

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

Lucija Velkavrh

**Vpliv krize na spremembo metod tržnega  
komuniciranja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

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

Lucija Velkavrh

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentorica: doc. dr. Bojana Lobe

**Vpliv krize na spremembo metod tržnega  
komuniciranja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

***»Zahvala poraja ljubezen.  
Je razumevanje, da nas ima nekdo rad,  
da nam iz obilja svojega duha podarja nekaj, kar potrebujemo,  
da smo počaščeni, ker nas jasno zaznava.«***

*Rada bi se zahvalila prof. dr. Zlatku Jančiču, ki me je s svojimi nasveti in konstruktivnimi kritikami vzpodbujal in usmerjal pri pisanju diplomskega dela.*

*Zahvaljujem se doc. dr. Bojani Lobe za vso pomoč, podporo in usmeritve pri raziskovalnem delu diplomskega dela.*

*Hvala vsem direktoricam trženja, ki so bile pripravljene sodelovati v intervjujih.*

*In še za konec največja zahvala moji družini ter prijateljem, ki mi vedno stojijo ob strani, me vzpodbujajo, motivirajo pri delu in so vedno tu – kadar koli jih potrebujem. Hvala vam!*

## **Vpliv krize na spremembo metod tržnega komuniciranja**

Novonastala krizna situacija trenutno predstavlja enega od najbolj perečih globalnih problemov. Iz ZDA se je razširila po vsem svetu in prizadela ne le finančne ustanove, temveč tudi gospodarstvo, vlado in ljudi doma. Finančna kriza v svojem bistvu predstavlja krizo zaupanja. Ljudje so izgubili zaupanje v vse ključne sisteme družbe, spremenili pa so tudi svoje nakupne navade. Sprememba potrošniških vzorcev je vplivala na delovanje podjetij, ki so začela spreminjati svoje strategije in taktike poslovanja. V diplomskem delu sem identificirala njihove tipične odzive na novonastalo krizno situacijo in podrobno predstavila načine uspešnega obvladovanja krize. Poudarila sem pomen trženja kot ključnega gonila gospodarskega razvoja in izpostavila pomembnost vlaganja podjetij v tržno komuniciranje v času krize. Kvalitativno raziskavo o vplivu krize na spremembo metod tržnega komuniciranja sem izvedla v sodelovanju s petimi slovenskimi podjetji, ki imajo razvit oddelek za trženje. Ugotovila sem, da je finančna kriza vplivala na spremembo metod tržnega komuniciranja, najočitnejše novonastale spremembe pa sem zaznala v usmerjenosti k aktivnostim s kratkoročnimi učinki, zmanjševanju proračuna za tržno komuniciranje, spremembi medijev oz. kanalov sporočanja, večjem poudarjanju pomena blagovne znamke in usmeritvi k potrošnikom.

**Ključne besede:** *tržno komuniciranje, kriza, zaupanje, odziv podjetij*

## **The influence of the crisis on the change in marketing communication methods**

The financial crisis currently presents one of the greatest and most urgent global problems. It arose in the United States, spread all over the world and affected not only the financial institutions but also the economy, the government and the people. In its essence, the financial crisis presents the crisis of trust. People lost their trust in all essential systems of the society; as a result they began to change their consumer habits. These changes have influenced the companies and, consequently, the latter started to modify their business strategies and tactics. The purpose of my diploma paper was to identify the companies' typical reactions to the crisis as well as to extensively explain the ways of successful crisis management. The role of marketing as a driving force of the economic growth and the importance of marketing communication investment during the crisis are emphasized. The qualitative research concerning the influence of crisis on the change in marketing communication methods was carried out in cooperation with five Slovenian companies with well-formed departments for marketing communication. The principal conclusion of my research is that the financial crisis did indeed have an influence on the changes in marketing communication. The most obvious changes are visible in the short-term oriented activities, the reduced budget for marketing communication, the changed media/communication channels as well as in emphasizing the significance of the brand name and focusing on consumers.

**Keywords:** *marketing communication, crisis, trust, response of the companies*

# KAZALO VSEBINE

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 UVOD .....</b>                                                                                              | <b>7</b>  |
| <b>2 FINANČNA KRIZA .....</b>                                                                                    | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Globalna finančna kriza .....</b>                                                                         | <b>9</b>  |
| <b>2.2 Finančna kriza in Slovenci .....</b>                                                                      | <b>11</b> |
| <b>3 KRIZA ZAUPANJA .....</b>                                                                                    | <b>12</b> |
| <b>3.1 Izguba zaupanja .....</b>                                                                                 | <b>12</b> |
| <b>3.2 Želja po povrnitvi zaupanja .....</b>                                                                     | <b>13</b> |
| <b>3.3 Kultura odkritosti .....</b>                                                                              | <b>13</b> |
| <b>3.4 Ponovna vzpostavitev zaupanja je ključna .....</b>                                                        | <b>14</b> |
| <b>4 ODZIV PODJETIJ V KRIZNIH SITUACIJAH .....</b>                                                               | <b>15</b> |
| <b>4.1 Tipični odzivi podjetij na krizo .....</b>                                                                | <b>15</b> |
| 4.1.1 Neodzivnost, hipnost in nepremišljenost .....                                                              | 16        |
| 4.1.2 Zmanjševanje proračuna za tržno komuniciranje.....                                                         | 16        |
| 4.1.3 Usmerjenost v merljivost in učinkovitost.....                                                              | 17        |
| 4.1.4 Vlaganje v medmrežne aktivnosti .....                                                                      | 17        |
| 4.1.5 Pozabljanje na inovacije.....                                                                              | 18        |
| <b>5 USPEŠNO OBVLADOVANJE KRIZE .....</b>                                                                        | <b>19</b> |
| <b>5.1 Načini uspešnega obvladovanja krizne situacije .....</b>                                                  | <b>19</b> |
| 5.1.1 Vlaganje v trženje.....                                                                                    | 19        |
| 5.1.2 Osredotočanje na potrošnike .....                                                                          | 20        |
| 5.1.3 Graditev na blagovni znamki .....                                                                          | 21        |
| 5.1.4 Natančno določanje priložnosti .....                                                                       | 22        |
| 5.1.5 Premišljeno in ne hipno ravnanje .....                                                                     | 22        |
| 5.1.6 Vlaganje v raziskovanje .....                                                                              | 23        |
| 5.1.7 Uravnoteženje proračuna.....                                                                               | 23        |
| 5.1.8 Premišljeno določevanje cen .....                                                                          | 24        |
| 5.1.9 Graditev na zaupanju in razumevanju potrošnikov .....                                                      | 24        |
| 5.1.10 Oblikovanje različnih scenarijev .....                                                                    | 24        |
| 5.1.11 Identificiranje šibkih točk konkurentov .....                                                             | 25        |
| 5.1.12 Uporaba Novega koncepta trženja .....                                                                     | 25        |
| <b>6 KONEC KRIZE ALI NOV ZAČETEK? .....</b>                                                                      | <b>27</b> |
| <b>7 RAZISKAVA VPLIVA FINANČNE KRIZE NA SPREMEBO METOD TRŽNEGA<br/>KOMUNICIRANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH.....</b> | <b>28</b> |
| <b>7.1 Opis raziskovalnega problema .....</b>                                                                    | <b>28</b> |
| <b>7.2 Namen raziskave in omejitve .....</b>                                                                     | <b>28</b> |
| <b>7.3 Opis uporabljene metodologije .....</b>                                                                   | <b>29</b> |
| 7.3.1 Intervju .....                                                                                             | 29        |
| 7.3.2 Zbiranje podatkov .....                                                                                    | 30        |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7.3.3 Tematska opredelitev .....                                                                        | 31        |
| <b>7.4 Preverjanje in zagotavljanje kakovosti podatkov .....</b>                                        | <b>31</b> |
| <b>7.5 Glavne ugotovitve.....</b>                                                                       | <b>32</b> |
| 7.5.1 Kriza in sprememba metod tržnega komuniciranja.....                                               | 32        |
| 7.5.2 Usmeritev v nove – in ne toliko nekonvencionalne – metode tržnega komuniciranja v času krize..... | 34        |
| 7.5.3 Vpliv krize na spremembo proračuna za tržno komuniciranje .....                                   | 35        |
| 7.5.4 Vpliv krize na spremembo kanalov oziroma medijev sporočanja .....                                 | 36        |
| <b>8 DISKUSIJA Z NAVEZAVO NA TEORETIČNA IZHODIŠČA .....</b>                                             | <b>38</b> |
| <b>9 SKLEP .....</b>                                                                                    | <b>41</b> |
| <b>10 LITERATURA .....</b>                                                                              | <b>43</b> |
| <b>11 PRILOGE .....</b>                                                                                 | <b>47</b> |

## **KAZALO SLIK**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Slika 2.1: Vpliv finančne krize na propad podjetij .....     | 10 |
| Slika 4.1: Karikatura tipičnega odziva podjetij v krizi..... | 15 |

## **KAZALO PRILOG**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga A: Elektronska pošta za direktorje trženja v slovenskih podjetjih ..... | 47 |
| Priloga B: Ključne ugotovitve intervjujev .....                                 | 47 |

# 1 UVOD

Ni je ne videti ne slišati, a ima tisoč obrazov in o njej govorimo prav vsi. Vpliva na vse nas, ne glede na raso, veroizpoved ali starost. Jemlje nam nasmeh z ust, zaradi nje postajamo vse bolj pesimistični in zaskrbljeni.

Odgovor na to uganko bi še pred leti iskali z veliko razmisleka, danes pa nanjo odgovorimo hipno – KRIZA. Še pred kratkim je to bila beseda, ki je večini zvenela abstraktno in odtujeno, danes pa se spreminja v grožnjo, ki ljudem odžira optimizem, delovna mesta, plače. Odžira zaupanje v svetlo prihodnost.

Globalna finančna kriza nas je zajela in ni je moč ustaviti. Prihaja od zunaj, z določenim zamikom in še nikoli do zdaj se ni pojavila tako hitro kot tokrat. Žal smo z napačnimi ravnanji v zadnjih nekaj letih tudi sami prispevali, da jo bomo občutili bolj, kot bi bilo treba. To bo namreč največja kriza v samostojni Sloveniji in za večino Slovencev največja v času njihovega življenja. Zdi se, kakor da bi drseli z vrha pobočja, kjer se še ne vidi, kako strm je klanec in kako globoko je dno (Štiblar 2008). Vsi smo na preizkušnji: ljudje doma, vlada, gospodarstvo, finančne ustanove.

Finančno krizo imenujemo tudi kriza zaupanja. Ljudje so izgubili zaupanje v vse ključne sisteme družbe: v političnega, gospodarskega in vrednostnega. Porabniki so v skrbeh za svoja delovna mesta, spremenili pa so tudi svoje nakupne navade. Kakšno vlogo ima torej pri vsem tem tržno komuniciranje? Kako se bodo podjetja odzvala na krizo, in natančneje, kako se bo znotraj krizne situacije v podjetjih razvijalo trženje? Bodo podjetja na trženjske aktivnosti gledala kot na strošek in posledično v tržno komuniciranje ne bodo vlagala, ali kot na naložbo, ki prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti podjetja na trgu?

Temelj diplomskega dela predstavlja obravnava krizne problematike in odzivov podjetij nanjo. Tudi sama nameravam raziskati, kako se bodo slovenska podjetja, ki imajo razvite oddelke za trženje, odzivala na spremenjeno ekonomsko okolje. Ugotoviti želim, ali bo zaradi krize prišlo do spremembe metod tržnega komuniciranja v slovenskih podjetjih in, če da, kakšne bodo novonastale spremembe. Informacije in podatke bom zbirala s pomočjo kvalitativne metode – intervjuja. O dani problematiki se bom pogovarjala z direktorji trženja večjih slovenskih podjetjih, ki poslujejo v različnih panogah.

Skozi celotno raziskovanje me bo vodilo in usmerjalo vprašanje, na katerega bom ob koncu raziskovalnega procesa poskušala tudi odgovoriti. Zastavljeno raziskovalno vprašanje se glasi: Ali bo kriza vplivala na spremembo metod tržnega komuniciranja v slovenskih podjetjih in, če da, kakšne bodo novonastale spremembe metod, ki jih bo povzročila kriza?

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega. V prvem, teoretičnem delu se bom osredotočila na samo problematiko finančne krize. Osvetlila bom pojem finančne krize kot krize zaupanja in predstavila tipične (a ne vedno ustrezne) odzive podjetij v kriznem obdobju. Nadalje se bom posvetila uspešnemu obvladovanju krizne situacije s strani podjetij in podrobno predstavila načine uspešnega reševanja krize.

V drugem, empiričnem delu diplomskega dela bom predstavila raziskavo o vplivu finančne krize na spremembo metod tržnega komuniciranja, ki jo bom izvedla med direktorji trženja v slovenskih podjetjih. Kako bo kriza vplivala na trženjske oddelke v slovenskih podjetjih? Bodo ta zmanjševala svoje proračune za tržnocomunikacijske aktivnosti ali ne? Kakšnih, morebiti novih, metod se nameravajo posluževati? Vsa ta vprašanja me bodo vodila med preučevanjem dane problematike. Iz pogovorov z direktorji trženja bom poskušala pridobiti odgovore na omenjena vprašanja in s pomočjo njih identificirati tipične odzive slovenskih podjetij na trenutno najbolj pereč problem današnjega gospodarstva – finančno krizo.

## **2 FINANČNA KRIZA**

»Smo na robu globalne transformacije. Vse, kar potrebujemo, je močna svetovna kriza, in narodi bodo sprejeli novo svetovno ureditev.« (Rockefeller 2009).

### **2.1 Globalna finančna kriza**

Vzroki zdajšnje finančne krize in prihajajoče gospodarske recesije so stari že desetletja in izhajajo iz jedra danes v svetu prevladujoče liberalne oblike tržnega sistema. Ključni preobrat – povod za krizo – je bil padec cen nepremičnin v ZDA, ki se je začel sredi leta 2006, prvi znaki z njim povzročene finančne krize pa so se pokazali spomladi leta 2007. Znaki so bili najprej postopni, z nekajmesečnimi presledki. Dajali so občutek, da se pojavljajo le v nekaterih državah, na primer v ZDA in Veliki Britaniji. Pozneje pa so si ti znaki sledili vse pogostejše in v manjših razmakih – kot prihajajoč potres. Prišlo je do poka nepremičninskega balona, ki so mu v nekajmesečnih razmakih sledili prvi stečaji velikih finančnih ustanov. Ameriški dolar je dosegel najnižjo raven, in sicer 1,6 dolarja za 1 evro. Od začetka septembra 2008 pa so si začeli z vedno večjo naglico slediti vse bolj kritični dogodki na finančnem področju (Štiblar 2008).

Glavni razlog končnega padca svetovnega finančnega sistema je bil za mnoge stečaj ameriške investicijske banke Lehman Brothers, 14. septembra 2008. Ameriška vlada je ni hotela rešiti s finančno injekcijo, saj je s tem druge agente na finančnem trgu hotela opozoriti, naj v podobnih situacijah na njeno pomoč ne računajo. Vlada je želela pokazati odklonilni položaj do uveljavljanja moralnega hazarda, s tem pa sprožila nezaupanje, strah in paniko na borzah. Borzni indeksi so povsod po svetu doživljali največje (tedenske, mesečne) padce doslej ter v razvitem svetu izgubili v povprečju polovico najvišjih vrednosti izpred leta dni, v državah v razvoju pa dve tretjini in več. Svetovni finančni sektor je tako zadela nelikvidnost, mnoge ustanove pa postopno tudi nesolventnost. Osnovno pravilo za reševanje pred morebitnim propadom je postalo pridobivanje likvidnosti z razdolževanjem. Ljudje so se začeli vračati h gotovini ali celo žlahtnim kovinam, enako pa delujejo tudi finančne in gospodarske družbe. Prišlo je do propada treh od petih največjih ameriških – in s tem svetovnih – investicijskih bank, s čimer je investicijsko bančništvo v obliki, ki smo ga poznali, izginilo (Štiblar 2008).

Kriza na žalost ne ostaja omejena le na finančni sektor. Ne gre več zgolj za ekonomsko krizo, temveč tudi za socialno in družbeno krizo (Godina Košir 2009). Potrošniki so zaskrbljeni – skrbi jih služba, nestabilne cene, finančni donosi in vrednost njihovih nepremičnin. Zaupanje v institucije je padlo rekordno nizko. Potrošniki varčujejo, bistveno manj trošijo in so cenovno bolj občutljivi. Sprožil se je socialni čut (Kruhar in drugi 2009).

Negativne posledice nelikvidnosti in nesolventnosti finančnih družb v obliki zmanjšane kreditiranja prizadenejo tudi realni sektor svetovnega gospodarstva (Štiblar 2008, 20). Po podatkih OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) se je vpliv finančne krize preselil na področje gospodarstva predvsem zato, ker so se zmanjšala razpoložljiva finančna sredstva in poostriili pogoji, pod katerimi lahko družbe dobijo nova sredstva. Najbolj se to pozna na gospodarstvu ZDA, ki v letošnjem letu verjetno ne bo doseglo nobene rasti, prav tako pa je nižja rast pričakovana tudi v Evropski uniji (Lipnik 2008).

Številke, ki opisujejo krizo, so zastrašujoče. Po ocenah naj bi v zadnjih mesecih na svetovnih borzah izpuhtelo več kot 25 tisoč milijard dolarjev, kar predstavlja skoraj dvakratnik bruto družbenega proizvoda ZDA oziroma štiristokratnik slovenskega bruto družbenega proizvoda. Vrednost podjetij na borzi se je v manj kot pol leta zmanjšala za več kot tretjino. Število zaposlenih pada že leto dni, v zadnjih mesecih pa smo priča rekordno hitremu naraščanju števila brezposelnih. Po mnenju predsednika uprave Fructala, Tonija Balažiča, smo se znašli v prvi globoki recesiji po 60. letih (Balažič 2009, 24).

Slika 2.1: Vpliv finančne krize na propad podjetij



Vir: *The Economist* (2009a).

## 2.2 Finančna kriza in Slovenci

Slovenijo je zajela ne le gospodarska recesija, temveč tudi svetovna gospodarska kriza, ki izhaja iz hipotekarne krize v ZDA. Za prebivalce, podjetja in celotno slovensko državo je pomembno, da se nanjo kar najbolje odzovejo in ustrezno ukrepajo, saj negativni vplivi prihajajo in bodo še prihajali od zunaj, situacijo pa slabšajo še domači negativni dejavniki. Za Slovenijo je pomembno iskanje *sui generis* rešitev, kjer so te mogoče in smiselne (Štiblar 2008, 135).

Realna recesija se časovno v Evropi pojavlja za ZDA, vendar so zaradi vse večje in tesnejše povezanosti med trgi časovni zaostanki vse manjši, svetovno geografsko in sektorsko združevanje pa vse hitreje. Znaki krize so na slovenskem trgu prisotni in vse močnejši. Slednji so: napovedano ali dejansko odpuščanje delavcev, zmanjševanje izvoznih naročil, upad prodaje in več kot prepolovitev borznega indeksa v zadnjem letu. Poleg tega bančni posojilni krč še pogloblja recesijske težnje (Štiblar 2008).

Slovenijo, ki se je v vseh pogledih »vključila« v svetovni kapitalizem, utegne finančna kriza zelo prizadeti. Mogočna gospodarstva se prej ali slej znova poberejo, v Sloveniji kot majhni in od drugih odvisni državi pa utegne ostati nepopravljivo opustošenje (Jež 2008). Rasto Ovin, predstavnik mariborske poslovne fakultete, je za časnik Finance poudaril, da je slovensko gospodarstvo sestavni del evropskega, zato se učinki finančne krize, ki v Evropo prihajajo iz ZDA, še hitreje prenašajo. Povedal je, da te krize ne bomo preboleli zlahka – Slovenija bo delila usodo Evropske unije, zlasti Nemčije, saj ta predstavlja najpomembnejšo slovensko gospodarsko partnerico (Novak 2008).

### **3 KRIZA ZAUPANJA**

Zaupanje predstavlja odločilno strategijo pri soočanju z negotovo in nenadzorovano prihodnostjo. V ospredje pride v situacijah, kjer moramo ukrepati kljub prisotnemu tveganju in negotovosti. Definirano je kot strategija poenostavljanja, ki omogoča posameznikom, da se lažje prilagajajo kompleksnemu socialnemu okolju (Sztompka 1999, 25). Po besedah Jančiča (1996, 176) zaupanje predstavlja »trdno vero v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo.«

Zaupanje je stava o mogočih prihodnjih dejanjih drugih. Sestavljeno je iz dveh glavnih komponent: prepričanja in predanosti. Vsebuje specifična pričakovanja o tem, kako se bodo drugi (osebe, kulture, podjetja, ipd.) odzvali na določeno socialno situacijo. S tem, ko pokažemo zaupanje do nekoga, dajemo znak, da smo prepričani v določen ugoden izid v prihodnosti (Sztompka 1999).

Ljudje smo naravno nagnjeni k želji po zaupanju drugim, to je v naših genih. Zaupanje smo si pridobili med socializacijo. Predstavlja mehanizem za lažje preživetje človeka v kompleksnem in nepredvidljivem družbenem okolju (Kramer 2009, 70). Zaupanje kot tako ni prisotno le v medosebnih odnosih – preveva celotno družbo na vseh ravneh človekovega delovanja. Prisotno je tudi v ekonomiji, menedžmentu. Zadnji dve desetletji je bilo zaupanje koncipirano kot vsemogočno lepilo, ki omogoča obračanje ekonomskih koles in vzpodbuja prave povezave med različnimi družbenimi akterji (Kramer 2009). Vendar pa je prišlo do kritičnega preobrata – izrabe zaupanja. Družba je izgubila zaupanje v celoten družbeno-ekonomski sistem, sledila je kriza. Kriza zaupanja.

#### **3.1 Izguba zaupanja**

Finančna kriza v svojem bistvu predstavlja krizo zaupanja. Ljudje so izgubili zaupanje v vse ključne sisteme družbe: v političnega, gospodarskega in vrednostnega. Zaupanje se je porušilo na vseh področjih. Ljudje ne zaupajo več bankam, banke ne gospodarstvu, investitorji so izgubili zaupanje v borze, dobavitelji so postali sumničavi do kupcev, potrošniki pa so izgubili vero v trajnost svoje kupne moči (Balažič 2009, 24). Val slabih novic, ki jih je prinesla kriza s seboj, je spodkopal zaupanje ljudi in spremenil njihove nakupne navade.

Ugotovili so, da je bil celoten sistem potrošnje v Evropi in ZDA v zadnjih treh desetletjih grajen na nepoštenosti, zahrbtnosti in zadolževanju (Quelch in Jocz 2009).

### **3.2 Želja po povrnitvi zaupanja**

Bančniki, borzniki, politiki in nosilci ključnih odločevalskih funkcij so to zaupanje spodkopali prvi in povzročili kolaps. Vlagatelji so izgubili zaupanje v trg, porabniki pa so izgubili zaupanje v družbeni sistem. V skrbeh so za svoja delovna mesta, za svojo prihodnost (Štiblar 2008). Potrošniki so postali pretirano previdni, zadržani in prestrašeni (Zorko in Makovec Brenčič 2009).

Ravno finančniki, politiki in nosilci odločevalskih funkcij so tisti, ki najbolj stremijo k želji po vrnitvi in ponovni vzpostavitvi zaupanja, saj je na slednjem zgrajen celoten finančni sektor. Zaposlitev finančnikov in drugih pomembnih političnih akterjev, njihovo ekonomsko blagostanje (bančniki, finančniki) ali preživetje na oblasti (predsedniki vlad, ministri, guvernerji centralnih bank) – vse je povezano z vrnitvijo in pridobitvijo ponovnega zaupanja (Štiblar 2008). Tudi podjetja imajo nalogo ponovno vzpostaviti zaupanje svojih ciljnih javnosti oz. svojih potrošnikov. Skupni imenovalec vseh aktivnosti, ki se jih podjetje poslužuje, mora predstavljati prav gradnja in krepitev zaupanja. Pomembno je, da se zaposleni v podjetju prelevijo v advokate tržne znamke in da pri tem ne zanemarijo prodaje. Po besedah britanskega tržnega strokovnjaka Leslieja de Chernatonyja (v Petrov 2009b) premoženje predstavljajo porabniki, njihova lojalnost in predvsem dolgoročno negovani odnosi z njimi.

### **3.3 Kultura odkritosti**

Moderna ekonomija ne more uspešno delovati, če ljudje nimajo zaupanja vanjo. Institucije ne bodo mogle uspešno poslovati, dokler se njihovi vodje ne bodo naučili, kako v kriznih situacijah komunicirati pošteno, odkrito in nepristransko ter tovrstnega načina komuniciranja ne bodo prevzeli za ključno normo v organizaciji. Nobena organizacija ne more biti odkrita in poštena do javnosti, če ni v prvi vrsti odkrita in poštena do sebe. Organizacijska transparentnost namreč pripomore k večji uspešnosti in učinkovitosti podjetja, tako navzven kot navznoter (O'Toole in Bennis 2009).

Kako pa lahko podjetja razvijejo kulturo odkritosti in nepristranskosti ter s tem pripomorejo k večjemu zaupanju v organizacijo? O'Toole in Bennis navajata naslednje razloge: podjetje mora govoriti resnico (in ne zgolj tistega, kar ljudje želijo slišati), zaposlene mora spodbujati k odkritemu medsebojnemu komuniciranju, spodbujati in nagrajevati mora nasprotna mnenja, ne le lastnih, imeti mora sposobnost dobrega in ustreznega sporočanja slabih, neprijetnih novic, priznati mora lastne napake, graditi na transparentnosti organizacije in temeljiti na odkritem komuniciranju z vsemi deležniki (O'Toole in Bennis 2009, 57).

### **3.4 Ponovna vzpostavitev zaupanja je ključna**

Dobrina, ki je svetovnemu gospodarskemu sistemu v tem trenutku najbolj primanjkuje, je torej zaupanje (Viršek 2008). Temeljna ideja koncepta zaupanja je, da je gradnja in povrnitev slednjega ključna in esencialna komponenta za rešitev iz krize. Po besedah Jančiča (v Godina Košir 2009, 51) bo dodana vrednost v prihodnje povezana predvsem s stopnjo zaupanja, ki jo bo znal podjetnik vzpostaviti na vseh ravneh svojega odnosa do vseh ključnih delov človeštva. Voditelji na vseh področjih družbe se bodo morali v prvi vrsti truditi za povrnitev izgubljenega zaupanja, saj bo to prispevalo k najpomembnejšemu vzvodu konca krize – povečanemu povpraševanju (Balažič 2009, 24).

## 4 ODZIV PODJETIJ V KRIZNIH SITUACIJAH

V celotni zgodovini nismo bili priča niti dvema popolnoma enakima krizama. Vsakič znova – pa če so v preteklosti podjetja izkusila še toliko kriz – akterje na trgu kriza zmeraj preseneti. V vsaki novonastali krizni situaciji se podjetja znajdejo v drugačnih in spremenjenih družbeno-ekonomskih okoliščinah, ki zapovedujejo in narekujejo njihovo delovanje (Quelch in Jocz 2009).

Kljub temu, da se krize med seboj razlikujejo, pa so strokovnjaki identificirali nekatere vzorce obnašanja, ki se pri podjetjih pojavljajo v času nestabilnih ekonomskih razmer (Quelch in Jocz 2009). Prepoznali so tipične – a ne vedno najboljše – odzive menedžmenta v podjetjih, ki so značilni v obdobju recesije. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila ta vedenja in osvetlila najpogostejše reakcije podjetij v kriznih okoliščinah.

### 4.1 Tipični odzivi podjetij na krizo

Slika 4.1: Karikatura tipičnega odziva podjetij v krizi



Vir: Pichaus (2009).

#### 4.1.1 Neodzivnost, hipnost in nepremišljenost

»Prihodnji teden kriza ni mogoča. Moj dnevnik je že poln,« so besede znanega politika in Nobelovega nagrajenca Henryja Kissingerja (2009), ki še kako dobro ponazarjajo enega od najpogostejših odzivov podjetij na krizo – neodzivnost in brezzdelje. Tovrstna pasivna reakcija in neprizadevnost za rešitev krize predstavljata enega izmed najbolj tveganih odgovorov na recesijo s strani podjetij. Slednja se zaradi nenadnega upada povpraševanja in padca prihodkov počutijo nezmožna obvladovati težko ekonomsko situacijo, zato se raje predajo obupu, kot pa da bi se aktivno spopadla s krizo. Poleg tega odziva sta pri podjetjih značilna še dva, prav tako neustrezna odziva. Namesto pasivne reakcije se nekatera podjetja poslužujejo nenadnih, impulzivnih in pretirano hitrih odločitev. V svojih dejanjih so nepremišljena, kompleksne probleme rešujejo raztreseno in nespametno. Pod pritiskom, da morajo *nekaj narediti*, velikokrat v preveliki naglici naslovijo napačen problem, pravi problem pa spregledajo. Tretji način napačnega odzivanja predstavljajo neorganizirane in nenačrtovane reakcije menedžmenta, ki povzročajo paniko in preplah znotraj same organizacije (Rhodes in Stelter 2009).

#### 4.1.2 Zmanjševanje proračuna za tržno komuniciranje

V obdobju gospodarskega razcveta podjetja velikokrat brezskrbno in nepremišljeno razsipavajo s svojim denarjem, česar pa si v času recesije ne morejo privoščiti. Denarja ni več v izobilju, dobavitelji ne odobravajo zapoznelih plačil, potrošniki zapirajo svoje denarnice in zmanjšujejo nakupe. Denar je postal kralj (Kaiser in Young 2009).

Podjetja v času gospodarske krize zaradi pomanjkanja denarja krčijo stroške svojega poslovanja. Sredstva prerazporejajo, racionalizirajo stroške in omejujejo izvedbe posameznih že načrtanih projektov (*Marketing Magazin* 2009). Prvi in najbolj tipičen odziv menedžmenta v času krize je zmanjševanje proračuna za tržnokomunikacijske aktivnosti. Med krizo potrošniki znižujejo svoje prioritete in posledično zmanjšujejo svoje nakupe. To podjetja občutijo na upadu prodaje, zato stroške nepremišljeno in po najkrajši mogoči poti zmanjšujejo. Proračune velikokrat krčijo nesorazmerno, izdatke za tržno komuniciranje pa v primerjavi z drugimi izdatki v podjetju (na primer z izdatki za produkcijske dejavnosti) znižajo najhitreje (Quelch in Jocz 2009).

Podjetja nižajo cene svojih izdelkov in storitev, zapostavljajo nove investicije ter jih prelagajo na poznejši čas – ko bo krize konec. Marketinški izdatki, ki pokrivajo področja tržnega komuniciranja in tržnega raziskovanja, so ponavadi znižani na minimum. Tovrstno pogosto početje – nepremišljeno in nekritično zniževanje izdatkov za trženjske aktivnosti – pa je napačno. Čeprav je pametno obvladovati in nadzorovati stroške, lahko pozabljanje na trženje, blagovno znamko in raziskovanje ključnih potreb potrošnikov na dolgi rok ogrozi delovanje podjetja (Quelch in Jocz 2009).

#### **4.1.3 Usmerjenost v merljivost in učinkovitost**

Kljub temu da trženjski oddelki v podjetjih v reakciji na krizo najprej krčijo svoje proračune za tržnokomunikacijske aktivnosti, slednjim nekaj denarja vseeno namenijo. Skupni imenovalac teh aktivnosti predstavlja dejstvo, da so lahko merljive. Takšne so na primer neposredno trženje, oglaševanje in predstavljanje ponudbe prek interneta ter ustvarjanje ugodnosti za kupce, kot so promocijske cene, količinski popusti in ugodnosti na samem prodajnem mestu (Quelch in Jocz 2009, 57–58).

Velik preobrat pri poslovanju je viden v poudarjeni učinkovitosti. V času ekonomske krize prihaja učinkovitost pri podjetjih vse bolj v ospredje. Stroške s področja trženja poskušajo kar se da optimizirati oziroma preiti z manj učinkovitega trženja na učinkovitejše. Svoje aktivnosti in komunikacijske strategije usmerjajo v tiste medije, ki so učinkovitejši (na primer internet, direktni marketing), in jih umikajo iz tistih medijev, kjer je razmerje med stroški in učinki neugodno (Krivec 2009).

#### **4.1.4 Vlaganje v medmrežne aktivnosti**

Internet je zmagovalec v krizi – kot medij in tudi kot trg. Je stroškovno učinkovit, omogoča visok doseg ter veliko možnost prilagajanja in ciljanja (Balažič 2009, 24). Od vseh kanalov, ki jih podjetja v času krize uporabljajo, je dandanes najbolj izstopajoč prav slednji. Internet v zadnjih letih postaja trend, zato je v obdobju recesije zaradi lahke merljivosti in svoje učinkovitosti med tržniki zelo popularen. Oglaševanje prek interneta ima natančno določeno ciljno javnost in je relativno poceni v primerjavi z drugimi množičnimi mediji. Večji del komuniciranja prehaja na internet, saj je ta v polnem razmahu in tudi v trenutnih kriznih razmerah predstavlja zelo ugoden kanal za doseg ciljnih populacij (Quelch in Jocz 2009).

#### 4.1.5 Pozabljanje na inovacije

Za podjetje je v času krize značilno, da ne vlaga v inovacije. Inovacije so težko merljive in podjetje z njimi težko upravlja, saj mora v njih vložiti veliko napora in denarja. V težkih časih, ko pride do upada prodaje, menedžment pogosto zaključi, da se vlaganje v inovacije ne splača in da inovacije konec koncev za podjetje niso tako pomembne. Nesmiselno se jim zdi 'zapravljanje' denarja za nepreizkušene ideje, zato se raje osredotočijo na tiste, ki so bile preizkušene v preteklosti in so se izkazale za učinkovite. Pa je njihov pogled zares pravilen? Obstaja namreč popolnoma nasprotno mnenje strokovnjakov, ki pravijo, da so inovacije v kriznih časih zelo pomembne, saj pripomorejo k rasti in razvoju podjetja ter preprečujejo propad nekaterih trgov (Rigby in drugi 2009). Med recesijo imajo novi izdelki in storitve pomembno vlogo, še posebej za tiste kupce, ki živijo za ta trenutek (ang. *Live-for-Today consumers*) ter cenijo novosti (Quelch in Jocz 2009, 57). Za podjetja, ki v kriznih časih tonejo, je značilno, da pozabljajo na kreativne in inovativne rešitve, ki vodijo v nove, sveže ideje (Rigby in drugi 2009). Prepričanje o nevlaganju v inovacije je napačno in na dolgi rok vodi podjetje v pogubo.

## **5 USPEŠNO OBVLADOVANJE KRIZE**

Globalna finančna kriza tako kot vsaka kriza doslej nedvomno predstavlja težke čase za podjetja. Velikega proračuna in denarne podpore s strani menedžmenta prav gotovo ni. Tudi potrošniki so se spremenili – postali so nezaupljivi in previdni, spremenili so svoje nakupne navade (Lay in drugi 2009). Kako naj torej menedžment v teh težkih časih reagira, da bo krizo uspešno obvladoval? Brezdelje ali, nasprotno, hitro in nepremišljeno odzivanje na krizno situacijo gotovo ne predstavljata pravega odziva. Če želijo podjetja v zdajšnjih razmerah delovati tako uspešno, kot so pred gospodarsko krizo, se morajo odzvati na spremembe na trgu (Hren in Mulej 2009b). Delovati morajo premišljeno, fleksibilno in predvsem – trženjsko usmerjeno.

### **5.1 Načini uspešnega obvladovanja krizne situacije**

#### **5.1.1 Vlaganje v trženje**

Po besedah predsednika uprave družbe Fructal, Tonija Balažiča, povpraševanje predstavlja ključ do rešitve problema globalne recesije. Samo povečano povpraševanje lahko omogoči ponovno ogrevanje gospodarstva, za dosego tega pa je poleg ponovne vzpostavitve zaupanja in potrošnje države ključen pogumen odziv tržnikov na krizo (Balažič 2009, 24).

Pomembna značilnost tistih podjetij, ki so v preteklih krizah uspela, je, da so svoje izdatke za tržno komuniciranje ohranjala ali pa celo povečevala. Na splošno se je izkazalo, da se med krizo vlaganje v trženje izplača, saj so se tista podjetja, ki so med krizo v tržnokomunikacijske aktivnosti vlagala, v enem letu po krizi izkazala za uspešnejša in bolj dobičkonosna od tistih, ki med krizo v trženje niso vlagala in so trženjski proračun zgolj zmanjševala (Quelch in Jocz 2009). V krizi lahko vidimo priložnost za trženje, saj lahko to v podjetju dobi tisti prostor, ki mu kot poslovnemu procesu, ki ustvarja dodano vrednost, tudi pripada (Balažič 2009).

Za podjetja je v kriznih časih najslabše, če varčujejo pri trženju in z njim povezanimi aktivnostmi, saj so raziskave pokazale, da povečano vlaganje v tržno komuniciranje v času recesije, znatno bolj kot v fazi gospodarske rasti, vpliva na uspešnost poslovanja. Pomembno je, da podjetja izvajajo svoje tržnokomunikacijske akcije in prek njih komunicirajo s svojimi

potrošniki – jih informirajo, izobražujejo in z njimi sodelujejo (Mrkunova v Kruhar in drugi 2009, 18).

Pomembnost trženja je v časniku Finance poudarila tudi Rojškova (v Petrov 2009a). Podjetja, ki trženju dajejo velik strateški pomen, po njenem mnenju lahko opazijo priložnosti v težjih gospodarskih razmerah. Tovrstnim podjetjem je na podlagi naložb v trženje uspelo doseči premijsko ceno svojih izdelkov oziroma storitev, superiorno zaznano vrednost pri porabnikih, večjo zvestobo porabnikov in s tem tudi večji tržni delež.

### **5.1.2 Osredotočanje na potrošnike**

Podjetja si v kriznih časih pomagajo z različnimi strategijami. Nekatere so take, da uspešno vodijo in poganjajo organizacijo v njenem delovanju, spet druge zavirajo in spodkopavajo ugodno poslovanje. Za podjetje v krizi je ključno, da se v želji po izboru čim uspešnejših strategij osredotoči na potrošnika, razume novonastale vzorce potrošnje in njim primerno uglaasi svojo strategijo poslovanja (Quelch in Jocz 2009).

Ljudje so zaradi nestabilnih ekonomskih razmer spremenili svoje potrošniške navade, potrebe in želje. Velika večina je začela zmanjševati svoje nakupe. Prenehali so razsipavati z denarjem in vlaganjem v investicije. Postali so varčni in cenovno občutljivi – izdelke so začeli kupovati veliko preudarnejše kot v obdobju gospodarskega razcveta (*The Economist* 2009b). Razumevanje potrošnika v času krize je zato za podjetje zelo pomembno. Veliko več možnosti, da uspešno poslujejo tako med krizo kot tudi po njej, imajo tista podjetja, ki zelo podrobno raziskujejo potrošnikove potrebe, svojo ponudbo prilagajajo spremembam njihovih potreb in oblikujejo situaciji primerne strategije in taktike. Med krizo je bolj kot kadar koli pomembno, da podjetje ne pozabi, da so lojalni kupci tisti, ki so najpomembnejši (Quelch in Jocz 2009).

V času, ko se podjetja srečujejo z upadanjem povpraševanja, je naloga tržnikov, da zmanjšujejo čezmerno kompleksnost njihovih izdelkov in storitev (Quelch in Jocz 2009). Pri tem pa se je potrebno zavedati, da ponovni dvig prodaje ni odvisen le od dobrih, inovativnih oglaševalcev in privlačnih izdelkov oz. storitev. Odvisen je tudi od potrošnikov, ki morajo imeti razpoložljiv dohodek, prav tako pa morajo biti naklonjeni izdelkom ali storitvam, ki jih ponuja podjetje. Ponovno morajo vzpostaviti zaupanje v podjetja in ekonomijo ter privzeti življenjski stil in vrednote, ki vzpodbujajo potrošnjo (Quelch in Jocz 2009).

Potrošniki se na krizo ne odzivajo enako. Ne obstajajo zgolj in samo tisti, ki drastično zmanjšajo svoje nakupe. Pri nekaterih so namreč spremembe večje in očitnejše kot pri drugih. Prvi korak pri identificiranju potrošnikovega vedenja je, da podjetje slednjega razume in prepozna nove segmente, ki se pojavijo v krizi. V času recesije pa življenjskostilna ali demografska segmentacija ne prideta v poštev. Veliko primernejša je psihološka segmentacija potrošnikov. Ta opredeljuje potrošnike po njihovih čustvenih odzivih na ekonomsko krizo. Potrošniki so po tovrstni segmentaciji uvrščeni v štiri skupine. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki so zelo pritisnili na zavoro in ustavili vse nakupe, ki se jim da izogniti (ang. *Slam-on-the-Breakes*). V drugo skupino spadajo zelo zaskrbljeni potrošniki, ki veliko razmišljajo o ekonomičnem obnašanju (ang. *Pained-but-Patient*). V tretjo skupino uvrščamo tiste, ki dohodkovno niso zelo prizadeti, pa vendar skrbneje izbirajo med dobrinami, ki jih potrebujejo (ang. *Comfortably Well-Off*). Zadnji, četrti in tudi najmanjši segment pa predstavljajo potrošniki, ki živijo za danes in se niso pripravljeni odreči ničemur (ang. *Live-for-Today*) (Quelch in Jocz 2009, 54). Če hoče podjetje uspešno delovati, se mora zavedati obstoja vseh štirih segmentov potrošnikov in oblikovati svoje komunikacijske kampanje, upoštevajoč njih. Kljub začasno spremenjenim razmeram na trgu morajo tržniki svoje strategije in taktike načrtovati ter oblikovati tudi na dolgi rok. Obstaja možnost, da bo pri potrošnikih zaradi krize zaupanja prišlo do ne le začasnih sprememb, ampak tudi do dolgoročnih, trajnih sprememb vrednot in vedenja (Quelch in Jocz 2009).

### **5.1.3 Graditev na blagovni znamki**

Ljudje se v času krize obračajo na ugledne blagovne znamke. Slednje prinašajo manjša tveganja, zagotavljajo kakovost, znane proizvode in znan način dela (*Marketing magazin*, 2008). Znamka predstavlja znamenje zaupanja. V danih razmerah je zato zelo pomembno, da so predstavniki podjetij, ki kot osebe zastopajo in promovirajo znamko podjetja, čimbolj vidni, da nastopajo v javnosti. Pomembno je, da se prelevijo v zagovornike blagovne znamke in da oni sami postanejo znamenje zaupanja (de Chernatony v Petrov 2009b, 18).

Recesija predstavlja odlično priložnost za povečanje konkurenčnih prednosti in vidnosti blagovnih znamk na trgu. Razlog za slavljenje se skriva v tem, da morajo podjetja zaradi manjših proračunov in manj resursov stvari delati drugače. Ponovno se sprašujejo, kaj delajo narobe in kaj pravilno, ter vlagajo v razvijanje blagovne znamke (Jančič 2009). Grajenje in ohranjanje močne blagovne znamke – take, ki jo potrošniki prepoznajo in ji zaupajo – je zato

zelo pomembno. To je eden izmed najboljših in najučinkovitejših načinov, kako podjetje v času krize zmanjšuje tveganje (Quelch in Jocz 2009). Pri upravljanju blagovne znamke je pomembno tudi, da direktor trženja čim tesneje sodeluje s finančnim direktorjem, saj slednji na trženje pogosto še vedno gleda kot na strošek in ne kot na naložbo, ki ustvarja donos. Direktor trženja mu mora znati predstaviti prispevek blagovne znamke pri ustvarjanju rezultatov podjetja in pri rasti vrednosti premoženja podjetja ter ga o tem tudi redno obveščati (de Chernatony v Petrov 2009b, 18).

#### **5.1.4 Natančno določanje priložnosti**

Dobro je, da menedžment v obdobju recesije identificira priložnosti, ki bi podjetju lahko prinesle ugodne poslovne rezultate. Podjetje mora pregledati svojo ponudbo, blagovne znamke, izdelke in/ali storitve. Določiti mora, kateri izdelki/storitve imajo majhno možnost, da preživijo, kateri izdelki/storitve lahko utrpijo padec prodaje, ampak imajo kljub temu možnost stabilizacije, ter kateri izdelki/storitve imajo potencialno možnost, da se razvijejo in v času recesije uspejo (Quelch in Jocz 2009).

Uspešna podjetja se pritisku krize ne vdajo, temveč jo izkoristijo za povečanje svoje konkurenčne prednosti. Stroškov ne nižajo kar tako, brez premisleka, ampak sredstva prerazporejajo in vlagajo v aktivnosti, ki pripomorejo k njihovem uspešnejšemu poslovanju. Priložnosti, ki jih ponuja kriza, s pridom izkoriščajo ter se ponovno usmerjajo tudi v tiste trženjske aktivnosti in dejavnosti, ki so jih v preteklosti postavila na stranski tir (Baghai in drugi 2009).

#### **5.1.5 Premišljeno in ne hipno ravnanje**

V današnjih časih se podjetja na trgu počutijo kot v boksarskem ringu, kjer nepredvidljivi udarci prihajajo iz različnih smeri, strategije se spreminjajo iz trenutka v trenutek, nasprotni izzivalec pa je vedno znova pripravljen na napad. Podjetja v takšnem turbulentnem okolju pogosto izgubijo glavo ter delujejo impulzivno in brez potrebnega premisleka (Sull 2009).

Povzročanje preplaha ter nepremišljeno in hitro ravnanje ob padcu prodaje predstavlja neugodno reakcijo. Že res, da lahko trgi, ki hitro spreminjajo strategije, privabijo nekaj novih, začasnih kupcev, vendar pa se s tem odmikajo od svoje dozdejšnje filozofije in delovanja. Posledično se po koncu krize znajdejo v veliko slabšem položaju od podjetij, ki po tovrstnih

hipnih odločitvah niso posegala. Najboljšo rešitev zato predstavlja spretno, načrtno in premišljeno ravnanje, kjer podjetja upoštevajo trenutno krizno stanje, a svoje strategije vseeno gradijo dolgoročno in pazljivo. V negotovem okolju se morajo še toliko bolj potruditi in napeti moči, da njihova konkurenčna prednost pride do izraza (Quelch in Jocz 2009).

#### **5.1.6 Vlaganje v raziskovanje**

Potrošniki v času krize spreminjajo svoje obstoječe nakupne navade. Spreminjajo svoje prioritete, prerazporejajo denar, ki ga namenjajo potrošniškim dobrinam, menjavajo blagovne znamke in na novo definirajo vrednosti različnih izdelkov oziroma storitev. Ravno zato je v času krize za tržnike pomembno, da raziskujejo te spreminjajoče se potrošniške vzorce in investirajo v tržno raziskovanje. V kriznih časih morajo biti tržniki zelo fleksibilni. Slediti morajo spremembam navad svojih kupcev, poleg tega pa tudi bdeti nad delovanjem konkurentov. V svojih strategijah morajo biti prilagodljivi in pripravljeni na nenadne, hipne spremembe, ki se lahko pojavijo v okolju (Quelch in Jocz 2009).

#### **5.1.7 Uravnoteženje proračuna**

V času krize so trženjski oddelki pod pritiskom. Z manj denarja morajo narediti več in dokazati svoja povračila v investicije. Rezultati trženjskih aktivnosti velikokrat niso takojšnji, zato so trženjski proračuni kot eni ključnih variabilnih stroškov v podjetju zmanjšani najprej. Za podjetja ni priporočljivo, da zgolj posekajo trženjski proračun, ampak da pretehtajo vse možnosti in dobro premislijo, v kaj se splača vlagati (Quelch in Jocz 2009). Raziskave so pokazale, da povečano vlaganje v tržno komuniciranje vpliva na uspešnejše poslovanje podjetja v času krize (Mrkunova v Kruhar in drugi 2009, 18). Prava pot in pravi izziv za podjetje je, da pripravi dobro definirana, premišljena in korak za korakom narejena priporočila o tem, kateri izdatki so nepotrebni oziroma kje naj podjetje zmanjšuje izdatke, kje naj jih ohranja, kje pa naj jih celo povečuje (Quelch in Jocz 2009).

### **5.1.8 Premišljeno določevanje cen**

Krizo je treba preživeti. Da podjetjem to uspe, morajo svoje izdelke in storitve narediti dostopne potrošnikom. Za tržnike je priporočljivo, da se usmerijo v aktivnosti, ki imajo najboljše kratkoročne učinke na prodajo. Rešitve, ki jih oblikujejo, morajo dati hipne učinke in hkrati biti stroškovno učinkovite (Balažič 2009).

V času krize so pri potrošnikih dobrodošle cenovne akcije, pospeševalnoprodajne akcije, popusti v blagu in možnost vračila denarja na mestu nakupa. Zahteva po inovativnosti in ustvarjalnosti je pri tem večja kot kadar koli doslej (Quelch in Jocz 2009). Vse kratkoročno usmerjene aktivnosti morajo biti oblikovane zelo premišljeno. Pri cenovnih akcijah, ki so med tržniki v času krize pogosto uporabljane, mora biti podjetje kar se da previdno, saj lahko ima nižja cena velike negativne učinke na kratkoročno dobičkonosnost in dolgoročno erozijo ravni cene. Prav tako ogroža ugled blagovne znamke na dolgi rok (Balažič 2009). Kako pa naj se podjetja bojujejo z nizko ceno, ki na dolgi rok pogublja podjetje? Odgovor je preprost, s kakovostjo. Če se podjetje osredotoči zgolj in samo na ceno, podcenjuje potrošnika, zato je namesto nižje cene bolje dodajati vrednost izdelkom, na primer z darili, nagradnimi igrami ipd. (Kruhar in drugi 2009).

### **5.1.9 Graditev na zaupanju in razumevanju potrošnikov**

Potrošniki so zaradi neugodne ekonomske situacije nezaupljivi in zaskrbljeni. Zato je pomembno, da v času krize podjetja gradijo na zaupanju do svojih izdelkov/storitev, do blagovne znamke in do zaposlenih v podjetju. Na svoji ponudbi morajo graditi kot na varni in ugodni za potrošnika v kriznih časih. Pomembno je, da komunicirajo s sporočili, ki zmanjšujejo tveganje pri kupcih in krepijo emocionalno povezavo z blagovno znamko. Nazoren prikaz razumevanja potrošnikov (podjetje mora v svojih sporočilih pokazati, da je zmožno empatije ter razume potrošnikove probleme in stiske) je ključnega pomena (Quelch in Jocz 2009).

### **5.1.10 Oblikovanje različnih scenarijev**

V izzivalnem in ključovalnem ekonomskem okolju – še posebej v tistem, kjer obstaja možnost, da se razmere še poslabšajo – je za podjetje dobro, da razmisli o različnih možnih

kriznih scenarijih. Oblikovati mora vsaj tri različne scenarije: za zmerno/majhno krizo, za srednje težko krizo in za zelo hudo krizo. Podjetje mora identificirati tisti scenarij, ki bi bil najprimernejši zanj in za panogo, v kateri deluje. Naslednji korak, ki ga mora izvesti, je, da preuči mogoče posledice scenarija, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Preučiti mora svoja dejanja in njihov vpliv na vse ključne deležnike podjetja. Na primer, kako bodo novonastale strategije in taktike vplivale na potrošnike, ali obstaja možnost manjšega povpraševanja s strani dobaviteljev in kakšne bodo dolgoročne posledice za vlagatelje (Rhodes in Stelter 2009).

#### **5.1.11 Identificiranje šibkih točk konkurentov**

Podjetje ne posluje v vakuumu. Največkrat deluje na že uveljavljenem trgu, kjer za svoj obstoj in vodilni položaj tekmuje s številnimi tekmeci. Glede na lokacijo in panogo delovanja lahko okvirno predvideva, v kolikšni meri bo njegovo poslovanje ogroženo. Ključno pri tem je, da identificira prednosti in slabosti v svojem notranjem okolju in jih primerja s prednostmi in slabostmi svojih konkurentov. Z identificiranjem prednosti bo podjetje potrošnikove spremenjene potrebe zadovoljilo bolje in hitreje kot konkurenca. Z identificiranjem slabosti pa bo prepoznalo svoja slabše razvita in ranljiva področja, kjer je hitro ter učinkovito ukrepanje še kako pomembno (Rhodes in Stelter 2009).

#### **5.1.12 Uporaba Novega koncepta trženja**

Načine uspešnega spopadanja podjetij z izzivi krize je v svojem konceptu predstavil tudi Kline. Po njegovem mnenju ključ do uspeha predstavlja t. i. Novi koncept trženja, ki ni zgolj filozofija, ampak način poslovanja. Koncept, ki bi ga podjetja po njegovem mnenju morala uporabljati, temelji na petnajstih osnovnih in med seboj prepletenih idejah: vse poslovanje mora biti osredotočeno na stranke, treba jim je prisluhniti, podjetja morajo definirati in razvijati svoje razlikovalne kompetence, trženje je treba definirati kot »informiranje o trgu«, stranke je treba načrtno ciljati, cilj upravljanja podjetja mora biti dobiček in ne volumen prodaje, zvezda vodnica je vrednost, ustvarjena za stranko, stranka naj bi bila tista, ki opredeli kakovost, treba je negovati odnose in ustvarjati lojalne stranke, poslovanje je treba definirati kot storitveni posel, nenehno je treba razvijati, izboljševati in prenavljati ponudbo, podjetje

mora rasti s partnerji in zavezniki, obenem pa mora uničiti trženjsko birokracijo (Hren in Mulej 2009a, 6).

Vse te ideje povzemajo večino od do zdaj že omenjenih načinov uspešnega obvladovanja krizne situacije. Predstavljajo nekakšen skupek vodil, ki naj bi usmerjala podjetja v prihodnosti, tudi po končani krizi.

## **6 KONEC KRIZE ALI NOV ZAČETEK?**

Globalna finančna kriza je povzročila spremembe, tako pri podjetjih na trgu kot pri potrošnikih. Pa bodo spremembe le začasne ali se bodo nadaljevale tudi po koncu krize?

Mnogi teoretiki trdijo, da bodo posledice krize dolgotrajne. Poudarjajo, da bodo morala biti podjetja po koncu krize pripravljena na spremenjeno vedenje potrošnikov. Obstaja namreč velika možnost, da bodo svoje spremenjene navade, vrednote in potrošniške vzorce kupci obdržali dolgoročno (Quelch in Jocz 2009).

Nenadna recesija in izraba zaupanja je ljudi po vsem svetu šokirala, ujezila. Prišlo je do še večjega upora proti prejšnjim materialističnim vrednotam in do nezadovoljstva s ciničnim, za mnoge predrznim trženjem, ki je kljub krizi še naprej nagovarjalo potrošnike, kot da so brezčutna, mehanična bitja, ki jih recesija ni prizadela. Slednji so se tako zavezali k nepopustljivosti in višjim pričakovanjem po družbeni odgovornosti.

Potrošniki bodo od podjetij vedno pogostejše zahtevali, da delujejo predvsem v njihovem interesu in tudi v interesu širšega družbenega okolja. Glede na ustrezno oz. neustrezno delovanje podjetij pa se bodo odločali, ali jih bodo podprli z nakupom njihovih blagovnih znamk, izdelkov in storitev ali ne. Tržniki morajo zato spreminjajoče se zahteve in pričakovanja potrošnikov upoštevati ter jih zajeti v svoje dolgoročno poslovanje. Zavedati se morajo, da ne raziskujejo natančno le oni svojih potrošnikov, pač pa da so tudi sami predmet podrobnega raziskovanja s strani slednjih. Oboji, tako podjetja kot potrošniki, so pod mikroskopsko lupo ter vzajemno raziskovani – bolj, kot kadar koli prej (Quelch in Jocz 2009).

## **7 RAZISKAVA VPLIVA FINANČNE KRIZE NA SPREMEBO METOD TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V SLOVENSKIH PODJETJIH**

### **7.1 Opis raziskovalnega problema**

Globalna kriza je zajela Slovenijo in z njo slovenska podjetja. Večini podjetij predstavlja novonastala krizna situacija trenutno najbolj pereč in akuten problem. Zaradi aktualne problematike finančne krize ter njene vseprisotnosti in vseobsegajočnosti sem se odločila, da jo tudi sama raziščem, in sicer v povezavi s trženjem.

Raziskati in ugotoviti sem želela, kako se slovenska podjetja nameravajo na krizo odzvati ter kako jo nameravajo prebroditi. Natančneje me je zanimalo, kakšno vlogo bo imelo tržno komuniciranje v podjetjih v času krize in kako se namerava tržni oddelek v podjetjih spopadati z njo. Za nalogo sem si zadala, da raziščem in ugotovim odziv trženja na krizo znotraj slovenskih podjetij. Iz krajših intervjujev z direktorji trženja sem poskušala pridobiti podatke o tem, kakšne spremembe bo prinesla finančna kriza: zanimalo me je, kako se tržni strokovnjaki nameravajo odzivati na krizo, katere – morebiti nove – metode bodo uporabljali v boju proti njej in kako bodo zaradi krize upravljali z izdatki za tržno komuniciranje.

### **7.2 Namen raziskave in omejitve**

**Namen raziskave** je ugotoviti, kako se bo trženje – natančneje, kako se bodo oddelki za trženje znotraj slovenskih podjetij – odzivalo na novonastalo krizno situacijo. Ugotoviti želim, ali bo kriza prinesla spremembe na omenjenem področju, in, če da, kakšne bodo te spremembe.

**Omejitve pri raziskovanju** so se pokazale pri zbiranju podatkov s pomočjo kvalitativne metode, intervjuja. Te se kažejo predvsem v številu pridobljenih in opravljenih intervjujev. Problem, s katerim sem se soočila med raziskovanjem, je predstavljala nedovzetnost slovenskih podjetij za sodelovanje v raziskavi. Veliko jih je sodelovanje odklonilo, veliko pa jih na poslano elektronsko pošto sploh ni odgovorilo. Čeprav sem na podjetja, poleg poslane elektronske pošte, tudi klicala in jim razložila, da gre za zelo kratek intervju, ki bo uporabljen zgolj v študijske namene, jih vseeno veliko ni bilo pripravljenih sodelovati. V primeru večje pripravljenosti na sodelovanje s strani slednjih bi z veseljem opravila več intervjujev in s tem

povečala število pridobljenih odgovorov. Naslednja ovira je bila tudi ta, da vsi tisti, ki so sodelovali, na vprašanja niso želeli odgovarjati neposredno, s pogovorom, ampak so raje odgovorili posredno, po elektronski pošti. Za tovrstno komuniciranje sem ugotovila, da je težje izvedljivo in dolgotrajnejše v primerjavi z neposrednim, *face to face* intervjujem.

## **7.3 Opis uporabljene metodologije**

Podatke sem zbirala s pomočjo primarnih virov. Uporabila sem kvalitativno metodo – intervju. Opravila sem pet intervjujev, in sicer tri osebne in dva on-line intervjuja po elektronski pošti. Kriteriji, po katerih sem izbirala slovenska podjetja, so bili naslednji: podjetja so vodilna v svoji kategoriji, znana širši slovenski javnosti, imajo razvit oddelek za tržno komuniciranje in so iz različnih panog delovanja.

### **7.3.1 Intervju**

Intervju je tehnika izpraševanja, pri kateri prva oseba – izpraševalec – zastavlja vprašanja drugi osebi – intervjuvancu. Predstavlja svojevrstno obliko socialne interakcije, ki jo vodi in določa kulturni diskurz, hkrati pa jo omejujejo specifične kulturne konvencije o tem, kako mora biti intervju izvršen – tako s strani spraševalca kot tudi s strani samega intervjuvanca (Moisander in Valtonen 2006, 71).

Intervju lahko izvedemo na različne načine – prek telefonskega pogovora, elektronske pošte ali pa prek intimnega medosebnega pogovora (Ferguson in Patten 1993). Izmed vseh predstavlja najpogostejšo tehniko intervjuja zadnja metoda – medosebni pogovor, kjer je izpraševalec v neposrednem stiku z intervjuvancem, vprašanja pa so zastavljena iz oči v oči (Kompore in drugi 2002). Pri intervjuju je pomembno, da se izpraševalec predhodno dobro pripravi (odloči se, kaj bo njegov predmet raziskovanja, koga bo izbral za sodelovanje v intervjuju in kakšne vrste intervjujev bo uporabil), predhodno oblikuje vprašanja, ki jih bo zastavil (vprašanja morajo biti premišljeno zastavljena, jasna in enostavna ter ne smejo napeljevati intervjuvanca k določenemu odgovoru), da med pogovorom stalno spremlja izpraševanca (njegova dejanja in neverbalno komunikacijo) ter da pazi na kriterij etičnosti (izpraševalec mora biti odkrit, pošten in nepristranski pri postavljanju vprašanj intervjuvancu) (Ferguson in Patten 1993).

V svojem raziskovanju sem uporabila dve vrsti intervjuja, osebni intervju in on-line intervju, ki sem ga izvedla po elektronski pošti. Za osebni intervju je značilno, da sta izpraševalec in intervjuvanec v neposrednem stiku. Izpraševalec ima zaradi neposredne osebne izkušnje možnost pridobitve natančnega vpogleda v intervjuvanca, zato ta način pridobivanja podatkov velja za enega od najboljših in najbolj optimalnih. Za on-line intervju pa je značilno, da vsebuje vprašanja, ki jih izpraševalec pošlje intervjuvancu po elektronski pošti in na katera ta odgovori. Najpogostejši on-line intervjuji se nanašajo na raziskave, ki vsebujejo vprašalnike (Schumacher 1990).

### **7.3.2 Zbiranje podatkov**

Zbiranje podatkov o krizi in njenem vplivu na spremembo metod tržnega komuniciranja je potekalo od maja do julija 2009. V svojo raziskavo sem zajela pet slovenskih podjetij, ki imajo razvit oddelek za trženje in delujejo na različnih področjih: avtomobilska industrija, živila in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu, bela tehnika, železnina in tehnično blago ter telekomunikacije.

Prvi intervju sem opravila 19. 5. 2009. Pogovarjala sem se z direktorico trženja slovenskega trgovskega podjetja, ki deluje na področju živil in izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu. Drugi intervju sem opravila z direktorico trženja slovenskega podjetja, ki deluje na področju avtomobilske industrije, in sicer 28. 5. 2009. Tretji pogovor pa je potekal 24. 7. 2009. Intervjuvala sem direktorico trženja slovenskega podjetja, ki proizvaja belo tehniko. Pogovori so trajali povprečno osem minut, izstopal pa je zadnji. Trajal je 30 minut, saj je bila sogovornica je zelo prijetna in komunikativna.

Vsi intervjuji so potekali v poslovnih prostorih omenjenih podjetij. Zaradi čim višje kakovosti in izčrpnosti podatkov so bili snemani z diktafonom. Potekali so tekoče, sproščeno in brez večjih zapletov.

Z dvema direktoricama trženja sem komunicirala po elektronski pošti. Poslala sem jima vprašanja, ki pa sem jih po potrebi v naslednjih elektronskih sporočilih dopolnila s podvprašanji. Tovrstno komuniciranje je potekalo v juniju 2009. S prvo direktorico trženja trgovskega podjetja, s področja železnine in tehničnega blaga, sem komunicirala med 4. in 8. junijem. Z drugo intervjuvanko – direktorico trženja mobilne telefonije – sem komunicirala med 22. in 29. junijem.

### **7.3.3 Tematska opredelitev**

Cilj intervjujev je bil ugotoviti, ali bo finančna kriza vplivala na spremembo metod tržnega komuniciranja v slovenskih podjetjih, in, če da, kako bo vplivala nanjo. Zanimalo me je, kako se bodo oddelki za trženje v podjetjih spoprijeli s krizno situacijo in kakšne ukrepe bodo sprejeli, da bi jo rešili.

Moje raziskovanje so vodila tri ključna vprašanja, ki sem jih oblikovala in po potrebi dopolnjevala s podvprašanji. Prvo okvirno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je bilo: »Ali nameravate zaradi prihajajoče finančne krize spremeniti svoje obstoječe metode tržnega komuniciranja?« Potem me je zanimalo, ali nameravajo podjetja zaradi krize uporabiti katere nove metode tržnega komuniciranja. Vprašanje se je glasilo: »Se boste v času krize posluževali kakšnih bolj nekonvencionalnih, novih metod, ali nameravate ohraniti dosedanje metode tržnega komuniciranja?« Naslednje vprašanje se je nanašalo na izdatke, ki jih v podjetju namenjajo tržnemu komuniciranju. Glasilo se je: »Vemo, da nekatera podjetja nameravajo krčiti proračune za tržnokomunikacijske aktivnosti, spet druga jih ne bodo zmanjševala. Kako nameravate v času krize ravnati vi?« Zadnje vprašanje pa je zajemalo medije in kanale sporočanja. Odgovor na to vprašanje sem ponekod v intervjujih izvedela že med pogovorom, ponekod (predvsem pri komuniciranju po elektronski pošti) pa sem ga zastavila posebej. Vprašanje je bilo: »Ali uporabljate enake kanale in medije sporočanja kot prej (npr. tradicionalne medije) ali se bolj osredotočate na kakšne nove medije?«

## **7.4 Preverjanje in zagotavljanje kakovosti podatkov**

Eden od pomembnih kriterijev, ki sem se ga morala pri kvalitativnem raziskovanju držati, je bil prav gotovo kriterij etičnosti. Kljub temu, da sem kot raziskovalka težila k pridobivanju novih, edinstvenih informacij in podatkov, ki naj bi prinesle nek napredek, pa sem morala paziti na pravice raziskovanih oseb. Čeprav je etično raziskovanje dražje, daljše in zapletenejše, se ga mora vsak raziskovalec držati, saj je le v tem primeru intervju lahko verodostojen.

Sama sem težila k temu, da sem raziskovanje o vplivu krize na spremembo metod tržnega komuniciranja v podjetjih izvedla kar se da objektivno in etično. Najprej sem vsem udeležencem povedala nekaj o raziskavi sami – kaj bom raziskovala, kdo vse bo udeležen v raziskovalnem procesu, približno koliko časa bo trajal intervju, kako bom pridobljene podatke

uporabila in kje bodo objavljeni. Vsak intervjuvanec je vedel, da je udeleženec raziskave za diplomsko delo. Brez njihovega soglasja intervjuja nisem izpeljala. Zagotovila sem tudi anonimnost, kar pomeni, da identiteta intervjuvancev ni bila razkrita. Obvestila sem jih, da bodo pogovori snemani z diktafonom. Vprašanja, ki sem jih zastavila, so bila jasna in nedvoumna. Pazila sem, da vprašanja niso bila zavajajoča, v smislu dajanja prednosti nekemu odgovoru ali napeljevanja vprašanja k določenemu odgovoru.

## **7.5 Glavne ugotovitve**

Rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo analize podatkov, bom predstavila znotraj štirih glavnih tematskih sklopov. Poimenovala sem jih: kriza in sprememba metod tržnega komuniciranja, usmeritev v nove – in ne toliko nekonvencionalne – metode tržnega komuniciranja v času krize, vpliv krize na spremembo proračuna za tržno komuniciranje in vpliv krize na spremembo kanalov in medijev sporočanja. Znotraj vsake teme sem primerjala odgovore na zastavljena vprašanja in iskala povezave, pa tudi razlike, ki so se pojavljale pri odgovorih. Zaradi zagotovitve anonimnosti izpraševancev so vsa uporabljena imena v raziskavi izmišljena. Direktorico trženja slovenskega trgovskega podjetja s področja živil in izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu sem poimenovala Tanja, direktorici trženja slovenskega podjetja, ki deluje na področju avtomobilske industrije, sem dala izmišljeno ime Maja, direktorico trženja slovenskega podjetja, ki proizvaja belo tehniko, sem poimenovala Urša, direktorico trženja slovenskega podjetja s področja mobilne telefonije Anja, direktorici trženja slovenskega podjetja s področja železnine in tehničnega blaga pa sem nadela izmišljeno ime Neva.

### **7.5.1 Kriza in sprememba metod tržnega komuniciranja**

Finančna kriza je vplivala na spremembo metod tržnega komuniciranja v večini podjetij, ki sem jih zajela v svojo raziskavo. Štiri od petih direktoric trženja v slovenskih podjetjih so namreč odgovorile, da je v njihovem podjetju prišlo do spremembe metod tržnega komuniciranja zaradi krize. Novonastale spremembe se vidijo v racionalnejšem razporejanju sredstev za tržnokomunikacijske aktivnosti, usmeritvi v pospeševalnoprodajne akcije, osredotočenosti na večjo učinkovitost komunikacijskih akcij, usmeritvi na blagovno znamko in njen ugled ter osredotočenosti na aktivnosti na prodajnem mestu. Velika sprememba je

vidna tudi v prenosu aktivnosti – tiste naloge, ki so jih za podjetja v času pred krizo opravljale oglaševalske agencije, zdaj opravljajo podjetja sama.

V večini primerov so direktorice trženja na vprašanje o spremembi metod tržnega komuniciranja kot posledici krize odgovarjale pritrdilno. Povedale so, da so zaradi novonastale situacije v podjetju spremenili svoje obstoječe metode tržnega komuniciranja: »Mi smo drastično zadeve spremenili« (Urša 2009), »Spremenjenim tržnim razmeram smo prilagodili tudi metode tržnega komuniciranja« (Neva 2009). Podobno je odgovarjala tudi Maja (2009): »Ja, mi smo se prilagodili že v lanskem letu, ko se je začela pojavljati kriza pri nas.«

Le Tanja je odgovarjala, da zaradi krize ne spreminjajo svojih obstoječih metod tržnega komuniciranja. Vseeno pa je povedala, da zaradi krize sredstva bolj racionalno razporejajo: »Ne, metod ne spreminjamo nič, mogoče samo bolj racionalno razporejamo sredstva, ki jih vlagamo v oglaševanje, predvsem v smislu učinkovite izrabe medijskega prostora« (Tanja 2009).

Direktorice trženja slovenskih podjetij so tudi povedale, kakšne naj bi bile spremembe metod, ki so nastale zaradi finančne krize. Direktorica trženja slovenskega podjetja s področja avtomobilske industrije je poudarila spremembo v komunikaciji njihovega podjetja: »Tuki lahk govorimo predvsem o sami komunikaciji. Prej smo oglaševali vsak model posebej, zdej smo šli pa pri tej zadevi na združeno komuniciranje promocije. Sporočila smo združili in smo tako tudi bolj koncentrirani na obstoječi dogodek. Lah rečem, da smo racionaliziral sredstva« (Maja 2009). V podjetju s področja bele tehnike so se najbolj osredotočili na pospeševanje prodaje in t. i. instant akcije: »Naša oglaševalska strategija se je zelo spremenila. In sicer je zadeva taka, da veliko bolj oglašujemo, js temu rečem 'instant akcije' – kupite to, pa dobite to zrav. Gre torej za zelo grobo, osnovno pospeševanje prodaje. Zlo velik smo se usmerili tudi na letake trgovcev. Kar pomeni, da razne kreativne in dizajnerske linije odpadejo« (Urša 2009). Sprememba metod je opazna v usmerjenosti na samo prodajno mesto: »Še več poudarka usmerjamo na prodajno mesto – osebje, razporeditve blaga, označevanje ugodnosti, saj verjamemo, da v primeru maloprodajne dejavnosti prodajno mesto predstavlja najpomembnejše TK-orodje« (Neva 2009). V času krize dajejo pomemben poudarek na blagovno znamko: »Izjemnega strateškega pomena v času krize pa je ugledna blagovna znamka, ki ji uporabniki zaupajo« (Anja 2009), »Osredotočili smo se zlasti na izvajanje tistih aktivnosti [...], ki ohranjajo osnovno sporočilo naše blagovne znamke« (Neva 2009). Velika

sprememba se kaže tudi v aktivnostih in nalogah, ki so bile prej delo oglaševalskih agencij, zaradi prisotnosti krize pa tržnocomunikacijske akcije in programe zdaj pripravljajo podjetja kar sama: »[V]se več aktivnosti izvajamo samostojno« (Anja 2009). Poudarjajo, da je v kriznih časih učinkoviteje, če tržnocomunikacijsko akcijo, ki je povezana s pospeševanjem prodaje, podjetje naredi samo, kot pa če jo da agenciji: »Če delaš ti prodajne akcije, moraš živeti z blagovno znamko. In ti čutiš blagovno znamko, ker si tu v službi. In če daš to v agenciji delati, agencija zadeve gleda zelo oddaljeno. In mi vse te akcije, mi vse delamo sami. In tudi agencije to občutijo. Tudi za njih je krizno leto« (Urša 2009).

#### **7.5.2 Usmeritev v nove – in ne toliko nekonvencionalne – metode tržnega komuniciranja v času krize**

V podjetjih, ki so bila zajeta v raziskavo, je prišlo do uporabe novih metod, vendar ne toliko v smislu nekonvencionalnosti. Nove smernice se kažejo predvsem v smeri nadgradnje dozdajšnjih metod, pa tudi v uporabi spremenjenih, drugačnih metod. Podjetja se s svojo ponudbo želijo potrošniku kar najbolj približati in mu predstaviti izdelke, ki imajo vrednost zanj. Nove metode temeljijo na večji učinkovitosti, jasnosti in usmerjenosti komunikacijskih sporočil, s katerimi želijo prepričati potrošnike v smiselno njihovega nakupa.

Pojav finančne krize je vplival na spremembo metod in uporabo novih, drugačnih kombinacij metod tržnega komuniciranja: »[U]porabljati kakšne nove metode tržnega komuniciranja. Usmerjamo se k ne tako klasičnim načinom oglaševanja ... usmerjamo se bolj v elektronske medije, delamo tudi elektronsko skupnost [...]« (Tanja 2009). Poudarek je viden na pomenu povezovanja različnih metod za doseganje večje učinkovitosti: »[I]ščemo sinergije z različnimi metodami za doseganje največjih učinkov« (Tanja 2009), »Prizadevamo si, da naše poslovne procese še dodatno optimiziramo, učinkovito upravljamo s stroški in izboljšamo svoje poslovanje. Komuniciramo še več, vendar to delamo bolj učinkovito« (Anja 2009), »Naše kampanje so še bolj izstopajoče, jasno nagovarjamo ciljne segmente in imamo zelo fokusirana sporočila, ki jih posredujemo skozi izbrane medije oz. orodja« (Anja 2009). Nekonvencionalnih metod ne uporabljajo, pač pa se osredotočajo na izboljšavo že uporabljenih metod in vpeljavo novih metod, ki jih do zdaj niso uporabljali ali pa so jih uporabljali redkeje, npr. neposredna pošta: »Nekonvencionalne metode, kakšna gverila in to je pa mogoče bolj primerna za kakšno drugo branžo. Mi nismo branža, ki bi s tem delal. Želimo namreč doseči kupca in mu res dati jasno sporočilo. Tko da ne, osredotočeni smo kr

na ta ATL plus BTL, kokr se tukaj upošteva internet, mogoče direktna pošta, ki jo sedaj več uporabljamo» (Maja 2009). V tržnokomunikacijske akcije se vodje trženja poglobljajo in ugotavljajo, kaj bi imelo v kriznih časih za potrošnike dodano vrednost: »Tko da zelo razmišljamo, kaj bi ljudem pomenil. Da predvsem ta srednji sloj ljudi, ki pa je občutil krizo, da jim damo nekaj, kar jim bo pomenilo. Ne jim poslat majco al pa brisačo, ampak nekaj, kar bo za njega dodana vrednost« (Urša 2009). Potrošnikom se želijo približati in jim njihove izdelke oz. storitve narediti čimbolj privlačne: »[O]bstoječe storitve bomo še bolj približali uporabnikom, tako da jih bomo naredili še bolj enostavne in bolj intuitivne za uporabo. Po drugi strani bomo selektivno na trg prinašali nove storitve, a zgolj tiste, za katere bomo prepričani, da jih bodo uporabniki koristili« (Anja 2009). Kot pomembno komponento v času krize so direktorice trženja poudarile kakovostno ponudbo in številne ugodnosti za kupce: »Osredotočili smo se zlasti na izvajanje tistih metod [...], ki gradijo na kakovosti ponudbe, odličnem svetovanju in številnih ugodnostih za kupce – s tem zagotavljamo tudi dolgoročen efekt« (Neva 2009).

### **7.5.3 Vpliv krize na spremembo proračuna za tržno komuniciranje**

Kriza je v večini podjetij, zajetih v raziskavo, vplivala na znižanje proračuna za tržnokomunikacijske aktivnosti. Le v enem podjetju je direktorica trženja odgovarjala, da ne nameravajo zaradi krize krčiti proračuna za tržnokomunikacijske aktivnosti.

Štiri od petih direktoric trženja v slovenskih podjetjih so odgovarjale, da bo finančna kriza vplivala na krčenje proračunov za tržno komuniciranje: »Mi smo jih ful skrčl. Mi smo jih res drastično skrčl« (Urša 2009), »Glede na situacijo smo tudi v našem podjetju znižali proračun za TK-aktivnosti« (Neva 2009), »Ja, tudi pri nas je prišlo do krčenja proračuna« (Maja 2009). Le ena direktorica trženja je odgovarjala, da proračuna ne bodo zmanjševali: »V našem podjetju izdatkov ne nameravamo zmanjševati [...].« (Tanja 2009). Poudarila pa je, da izdatke učinkoviteje razporejajo: »[A]mpak jih bolj učinkovito izrabljamo in tud kej prerazporedimo, v smislu, da mogoče če se nam en projekt v tem času ne zdi tok pomemben, damo sredstva drugam« (Tanja 2009).

#### **7.5.4 Vpliv krize na spremembo kanalov oziroma medijev sporočanja**

Finančna kriza je vplivala na spremembo medijev oz. kanalov sporočanja ali pa na spremenjeno strukturo njihove uporabe. Spremembe so vidne na poudarku in uporabi novih medijev, drugačni kombinaciji medijev, povečani uporabi elektronskih medijev (internet, interaktivna komunikacija) ter večji uporabi kanalov neposrednega trženja (direktna pošta, newsletterji). Tudi sami mediji so občutili krizo, zato so posledično veliko bolj pripravljeni sodelovati s podjetji.

Vse direktorice trženja v podjetjih so odgovarjale, da bo finančna kriza povzročila drugačno uporabo kanalov oz. medijev sporočanja. Direktorica trženja slovenskega trgovskega podjetja s področja živil in izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu je poudarila pomembnost uporabe novih medijev, na primer elektronskih: »[S]e prav, uporabljati kakšne nove medije, oziroma drugačno kombinacijo medijev za doseganje boljšega efekta in pa tudi kakšne nove metode tržnega komuniciranja. Ne v smislu samo klasično oglaševanje ampak tudi ne vem, letos se na primer usmerjamo bolj v elektronske medije, delamo tudi elektronsko skupnost in take zadeve« (Tanja 2009). Povečano pomembnost interneta je poudarila tudi direktorica trženja slovenskega podjetja s področja mobilne telefonije: »Vse več kot komunikacijsko orodje uporabljamo internet, vendar ne le z oglasi, temveč predvsem preko interaktivne komunikacije. Tako si uporabniki našega spletnega mesta lahko na primer ustvarijo svoje profile, se povezujejo s prijatelji ali celo pridobivajo informacije o naših storitvah preko 'chata'« (Anja). Prav tako je internet kot pomemben medij omenila direktorica trženja slovenskega podjetja s področja bele tehnike: »Internet se zelo jača, kar smo sami že ugotovili, da je kanal, ki ga je treba zelo resno jemati in ki ga je treba velik bol intenzivno in spremlati in skozi bdet nad tem« (Urša 2009). Novost, ki jo je tudi izpostavila, je uporaba newsletterjev. Slednji so pomembni pri informiranju in obveščanju javnosti o ponudbi podjetja in pospeševalnoprodnajnih akcijah: »[V]elik delamo na newsletterjih, na ta način da ljudi hočmo predvsem obveščati o naših akcijah« (Urša 2009).

Vidna sprememba, ki je zaradi krizne situacije posledično nastala, je povezava z uredništvimi medijev, s katerimi so se direktorji trženja domenili za pisanje PR-člankov: »[M]i smo naredili nekakšen miks z uredništvimi. Mi smo recimo zde letos spomladi pa še v poletju lansirali nove izdelke. Tako smo s to temo šli do uredništev in rekli, mi mam nove izdelke in to želimo predstaviti trgu. V uredništvih so tako začeli pisati PR-članke o tem« (Urša 2009). Kriza je imela vpliv tudi na povečano zanimanje za sodelovanje s strani medijev. Tako lahko

z njimi direktorji trženja v kriznih časih več in bolje sodelujejo: »Mediji so že zdej ful bol pripravljeni sodelvat, sodelujejo s podjetji, razmišljajo skupaj z njimi, ker včasih so mel dost oglaševalcev, zdej pa nč več« (Urša 2009).

Direktorica trženja slovenskega podjetja, ki deluje na področju avtomobilske industrije, je poudarila, da še naprej uporabljajo klasične medije in kanale, vendar dajo vseeno več poudarka neposrednemu trženju: »[O]sredotočeni smo kr na ta ATL plus BTL, kokr se tukej upošteva internet, mogoče direktna pošta, ki jo sedaj več uporabljamo« (Maja 2009).

Direktorica trženja slovenskega podjetja s področja železnine in tehničnega blaga pa je poudarila spremembo strukture uporabe kanalov sporočanja: »Uporabljamo enake kanale, spreminjamo pa strukturo uporabe. Delež interneta raste, prav tako raste delež mobilnega oglaševanja, pade pa uporaba tiskanih medijev« (Neva 2009).

## 8 DISKUSIJA Z NAVEZAVO NA TEORETIČNA IZHODIŠČA

Ekonomska situacija, s katero se akterji na trgu soočajo danes, je polna preprek, zato podjetja pod pritiskom okolja velikokrat izgubijo glavo ter dovolijo, da položaju zavladata panika in strah. Kljub temu, da krize v poslovanje prinašajo negotovost in določene nujne ukrepe, pa vseeno predstavljajo čas za prevetritev strategij. Podjetja morajo krizo izkoristiti kot priložnost, v kateri z dobro premišljenimi in spremenjenimi metodami nastopijo na trgu ter še izboljšajo svoj konkurenčni položaj v primerjavi z drugimi (*Marketing Magazin* 2008).

Slovenski tržniki se dobro zavedajo krize, o njenih posledicah pa govorijo z zmernim optimizmom. Svoje metode trženja zaradi recesije spreminjajo in prilagajajo obstoječim kriznim razmeram (Zorko in Makovec Brenčič 2009). Da je zaradi finančne krize prišlo do sprememb na področju trženja, pa sem v svojem raziskovanju ugotovila tudi sama. Vse direktorice trženja, ki so sodelovale v raziskavi, so povedale, da je v njihovem podjetju zaradi novonastale krizne situacije prišlo do spremenjenih metod na omenjenem področju. Najočitnejše spremembe se vidijo v usmerjenosti k aktivnostim, ki imajo kratkoročni učinek, v zmanjševanju proračuna za tržnocomunikacijske aktivnosti, v povečanem poudarku na učinkovitosti in merljivosti, v poudarjanju blagovne znamke in konkurenčnih prednosti podjetja ter v osredotočenosti na potrošnika.

Podjetja morajo preživeti krizo, da pa jim to uspe, morajo svoje izdelke in storitve narediti dostopne potrošnikom. Za tržnike je zato pomembno, da se usmerijo v aktivnosti, ki imajo najboljše kratkoročne učinke na prodajo (Balažič 2009). Dobrodošle so cenovne akcije, pospeševalnoprodajne akcije, popusti na blago in možnost vračila denarja na mestu nakupa. Vse tovrstne aktivnosti pa morajo biti čimbolj inovativne in ustvarjalne (Quelch in Jocz 2009). Tudi sama sem v svoji raziskavi ugotovila, da se podjetja v času krize v veliki meri odločajo za aktivnosti, ki imajo hipni učinek. Uporabljajo različne pospeševalnoprodajne akcije, naklonjena so neposrednemu trženju in se osredotočajo na aktivnosti na prodajnem mestu. Vendar v svojem početju zapostavljajo inovativnost in ustvarjalnost.

Naslednja sprememba pri podjetjih, zajetih v raziskavi, je vidna v zmanjševanju proračuna. Najhitrejša reakcija na udarec gospodarske krize predstavlja zmanjševanje stroškov (Fernandez-Araoz in drugi 2009). Trženjski proračuni so eni od ključnih variabilnih stroškov, zato podjetja v času krize najprej in najpogosteje zmanjšujejo ravno izdatke za tovrstne aktivnosti (Quelch in Jocz 2009). Sama sem v svojem raziskovanju prišla do enakega

zaključka. Večina – štiri od petih direktoric trženja slovenskih podjetij – je odgovarjala, da so zaradi finančne krize zmanjšali proračun za tržnokomunikacijske aktivnosti. Slovenska podjetja so na tem mestu pokazala klasično reakcijo, ki pa je na dolgi rok neugodna. Tista podjetja, ki med krizo vlagajo v tržno komuniciranje, se na koncu izkažejo za uspešnejša in bolj dobičkonosna od tistih, ki v trženje med krizo ne vlagajo in zgolj zmanjšujejo proračun (Quelch in Jocz 2009). V času gospodarskega padca se vlaganje v tržno komuniciranje torej izplača in obrestuje še veliko bolj kot v času ekonomske rasti (Kruhar in drugi 2009).

Pri slovenskih podjetjih je viden tudi velik poudarek na usmerjenosti k učinkovitim in merljivim aktivnostim. Z namenom, da bi povečali učinkovitost svojih akcij, spreminjajo aktivnosti, pa tudi medije sporočanja. V največji meri uporabljajo internet, ki zaradi svoje učinkovitosti in lahke merljivosti v času krize predstavlja enega od najpopularnejših medijev med tržniki. Trženjski oddelki so v času krize pod pritiskom, saj morajo z manj denarja narediti več. Ravno zato si prizadevajo uporabljati čimbolj učinkovite in lahko merljive aktivnosti, saj le na ta način uspejo dokazati njihovo uspešnost in upravičenost (Quelch in Jocz 2009).

Za podjetje je pomembno, da v prvi vrsti skrbi in pazi na upravljanje svoje blagovne znamke: paziti mora, da ne poškoduje njenega ugleda ter je ne razvrednoti z na primer agresivnim oglaševanjem popustov. Tudi v času krize je zelo pomembno vzdrževanje podobe blagovne znamke (*Marketing magazin* 2009). Slednja je znamenje zaupanja, zato poudarjanje in ohranjanje močne blagovne znamke predstavlja enega izmed najboljših in najučinkovitejših načinov, da podjetje v času krize zmanjša tveganje (Quelch in Jocz 2009). Kljub večjemu poudarku in usmeritvi raziskovanih slovenskih podjetij k aktivnostim, ki prinašajo kratkoročne rezultate, pa sem ugotovila, da se večinoma vseeno zavedajo pomembnosti dolgoročnega načrtovanja. Zavedajo se pomena blagovne znamke in jo želijo v očeh potrošnika prikazati kot ugledno in zaupanja vredno. Svoje aktivnosti oblikujejo tako, da prek njih komunicirajo in ohranjajo njeno osnovno sporočilo.

Uspešno odzivanje na krizo so podjetja, zajeta v raziskavo, pokazala tudi pri večji usmerjenosti k potrošniku. Zaradi krizne situacije še bolj poglobljeno ugotavljajo in raziskujejo, kaj bi predstavljalo potrošnikom dodano vrednost ter kako bi se jim s komunikacijo najlažje približali. Poudarjajo lansiranje zgolj tistih izdelkov in/ali storitev, za katere so prepričani, da bodo uporabniku koristile. Poudarjajo tudi kakovost svoje ponudbe, številne ugodnosti za kupce in svetovanje kupcem. Razumevanje potrošnika je v času krize za podjetje vitalnega pomena. Veliko več možnosti za uspešno poslovanje imajo namreč tista podjetja, ki podrobno raziskujejo potrošnika, njegove spreminjajoče se potrebe, želje in

preference. Dobro je, da identificirajo njegove spodbujevalne in zaviralne nakupne dejavnike ter temu prilagodijo svojo ponudbo (Quelch in Jocz 2009).

Podjetja naj v krizi ne bi počela stvari, ki jih do zdaj še niso nikoli, ampak naj bi bili zdaj poudarki drugačni, kot pa so bili v obdobju gospodarskega razcveta (Rojšek v Petrov 2009a). Tudi sama sem prišla do zaključka, da slovenska podjetja kljub spremenjenim metodam tržnega komuniciranja vseeno ne pozabljajo na svojo temeljno filozofijo. Ne uporabljajo kakšnih popolnoma novih in še nikoli uporabljenih, nekonvencionalnih metod, ampak so le začasno spremenila svoje aktivnosti v želji po boljšem in učinkovitem obvladovanju krizne situacije. Dokazovanje svoje uspešnosti in opravičevanje vložkov v tržno komuniciranje je v času recesije za njih še toliko pomembnejše kot pa v času konjunktura, vendar pa to ne sme biti popolnoma odtujeno od lastne podjetniške filozofije. Kdor v krizi išče čisto novo strategijo, je že doslej imel napačno (*Marketing Magazin* 2009).

Zavedati pa se je treba, da na uspešnost ne vplivajo zgolj dejavnosti in aktivnosti podjetja samega. Upoštevati je treba tudi, v kateri panogi podjetje deluje. V nekaterih panogah je resnost krize malo manj čutiti kot v drugih. Ključno je, koliko se je zaradi recesije zmanjšalo povpraševanje po izdelkih ali storitvah v celotni panogi. Čim hujša je grožnja krize celotni panogi, tem manj možnosti imajo menedžerji, da bodo v njej videli priložnost (Rojšek v Petrov 2009a).

Sklenem lahko, da se slovenska podjetja, zajeta v raziskavo, zavedajo nevarnosti krize in v želji po uspešnem premagovanju slednje uporabljajo različne metode. Vendar pa se pri svojem delovanju odločajo tako za uspešne kot tudi za neuspešne metode reševanja krizne situacije. Eno od tipičnih ravnanj, ki bi ga podjetja morala odpraviti, prav gotovo predstavlja zmanjševanje trženjskega proračuna. Svoje izdatke bi morala ne le ohranjati, ampak celo povečevati, če bi želela uspešno premostiti krizo (Quelch in Jocz 2009). Na drugi strani se odzivajo tudi ugodno. Uspešni odzivi raziskovanih podjetij so razvidni v ohranjanju in upoštevanju lastne podjetniške filozofije, usmerjenosti k blagovni znamki, osredotočenosti na potrošnike ter na učinkovitejšem in usmerjenem komuniciranju.

V želji po uspešni premostitvi krize bi morala slovenska podjetja neugodne in slabo premišljene aktivnosti opustiti ter jih zamenjati s tistimi, ki dajejo ne samo kratkoročnih, ampak tudi dolgoročne nagrade. Odločitev, ki so hitre in impulzivne, ne bi smela sprejemati, saj te v veliki meri ogrožajo njihove odnose s kupci. Kratkoročna usmerjenost in z njo zmanjševanje stroškov – tam, kjer je le mogoče – je sicer logična reakcija podjetij, ki so v

zaostanku s plačevanjem svojih obveznosti, vendar pa se tovrstno delovanje na dolgi rok gotovo ne izplača, saj bodo mnogi kupci po krizi nagradili prav partnerstva.

## 9 SKLEP

Vsaka negotovost prinaša ne samo slabosti in grožnje, ampak tudi prednosti ter priložnosti. To je predvsem čas, ko se podjetja osredotočijo na izboljšanje učinkovitosti poslovanja in odvržejo ves nepotreben balast. Upad novih nakupov predstavlja velik izziv za tržnike. Podjetja morajo biti zato ustvarjalna, fleksibilna in še intenzivneje iskati niše. Z novo ponudbo se morajo znati prilagajati, prav tako pa morajo biti v svojih odločitvah še drznejša, odločnejša, predvsem pa bolj inovativna od konkurence (*Marketing magazin* 2008).

Kriza je prinesla spremembe na področju trženja v slovenskih podjetjih. Glavna ugotovitev, do katere sem prišla v svoji raziskavi in ki hkrati predstavlja tudi odgovor na raziskovalno vprašanje, je, da podjetja zaradi novonastale krizne situacije in kot odgovor na nestabilno ekonomsko okolje spreminjajo svoje obstoječe strategije trženja. Na vprašanje, *ali bo kriza vplivala na spremembo metod tržnega komuniciranja v slovenskih podjetjih in, če da, kakšne bodo novonastale spremembe metod, ki jih bo povzročila kriza*, lahko tako odgovorim pritrdilno in z gotovostjo zaključim, da finančna kriza *je* vplivala na spremembo metod tržnega komuniciranja v slovenskih podjetjih. Glede na teoretična izhodišča lahko zaključim, da se slovenska podjetja, zajeta v raziskavo, odzivajo na krizno situacijo tako uspešno kot tudi neuspešno. Najpogosteje se usmerjajo v kratkoročne aktivnosti in zmanjšujejo proračun za tržno komuniciranje, kar predstavlja neugodno reakcijo na dolgi rok. Vendar pa v svojih aktivnostih vseeno ohranjajo filozofijo podjetja, ne pozabljajo na blagovno znamko in poskušajo kar se da najbolje zadovoljiti spremenjene potrebe potrošnikov.

Kriza je. Spremembe so. Pa prihodnost za trženje?

Prihodnost je negotova in ni ga junaka, ki bi trenutno lahko točno napovedal, kaj nas čaka v prihodnosti. Gotovo pa je nekaj. Kriza lahko na področju trženja prinese dvojce: pesimizem in resignacijo nad danimi težkimi razmerami ali pa proaktivno delovanje, bojevanje in optimistično vztrajanje pri njenem reševanju. Prvi način odziva – obupane in nepremišljene

reakcije – podjetju gotovo ne bodo prinesle ničesar dobrega. Zato je pomembno, da se usmerijo v drugi način obvladovanja krizne situacije in potegnejo iz krize le najboljše. Z njo se morajo soočiti in napeti vse svoje sile za rešitev iz nje. Pametna podjetja bodo krizo zaznala ne samo kot grožnjo, ampak tudi kot novo priložnost. Njihov cilj je, da krizo izkoristijo sebi v prid, zrastejo in po njej uspejo (Williamson in Zeng 2009). Vendar pa priložnosti ne zaznajo vsa podjetja, ampak le tista, ki so vztrajna, sposobna, imajo dobra izhodišča in so v svojih dejanjih premišljena – le tista najboljša. Tovrstna podjetja pridejo iz krize še močnejša in pripravljena na nove, večje izzive.

Povpraševanje predstavlja gonilo gospodarskega razvoja. Le povečano povpraševanje lahko omogoči ogrevanje gospodarstva in rešitev iz recesije, za dosego tega pa je poleg potrošnje države in pogumnega odziva tržnikov ključna ponovna vzpostavitev zaupanja (Balažič 2009, 24). Vse, celotna krizna situacija in novonastale spremembe, so posledica zgolj ene stvari – izgube zaupanja. Zaupanje je bilo spodkopano in porušeno na vseh področjih, zato je ključna njegova ponovna pridobitev. Moderna ekonomija ne more uspešno delovati, če ljudje nimajo zaupanja vanjo. Institucije ne bodo mogle uspešno poslovati, dokler se njihovi vodje ne bodo naučili, kako v kriznih situacijah komunicirati pošteno, odkrito in nepristransko ter tovrsten način komuniciranja prevzeti za ključno normo v organizaciji (O'Toole in Bennis 2009).

»Nič hudega, po krizi bomo še bogatejši!« so besede legendarnega Rockefellerja (Jež 2008). Toda sama ne mislim na bogastvo v njegovem pomenu besede, ampak na bogastvo v pomenu novega spoznanja. Po krizi bomo bogatejši za spoznanje o pomembnosti in vitalnosti poštenega, odkritega in nepristranskega poslovanja podjetij. Bogatejši bomo za spoznanje o tem, kako zares pomembna je vzpostavitev pristnih in zaupanja vrednih odnosov podjetja z vsemi svojimi ključnimi deležniki. Konec krize torej ne pomeni pravega konca. Napoveduje šele nov začetek – začetek kulture odkritosti.

## 10 LITERATURA

1. Anja. 2009. On-line intervju z avtorico. Ljubljana, 22.–29. junij.
2. Balažič, Toni. 2009. Priča smo predvsem krizi zaupanja. *SOF Dnevnik*, 24–25 (25. marec).
3. Baghai, Mehrdad, Sven Smit in Patrick Viguerie. 2009. Is Your Growth Strategy Flying Blind? *Harvard Business Review* 87 (5): 86–96.
4. Ferguson, Donald L. in Jim Patten. 1993. *Journalism Today!* Lincolnwood: National Textbook Company.
5. Fernandez-Araoz, Claudio, Boris Groysberg in Nitin Nohria. 2009. The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review* 87 (5): 74–84.
6. Godina Košir, Ladeja. 2009. Biti in ostati viden igralec na trgu – kje so ključni uspeha. *Marketing Magazin* 337 (5): 50–51.
7. Hren, Anja in Nastja Mulej. 2009a. Nazaj k bistvu marketinga. *Marketing Magazin* 334 (2): 6.
8. --- 2009b. Sveži primeri uspešnega marketinga. *Marketing Magazin* 336 (4): 8.
9. Jančič, Maja. 2009. Ne pozabite: manj je več. *Marketing Magazin* 336 (4): 46–47.
10. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Jež, Boris. 2008. Po krizi še bogatejši?! *Delo*, 13. december. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/72734> (30. avgust 2009).
12. Kaiser, Kevin in S. David Young. 2009. Need Cash? Look Inside Your Company. *Harvard Business Review* 87 (5): 64–71.

13. Kissinger, Henry A. 2009. Brainy Quote. Dostopno prek: [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/h/henry\\_a\\_kissinger.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/h/henry_a_kissinger.html) (22. avgust 2009).
14. Kompare, Alenka, Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogša, Norbert Jaušovec in Janina Curk. 2002. *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
15. Kramer, Roderick M. 2009. Rethinking Trust. *Harvard Business Review* 87 (6): 69–77.
16. Krivec, Vasilij. 2009. Učinkovitost vse bolj v ospredju. *Marketing Magazin* 335 (3): 49.
17. Kruhar, Simona, Maja Jančič in Nastja Mulej. 2009. Kaj se resnično dogaja s potrošniki? *Marketing Magazin* 337 (5): 18.
18. Lay, Philip, Todd Hewlin in Geoffrey Moore. 2009. In a Downturn, Provoke Your Customers. *Harvard Business Review* 87 (3): 48–56.
19. Lipnik, Karel. 2008. Finančna kriza bo letos v ZDA šele dobila krila. *Časnik Finance*, 2 (31. marec).
20. Maja. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. maj.
21. *Marketing magazin*. 2008. Kdor v krizi išče novo strategijo, je že doslej imel napačno, 332 (12): 36–41.
22. --- 2009. Čas za prevetritev komunikacijskih strategij, 337 (5): 5.
23. Moisander, Johanna in Anu Valtonen. 2006. *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: SAGE Publications.
24. Neva. 2009. On-line intervju z avtorico. Ljubljana, 4.–8. junij.
25. Novak, Miha. 2008. Slovenija bo delila usodo EU. *Časnik Finance*, 3 (31. marec).

26. O'Toole, James in Warren Bennis. 2009. What's Needed Next: A Culture of Candor. *Harvard Business Review* 87 (6): 54–61.
27. Petrov, Sabina. 2009a. Kriza je priložnost le za nekatere. *Časnik Finance*, 11. februar. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&id=237652> (17. avgust 2009).
28. --- 2009b. Razmišljati in delati je treba drugače. *Časnik Finance*, 18 (11. marec).
29. Pichaus. Market Works (comic) Stock 1989 Herald Tribune. Dostopno prek: <http://pichaus.com/market-works-comic-stoc@3ec2b742972a78cdbf851d5f0f789845/> (29. avgust 2009).
30. Quelch, John A. in Katherine E. Jocz. 2009. How to market in a downturn. *Harvard Business Review* 87 (4): 52–62.
31. Rhodes, David in Daniel Stelter. 2009. Seize Advantage in a Downturn. *Harvard Business Review* 87 (2): 50–58.
32. Rigby, Darrel K., Kara Gruver in James Allen. 2009. Innovation in Turbulent Times. *Harvard Business Review* 87 (3): 79–86.
33. Rockefeller, David. 2009. *Zgodovinska Zgodba iz Citatov Globalne Elite*. Dostopno prek: <http://www.mojvideo.com/uporabnik/endgame/blog/zgodovinska-zgodba-iz-citatov-globalne-elite/2595> (20. avgust 2009).
34. Schumacher, Michael. 1990. *The Writer's Complete Guide to Conducting Interviews*. Ohio: Writer's Digest Books.
35. Sull, Donald. 2009. How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review* 87 (2): 78–88.
36. Sztompka, Piotr. 1999. *Trust – A Sociological Theory*. United Kingdom: Cambridge University Press.

37. Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.
38. Tanja. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. maj.
39. *The Economist*. 2009a. Surviving the slump, 28. maj. Dostopno prek: [http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story\\_id=13686504](http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=13686504) (30. avgust).
40. --- 2009b. Trading down, 28. maj. Dostopno prek: [http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story\\_id=13686524](http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=13686524) (30. avgust).
41. Urša. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 24. julij.
42. Viršek, Damjan. 2008. Kriza zaupanja. *Delo*, 21. november. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/71397> (30. avgust 2009).
43. Williamson, Peter J. in Ming Zeng. 2009. Value-for-Money Strategies for Recessionary Times. *Harvard Business Review* 87 (6): 66–74.
44. Zorko, Andraž in Maja Makovec Brenčič. 2009. Ko se srečata previdni porabnik in (zmerno) optimistični tržnik. *Marketing Magazin* 337 (5): 30–31.

## 11 PRILOGE

### Priloga A: Elektronska pošta za direktorje trženja v slovenskih podjetjih

Spoštovani!

Sem študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede. V letošnjem letu pišem diplomu z naslovom *Vpliv finančne krize na spremembo metod tržnega komuniciranja*. Ugotoviti želim ali podjetja nameravajo zaradi prihajajoče finančne krize spremeniti svoje obstoječe metode tržnega komuniciranja. Zanima me tudi, ali bo prišlo do prerazporeditve izdatkov za tržno komunikacijske aktivnosti.

Podatke želim pridobiti z metodo intervjuja, zato se obračam na Vas. Zanima me, ali bi bili pripravljeni sodelovati v kratkem intervjuju, ki vsebuje le tri ključni vprašanji na omenjeno temo?

Intervju ne bi trajal dalj kot 10 min. Zagotovljena vam je popolna anonimnost. Vsi podatki, pridobljeni med intervjujem, bodo uporabljeni zgolj v študijske namene.

Zelo se veselim sodelovanja z Vami in se Vam že vnaprej zahvaljujem za Vaš odgovor,

Lep pozdrav,

Lucija Velkavrh

### Priloga B: Ključne ugotovitve intervjujev

| GLAVNE TEME                                              | KLJUČNI CITATI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Kriza in sprememba metod tržnega komuniciranja</b> | »Mi smo drastično zadeve spremenili« (Urša 2009).<br>»Spremenjenim tržnim razmeram smo prilagodili tudi metode tržnega komuniciranja« (Neva 2009).<br>»Ja, mi smo se prilagodili že v lanskem letu, ko se je začela pojavljati kriza pri nas« (Maja 2009).<br>»Ne, metod ne spreminjamo nič, mogoče samo bolj racionalno razporejamo sredstva, ki jih vlagamo v oglaševanje, predvsem v smislu učinkovite izrabe medijskega prostora« (Tanja 2009). |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | <p>»Tuki lahk govorimo predvsem o sami komunikaciji. Prej smo oglaševali vsak model posebej, zdej smo šli pa pri tej zadevi na združeno komuniciranje promocije. Sporočila smo združili in smo tako tudi bolj koncentrirani na obstoječi dogodek. Lah rečem, da smo racionaliziral sredstev« (Maja 2009).</p> <p>»Naša oglaševalska strategija se je zelo spremenila. In sicer je zadeva taka, da veliko bolj oglašujemo, js temu rečem 'instant akcije' – kupite to, pa dobite to zavr. Gre torej za zelo grobo, osnovno pospeševanje prodaje« (Urša 2009).</p> <p>»Zelo velik smo se usmerili tudi na letake trgovcev. Kar pomeni, da razne kreativne in dizajnerske linije odpadejo. Mi se tega zavedamo in imamo tudi tako strategijo. Zelo se poslužujemo torej enostavnih, pospeševalnih akcij« (Urša 2009).</p> <p>»Prizadevamo si, da naše poslovne procese še dodatno optimiziramo, učinkovito upravljamo s stroški in izboljšamo svoje poslovanje. Komuniciramo še več, vendar to delamo bolj učinkovito« (Anja 2009).</p> <p>»Izjemnega strateškega pomena v času krize pa je ugledna blagovna znamka, ki ji uporabniki zaupajo« (Anja 2009).</p> <p>»Osredotočili smo se zlasti na izvajanje tistih, ki nam prinašajo hitre prodajne rezultate obenem pa ohranjajo osnovno sporočilo naše blagovne znamke (torej gradijo na kakovosti ponudbe, odličnem svetovanju in številnih ugodnostih za kupce) – s tem zagotavljamo tudi dolgoročen efekt« (Neva 2009).</p> <p>»Še več poudarka usmerjamo na prodajno mesto (osebje, razporeditve blaga, označevanje ugodosti), saj verjamemo, da v primeru maloprodajne dejavnosti prodajno mesto predstavlja najpomembnejše TK orodje« (Neva 2009).</p> <p>»Če delaš ti prodajne akcije, moraš živet z blagovno znamko. In ti čutiš blagovno znamko, ker si tu v službi. In če daš to vn agenciji delat, agencija zadeve gleda zlo oddaljeno. In mi vse te akcije, mi vse delamo sami. In tut agencije to občutjo. Tudi za njih je krizno leto« (Urša 2009).</p> |
| <b>2. Uporaba novih, nekonvencionalnih metod tržnega komuniciranja v času krize</b> | <p>»Se prav, uporabljati kakšne nove medije, oziroma drugačno kombinacijo medijev za doseganje boljšega efekta in pa tudi kakšne nove metode tržnega komuniciranja. Se pravi, ne v smislu samo klasično oglaševanje ampak tudi ne vem, letos se na primer usmerjamo bolj v elektronske medije, delamo tudi elektronsko skupnost in take zadeve« (Tanja 2009).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | <p>»Torej, usmerjamo se k ne tako klasičnim načinom oglaševanja. In pa iščemo sinergije z različnimi metodami za doseganje največjih učinkov« (Tanja 2009).</p> <p>»Nekonvencionalne metode, kakšna gverila in to je pa mogoče bolj primerna za kakšno drugo branžo. Mi nismo branža, ki bi s tem delal. Želimo namreč doseči kupca in mu res dati jasno sporočilo. Tko da ne, osredotočeni smo kr na ta ATL plus BTL, kokr se tukaj upošteva internet, mogoče direktna pošta, ki jo sedaj več uporabljamo« (Maja 2009).</p> <p>»Tko da zelo razmišljamo, kaj bi ljudem pomenil. Da predvsem ta srednji sloj ljudi, ki pa je občutil krizo, da jim damo nekaj, kar jim bo pomenilo. Ne jim poslat majco al pa brisačo, ampak nekaj, kar bo za njega dodana vrednost« (Urša 2009).</p> <p>»V naslednjih letih bomo obstoječe storitve še bolj približali uporabnikom, tako da jih bomo naredili še bolj enostavne in bolj intuitivne za uporabo. Po drugi strani bomo selektivno na trg prinašali nove storitve, a zgolj tiste, za katere bomo prepričani, da jih bodo uporabniki koristili« (Anja 2009).</p> <p>»Nasprotno – komuniciramo še več, vendar to delamo bolj učinkovito. Naše kampanje so še bolj izstopajoče, jasno nagovarjamo ciljne segmente in imamo zelo fokusirana sporočila, ki jih posredujemo skozi izbrane medije oz. orodja« (Anja 2009).</p> |
| <b>3. Vpliv krize na spremembo proračuna za tržno komuniciranje</b>   | <p>»Mi smo jih ful skrčl. Mi smo jih res drastično skrčl« (Urša 2009).</p> <p>»Tko da dejansko mi delamo zdej zlo sprotne plane, kar ni običajno« (Urša 2009).</p> <p>»Glede na situacijo smo tudi v našem podjetju znižali proračun za TK aktivnosti« (Neva 2009).</p> <p>»Ja, tudi pri nas je prišlo do krčenja proračuna« (Maja 2009).</p> <p>»V našem podjetju izdatkov ne nameravamo zmanjševati, ampak jih bolj učinkovito izrabljamo in tud kej prerazporedimo« (Tanja 2009).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>4. Vpliv krize na spremembo kanalov oziroma medijev sporočanja</b> | <p>»Ja, to je tudi ena izmed stvari. Se prav, uporabljati kakšne nove medije, oziroma drugačno kombinacijo medijev za doseganje boljšega efekta in pa tudi kakšne nove metode tržnega komuniciranja. Se pravi, ne v smislu samo klasično oglaševanje ampak tudi ne vem, letos se na primer usmerjamo bolj v elektronske medije, delamo tudi elektronsko skupnost in take zadeve« (Tanja</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>2009).</p> <p>»Vse več kot komunikacijsko orodje uporabljamo internet, vendar ne le z oglasi, temveč predvsem preko interaktivne komunikacije« (Anja 2009).</p> <p>»Internet se zelo jača, kar smo sami že ugotovili, da je kanal, ki ga je treba zelo resno jemati in ki ga je treba velik bol intenzivno in spremlati in skozi bdet nad tem« (Urša 2009).</p> <p>»Je pa res, da recimo velik delamo na newsletterih, na ta način da ljudi hočmo predvsem obveščati o naših akcijah« (Urša 2009).</p> <p>Edino kar se je pri nas spremenilo je to, da smo naredili nekakšen miks z uredništvom« (Urša 2009).</p> <p>»Mediji so že zdej ful bol pripravljeni sodelovati, sodelujejo s podjetji, razmišljajo skupaj z njimi, ker včasih so meli dost oglaševalcev, zdej pa nič več. Iz krize je torej treba potegniti najboljše in tudi naše podjetje izvaja komuniciranje veliko bolj premišljeno« (Urša 2009).</p> <p>»Tako da ne, osredotočeni smo kar na ta ATL plus BTL, kjer se tukaj upošteva internet, mogoče direktna pošta, ki jo sedaj več uporabljamo« (Maja 2009).</p> <p>»Uporabljamo enake kanale, spreminjamo pa strukturo uporabe. Delež interneta raste, prav tako raste delež mobilnega oglaševanja, pade pa uporaba tiskanih medijev« (Neva 2009).</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\* Transkripcije so po želji na voljo na Fakulteti za družbene vede, vendar pa zaradi varovanja podatkov in zagotovitve večje anonimnosti intervjuvancev niso objavljene v diplomskem delu.