prodaje otežuje dolgoročno načrtovanje, tako kot pri metodi razpoložljivih sredstev. Razen določanja deleža proračuna na podlagi preteklega poslovanja ali na podlagi tekmecev, nima druge logične podlage za določanje višine proračuna. Prav tako ta metoda ne more upoštevati, kateri segment izdelkov/storitev si promocijo najbolj zasluži oziroma jo potrebuje, skratka proaktivno načrtovanje pri tej metodi odpade. Po drugi strani Smrekar navaja, da podjetja lahko vzamejo lanski proračun in ga korigirajo glede na tržne razmere ali upoštevajo letošnjo oziroma načrtovano prodajo, lahko je tudi povprečje obeh. Seveda se višina proračuna, vzeta od odstotka od prodaje razlikuje od podjetja do podjetja, odvisno od panoge. Po navedbah raziskave (Smrekar in drugi 2012, 36–37) na primer avtomobilska industrija namenja finančna sredstva marketinškemu komuniciranju manj kot 1 odstotek, po drugi strani



storitvena podjetja (3,5 odstotkov) ali start-up podjetja (od 5 do 7 odstotkov) namenjajo marketingu nekoliko več denarja. Zelo zanimivo je, da največ denarja za marketing namenjajo ravno farmacevtska podjetja in to kar 20 odstotkov. Fill navaja, da v povprečju podjetja določijo 5 odstotkov od deleža prodaje, kar zadostuje za večino podjetij.

### **7.2.3 Metoda primerjave s konkurenti**

Podjetja lahko določijo marketinški proračun na podlagi primerjave s proračunom konkurence. Morebitne prednosti te metode so, da se na ta način ohranja vsaj navidezno konkurenčno ravnotežje in da se proračun določa na podlagi nekih skupnih izkušenj. Vendar Fill opozarja na bistveno težavo s katero se podjetja srečujejo (Fill 1999, 251), to je da so te primerjave nekoliko pomanjkljive, saj ne upoštevajo aspekta kakovosti in učinkovitega oglaševanja pri različnih tekmecih. Kar je za neko podjetje bilo uspešno oglaševanje in je doprineslo pozitivne učinke na prihodke, morda pri drugemu niso bili isti učinki.

### **7.2.4 Metoda ciljev in nalog**

Ta metoda po Kotlerju je morebiti najboljša, saj tržniki proračun določajo na podlagi dejansko postavljenih, opredeljenih ciljev, dejavnosti, ki jih morajo izpeljati, da bi te cilje tudi dosegli in na podlagi ocene, kolikšni bodo stroški za izvedbo teh dejavnosti (Fill 1999, 249; Kotler 2004, 578). Vsota vseh stroškov je osnova za določitev višine proračuna. Prednosti metode so, da lahko tržnik opredeli predvideno razmerje med porabljenim proračunom, ravniyo izpostavljenosti, stopnjo prvih nakupov in redno uporabo. Tržniki pri tem uporabljajo različne metrike, kot je merjenje celotnega števila izpostavljenosti (GRP), delež pojavljanja (SOV), izračun povračila investicije (ROI). O teh metrikah bomo govorili v naslednjem poglavju, pri merjenju učinkovitosti marketinškega komuniciranja. Slabosti te metode pa so predvsem, da tržnikom ne podajo smernic za postavljanja učinkovitih promocijskih ciljev, torej takšnih ciljev, ki bodo tudi dosegljivi.

### **7.2.5 Fillova poljubna metoda, inercijska in metoda medijskega multiplikatorja**

Fill je nekoliko dopolnil Kotlerjev seznam metod. Mnenja je, da za podjetja je najboljše da uporabljajo več metod določanja proračuna in ne samo eno. Na ta način se bo izognilo nepotrebnim izdatkom ter tveganjem, da proračun ne bi bil ustrezno določen in porabljen za primerne marketinške aktivnosti. Pri poljubni ali arbitrarni metodi kot jo Fill poimenuje gre za klasično metodo, ki jo uporabljajo podjetja, ki ne vedo čisto, koliko bi namenili marketinškim izdatkom. Lahko bi rekli, da je to metoda določanja po občutku, izkušnjah ali po potrebi, na podlagi približnih ocen, enostavno tako kot odredi direktor podjetja. Seveda ta metoda ni najboljša, saj ne upošteva potrošnikovih želja, potreb ali marketinških strategij. Prav tako je tu

odstotna kakršna koli kritična analiza. Na žalost, to metodo velikokrat uporabljajo manjša podjetja. Inercijska metoda je alternativa prejšnji, torej na mesto da podjetja "uganjujejo" koliko naj namenijo za marketinški proračun, se odločijo tako, da določijo kar iste zneske kot v preteklih obdobjih. Metoda je slaba zaradi ignoriranja vseh stroškov povezanih s specifičnimi nalogami s katerimi se podjetje srečuje, da bi doseglo svoje cilje. Medijski multiplikator je za en korak bolj napredna metoda, ker za določanje marketinških izdatkov upošteva pretekle stroške in jih poveča glede na oceno zvišanja medijskih stroškov (Fill 1999, 248).

### **7.2.6 Upoštevanje trga in tržnega deleža**

Ko določamo proračun na podlagi odstotka od prodaje, je pomembno vedeti, da ne upoštevamo trenutnega položaja določene blagovne znamke in razmer na trgu. Prav tako moramo vedeti, da je višina prihodka od prodaje odvisna tudi od izvedenih marketinških akcij in ne obratno. Zato Smrekar predlaga (Smrekar 2012, 36–37), da pri določanju proračuna upoštevamo tudi razmere na trgu oziroma tržni delež določene blagovne znamke. To pomeni, da je tržni delež blagovne znamke v povprečju enak deležu vložnega proračuna oz. izdatkov. Strategija določanja višino proračuna glede na tržni delež znamke na trgu je naslednja: Če ima blagovna znamka visok tržni delež, podjetje zmanjša investiranje v promocijo blagovne znamke (običajna strategija cash/profit). V kolikor je ta delež nekoliko manjši ali enak, podjetje ohranja obstoječo strategijo vložnega proračuna. Kadar ima blagovna znamka nizko raven tržnega deleža ali kadar gre za vpeljavo novega izdelka na trg, podjetja potem vpeljejo strategijo večjega investiranja v blagovno znamko.

### **7.2.7 Upoštevanje realističnega proračuna glede na rezultate**

Upoštevanje realnih, predvidenih stroškov za izvedbo vseh marketinških akcij v sklopu marketinškega komuniciranja je zadnji korak pri postavitvi proračuna. Pri tem moramo imeti pred seboj jasne cilje tržnega komuniciranja, da so časovno opredeljeni in seveda merljivi. Izberemo prava orodja tržnega komuniciranja, glede na zastavljene cilje oziroma zaželen dosež, kot so oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in PR ter osebna prodaja). Ko določimo prava orodja sledi naslednja faza, določimo na primer katere medije bomo uporabili v okviru oglaševanja. Pri tem je treba biti pozoren na prednosti in pomanjkljivosti izbranega medija. Razmisliti je treba o vseh stroških povezanih z izbranim orodjem. Če govorimo o časopisnih medijih, je relevanten strošek zakupa medijskega prostora. Če govorimo o izvedbi promocijske kampanje določenega izdelka ali storitve, je treba med stroške vključiti vse faktorje, od najema prostora, načrtovanja, kreativnega dela do priprave marketinškega materiala kot so letaki, brošure, darila in podobno. Na vse te faze je

treba pomisliti pri pripravi proračuna na način, da bo dosegel zastavljene cilje. Torej, če je izbira načina marketinškega komuniciranja, medija in vseh ostalih stroškov, vključno s produkcijskimi smiselna, da bo dosegla zaželeno cilje in dobre rezultate, potem se jih vključi v marketinški načrt in s tem tudi v predviden proračun.

Podjetja lahko uporabijo različne metode ali celo kombinacije več njih. Teoretiki so prišli do določenih zaključkov in predlogov, ki se jih naj podjetja držijo (Danenberg in drugi 2016, 145). To je, da si pri določanju proračuna pomagamo s tržnimi napovedmi. Te se določajo na podlagi dokazljivih, oprijemljivih in preteklih izkušenj. Med drugim predlagajo tudi določanje proračuna na podlagi načrtovanih strateških ciljev in prodajnih planov. Vsekakor naj bo proračun sorazmeren z dobičkom in marketinško elastičnostjo izvajanja marketinškega komuniciranja.

## 8 MERJENJE UČINKOVITOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA

Merjenje učinkovitosti marketinških akcij oziroma njihovega delovanja je v tujini že stalna praksa. V Sloveniji so na podlagi kvalitativne raziskave med slovenskimi podjetji empirično ugotovili, da je tudi pri nas sistematičnost merjenja učinkovitosti marketinškega delovanja precej razvita. Ugotovili so, da se slovenska podjetja lahko primerjajo s tujimi, nekoliko le zaostajamo pri implementaciji standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja (Petraš in Golob 2011, 63). Koncept merjenja marketinške učinkovitosti je pomemben, ker vpliva na odnos med tržniki, finančniki in vodstvom. Vendar se je izkazalo, da IT podjetja velikokrat ne preverjajo učinkovitost marketinških prizadevanj, vsaj ne dosledno.

Kaj sploh je merjenje marketinškega delovanja? Pri merjenju marketinškega delovanja gre za proces (Clark in drugi v Petraš in Golob 2011, 65), ki daje podjetju ali organizaciji povratno informacijo o rezultatih izvedenih marketinških akcij. Predvsem mislimo na obliko marketinških informacij, ki vodstvu podjetja ali organizacije daje vpogled v učinke izvajanja marketinga in opravičuje njegov obstoj, predvsem pa vpliva na njihovo vedenje pri oblikovanju proračuna, hkrati jim pridobljene informacije pomagajo pri odločitvah povezanih s prihodnostjo kot tudi pri ocenjevanju preteklih marketinških akcij in morebitnih potrebnih prilagoditvah. Cilj merjenja izvedenih marketinških akcij je dokazovanje njihovega učinka in vpliv na vrednost marketinškega komuniciranja, promocij, oglaševanja in podobno, kar običajno terja večji del marketinškega proračuna (Petraš in Golob 2011, 67). Preverjanje učinkovitosti marketinških akcij je posebej pomembno takrat, ko izdatki za izvedbo teh aktivnosti naraščajo. Takrat je ključno ugotoviti kakšen je prispevek marketinškega komuniciranja k uspešnosti podjetja. Še posebej v kriznih situacijah se marketinški proračun preverja in posledično tudi zmanjšuje (Jerman in drugi 2009, 64).

Učinkovitost marketinškega komuniciranja lahko podjetja ugotovijo na podlagi zastavljenih ciljev, kaj je tisto kar želijo doseči, kakšen izplen pričakujejo od marketinških aktivnosti, kakšna je sporočilna vrednost trženjskih prizadevanj v sklopu marketinškega komuniciranja. Petraš pravi, da za vrednotenje marketinškega delovanja obstajajo trije tipi merjenja, in sicer merjenje učinkovitosti, uspešnosti in prilagodljivosti okolja (Clark v Petraš in Golob 2011, 65). Prvi tip – merjenje učinkovitosti primerja med rezultati marketinga in vložka v marketing, pri tem so glavni cilji pozitivni ali preseženi rezultati glede na dan vložek. Pod vložek mislimo ne samo na denar temveč tudi na sposobnost, vložen čas in trud ter vse spremljevalne aktivnosti, ki so bile potrebne za realizacijo marketinških akcij. Drugi tip –

merjenje uspešnosti primerja rezultate programa z zastavljenimi cilji ali z drugimi besedami, razlika med pričakovanimi (cilji in strategija podjetja) in doseženimi rezultati marketinških akcij. In še tretji tip merjenja – prilagajanje okolju, kjer gre predvsem za dejanja konkurence, distribucijo komunikacijskih kanalov ter spremembe na celotnem marketinškem trgu - na pravnem, ekonomskem in demografskem področju (Bonoma in Clark v Petraš in Golob 2011, 65).

Zakaj je pomembno, da merimo učinkovitost izvedenih akcij? Ne samo, da organizacija lahko bolje razume, kako deluje oziroma, kako je pozicionirana na trgu ter, da se zaveda katere so njene prednosti in slabosti v primerjavi s kompetenco. Temveč tudi, da ugotovi katera področja potrebujejo morebiti več marketinških akcij. Po drugi strani je marketing velikokrat viden kot del, ki je le odgovoren za dogodke in kampanje, ki so v večini primerov velik strošek za podjetja in ne nujno kot oddelek, ki posredno lahko prispeva k dobičkonosnosti podjetja (Improving marketing measurement 2011). Doprinos marketinga k uspešnosti podjetja ali organizacije sta prikazala tudi Grønholdt in Martensen s svojo verigo marketinških vrednosti. Prednost, ki jo prinaša merjenje učinkovitosti marketinškega delovanja je, da se podjetja in organizacije bolj učinkovito spopadajo s konkurence oziroma jo prekašajo, hkrati pa marketing pridobi večjo veljavo in zaupanje vodstva (Grønholdt in Martensen v Petraš in Golob 2011, 67).

Zakaj bi podjetja sploh izvajala merjenje učinkovitosti marketinških akcij. Ker večina podjetij ne more izračunati, kakšen je delež povračila naložbe (ROI) povezane z marketinškimi izdatki. Raziskave so pokazale, da le približno 19 odstotkov podjetij lahko natančno določi, kaj so pridobili z investiranjem v marketinške aktivnosti, če sploh kaj (Dunn in Halsall 2009, 4). Če bi podjetja vložila več časa in navora v merjenje učinkovitosti marketinških aktivnosti, bi tudi upravičila investicijo vanje.

Na začetku tega poglavja smo se osredotočili predvsem na definicijo marketinškega merjenja, kateri so cilji merjenja učinkov marketinškega delovanja in kaj podjetja pridobijo s tem. Omenili smo že tudi tri tipe merjenja ali načine. Če smo prej skušali odgovoriti na vprašanje zakaj, bomo v nadaljevanju odgovorili na vprašanje kako.

### **8.1 Metrike za merjenje marketinških aktivnosti**

Pri merjenju je pomembno da nenehno spremljamo rezultate in uporabljamo ustrezne metrike, vse kar omogoča, da se neko podjetje razvija in uči iz pridobljenih rezultatov (Petraš in Golob

2011, 64). Nekatere marketinške aktivnosti je težko izmeriti, pravimo da so nekoliko neotipljive in jih je treba pretvoriti v številke. Zato je potrebno izbrati prave metrike, ki bodo prevedle marketinški jezik na način, da bo čim bolj razumljiv vodstvu. Upoštevati je treba različne dejavnike, ustrezno število različnih matrik in seveda pravo vrsto. In ta slednja, identifikacija najbolj primernih matrik je pri vzpostavitvi učinkovitega merjenja marketinškega delovanja najtežja in najbolj pomembna naloga marketinga. Vključiti moramo finančne in nefinančne metrike ter jih primerjati s cilji in rezultati konkurence. Petraš in Golob v članku omenjata tudi, da so vodstvu pomembne predvsem finančne metrike, kar ni presenetljivo, saj kot smo prej omenili, prikazati marketinško delovanje v številkah je za vodstvo najbolj optimalno (Petraš in Golob 2011, 66). Vsekakor je najboljša kombinacija uporaba obeh vrst metrik in tudi trendi kažejo v to smer.

Najpogosteje uporabljene metrike in tudi najustreznejše (Petraš in Golob 2011, 66–67) so naslednje:

- Metrike povezane z miselnimi procesi kot so na primer: ugled znamke, znanje o izdelku/storitvi, vrednost znamke, zadovoljstvo (tudi glede na konkurenco) in podobno.
- Metrike povezane z rezultati vedenja kot so na primer: število novih odjemalcev, zvestoba in ohranitev odjemalcev, število pritožb odjemalcev, zvestoba znamki in podobno.
- Finančne metrike kot so na primer: prodaja (količina in vrednost), dobiček, prihodki od prodaje, tržni delež, vrednost delnic, tok denarja, povračilo investicije (ROI) in podobno.

## **8.2 Določanje KPI - ključnih kazalnikov uspeha**

Pomembno je vedeti, da niso vse metrike primerne za vsa podjetja. Te se prilagajajo glede na panogo, velikost podjetja, cilje in strategijo podjetja in na njegove zmožnosti ter potrebe. Smrekar pravi, da je možno meriti celo vrsto učinkov marketinških aktivnosti, vendar je najboljšo, da izberemo in spremljamo nekaj ključnih kazalnikov uspešnosti – KPI, ki so predvsem merljivi, jih lahko definiramo in kvantificiramo. Za določanje marketinških KPI-jev se držimo naslednjih usmeritev (Smrekar in drugi 2012, 38–39):

- Osnova za spremljanje rezultatov marketinškega komuniciranja je da določimo, kako bomo merili uspešnost.
- Določimo metrike za merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti, kot so na primer:
  - Povečanje ali zmanjšanje količine in vrednosti prodaje
  - Povečanje ali zmanjšanje tržnega deleža
  - Povečanje ali zmanjšanje prihodkov oziroma dobička specifične blagovne znamke

- Podoba in moč blagovne znamke
- Distribucija
- Redno spremljanje rezultatov oziroma vrednosti glede na zadane cilje, in sicer za vsako matriko posebej.
- Preverimo in analiziramo, katere izbrane matrike imajo največji in najmanjši vpliv na poslovanje podjetja.
- Na podlagi teh ugotovitev, torej katere matrike so za naše podjetje najboljše, najboljše napovedujejo in bistveno vplivajo na pozitivne rezultate, določimo seznam KPI-jev. Te bomo na koncu uporabili za določanje, katere investicije (denarni vložek v določene marketinške akcije) imajo pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja.

Smrekar navaja tudi nekaj primerov KPI-jev, odvisno od vrste orodja marketinškega komuniciranja. Če govorimo o televiziji, je na primer eden od najpogostejših KPI-jev, ki se uporabljajo za merjenje rezultata marketinškega komuniciranja CPP ali po angleško "cost per point", kjer govorimo o ceni določene objave (npr. oglasa) glede na rating izbrane oddaje v katerem se oglas pojavlja. Potem lep primer merjenja učinka internetnega oglaševanja in z njim povezanega stroška je CPC ali po angleško "cost per clic". V tem primeru oglaševalec plača za vsak različen klik uporabnika na njegov oglas (Smrekar 2012, 39).

Teoretiki so mnenja, da bo raziskovanje marketinškega komuniciranja in vpliv, ki ga ima na uspešnost podjetja in njegovo konkurenčnost, v prihodnje postalo eno izmed najpomembnejših področjih raziskovanja. Ugotovitve raziskave kažejo, da je vpliv marketinga na uspešnost podjetja z empiričnega stališča trenutno še premalo raziskano področje (Jerman in drugi 2009, 71).

### **8.3 Nadzor nad marketinškim načrtom in merjenje učinkovitosti trženja po Kotlerju**

Večina podjetij neustrezno izvaja nadzor nad svojimi trženjskimi dejavnostmi. Izvaja ga lahko na podlagi nadzora letnega načrta, na podlagi dobičkonosnosti, učinkovitosti in na podlagi strateškega nadzora. Pri prvem načinu podjetja preučijo doseganje načrtovanih ciljev s pomočjo analize prodaje, tržnega deleža, finančne analize, razmerja med prodajo in stroški trženja ali s pomočjo analize tržnih kazalcev uspešnosti. Nadzor dobičkonosnosti se izvaja s preučitvijo, kje podjetje ima dobiček in kje ima izgubo. Dobičkonosnost lahko merijo na podlagi izdelka, prodajnih in tržnih poti, segmenta, kupca ali velikosti naročila. Nadzor učinkovitosti temelji na ocenitvi in izboljšanju učinkovitosti ter vpliva marketinških izdatkov. Nadzor in merjenje učinkovitosti preverjajo na podlagi spremljanja prodajnega osebja in

njihovih prodajnih uspehov, potem na podlagi učinkov oglaševanja, za katerega so tržniki mnenja, da je težko meriti učinke uporabljenih izdatkov za marketing. Kljub temu skušajo priti do nekih dognanj s podatki kot so odstotek ljudi, ki je opazilo oglas ali število povpraševanj, ki je posledica nekega oglasa in podobno. Učinkovitost skušajo meriti tudi na podlagi pospeševanja prodaje kot je odstotek od prodaje kot posledica oglaševalske kampanje. Podjetja skušajo nadzor učinkovitosti izvajati tudi s spremljanjem tržnih poti, kot je strošek logistike, število napak pri izstavljanju računov in podobno. Pri strateškem nadzoru pa govorimo predvsem o kritični ocenitvi celotnih trženjskih ciljev in uspešnosti. Podjetja vsake toliko ocenijo svoj strateški pristop k trgu s pomočjo inštrumentov za ocenjevanje trženjske uspešnosti, s pomočjo trženjske revizije ali na podlagi ocene etične in družbene odgovornosti podjetja (Kotler 2004, 684–695).



## 9 POSLOVNE IN MARKETINŠKE USMERITVE ANALIZIRANEGA PODJETJA

Za potrditev postavljenih tez v uvodu diplomskega dela smo poleg povzetkov iz teorije analizirali tudi poslovni in marketinški načrt izbranega podjetja. Preverili smo kakšno vlogo ima marketing v analiziranem podjetju ter, če izvajajo meritve uspešnosti marketinških aktivnosti. Vsi podatki so vzeti iz internih aktov podjetja Avtenta, marketinškega načrta iz leta 2013 do 2016 ter letnega poslovnega načrta, prav tako od leta 2013 do 2016. Pri končni analizi smo si pomagali tudi s podatki povzetih iz opravljenih intervjujev.

### 9.1 Predstavitev podjetja in zgodovinski mejniki

Za svojo študijo, kjer sem predstavila izzive s katerim sem se srečala pri postavitvi marketinškega načrta in proračuna, sem izbrala storitveno IT podjetje Avtenta, d.o.o., ki se ukvarja z uvajanjem naprednih poslovnih rešitev. Podjetje je svojo pot začelo leta 1990, in sicer kot trgovska družba z biro opremo pod imenom Avtotehna BIRO, d.o.o. v lasti podjetja Avtotehna d.d. Leta 2003 se je preimenovalo v Avtenta.si, sistemska integracija in poslovne rešitve, d.o.o. Avtotehna d.d. je leta 2005 prodala večinski delež Avtente Telekomu Slovenije, d.d. in leta 2006 je z odkupom preostalega deleža Telekom postal njen 100 odstotni lastnik. Leta 2012 se je podjetje preimenovalo v Avtenta, napredne poslovne rešitve, d.o.o. (v nadaljevanju Avtenta).

V teoretičnem delu smo povedali, da poslovni načrt med drugim vsebuje opis podjetja, kaj je njegovo poslanstvo in vizija. Leta 2015 je Avtenta na novo opredelila vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja, v skladu s spremembami na področju poslovanja in organizacije podjetja, in sicer: **Vizija podjetja** je biti prvi ponudnik za upravljanje in uvajanje SAP rešitev ter brezpapirnega poslovanja na slovenskem trgu. **Poslanstvo podjetja** je usmerjenost v dvigovanje konkurenčnosti in kakovosti njegovih strank z rešitvami SAP in vzpostavitvijo brezpapirnega poslovanja. **Vrednote podjetja** temeljijo na gradnji zavesti in kulturi, da je storitveno podjetje, ki je odvisno predvsem od lastnih kompetenc in zmogljivosti ter končnega zadovoljstva in poslovnega uspeha obstoječih in potencialnih strank.

### 9.2 Organizacija in poslovna področja podjetja

Avtenta je pomemben ponudnik rešitev za upravljanje poslovnih vsebin in odnosov, orodij za vodenje ter spremljanje poslovanja ter ponudnik dokumentnih sistemov. Podjetje razpolaga z visoko usposobljenimi strokovnjaki in razvojno ekipo, ki prilagaja standardne rešitve po meri strank in jih povezuje z obstoječimi rešitvami ter IKT okoljem naročnika. Svojim strankam

zagotavljajo varne rešitve in hrambo, revizijsko sled podatkov ter zanesljivo delovanje sistemov. Izpolnjujejo vse zahteve zakonodaje (ZVDAGA) in standarde odličnosti (ISO 9001).

Ko se je Avtenta leta 2012 preimenovala in predvsem, ko je leta 2013 večji del Avtente prešel na Telekom (oddělila in pripojila k Telekomu sta se dva večja poslovna področja, ki sta obsegala več kot polovico podjetja), se je poleg vizije in poslanstva podjetja spremenila tudi organizacija in nekatera področja poslovanja, med drugim se je spremenila tudi vloga marketinga. Hkrati je podjetje postalo izključno storitveno naravnano in pri tem je moralo podjetje prilagoditi svoje marketinške aktivnosti, prilagojene za storitvena podjetja.

S pomočjo **priloge B**, ki prikazuje organigram podjetja iz leta 2012, 2013 in 2015, smo želeli prikazati, kako se je organiziranost podjetja spreminjala z leti. Zakaj je to za nas pomembno? Zato, ker se je pri tem spreminjala tudi **vloga marketinga in trženjskega oddelka**. Leta 2012 je Avtenta imela 4-krat višji prihodek kot leta 2015, imela je večji prodajni portfelj in seveda večji trženjski oddelk. Višina izdatkov, ki jih je namenjala za marketing je tudi bila višja, kot leta pozneje. Podjetje je imelo več kot 130 zaposlenih in zaradi obširnega prodajnega portfelja je marketing obstajal kot ločen oddelk. Delil se je na produktni marketing, marketing in službo za odnose z javnostmi (PR). Da je področje marketinga lahko učinkovito delovalo, so bile v oddelku zaposlene tri osebe, en študent in zunanji strokovnjaki. Leta 2013 podjetje trženjskega oddelka ni posebej označilo. Zaradi zmanjšanja prodajnega portfelja kot tudi števila zaposlenih (število je iz 130 upadlo na 60) je področje marketinga postalo del prodaje, za katerega je bila in je še vedno zadolžena ena oseba. Ta oseba opravlja vsa področja vezana na marketing in odnose z mediji, s pomočjo zunanjih strokovnjakov, marketinških agencij in podobno. Kljub temu so se marketinške aktivnosti zmanjšale na najnujnejše promocijske aktivnosti. Leta 2015 se je trženjski oddelk pobral in znova pristal na zemljevidu podjetja. Postal je še tesneje povezan s prodajo in sedaj tvorita eno skupno področje poslovanja. V drugem poglavju teoretičnega dela smo omenili različne oblike odnosa marketinškega delovanja v razmerju do prodaje in lahko bi rekli, da je marketing v Avtenti zastopan kot oblika, ki jo Brenčičeva navaja pod poimenovanjem "**sustainable symbiosis**", kar smo v grobem prevedli kot "**trajnostno sožitje**". Po drugi strani bi lahko opredelili trenutno marketinško funkcijo v podjetju kot funkcijo, ki je po Kotlerju na **drugi stopnji razvoja**, kjer je prodajni oddelk dopolnjen s trženjskimi. Saj trženje poteka tesno s prodajo, izvajajo jo tako zaposleni kot zunanji strokovnjaki.

### 9.3 Prodajni portfelj

Omenili smo, da je del poslovnega načrta tudi opis panoge oziroma dejavnosti. Glede na dejavnosti se prilagajajo tudi marketinške aktivnosti. Avtenta se je specializirala na dveh področjih, in sicer na področju SAP rešitev in na področju rešitev za brezpapirno poslovanje oziroma dokumentnih sistemov. Kar pomeni, da vključuje tehnološke rešitve v poslovne procese podjetij z namenom učinkovitejšega, hitrejšega, fleksibilnejšega in konkurenčnejšega poslovanja, ter želi s partnerji ustvariti boljše in učinkovitejše informacijske ter poslovne sisteme. Avtentin prodajni portfelj je tako sestavljenih iz naslednjih področij:

#### SAP rešitve

- SAP paketne rešitve za manjša in srednja podjetja
- SAP Success Factors, sodobna rešitev za razvoj in učinkovito vodenje kadrov
- SAP HANA, inovativna platforma
- SAP mobilne rešitve
- SAP podpora, vodenje in projektno izvajanje

#### Dokumentni sistemi

- Paketne rešitve kot so rešitve za vodenje sestankov in projektov, rešitve za vodenje pogodb, rešitve za vodenje ISO sistema kakovosti
- Ostale paketne rešitve za brezpapirno poslovanje, prilagojene glede na potrebe stranke in izbranih modulov
- Ponudba rešitev za prehod iz papirnega na brezpapirno poslovanje, digitalizacija dokumentov

### 9.4 Oblikovanje marketinškega načrta in načrta izvedbe

Avtenta je, preden se je lotila priprave poslovnega načrta kot tudi marketinškega načrta, pogledala **tržno sliko okolja** v katerem se podjetje nahaja, **konkurenci** in postavila osnovne **strateške usmeritve**. Naslednji podatki in analiza se nanašajo na poslovni načrt za leto 2016.

#### 9.4.1 Tržna slika

Vodstvo podjetja je tako opravilo obširno tržno analizo s pomočjo javno dostopnih virov (AJPES, BIZI.SI, spletne strani tekmecev, GARTNER analize) in lastnih izkušenj.

Pri analizi makroekonomskega okolja je vodstvo podjetja prišlo do naslednjih zaključkov:

- Podjetja prehajajo vedno bolj iz zaprtih rešitev na rešitve povezane s koncepti kot so družabnost, mobilnost, računalništvo v oblaku in pretokom informacij. Prevladujoč trend v IT panogi je konvergenca in medsebojna okrepitev teh omenjenih konceptov.

- Naslednji trend se kaže v vertikalizaciji poslovnih rešitev, ki zahteva od ponudnikov IT rešitev, da ponujajo že pred definirane, pred pripravljene rešitve za posamezne panoge podjetij (zavarovalništvo, bančništvo, energetika in podobno). Te rešitve morajo imeti to zmožnost, da nadgrajujejo splošne rešitve kot so SAP, Microsoft Dynamics in podobno. Na ta način se porabniki, kupci izognejo dolgim razvojnim projektom in v okviru cene dobijo najboljše poslovne prakse.
- Avtenta ponuja svoje rešitve v skladu z analizo in trendi okolja in je v zadnjih treh letih postala prepoznaven kot zanesljiv, strokoven in napreden ponudnik IT rešitev oziroma storitev.
- Principal SAP je v zadnjih dveh letih na trg prišel z rešitvami, ki podjetjem omogočajo izjemne pridobitve in spreminjajo načine poslovanja na boljše.
- Ena izmed ugotovitev je tudi porast števila podjetij, ki se želijo osredotočiti na svoje osnovne dejavnosti in čim bolj optimizirati svoje stroške upravljanja informacijskih sistemov tako, da upravljanje prepustijo zunanjim izvajalcem.

#### 9.4.2 Analiza konkurence

Pri analizi konkurence se je Avtenta osredotočila na tiste tekmece, ki ponujajo iste oziroma podobne storitve. Ugotovila je, da na področju **dokumentnih sistemov** sta glavna tekmeča podjetji IN2 in S&T, ki imata za razliko od Avtente nekoliko manjši prodajni portfelj. Podjetje se srečuje še konkurenco kot so podjetja Mikrografija, Microkop, Pia, Saliviol, SRC, Agilcon, Akademika, EBA in 360 ECM. Pri strankah se Avtenta srečuje predvsem s tekmeči, ki so v preteklosti izvajali le zajem in hrambo dokumentov v papirni obliki, mikrofilmih in podobno. Ti tekmeči, ki imajo na trgu močno tradicionalno vlogo pri velikih strankah v finančni in industrijski panogi, sedaj nadgrajujejo svojo ponudbo z uvedbo brezpapirnih dokumentnih tokov. Avtenta je na podlagi teh kazalnikov in kritičnih dejavnikov vzpostavila močno partnersko navezo s podjetji in dobavitelji delnih dokumentnih rešitev kot so MARG, ZZI, Cetis in Setce, da bi na ta način bila konkurenčnejša od ostalih tekmecev. Na področju **SAP rešitev** je Avtenta na podlagi analize konkurence ugotovila, da je glavni konkurent podjetje Sapphir, ki na podlagi Avtentinih izkušenj deluje po principu agilnosti in dumpinga (nižanjem cen pod ravniyo dobičkonosnosti), kar se pozna v njihovi porasti tržnega deleža. Drugi večji tekmeči so Actual, S&T, IBM ter nišna podjetja ko so Itelis in Processi. Da kljub močni konkurenci Avtenta ostaja vodilni ponudnik, predvsem zaradi bogatih izkušenj na področju SAP vzdrževanja, mobilnosti, celovitega povezovanja SAP orodij z rešitvami za brezpapirno poslovanje in odlično poslovno navezo z matičnim podjetjem Telekom Slovenije

(s Telekomom Avtenta ponuja SAP paketne rešitve). Ta področja ga močno diferencirajo od ostalih ponudnikov in Avtenti daje odlično konkurenčno prednost.

Na podlagi teh analiz je podjetje naredilo tudi SWOT analizo notranjih prednosti in slabosti, ter zunanjih nevarnosti in priložnosti, kar prikazuje slika 9.1.

Slika 9.1: SWOT analiza izbranega podjetja

Notranji dejavniki	<p><u>Prednosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svetovalne kompetence in reference na področjih kontrolinga, logistike, poslovne analitike, poslovnega načrtovanja in konsolidacije, mobilnih rešitev ter rešitev na osnovi SAP HANA</li> <li>• Kakovostno izvajanje SAP podpore za 1. in 2. nivo</li> <li>• Specialistično znanje v več industrijah (telco, proizvodnja, high-tech ...)</li> <li>• Jasno opredeljena strategija</li> </ul>	<p><u>Slabosti</u></p> <p>Za področje SMB še ni vzpostavljene generične rešitve in učinkovite interne organizacije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizko število obstoječih strank, kar zmanjšuje možnost za up-sell in cross-sell</li> <li>• Za SMB segment bo potrebno hkrati več agilnosti kot tudi osredotočenosti na modelno rešitev</li> </ul>
	<p><u>Priložnosti</u></p> <p>SMB področje je tudi v Sloveniji veliko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetja se vedno bolj osredotočajo na svojo osnovno dejavnost, skrb za IT pa so pripravljena prepustiti specializiranim izvajalcem</li> <li>• Stranke se bodo v vedno večjem obsegu odločale za HANA rešitve</li> <li>• Možnost zagotovitve celovite ponudbe za stranke, ki bi to želele (storitve, HW, outsourcing ...)</li> </ul>	<p><u>Nevarnosti</u></p> <p>Konkurenca uporablja agresiven tržni pristop</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stroškovna struktura nekaterih konkurentov je bolj optimalna</li> <li>• Tudi konkurenca gradi kompetence in ponudbo za področje novih rešitev (SAP in ne-SAP)</li> <li>• Novi igralci na slovenskem trgu novih SAP rešitev (HANA)</li> <li>• Obstoječi ponudniki na SMB segmentu so relativno dobro uveljavljeni pri svojih strankah</li> </ul>
Zunanji dejavniki		

Vir: Avtenta, d.o.o. (2016).

### 9.4.3 Strateške usmeritve, cilji in strategije po dejavnostih

Vodstvo podjetja Avtenta je na podlagi svoje specializacije, analize trga, konkurence in trendov postavilo številne strateške usmeritve. Na podlagi teh smernic in ciljev je določila katere vse marketinške aktivnosti bo izvajala, da bo dosegla svoje cilje.

Torej poglobljena strateška usmeritev (kratkoročni cilji) za leto 2016 bo tako v nadgrajevanju kompetenc na področju SAP rešitev in brezpapirnega poslovanja ter predvsem velik poudarek bo na razvoju ponudbe za segment SMB (mala in srednja podjetja) preko prodajnega kanala matičnega podjetja Telekom Slovenije.

V obdobju od 2016 do 2020 (dolgoročni cilji) bo Avtentina strateška usmeritev temeljila na pripravi paketnih rešitev v segmentu SAP rešitev v oblaku, in sicer skupaj v sodelovanju s Telekomom. Na ta način se bo še bolj diferencirala od konkurence na slovenskem trgu.

Če povzamemo, so ključne strateške usmeritve za leto 2016 vzpostavitev infrastrukture in tržnega kanala skupaj s Telekomom Slovenije za najemni model SAP paketnih rešitev v oblaku za segment SMB, ohranitev tržnega deleža na področju SAP rešitev na slovenskem trgu, finančna stabilnost, povečanje EBITDA, rast čistega dobička, skrb za uporabnike, kakovost. Ključne strateške poslovne cilje, finančne perspektive, prodajne in marketinške možnosti ter perspektive za rast in razvoj, prikazuje strateški zemljevid kot je prikazan na sliki 9.2.

Slika 9.2: Strateški zemljevid



Vir: Avtenta, d.o.o. (2016).

#### 9.4.4 Ključni kazalniki uspešnosti

Kot smo povedali v prejšnjih poglavjih, podjetja poleg tržnih in drugih analiz, pri postavljanju strateških usmeritev določi tudi strateške cilje oziroma ključne kazalnike uspešnosti (v

nadaljevanju KPI) in strategijo za doseganje le-teh. V nadaljevanju bom prikazala, katere metrike in KPI-je je postavilo vodstvo Avtente na ravni celotnega podjetja in strategije za njihovo doseganje na ravni poslovnih področij oziroma prodajnega portfelja. Določene metrike kot KPI-ji so kvalitativni in posledično težje merljivi, drugi so opredeljeni kvantitativno in te seveda podjetje lažje spremlja. Najboljša je kombinacija obeh kot opredeljeno v prejšnjih poglavjih. Marketinški cilji in KPI-ji so vezani na prodajne cilje in tako tudi postavljeni. Če je na primer cilj prodaje povečati tržni delež, je cilj marketinga, da bo s pomočjo marketinških akcij dosegla povečanje tržnega deleža.

Torej Avtentini strateški cilji so vezani na nadgrajevanje obstoječih kompetenc na obeh poglavitnih prodajnih portfeljih (rešitve SAP in rešitve za brezpapirno poslovanje) ter krepitev prodaje na segmentu SMB preko prodajnega kanala Telekoma Slovenije. Postavljene merljive KPI-je prikazuje slika 9.3. KPI-ji so opredeljeni za naslednja štiri leta. Zraven lahko vidimo tudi KPI-je za leto 2014 in 2015. Eden od poglavitnih ciljev je vsekakor povečanje EBITDA<sup>1</sup> glede na pretekla leta. Leta 2014 je EBITDA bil negativen, na kar se je leta 2015 izboljšal in cilji za naprej je vsekakor večji EBITDA, v primerjavi s preteklimi leti.

Slika 9.3: KPI-ji na ravni podjetja

v tisoč EUR	R 2014	N/F 2015	P 2016	P 2017	P 2018	P 2019	P 2020	Ind. 16/15	Ind. 20/15
EBITDA	-335	101	278	325	363	406	436	275	430
Delež prihodkov iz naslova prodaje storitev	85	98	96	92	89	87	88	98	90
Število kršitev SLA pogodb	<10%	<5%	<5%	<6%	<6%	<5%	<5%	100	100
Število kompleksnih projektov	3	3	3	5	5	6	6	100	200

Vir: Avtenta, d.o.o. (2016).

Z trženjske stališča bo podjetje za doseg KPI-jev izvedla naslednje **marketinške aktivnosti**: Na področju SAP rešitev bo Avtenta skupaj z matičnim podjetjem Telekom Slovenije pospešeno izvajala prodajne in marketinških aktivnosti za pridobivanje novih strank in projektov v SMB (srednja in mala podjetja) segment v Sloveniji, kjer se bo osredotočila na proizvodna, veleprodajna in storitvena podjetja. Na področju SAP Success Factors rešitev bo ciljala na stranke z minimalno 50 zaposlenimi, stranke, ki SAP že imajo in stranke, ki SAP-a ne uporabljajo oziroma uporabljajo informacijski sistem drugih ponudnikov. Prodajne in s tem tudi marketinške aktivnosti bodo usmerjene na izvedbo migracij na SAP HANA in

<sup>1</sup> EBITDA – je dobiček iz poslovanja pred amortizacijo in je eden od pokazateljev poslovne uspešnosti podjetja, ki upošteva fiktivno naravo amortizacije kot računovodske kategorije (Finančni slovar).

pripravo poslovnih rešitev na platformi SAP HANA. Trženjski oddelek bo pri tem poskrbel za aktivno promocijo. Pospešene prodajne in marketinške aktivnosti se bodo izvajale tudi za pridobivanje novih strank na področju SAP podpore in vzdrževanja, kljub temu da je to Avtentina konkurenčna prednost. Podjetje bo izvedlo intenzivne marketinške aktivnosti pri prodaji posameznih modulov dokumentnega sistema z licencami kot tudi vse procese, ki vključujejo najem programske in strojne opreme ter omogočanje povezljivosti in vzdrževanje sistema. Vse to v tesnem sodelovanju s prodajno ekipo Telekoma Slovenije in njihovimi poslovnimi partnerji kot tudi z Avtentinimi poslovnimi partnerji. Avtenta se je odločila, da bo velikim podjetjem ponudila akreditirano rešitev in dokumentni sistem, ki jo že uporabljajo nekatera velika podjetja. Rešitev, ki je zakonsko podprta za prehod na brezpapirno poslovanje in optimizacijo poslovanja teh organizacij. Ponudba se bo izvajala skupaj s prodajno ekipo Telekoma Slovenije in na ta način bo ponujalo celovite rešitve na enem mestu. Pri tem bo marketinške aktivnosti usmerila v čim večjo prepoznavnost in promocijo teh rešitev. Podjetje je ugotovilo, da za prehod iz papirnega na brezpapirno poslovanje, je potrebno zagotoviti digitalizacijo dokumentacije, podporo procesom v elektronski obliki in hrambo dokumentov v elektronski obliki v skladu z zakonskimi zahtevami za takšno hrambo. Avtenta bo zato uporabljala rešitve poslovnih partnerjev. Sama bo pa odgovorna za vse brezpapirne procese. Te procese bo tudi marketinško podprla.

## **9.5 Postavitev proračuna glede na aktivnosti marketinškega komuniciranja**

Ko smo izvedli analizo trga, postavili strateške usmeritve in poglobitve cilje, se ti cilji preslikavajo na prodajne in marketinške cilje. Kot rečeno, marketinški cilji so tesno povezani s prodajnimi. Zato si najprej pogledajmo, kakšni so bili postavljeni finančni cilji. Na podlagi teh bomo določili potreben marketinški proračun za izvedbo aktivnosti marketinškega komuniciranja, ki bodo pripomogla k doseganju poslovnih ciljev, ki jih je določila v poslovnem načrtu.

Za leto 2016 je Avtenta zastavila, da bo čisti prihodek od prodaje dosegla v višini **6.170.000 EUR**. Od tega bodo operativni in vsi ostali stroški znašali **6.060.000 EUR**. EBITDA bo tako **278.000 EUR**. Čisti poslovni izid oziroma dobiček bo tako **101.000 EUR**. Slika 9.4 prikazuje načrt teh prihodkov, stroškov in dobiček za leto 2016, v primerjavi z letom 2014 in 2015. Proračun za marketing je skrit med stroški storitev. Podatki so vzeti iz poslovnega izkaza in so prikazana v tisoč EUR.



Slika 9.4: Načrt prihodkov, stroškov in čistega dobička

v tisoč EUR	in thousand EUR	R/ACT 2014	N/F 2015	P 2016	Ind. 16/14	Ind. 16/15
Čisti prihodki od prodaje	Net sales revenues	7.766	6.098	6.170	79	101
Stroški storitev	Cost of services	4.848	4.114	3.898	80	95
<b>Poslovni odhodki</b>	<b>Operating expenses</b>	<b>8.170</b>	<b>6.049</b>	<b>6.060</b>	<b>74</b>	<b>100</b>
<b>EBITDA</b>	<b>EBITDA</b>	<b>-335</b>	<b>101</b>	<b>278</b>	<b>-83</b>	<b>274</b>
<b>Čisti poslovni izid</b>	<b>Net profit</b>	<b>-346</b>	<b>43</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>255</b>

Vir: Avtenta, d.o.o. (2016).

Na podlagi strateških usmeritev, ciljev in strategij za doseganje teh ciljev ter na podlagi letnega poslovnega načrta, je marketing najprej postavil katere vse aktivnosti bodo potrebne za doseganje teh ciljev. Aktivnosti so bile postavljene glede na marketinški splet oziroma orodja marketinškega komuniciranja. **Priloga A** prikazuje razpredelnico vseh načrtovanih marketinških aktivnosti po mesecih oziroma kvartalnih. Razpredelnice poleg časovne razporeditve vseh aktivnosti prikazuje tudi predvidene marketinške stroške za vsako področje. Zaradi zaupnosti podatkov smo zneske spremenili v odstotke oziroma deleže, ponekod smo jih tudi zakrili. Kot je iz tabele razvidno, aktivnosti, ki so opredeljene nekoliko odstopajo od klasičnih načrtov. Vsako podjetje marketinške aktivnosti in z njimi povezana orodja prilagaja glede na svoje potrebe in stopnjo pomembnosti. V Avtenti pod marketinško planiranje spadajo tudi vse aktivnosti in z njimi povezani stroški, ki so predmet internega marketinga, kot je na primer priprava team buildinga ali interno "brandiranje" zaposlenih s pomočjo izdelkov (majice, torbe, šali, kape), ki nosijo Avtentin logotip. Prav tako je pod stroške marketinga zajet tudi strošek zunanjih svetovalcev, strošek fotografa, strošek najema marketinške programske opreme Net-results za izvajanje vsebinskega marketinga, spremljanje dosega sporočil targetiranih kupcev, pošiljanje elektronskih sporočil, spremljanje obiskanosti spletne strani in podobno. Med drugim proračun zajema stroške upravljanja in vzdrževanja spletne strani, stroški povezani z interno reprezentanco kot so poslovna kosila, srečanja, naročilo sadja, kave in podobnih stvari za zaposlene v podjetju.

Ocena teh stroškov ali marketinškega proračuna za leto 2016 je bila podana na podlagi planiranih in tudi realiziranih marketinških stroškov iz leta 2015, potem na podlagi pričakovanih prihodkov od prodaje in čistega dobička, kar smo prikazali v sliki 9.4. Treba je opozoriti, da Avtenta stroškov marketinga v letnem poročilu ne navaja ločeno. Telekom

Slovenije od svoje hčerinske družbe namreč ne zahteva opredelitev teh stroškov posebej. Vendar to ne pomeni, da jih ni oziroma da jih vodstvo Avtente ne zavede interno. Torej marketinški proračun ali stroški marketinga so navedeni skupaj pod stroški storitev. Leta 2016 marketinški proračun zajema okvirno **2,5** odstotkov od celotnih stroškov storitev. Po drugi strani nameni marketinškimi izdatkom približno **1,6** odstotkov od deleža prihodkov od prodaje, kar je veliko nižje od povprečja, ki ga podjetja namenijo marketingu.

Zanimalo nas je tudi, kako se je **višina marketinškega proračuna spreminjala v zadnjih štirih letih**, predvsem njen delež v razmerju do prihodkov in stroškov storitev. Primerjavo prikazuje slika 9.5, in sicer so ugotovitve naslednje. V preteklosti je delež marketinškega proračuna bil v primerjavi z letom 2014, 2015 in napovedjo za 2016 kar 2x večji. Zakaj je temu tako, smo deloma omenili že pri opisu organiziranosti podjetja in kako se je ta v zadnjih letih spreminjala, predvsem oddelek marketinga. Deleži so izračunani na podlagi podatkov prihodkov in stroškov storitev iz revidiranih letnih poslovnih poročil. Kot smo že omenili so leta 2013 zaradi organizacijskih sprememb in posledično tudi opustitvijo nekaterih prodajnih portfeljev, ki so prinašali visoke prihodke, morali glede na leto 2012, ki je imela prihodke približno **28 milijonov**, v podjetju sredi leta 2013 popraviti finančne poslovne načrte, in sicer plan prihodkov znižati na **6.8 milijonov EUR**. Višina marketinškega proračuna je seveda bila opredeljena še po starih načrtovanih prihodkih, zato takšna velika odstopanja. Če bi prihodki ostali podobni kot leta 2012, bi delež proračuna v odstotkih bil kljub višjim vsotam po deležu primerljiv z deleži v prihodnjih letih. Podjetje tako nameni v povprečju **1,6 odstotkov od prihodkov prodaje za marketinške aktivnosti**. Ta delež je primerljiv z ostalimi IT podjetji, s katerimi smo izvedli intervjuje. V teoretičnem delu smo omenili, da se proračun lahko določa od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor. Pri analizi marketinškega proračuna obravnavanega podjetja smo ugotovili, da **Avtenta svoj marketinški proračun določa tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzdol**. Včasih za planiranje marketinških izdatkov gleda delež od prihodkov, včasih pa na podlagi prodajnih ciljev, ki jih podjetje želi doseči. V vsakem primeru za določanje proračuna uporablja ali metodo deleža od vrednosti prodaje ali metodo na podlagi postavljenih ciljev.

Slika 9.5: Delež marketinškega proračuna v razmerju do prihodki in stroškov

DELEŽ MKT PRORAČUNA V RAZMERJU DO PRIHODKOV, STROŠKOV STORITEV IN PRIMERJAVA PO OBDOBJIH	2013	2014	2015	2016
Delež MKT proračuna v razmerju do MKT proračuna za leto 2016	362%	62%	96%	100%
Delež MKT proračuna glede na prihodke	5,16%	0,77%	1,53%	1,57%
Delež MKT proračuna glede na stroške storitev	9,10%	1,24%	2,27%	2,49%

Vir: Povzeto po Avtenta, d.o.o. (2013b; 2014; 2015b; 2016).

V nadaljevanju bomo prikazali, kako smo izvajali nadzor nad proračunom in kakšni so bili učinki opravljenih marketinških akcij.

## 9.6 Nadzor nad proračunom

Izvajanje nadzora nad proračunom je vedno nujno potrebno. V Avtenti ga izvajajo tako, da pri pripravi določenih marketinških aktivnostih (na primer pripravljajo specifičen dogodek za stranke, kjer bomo predstavili nov sklop storitev) najprej pogledajo, kakšen imajo predviden proračun za izvedbo dogodka. Glede na višino zneska s katerim lahko razpolagamo, pridobijo ponudbe (predračune) za najem prostora, za morebitne gostinske storitve, vključiti morajo stroške priprave in tiska CGP elementov, v kolikor pošiljajo udeležencem vabila po elektronski ali navadni pošti. Po dogodku naredijo oceno in povzetek izvedbe, kjer vključijo morebitne nepredvidene stroške. Pred, vmes in po so verjetno določene račune poplačali, kjer jih potem lahko spremljajo v SAP-ovem ERP-u, kjer tudi te račune potrjujemo. Vsi potrjeni ali nepotrjeni računi so vedno vidni in dostopni v informacijskem sistemu. Tako da nadzor nad planiranimi in realiziranimi stroški spremljajo s pomočjo informacijskega sistema.

Poglejmo si še razmerje med načrtovanimi in realiziranimi stroški v letu 2015 (glej sliko 9.6), hkrati pa tudi za primerjavo še planirane stroške za leto 2016, ki so za **4 odstotke** višji kot leto poprej. Na začetku leta 2015 so predvidevali, da bodo vsi stroški znašali **100%** (zaradi zaupnosti podatkov prikazano v odstotkih). Leta 2016 so naredili pregled za leto 2015 in ugotovili, da so dejansko porabili za **12 odstotkov** več proračuna, kot so ga sprva načrtovali. Če pogledamo podrobneje, je velik odskok pri stroških CGP-ja, kjer so porabili **2-krat** več kot so načrtovali. Na začetku leta so celo predvidevali, da bo skupni proračun znašal le **nekje do 70 odstotkov**. Po pregledu prejetih in plačanih izdatkov ter po pojavitvi nekaterih novih marketinških akcij, ki niso bile v načrtu na začetku leta, so proračun za marketing prilagodili oziroma zvišali glede na nove aktivnosti. Na začetku leta 2016, preden so postavili proračun

za tekoče leto, so za lažje planiranje ponovno pregledali stroške v letu 2015 in koliko od tega je bilo realizirano. Kot povedano že prej, se je izkazalo, da so se končnega načrta dokaj držali z manjšimi odstopanji. Na podlagi teh podatkov ugotovimo, da podjetje spremlja svoje izdatke in ima relativno dober nadzor nad proračunom.

Slika 9.6: Razmerje med planiranimi in realiziranimi marketinškimi stroški

MKT PLAN	NAPOVED ZA 2015	REALIZACIJA 2015	NAPOVED ZA 2016
DOGODKI - strokovni	11%	9%	14%
DOGODKI - lastni	8%	7%	13%
DOGODKI - interni	10%	6%	7%
DARILA (za stranke in zaposlene)	3%	2%	5%
PROMO MATERIALI	6%	5%	4%
CGP elementi, oblikovanje in tisk	7%	15%	10%
INTER/INTRANET (spletne strani, portali, Newsletter, fotograf)	9%	8%	8%
MEDIJI (Finance in drugi časniki, revije)	16%	12%	4%
SPONZORSTVA/DONACIJE	4%	2%	2%
DRUGO (merjenje org. klime, zunanji svetovalci, interna reprezentanca)	25%	33%	32%
<b>SKUPAJ</b>	<b>100%</b>	<b>112%</b>	<b>104%</b>

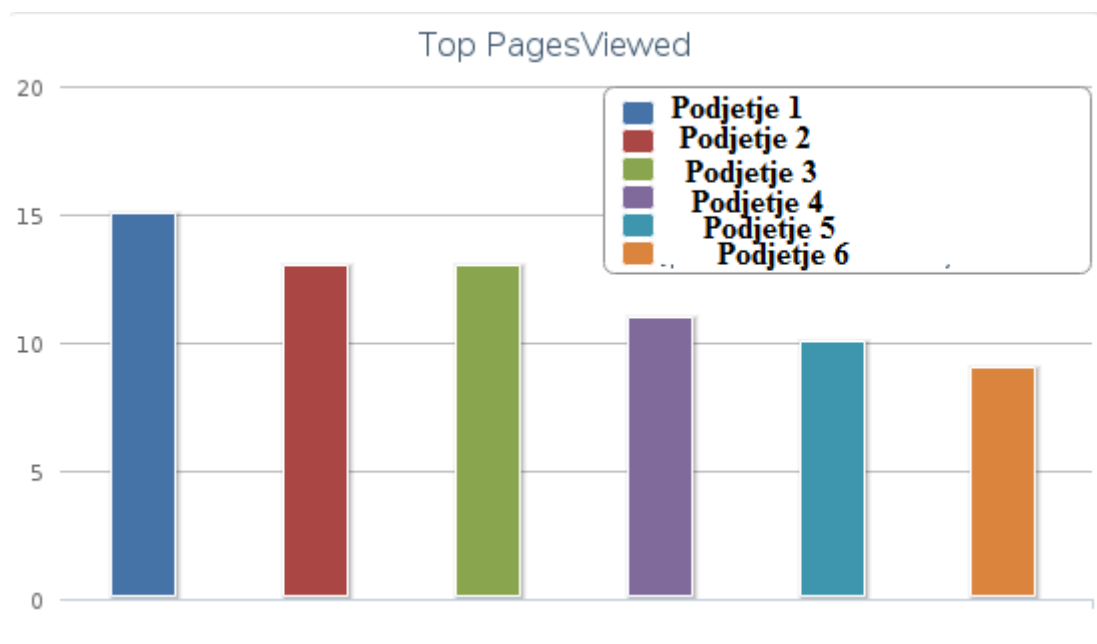
## 9.7 Spremljanje učinkovitosti marketinških aktivnosti

Avtenta spremlja učinkovitost izvajanja marketinškega komuniciranja s pomočjo spremljanja pridobljenih prodajnih priložnosti, sklenjenih novih poslov kot tudi uspešno zaključenih projektov. Prav tako si marketing pomaga s pomočjo programske opreme Net-results s pomočjo katere lahko na primer spremlja povečano obiskanost spletne strani po izvedenem dogodku. Meri tudi koliko je bilo naloženih prodajnih katalogov, dokumentov na strežnike uporabnikov. Z obiskanostjo spletne strani, merjenje klikov določenih strani ali prodajnih dokumentov, meri tudi učinke objavljenih oglasov ali člankov, in sicer tako, da te aktivnosti primerja s porastom zanimanja za določen prodajni segment. S pomočjo programske opreme marketing in prodaja dobivata tedenska poročila oziroma analizo obiskanosti ali klikov na spletno stran, na stran dogodka, objave in podobno. Primer prikazujeta sliki 9.7 in 9.8. Zaradi zaupnosti podatkov smo imena podjetij (glej Slika 9.7) preimenovali kar v Podjetje 1, 2, 3 itn.

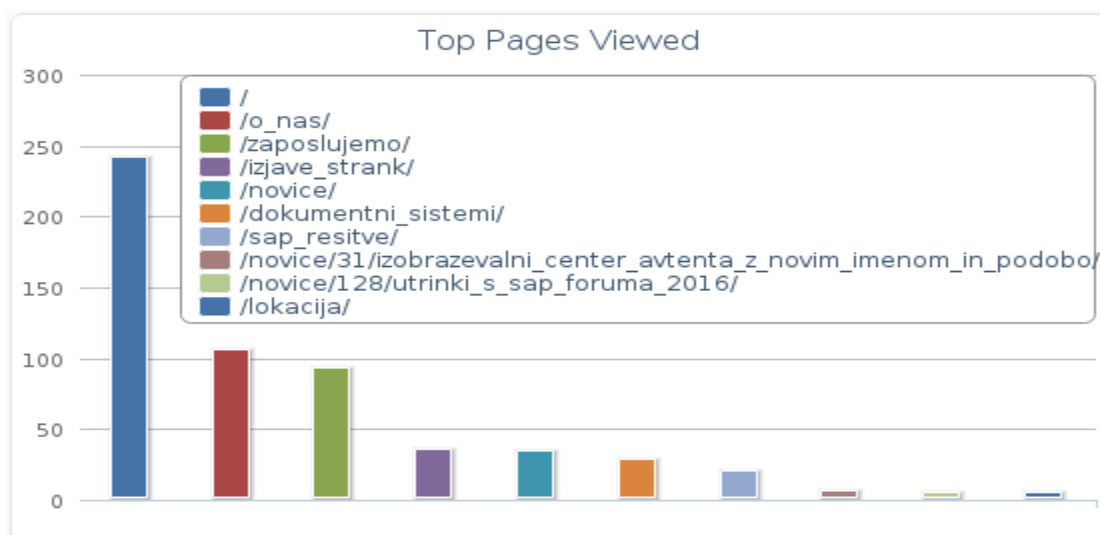
Kljub temu podjetje Avtenta učinke marketinškega komuniciranja ne meri dosledno in ne uporablja metrik, ki smo jih omenili v teoretičnem delu diplomskega dela. Tudi po pogovoru s

ključnimi odločevalci v podobnih IT podjetjih se je izkazalo, da malokatero IT podjetje meri učinke marketinškega komuniciranja na način kot jih na primer izvajajo oglaševalske agencije ali večja podjetja. V Avtenti je merilo uspeha marketinškega komuniciranja določeno na podlagi rasti oziroma upada prodaje in EBIT-a ter prodajnega lijaka (z priložnostmi večjimi od 90 odstotkov).

Slika 9.7: Avtomatizirano poročilo o obiskanosti spletne strani



Slika 9.8: Avtomatizirano poročilo o klikih na določena področja



## 10 SKLEP

Na začetku diplomskega dela smo se spraševali, kakšno vlogo in vpliv imajo marketinške aktivnosti na poslovanje podjetja. Predvsem smo želeli dokazati, da sta poslovni in marketinški načrt tesno povezana med seboj in se medsebojno dopolnjujeta. Vsekakor njuna medsebojna usklajenost vpliva na uspešnost podjetja.

V večini IT podjetjih je marketinški oddelek tesno vpet v prodajne aktivnosti in obratno. Poleg podpore, ki jo nudi prodaji, skrbi tudi za odnose z javnostmi in interni marketing v podjetju. Analiza podjetja ter opravljeni intervjuji v primerljivih IT podjetjih kot je Avtenta, pregled domače in tuje literature, ter povzeti podatki tujih raziskav, nam je omogočalo, da smo prišli do določenih zaključkov.

Prišli smo do spoznanja, da so marketinški načrti tesno povezani s poslovnimi cilji podjetja. Ponekod se izvajajo sproti, po potrebi, ponekod so del letnega poslovnega načrta, kjer so načrtovane aktivnosti ter potrebni resursi za izvedbo marketinškega komuniciranja določeni za celotno tekoče leto. Vendar to ne pomeni, da so ti načrti dokončni in fiksni. So smernice pri doseganju tako marketinških kot poslovnih ciljev. Večina IT podjetij s katerimi smo se pogovarjali priznavajo vpliv marketinških aktivnosti na doseganje prodajnih in strateških ciljev. Trdili smo, da je usklajenost poslovnega in marketinškega načrta ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Strokovna literatura, analiza podjetja, tako s stališča marketinga kot s stališča poslovanja in organizacije podjetja ter nekateri prejeti odgovori s strani podobnih IT podjetij, je potrdila našo osnovno trditve. Kljub temu nekatera podjetja menijo, da marketing nima bistvene strateške vloge in ni toliko pomemben za uspešnost podjetja. Pri teh podjetjih marketinške aktivnosti pokrivajo le področja promocije na tujih trgih in promocijske materiale potrebne za prodajne aktivnosti. Menijo tudi, da največji del zaslug za uspešnost podjetja še vedno nosi prodaja. Marketing je voden pod stroške in namenijo le nekaj odstotkov od prihodkov za marketinške izdatke. Tudi obravnavano podjetje ne namenja velikih vsot denarja za marketinške aktivnosti, vendar so ti odstotki primerljivi z ostalimi IT podjetji, kar je za storitvena IT podjetja nekaj običajnega. Ugotovili smo že, da največ izdatkov za marketing namenijo proizvodna podjetja in da se v IT organizacijah zavedanje o potrebnem marketinškem komuniciranju šele prebujata. Kljub temu pa podjetja v večji meri priznavajo pomembnost marketinga v svoji organizaciji. Čeprav ga ne navajajo posebej v svojih letnih načrtih, so vsekakor del tega in marketinški cilji so usklajeni tako s prodajnimi cilji kot strategijo podjetja.

Izkazalo se je, da se je vloga marketinga v obravnavanem podjetju spreminjala glede na razvoj podjetja. Marketinška vloga se je prilagajala glede na poslovne, tržne razmere in organizacijske spremembe znotraj podjetja. Kljub temu, da leta 2013 za razliko od leta 2012, marketing ni bil del organizacijskih enot, je še vedno bil prisoten. Sicer so izdatki namenjeni za marketing bili namenjeni le za najnujnejše marketinške aktivnosti, ampak to ni pomenilo, da marketing ni bil pomemben za poslovanje podjetja. Poslovno leto 2013 in 2014 je bilo nekoliko slabše, poznale so se posledice organizacijskih in drugih sprememb in takrat je to posredno vplivalo tudi na marketing. Leta 2015 je analizirano podjetje doživelo preporod in je namenilo kar nekaj proračuna za marketinške izdatke in aktivnosti. Največ poudarka so dali na višanju zavesti pri strankah, da je podjetje v dobrem stanju, da ima nove produkte, da vloga v znanje in svoje kadre. Skratka velik poudarek je bil na promociji podjetja in njenih produktov oziroma storitev. V letu 2016 Avtenta največ denarja namenja ravno dvigu ugleda podjetja in svoji čim večji prepoznavnosti na trgu. Ugotovili smo, da je marketing v manjših IT podjetjih tesno povezan s prodajo in da se vse aktivnosti prilagajajo glede na prodajne cilje in načrte. Marketinški proračun se v večini podjetij določa na podlagi deleža od prodaje, pri tem veliko prispevajo tudi pretekle izkušnje in spremljanje marketinških izdatkov preteklih obdobj. Tako smo potrdili tudi našo drugo tezo.

Predvidevali smo, da storitvena podjetja merijo učinke marketinškega komuniciranja in da s tem posledično pripomorejo pri opravičevanju marketinških stroškov in dvigu pomembnosti marketinškega oddelka v podjetju. Analiza vseh podatkov in povzetki intervjujev z odločevalci v podobnih podjetjih kot obravnavana organizacija, je pokazala, da temu ni čisto tako. Sicer ta podjetja skušajo učinke izmeriti ali ugotoviti na podlagi dviga prodajnih rezultatov oziroma letih prihodkov, vendar večina podjetij ne spremlja in ne meri učinke svojih marketinških prizadevanj. Kljub temu, da smo ugotovili, da analizirano podjetje preverja na primer obiskanost spletne strani in porast prodaje ali števila pridobljenih novih prodajnih priložnosti kot posledico izvedenih marketinških aktivnosti, še vedno večina IT podjetij ne izvaja redne meritve teh učinkov, niti s pomočjo zunanjih agencij ali specifičnih programskih orodij. Zato smo to trditev le delno potrdili. Vsekakor je to področje, ki bi ga IT podjetja in ostala manjša storitvena podjetja morala začeti intenzivneje izvajati, vsaj do neke mere. V analiziranem podjetju bodo začeli v prihodnje redno spremljati zadovoljstvo svojih strank in morebiti tako posredno merili uspešnost svojega poslovanja kot izvajanja marketinga. Prostora za izboljšave je še veliko.

## 11 LITERATURA

1. Avtenta, d.o.o. 2012. *Pravilnik o organiziranosti, 10. 2. 2012*. Ljubljana: interno gradivo.
2. --- 2013a. *Pravilnik o organiziranosti, 30. 4. 2013*. Ljubljana: interno gradivo.
3. --- 2013b. *Letni poslovni načrt Avtenta d.o.o. za leto 2013*. Ljubljana: interno gradivo.
4. --- 2014. *Letni poslovni načrt Avtenta d.o.o. za leto 2014*. Ljubljana: interno gradivo.
5. --- 2015a. *Pravilnik o organiziranosti, 25. 8. 2015*. Ljubljana: interno gradivo.
6. --- 2015b. *Letni poslovni načrt Avtenta d.o.o. za leto 2015*. Ljubljana: interno gradivo.
7. --- 2016. *Letni poslovni načrt 2016 in strateški poslovni načrt 2016-2020 družbe Avtenta, d.o.o.* Ljubljana: interno gradivo.
8. Brenčič Makovec, Maja, Wim Biemans in Avinash Malshe. 2009. Sales-marketing interface, its configurations and effects: The case of US, Dutch and Slovenian B2B firms. *Akademija MM* 9 (14). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-H303584V/> (12. julij 2016).
9. Danenberg, Nick, Rachel Kennedy, Virginia Beal in Byron Sharp. 2015. Advertising Budgeting: A reinvestigation of the evidence on brand size and spend. *Journal of Advertising* 45 (1). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=b78fddf8-0913-46b8-9a3d-1ebed7af092d%40sessionmgr107&vid=5&hid=108> (16. avgust 2016).
10. Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management Koper.
11. Dmitrovič, Tanja in Darja Podobnik. 2000. Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. *Akademija MM* 4 (7). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-SMJWX3OL> (12. februar 2016).
12. Dunn, Michael in Chris Halsall. 2009. *The marketing accountability imperative. Driving superior returns on marketing investments*. San Francisco: Jossey-Bass. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmftXzI3MDc5MV9fQU41?sid=b78fddf8-0913-46b8-9a3d-1ebed7af092d@sessionmgr107&vid=6&format=EB&rid=4> (12. februar 2016).
13. Fill, Chris. 1999. *Marketing communications. Contexts, contents and strategies. Second edition*. London: Prentice Hall Europe.
14. *Finančni slovar*. Dostopno prek: <http://www.financnislovar.com/> (29. julij 2016).
15. Hočevar, Nina in Damijan Mumel. 2006. Ali je poslovna uspešnost malih podjetij povezana s številom aktivnosti marketinškega komuniciranja? *Naše gospodarstvo* 52 (1-



- 2). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-DM7POKQN> (17. februar 2016).
16. Improving Marketing Measurement. 2011. *In Business: The Ultimate Resource*. London: A&C Black. Dostopno prek: [http://search.credoreference.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/entry/ultimatebusiness/improving\\_marketing\\_measurement/0](http://search.credoreference.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/entry/ultimatebusiness/improving_marketing_measurement/0) (27. avgust 2016).
17. Jerman, Damjana, Bruno Završnik in Vesna Žabkar. 2009. Uspešnost tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. *Akademija MM* 9 (13). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-V507A16K> (15. avgust 2016).
18. Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo* 53 (1/2). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-NBNPCYAK> (15. avgust 2016).
19. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja – enajsta izdaja*. Ljubljana. GV založba.
20. --- 2009. *Marketing management – thirteenth edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
21. Krajnik, Marjan. 2007. Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih. *Management* 2 (3). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-FR7U4J1R> (16. avgust 2016).
22. Lah, Marko. How should a theory of the firm incorporate advertising? *Teorija in praksa* 48 (6). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-6RZKEG4E> (29. februar 2016).
23. Milfelner, Borut, Vladimir Gabrijan in Boris Snoj. 2008. Can marketing resources contribute to company performance? *Organizacija Kranj* 41 (1). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-EPSZOALX> (22. avgust 2016).
24. Petraš, Špela in Urša Golob. 2011. Sistematičnost merjenja marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih. *Akademija MM* 11 (18). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-LLMCVSNQ> (18. februar 2016).
25. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Cassar, Raymond M. 2006. Priročnik. *Kako pripraviti poslovni načrt*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI.
27. Smrekar, Enzo, Aleksandra Kregar Brus in Kristina Sket, ur. 2012. *Od poslovne strategije do uspešnega tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica.
28. Vidic, Franc. 1999. *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

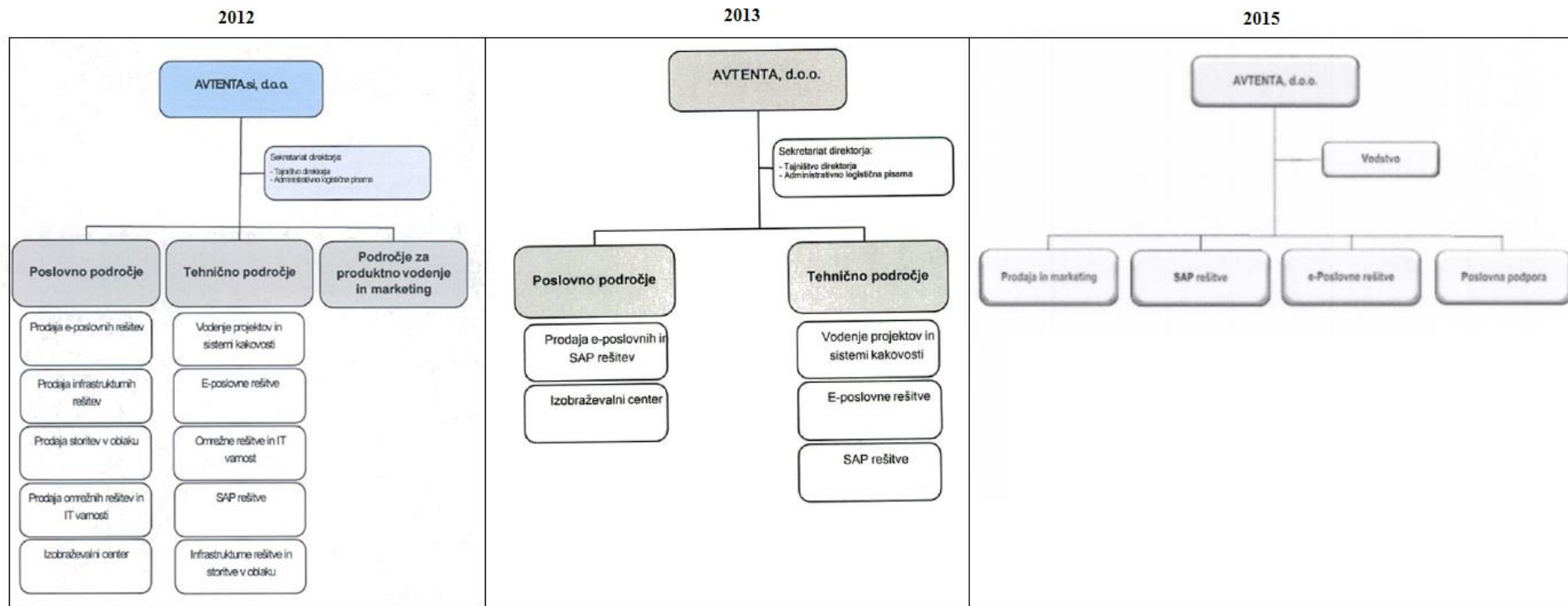
29. --- 2012. *Pisanje dobrega poslovnega načrta*. Ljubljana: GEA College.
30. Žabkar, Vesna in Barbara Zbačnik. 2009. *Vloga trženja in trženjskega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Žabkar, Vesna in Zlatko Jančič. 2008. Marketing decision-makers in Slovenia: empirical evidence of the importance of marketing function. *Naše gospodarstvo* 54 (5/6). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-E8EZGYMN> (16. avgust 2016).
32. *Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (ZVDAGA)*. Ur. L. RS 30/2006. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=72425> (22. avgust 2016).

## PRILOGA A: Marketinški načrt analiziranega podjetja

AVTENTA MKT & PR NAČRT 2016	Q1			Q2			Q3			Q4			SKUPAJ
	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEPT	OKT	NOV	DEC	
<b>1 DOGODKI</b>													<b>35%</b>
<b>STROKOVNI</b>													
ePR dogodki- del paketa Planet GV (Zlati kamen)			x										
SAP dogodki- preostali del paketa Planet GV (Slovenski kadrovski kongres)				x									
SAP Forum						x							
Srečanje sekcije managerjev malih in srednjih podjetij										x			
Januarsko srečanje Združenja manager	x												
TS partnerski dogodki po SLO													
<b>LASTNI</b>													
KORPO: Hospitality dogodek									x				
SAP: Srečanje ključnih uporabnikov SAP									x				
VIP dogodek			x										
Strokovno-tematski dogodek- lastna organizacija						x			x	x			
<b>INTERNI</b>													
Krvodajalska akcija	x			x			x			x			
Športni dan za zaposlene - npr. smučanje	x			x			x			x			
Kick off 2016			x										
Piknik/Teambuilding zaposleni									x				
Prvošolčki								x					
Prednovoletna zabava za zaposlene												x	
Dedek Mraz												x	
<b>2 DARILA</b>													<b>5%</b>
Brandiranje zaposlenih (str. vsebuje tudi novoletna darila za zaposlene)								x					x
8. marec interno			x										
Darila ob dogodkih - hospitality, lastni dogodki (npr. predpasniki...)									x				
Novoletna darila za stranke													x
<b>3 PROMO MATERIALI</b>													<b>4%</b>
ovratni trakovi, vrečke, kuliji, zvezki, dežniki,...			x							x			
<b>4 CGP</b>													<b>10%</b>
<b>Tiskovine</b>													
korpo in produktne (tisk)		x			x			x			x		
<b>Prilagoditev na CGP (korporativni in produktni TK elementi)</b>													
Korporativne predstavitve (video zgodbe)			x			x			x				x

<b>4 INTER/INTRANET (spletna stran, Facebook, LinkedIn, portali, Newsletter)</b>													<b>8%</b>
prenova/nadgradnja spletne strani (dizajner, izvajalec)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
najem marketinškega orodja Net-Results	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Fotograf	x			x			x				x		
<b>6 MEDIJI</b>													<b>4%</b>
Finance, IKT Informator (3 objave v prilogi + 1 na spletu)					x				x			x	
Revija Manager													
Razno (TS Media, drugi mediji...)	x			x			x				x		
<b>7 SPONZORSTVA</b>													<b>2%</b>
društva in podobne institucije			x						x				
<b>8 DRUGO</b>													<b>32%</b>
Zunanje svetovanje_PR	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Merjenje organizacijske klime	x			x			x				x		
<b>Interna reprezentanca (poslovna kosila, FMC, Mercator, kava avtomati, sadje...)</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Interna reprezentanca: Razvojna ali strateška delavnica					x								
Interna reprezentanca: Planska delavnica						x							
<b>SKUPAJ 2016</b>	<b>27%</b>			<b>25%</b>			<b>27%</b>			<b>20%</b>			<b>100%</b>

## PRILOGA B: Razvoj organiziranosti analiziranega podjetja



Vir: Avtenta, d.o.o. (2012; 2013a; 2015a).

## **PRILOGA C: Vzorec intervjuja**

Postavljene trditve v diplomski nalogi smo želeli dodatno podkrepiti na osnovi izpeljanih intervjujev s ključnimi odločevalci (direktor, direktor prodaje, direktor marketinga, direktor financ) v izbranih IT podjetjih, ki so podobna oziroma primerljiva kot je analizirano podjetje.

V intervjuju smo postavili naslednja vprašanja:

1. Ali menite, da je poslovna uspešnost vašega podjetja odvisna tudi od števila aktivnosti marketinškega komuniciranja in zakaj?
2. V večini podjetij je marketing tesno povezan s prodajo. V kakšni vlogi je marketing in marketinški oddelek integriran v vašem podjetju?
3. Na podlagi česa načrtujete marketinški načrt in kako določate izdatke namenjene za marketinško komuniciranje?
4. Ali v svojem podjetju merite učinke marketinškega komuniciranja, kdaj in na kakšen način? Če da, katere matrike uporabljate za merjenje teh učinkov?
5. Ali v svojem podjetju izvajate nadzor nad marketinškimi izdatki in na kakšen način?
6. Na podlagi česa oziroma, kako določate marketinški proračun? Nam lahko zaupate, koliko odstotkov (na primer od letnih prihodkov) namenjate marketinškemu proračunu?
7. Čemu, kdaj in ob katerih priložnostih namenjate več marketinških akcij in denarja v sklopu marketinga?
8. Marketing za podjetja velikokrat predstavlja strošek in ne investicijo, še posebej v manjših storitvenih podjetjih. Zakaj menite, da je temu tako?
9. Po vašem mnenju, kaj bi podjetja morala narediti, da bi prepoznala marketing kot strateško funkcijo ali kot investicijo, ki lahko dolgoročno gledano vpliva na poslovanje podjetja?

## **PRILOGA Č: Prepis intervjuja – oseba A (direktor prodaje)**

**Ali menite, da je poslovna uspešnost vašega podjetja odvisna tudi od števila aktivnosti marketinškega komuniciranja in zakaj?**

Da. Danes je intenzivnost marketinških aktivnosti podjetja tesno in neposredno povezana z uspešnostjo podjetja. Obstaja množica komunikacijskih kanalov, preko katerih lahko gradiš prepoznavnost podjetja in svojih blagovnih znamk. V kolikor teh aktivnostih ni, te komunikacijske kanale zaseda konkurenca.

**V večini podjetij je marketing tesno povezan s prodajo. V kakšni vlogi je marketing in marketinški oddelek integriran v vašem podjetju?**

Marketing je pri nas prvo prodajno orodje. Način prodaje se je v dobi digitalizacije korenito spremenil. Podjetje mora ustvarjati potrebe pred kupci. Marketing je torej danes pri nas postalo ključno prodajno orodje.

**Na podlagi česa načrtujete marketinški načrt in kako določate izdatke namenjene za marketinško komuniciranje?**

Marketinški načrt načrtujemo predvsem za zelo kratka časovna obdobja. To velja predvsem za to, koliko izdatkov bomo namenili za posamezno marketinško aktivnost. Namreč, pravila igre na trgu se zelo hitro spreminjajo in to terja tudi izredno agilni marketinški pristop.

**Ali v svojem podjetju merite učinke marketinškega komuniciranja, kdaj in na kakšen način? Če da, katere matrike uporabljate za merjenje teh učinkov?**

Ker smo IT podjetje, za merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti uporabljamo za to namenjena orodja, ki nam povedo, kakšna je angažiranost naših strank, kaj jih najbolj zanima in kako se spreminjajo njihove navade.

**Ali v svojem podjetju izvajate nadzor nad marketinškimi izdatki in na kakšen način?**

Posebnega mehanizma za nadzor nimamo vzpostavljenega, se pa kot rečeno izdatki zelo hitro preusmerjajo v aktivnosti, ki so smiselne v določenem trenutku.

**Na podlagi česa oziroma, kako določate marketinški proračun? Nam lahko zaupate, koliko odstotkov (na primer od letnih prihodkov) namenjate marketinškemu proračunu?**

Proračuna, kot agilno podjetje ne določamo v naprej za neko daljše obdobje. Okvirno pa marketingu namenimo med 1 in 5 odstotkov letnih prihodkov.

**Čemu, kdaj in ob katerih priložnostih namenjate več marketinških akcij in denarja v sklopu marketinga?**

Predvsem delimo stalne marketinške aktivnosti, ki stalno ohranjajo prisotnost podjetja in blagovnih strank na trgu in intenzivnejše marketinške aktivnosti ob lansiranju novih produktov.

**Marketing za podjetja velikokrat predstavlja strošek in ne investicijo, še posebej v manjših storitvenih podjetjih. Zakaj menite, da je temu tako?**

Menim, da je takih primerov vse manj. Morda je to povezano z menjavo generacij v managementu tudi manjših storitvenih podjetij. Tako imenovana "milenium" generacija se dobro zaveda, da je marketing investicija in ne strošek, generacije, ki prihajajo pa so s to miselnostjo že popolnoma prežete.

**Po vašem mnenju, kaj bi podjetja morala narediti, da bi prepoznala marketing kot strateško funkcijo ali kot investicijo, ki lahko dolgoročno gledano vpliva na poslovanje podjetja?**

Menim, da je bistveno to, da podjetja potencial marketinga prepoznajo čimprej (tista, ki ga še niso), saj jim to ne zagotavlja samo uspešnost poslovanja, temveč tudi obstoj na trgu. Potrebno je graditi splošno zavedanje o učinkih marketinga in angažirati kadre, ki verjamejo da je marketing ključno orodje za uspešno poslovanje podjetja.



## **PRILOGA D: Prepis intervjuja – oseba B (direktor podjetja)**

**Ali menite, da je poslovna uspešnost vašega podjetja odvisna tudi od števila aktivnosti marketinškega komuniciranja in zakaj?**

Absolutno! Marketinške aktivnosti neposredno vplivajo na prepoznavnost družbe in prodajne rezultate tako iz aspekta obsega prodaje kot tudi doseganja večje dodane vrednosti za družbo.

**V večini podjetij je marketing tesno povezan s prodajo. V kakšni vlogi je marketing in marketinški oddelek integriran v vašem podjetju?**

Marketing v naši družbi marketing organizacijsko predstavlja svojo enoto, ki pa ima istega vodjo kot prodaja. To pomeni, da sta marketing in prodaja koordinirana preko istega nadrejenega, fizično pa zaposleni v marketingu in prodaji sedijo v istem prostoru zaradi boljše komunikacije in učinkovitosti. Vse prodajne in marketinške aktivnosti se sistematično usklajujejo na tedenskih sestankih. Na 14 dni se vse aktivnosti poročajo na kolegiju vodstva družbe, 1x mesečno pa vsem zaposlenim.

**Na podlagi česa načrtujete marketinški načrt in kako določate izdatke namenjene za marketinško komuniciranje?**

Na podlagi izkušenj. Ključni faktorji pri tem pa so predvsem naslednji: kaj v posameznem letu želimo trgu generalno sporočiti (predstavitev nove strategije, povečanje ugleda, itn.), novi produkti, nove storitve in aktivnosti vezane na ohranjanje obstoječih strank.

**Ali v svojem podjetju merite učinke marketinškega komuniciranja, kdaj in na kakšen način? Če da, katere matrike uporabljate za merjenje teh učinkov?**

V naši družbi učinke marketinškega komuniciranja ne merimo. Merilo uspeha je rast/upad prodaje in EBIT-a ter prodajnega lijaka (z priložnostmi večjimi od 90 odstotkov).

**Ali v svojem podjetju izvajate nadzor nad marketinškimi izdatki in na kakšen način?**

Seveda. Pred začetkom poslovnega leta se izdelava marketinški načrt (aktivnost, datumi in stroški), ki se ga v obdobju leta večja ali manj držimo. Odstopanja obravnavamo (potrdimo/ne potrdimo) vsakega posebej.

**Na podlagi česa oziroma, kako določate marketinški proračun? Nam lahko zaupate, koliko odstotkov (na primer od letnih prihodkov) namenjate marketinškemu proračunu?**

Načeloma od 1 do 1,5 odstotkov prihodkov družbe - glede na letno planirane aktivnosti. Včasih pa tudi več.

**Čemu, kdaj in ob katerih priložnostih namenjate več marketinških akcij in denarja v sklopu marketinga?**

Izključno prodajne akcije so vezane predvsem na posamezne produkte oz. storitve, ki so nove ali pa jih izvajamo/razvijamo/ponujamo boljše kot konkurenčne družbe. Takšne akcije so izvedene v obliki oglaševanja dobrih praks v ustreznem časopisu, največkrat pa to počnemo v okviru organizacije specialnih strokovnih dogodkov. Velik del marketinškega proračuna v letošnjem letu pa namenjamo dvigu ugleda družbe na slovenskem trgu.

**Marketing za podjetja velikokrat predstavlja strošek in ne investicijo, še posebej v manjših storitvenih podjetjih. Zakaj menite, da je temu tako?**

To je vsekakor zelo odvisno od panoge, same družbe ter storitev, ki jih ta družba izvaja na trgu. Prodajna cena včasih ne prenese dodatnih stroškov, včasih pa zaradi narave poslovanja družbe marketinške aktivnosti tudi niso potrebne.

**Po vašem mnenju, kaj bi podjetja morala narediti, da bi prepoznala marketing kot strateško funkcijo ali kot investicijo, ki lahko dolgoročno gledano vpliva na poslovanje podjetja?**

V poslovnih načrtih družbe in osebnih ciljih posameznih zaposlenih je potrebno postaviti ustrezne KPI-je, ki so neposredno povezani z marketinškimi aktivnostmi. Doseganje teh KPI-jev je potrebno redno spremljati in s povratno informacijo le te izboljševati. S časom vsak zaposleni na osnovi povratnih informacij in splošnega komuniciranja pomena marketinga v družbi, ugotovi in ozavešča pomembnost te poslovne funkcije.

## **PRILOGA E: Prepis intervjuja – oseba C (direktor podjetja)**

**Ali menite, da je poslovna uspešnost vašega podjetja odvisna tudi od števila aktivnosti marketinškega komuniciranja in zakaj?**

Marketinško komuniciranje je pomembno predvsem za prepoznavnost "mass market" produktov. Za nas je marketing in aktivnosti na tem področju vedno bolj pomembno.

**V večini podjetij je marketing tesno povezan s prodajo. V kakšni vlogi je marketing in marketinški oddelek integriran v vašem podjetju?**

Pri nas je oddelek prodaje majhen (4 osebe) in vključuje tudi aktivnosti marketinga.

**Na podlagi česa načrtujete marketinški načrt in kako določate izdatke namenjene za marketinško komuniciranje?**

Marketinški načrt je del prodajnega in ga oblikujemo na podlagi dosega naših potencialnih strank, sporočilnih potreb in ohranjanja stika s strankami. Vedno bolj se odločamo za gverilski in internet marketing ter akcije ter dogodke, kar je ceneje kot oglaševanje v časopisih.

**Ali v svojem podjetju merite učinke marketinškega komuniciranja, kdaj in na kakšen način? Če da, katere matrike uporabljate za merjenje teh učinkov?**

Spremljamo in merimo predvsem klike, prijave in ogleda na spletu ter seveda prodajne učinke. Nismo pa še vedno dovolj aktivni in dovolj analitski na tem področju.

**Ali v svojem podjetju izvajate nadzor nad marketinškimi izdatki in na kakšen način?**

Marketinški izdatki so pri nas zelo nadzorovani in so določeni v točno določeni višini za posamezno objavo ali akcijo.

**Na podlagi česa oziroma, kako določate marketinški proračun? Nam lahko zaupate, koliko odstotkov (na primer od letnih prihodkov) namenjate marketinškemu proračunu?**

Marketing proračun določamo na podlagi akcij na obdobje - količinsko za katere imamo točno določen proračun.

**Čemu, kdaj in ob katerih priložnostih namenjate več marketinških akcij in denarja v sklopu marketinga?**

Največ sredstev namenjamo za direktno komuniciranje in obveščanje obstoječih in potencialnih strank ter dogodke ki so podprti z določenim materialom. Časopisno oglaševanje so popolnoma opustili.

**Marketing za podjetja velikokrat predstavlja strošek in ne investicijo, še posebej v manjših storitvenih podjetjih. Zakaj menite, da je temu tako?**

Strošek je predvsem zato ker so določeni tipi oglaševanja postali neučinkoviti ter ker v primeru velikega učinka malo podjetje ne more obvladovati in se učinkovito odzivati na povpraševanje – marketing mora na našem področju podpirati "self service WEB" ponudba in učinkovita prodaja.

**Po vašem mnenju, kaj bi podjetja morala narediti, da bi prepoznala marketing kot strateško funkcijo ali kot investicijo, ki lahko dolgoročno gledano vpliva na poslovanje podjetja?**

Biti konservativen, vztrajen in hkrati osredotočen na eno sporočilo pri oglaševanju. Na ta način je mogoče pozitivno preoblikovati javno podobo svojih izdelkov in podjetja. Strategija naj bo najprej, potem vsebina in nato izvedba oglaševanja. Potem so tudi učinki vidni, ter na ta način marketing lahko usmerja celovit razvoj podjetja.

Marketing zaradi marketinga ni uspešen.

## **PRILOGA F: Prepis intervjuja – oseba Č (direktor prodaje)**

**Ali menite, da je poslovna uspešnost vašega podjetja odvisna tudi od števila aktivnosti marketinškega komuniciranja in zakaj?**

Ne izrazito, ker delujemo na segmentu IT panoge, ki ni v sklopu masovne potrošnje in ima zato relativno ozko ciljno skupino strank. Temu primerno je prodajni kanal in prodajni pristop večinoma 1:1, torej osebno ukvarjanje z vsako stranko posebej. Marketinško komuniciranje je v tem pogledu merodajno bolj z vidika prepoznavnosti našega podjetja na trgu kot pa pridobivanju konkretnih projektov.

**V večini podjetij je marketing tesno povezan s prodajo. V kakšni vlogi je marketing in marketinški oddelek integriran v vašem podjetju?**

Marketing je v našem podjetju ločen od prodaje, ker imamo 4 različne vertikale produktov in vsaka zahteva drugačen marketinški pristop, saj z nekaterimi rešitvami delujemo na lokalnem trgu, z drugimi pa na globalnem trgu.

**Na podlagi česa načrtujete marketinški načrt in kako določate izdatke namenjene za marketinško komuniciranje?**

Vsaka od prej omenjenih vertikal rešitev/produktov pripravi prodajne cilje (dolgoročne in kratkoročne), ki jih mora nato podkrepiti z aktivnostmi za njihovo doseg, torej kaj moramo in bomo storili, da plane dosežemo. Mednje spadajo tudi marketinške aktivnosti, ki se morajo na koncu seveda tudi ovrednotiti s finančnega vidika.

**Ali v svojem podjetju merite učinke marketinškega komuniciranja, kdaj in na kakšen način? Če da, katere matrike uporabljate za merjenje teh učinkov?**

Kot sem omenil ne delujemo na področju masovnih proizvodov in naši končni kupci so večinoma podjetja, tako da je naša metrika večinoma vezana na to, koliko tako imenovanih "leadov" uspemo pretvoriti v priložnosti in koliko priložnosti se potem dejansko realizira. Ima pa pri tem bistveno večji vpliv prodaja in prodajni pristop kot same marketinške aktivnosti.

**Ali v svojem podjetju izvajate nadzor nad marketinškimi izdatki in na kakšen način?**

Seveda, kot za vse ostale stroške se le-ti spremljajo mesečno in kvartalno v službi kontrolinga. Izvajajo se primerjave glede na plane, ustvarjeno prodajo itn. Skratka marketinški stroški so pod nadzorom in isto obravnavo tako kot vsi ostali stroški v podjetju.

**Na podlagi česa oziroma, kako določate marketinški proračun? Nam lahko zaupate, koliko odstotkov (na primer od letnih prihodkov) namenjate marketinškemu proračunu?**

Izhajamo iz planirane prodaje in seveda finančnih ter poslovnih ciljev podjetja kot celote. V marketing vlagamo nekaj odstotkov od prodaje, zneska ne morem razkriti.

**Čemu, kdaj in ob katerih priložnostih namenjate več marketinških akcij in denarja v sklopu marketinga?**

Največ se vlaga v ohranjanje odnosov z obstoječimi strankami, v dvig mednarodne prepoznavnosti, prisotnost v tujih tiskanih medijih ter oblikovanje marketinških materialov, ki so ogledalo podjetja ob prvem stiku s potencialnimi strankami.

**Marketing za podjetja velikokrat predstavlja strošek in ne investicijo, še posebej v manjših storitvenih podjetjih. Zakaj menite, da je temu tako?**

Zadevo vidim precej preprosto saj je merjenje marketinških učinkov zahtevno in kompleksno opravilo in majhna podjetja pogosto nimajo ne znanja in ne časa tega delati, zato se vsak izdatek za marketing tretira kot strošek.

**Po vašem mnenju, kaj bi podjetja morala narediti, da bi prepoznala marketing kot strateško funkcijo ali kot investicijo, ki lahko dolgoročno gledano vpliva na poslovanje podjetja?**

Kot prvo imeti profesionalno izobražen kader za področje marketinga, kot drugo da to funkcijo pozicionirajo pod nivo Uprave oziroma vodstvenih struktur in kot tretje, da znajo povezati vložke marketinga z rezultati ki jih ti vložki prinašajo. Če se lahko jasno in pregledno predstavi, da je nekdo vložil 100.000 EUR v marketing in zaradi tega prodajo povečal za 200.000 EUR, potem bo marketing hitro postala strateška funkcija v podjetju, sicer bo tretirana na ravni »splošnih« služb in kot strošek.