

2023

# OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

3 ključni koraki za uspešno  
in učinkovito komuniciranje

DOBRA  
PRAKSA

# OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Prenovljeni dokument **Od strategije do tržnega komuniciranja: 3 ključni koraki za uspešno in učinkovito komuniciranje** je zasnovan na podlagi gradiv *Vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti komuniciranja\** in *Od poslovne strategije do uspešnega tržnega komuniciranja\*\**, ki sta nastali v okviru dokumentov Dobre prakse Slovenske oglaševalske zbornice v letih 2007 oziroma 2012.

Razvoj komunikacijskega področja ter pojavnost novih komunikacijskih kanalov in merjenj učinkovitosti so narekovali potrebo po prevetritvi vsebine in združitvi obeh dokumentov. V preoblikovanem dokumentu smo poskušali v treh ključnih korakih orisati področja, ki usmerjajo delovanje tržnega komuniciranja, ter izpostaviti ključne elemente, ki nas vodijo pri vsakodnevnem delu in nas usmerjajo k integrirani pojavnosti komunikacijskega nastopa na trgu.

Prenovljeni dokument je pripravila delovna skupina Slovenskega združenja oglaševalcev (mandat 2022–2025) pri Slovenski oglaševalski zbornici v sestavi: Andreja Zadnik Andoljšek, Petra Oplotnik, Alen Ščurič, Jure Bohinc, Tjaša Kolenc Filipčič, Simona Mladenović, Aleš Petejan.

Delovni skupini so se pri posameznih poglavjih gradiva priključili še sodelavci: Maja Nikolič, Katja Vidovič, Alenka Jančar, Andraž Zorko, Mitja Tuškej.

\* Dokument *Vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti komuniciranja (2007)* je pripravila delovna skupina v sestavi: Jure Velikonja, Ula Spindler, Boštjan Zrimšek, Primož Hvala in Janja Božič Marolt.

\*\* Dokument *Od poslovne strategije do uspešnega tržnega komuniciranja (2012)* je pripravila delovna skupina v sestavi: Enzo Smrekar, Aleksandra Kregar Brus, Kristina Sket, Tomaž Arh, Clemens Brugger in Ana Jamnik.

# VSEBINA

## **1. KORAK: STRATEGIJA**

Krovna strategija podjetja usmerja strategijo in aktivnosti tržnega komuniciranja  
Korporativna strategija oz. strategija podjetja  
Poslovna strategija  
Funkcijska strategija: trženjska strategija in letni načrt  
Strategija in identiteta znamke  
Poslovni vidik razvoja in rasti znamke  
Arhitektura znamk  
Pomembnost korelacije korporativne znamke podjetja z znamko delodajalca  
Strategija tržnega komuniciranja

## **2. KORAK: IMPLEMENTACIJA**

Letni brief oglaševalske, medijske in digitalne agencije  
Komunikacijski brief posamezne tržnokomunikacijske aktivnosti  
Orodja tržnega komuniciranja  
Večkanalni koncept oglaševanja, ki sledi nakupnemu procesu potrošnikov  
Določanje proračuna za tržno komuniciranje  
Dejavniki pri določanju tržnokomunikacijskega spleta  
Celostna izkušnja strank (CEX)

## **3. KORAK: UČINKOVITOST**

Merjenje rezultatov tržnega komuniciranja  
Določanje trženjskih in komunikacijskih KPI-jev  
KPI-ji za merjenje moči znamke  
KPI-ji za merjenje medijske pojavnosti  
Spremljanje rezultatov in komuniciranje o njih

Priloga 1: Primeri tržnokomunikacijskih kampanj  
Priloga 2: Celostna izkušnja strank (CEX)

## OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

# 1. KROVNA STRATEGIJA PODJETJA USMERJA STRATEGIJO IN AKTIVNOSTI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Vsako podjetje ima oblikovane strategije, ki ga vodijo k doseganju ciljev in želenih rezultatov. V podjetju ločimo tri ravni strategij:

- strategijo podjetja (znana tudi kot korporativna strategija),
- poslovno strategijo,
- funkcijsko strategijo (strategija posameznega organizacijskega področja).

**V podjetjih, ki imajo v svojem portfelju samo eno dejavnost, ni razlike med korporativno in poslovno strategijo. Prav tako je v malih podjetjih poslovna strategija povezana s funkcijskimi strategijami.**

**V srednje velikih in velikih podjetjih, ki imajo v portfelju številne dejavnosti in so prisotna na več trgih, je nujno pripraviti vse tri omenjene strategije, vzpostaviti procese in jasno opredeliti razvojne cilje. Vodstvo mora imeti načrt, kako bo z dobro strategijo tržno uspešno, kako bo ustvarjalo večje donose, večalo tržne deleže, dosegalo višje marže in ustvarjalo vrednost za lastnike.**

Pri snovanju strategije tržnega komuniciranja je treba upoštevati vse tri navedene strategije, saj te usmerjajo tudi fokus / jedro tržnokomunikacijskih aktivnosti. Za tržno komuniciranje je od funkcijskih strategij ključna trženjska strategija.

### 1.1

#### Korporativna strategija oz. strategija podjetja

Korporativna strategija oz. strategija podjetja je dolgoročna strategija, nanaša pa se na cilj in obseg poslovanja za izpolnitev pričakovanih deležnikov. Razložimo jo lahko kot načrt upravljanja, oblike pa jo najvišje vodstvo podjetja za usmerjanje in upravljanje celotne poslovne organizacije. Je načrt, ki daje usmeritev za vse poslovne funkcije v podjetju.

Korporativna strategija podjetja je temelj procesa

strateškega načrtovanja. V njej je določen cilj rasti podjetja, tj. usmeritev, čas in obseg rasti podjetja ter kako hitro bo podjetje rastlo. Cilj strategije je, da se z njo podjetju zagotovita obstoj in predvsem dolgoročni razvoj.

Pred oblikovanjem korporativne strategije določi podjetje politiko, ki jo sestavljajo vizija, poslanstvo in vrednote. Vsi trije elementi skupaj predstavljajo osnovo ideologijo podjetja:

- poslanstvo govori o današnjem stanju podjetja, o namenu obstoja podjetja, zakaj podjetje posluje.
- vizija je podoba možnega in želenega položaja podjetja v prihodnosti (kaj želi podjetje doseči),
- vrednote so osnovne prednostne naloge kulture neke organizacije, gre za prepričanje, kaj podjetje in zaposleni cenijo in vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda.

### 1.2

#### Poslovna strategija

Poslovna strategija je oblikovana glede na korporativno strategijo podjetja. S poslovnega vidika so strategije bolj usmerjene v razvoj in ohranjanje konkurenčne prednosti za izdelke in storitve, ki jih podjetje ponuja. Poslovna strategija obravnava strateške odločitve glede izbire izdelka in storitve, konkurenčne prednosti, zadovoljstvo kupcev itd. Ukvarja se z umeščanjem podjetja v konkurenčno okolje na trgu.

V poslovni strategiji so obravnavani tržne priložnosti, ki jih podjetje želi raziskati, koraki za njeno izvajanje, in sredstva, potrebna za njeno izvajanje v praksi. Poslovna strategija opredeljuje, kako bo podjetje tekmovalo v zadevni panogi, širino dejavnosti in matriko izbranih izdelkov in storitev, število trgov, na katerih bo podjetje delovalo, temelj za doseganje konkurenčne prednosti itd.

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

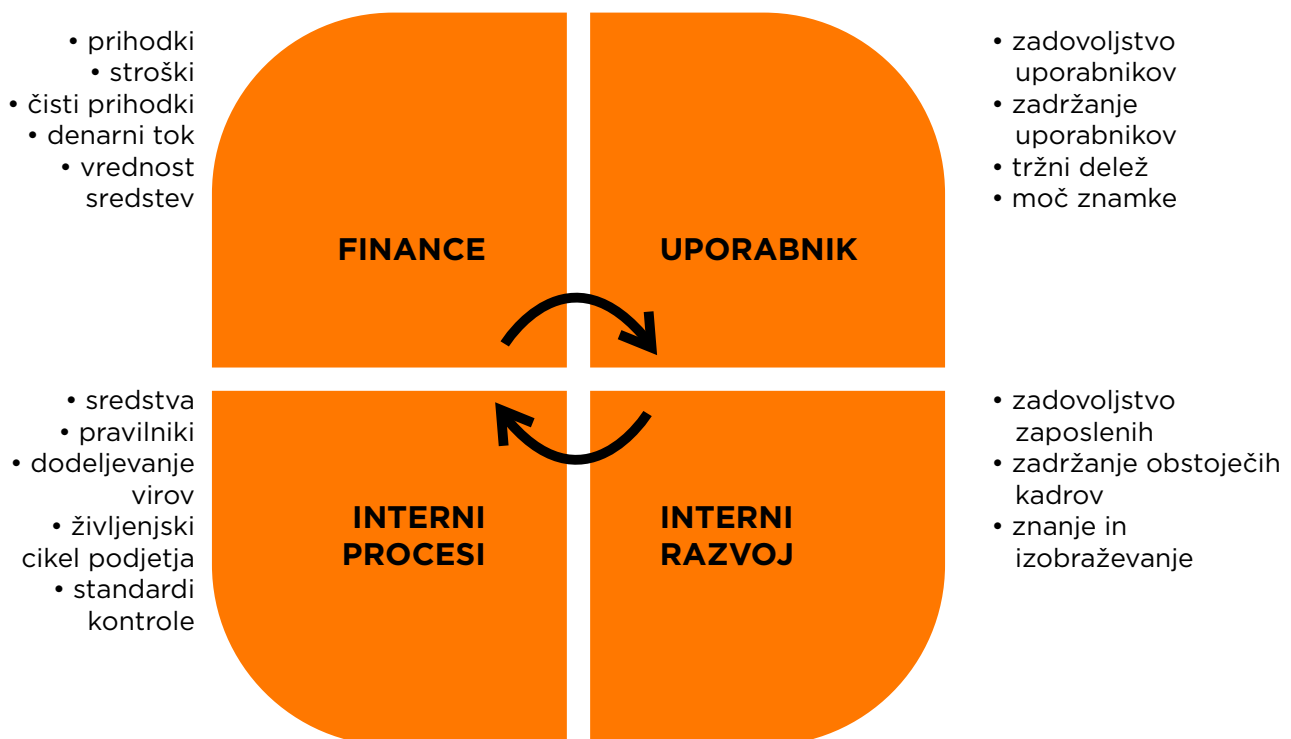
Pri snovanju te strategije si podjetja lahko pomagajo z matrikami poslovnih strategij. Več informacij o tem je na voljo na spletnem mestu <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/top-5-strategy-frameworks-every-business-strategist-must-know>. V nadaljevanju predstavljamo primer snovanja poslovne strategije po matriki uravnoveženih kazalnikov (angl. Balanced Scorecard).

Z matriko uravnoveženih kazalnikov se proučujejo kazalniki uspešnosti podjetja, ki so razvrščeni v štiri sklope: finance, uporabnik, interni procesi in razvoj.

Pri vsakem sklopu podjetje:

- opredeli dejavnike, ki jih bo spremljalo,
- pregleda trenutno stanje in dosežene rezultate,
- postavi želene cilje za vsak posamezni dejavnik in opredeli nadaljnje korake za izvedbo.

Matrika podjetjem omogoča, da pregledajo trenutno stanje, ovrednotijo poslovno strategijo in uspešnost podjetja, opravijo revizijo finančnega stanja, se odločijo za morebitne organizacijske spremembe ter opredelijo dolgoročne in kratkoročne cilje poslovanja.



Slika: Matrika uravnoveženih kazalnikov, avtorja Robert Kaplan in David Norton  
Vir: The Strategy Institute

### 1.3. FUNKCIJSKA STRATEGIJA: trženjska strategija in letni načrt

Podjetje je organizirano po številnih področjih, funkcijah. Usmeritev nekega funkcijskega področja v podjetju zajema učinkovitost izrabe virov pri podpiranju uresničevanja korporativne strategije podjetja in poslovne strategije. Funkcijska strategija je strategija posameznega področja v podjetju (npr.

finančna strategija, strategija upravljanja človeških virov, proizvodna strategija, trženjska strategija ...).

V trženjski strategiji so določeni koraki, ki jih mora podjetje sprejeti, da ustvari, okrepi ali spremeni podobo svoje znamke, jo smiselno pozicionira med konkurente na trgu in poveča prodajo svoje ponudbe (izdelkov, storitev). Njen cilj je, da ustvari prepoznavne prednosti pred konkurenti na trgu v treh ključnih elementih jedra znamke: otipljive

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

značilnosti znamke, neotipljive vrednote znamke in osebnost znamke. Priprava trženjske strategije vključuje analizo trga in uporabnikov, načrtovanje aktivnosti in njihovo izvedbo za doseg zastavljenih ciljev. Oblikovanje strategije vključuje izbiro in proučitev ciljnih trgov ter razvijanje trženjskega spleta, tj. kombinacijo spremenljivk, ki jih mora podjetje nadzorovati, da bi lahko doseglo ustrezno uspešnost svojih izdelkov ali storitev na trgu.

Trženjski splet je sestavljen iz sedmih spremenljivk (t.i. 7P), te so:

- izdelek in storitev (product),
- cena (price),
- prodajno mesto (place),
- promocija (promotion),
- ljudje (people),
- izvajanje (process),
- fizični dokazi (physical evidence).

Trženjska strategija odgovarja na vprašanje kaj bomo naredili, trženjski načrt pa na vprašanje kako in kdaj bomo to naredili. Trženjske strategije so načrtovane dolgoročno, medtem ko trženjski načrt opredeli aktivnosti, kako doseči zastavljeni cilj v določenem časovnem obdobju, običajno v enem letu.

Trženje kot funkcijsko področje v podjetju upravlja z znamkami. Te so lahko:

- korporativna znamka (znamka podjetja)
- izdelčne in storitvene znamke (znamke, ki so vezane na portfelj izdelkov in storitev podjetja).



Slika: Trženjski splet – 7P, avtorji McCarthy, Booms in Bitner.

#### 1.3.1

##### Strategija in identiteta znamke

Prvi temelj vsake strategije znamke je, da njeni upravljavci razumejo, kdo dejansko so kot znamka, ter uporabijo svoja spoznanja in zavedanja za usmerjanje svojih odločitev na način, ki bo boljši za vse zaposlene v podjetju, za podjetje v celoti in tako, da bodo odločitve delovale odlično tudi v prihodnosti.

Drugi temelj strategije je konsistentnost delovanja in upravljanja znamk, kar je danes eden večjih izzivov trženja. Zavedati se je treba, da uporabniki danes ne kupujejo izdelkov in storitev, ampak zgodbe, čustveno povezanost in odnos z znamko. Na vsakem koraku vrednotijo asociacije, ki jih prejmejo po raznih kanalih komuniciranja o zadevni znamki. V današnjem hitrem in spreminjajočem se svetu uporabniki nimajo časa razmišljati, ali je celotna pojavnost znamke konsistentna. Če pojavnost in sporočila niso ves čas enotni in skladni s podobo in vrednotami znamke, jih to zmede, jim okrni konsistentnost vrednosti znamke in posledično lahko povzroči premik h konkurenci.

Tretji temelj vsake strategije znamke pa je osredotočena in jasna zgodba znamke, ki je privlačna za uporabnike. Zgodbo znamke sestavljajo percepcije,

ki jih uporabniki tvorijo v zvezi s tremi jedrnimi elementi znamke: njenimi atributih (značilnostmi, vrednotami in osebnostjo (Vir: Aaker, D. A., Building strong brands, 2010).

Ob določitvi strategije znamke je ključno, da podjetje prouči, razišče in analizira, kako potrošniki poznajo, razumejo in zaznavajo njegovo in konkurenčne znamke, kdo so porabniki njegove in konkurenčnih znamk, kako živijo, razmišljajo in delujejo. Natančni uvidi v potrošnike in konkurente podjetju omogočajo, da določi cilje in razvoj znamke, ciljne trge in postavitev taktičnega trženjskega spleta (7P) za znamko.

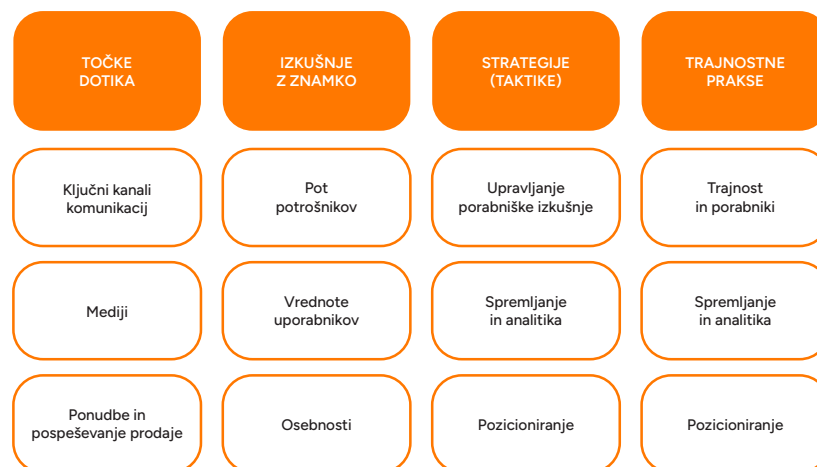
Pri določitvi strategije znamke je smiselno izhajati iz sheme, ki opredeljuje ključne elemente jedra znamke, sistema in gradnje njene identitete, elemente, ki vplivajo na celostno oblikovanje podobe znamke.



**SISTEM IDENTITETE ZNAMKE**



**IZGRADNJA IDENTITETE ZNAMKE**



Slika: Ključni elementi znamke in gradnja identitetnega sistema, 2023  
Vir: Slovenska oglaševalska zbornica



## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Dobro opredeljena identiteta znamke je za podjetje ključna, saj usmerja njegovo delovanje pri:

- doseganju korporativne vizije (angl. vision),
- doseganju korporativnih vrednot (angl. values),
- doseganju korporativnega poslanstva (angl. mission),
- opredelitvi prave vrednosti za uporabnika (angl. value proposition).

Pri doseganju dolgoročnih ciljev podjetja se mora celotno poslovodstvo vedno vprašati:

- ne samo, ali nas bo aktivnost pripeljala do cilja,
- ampak tudi, ali je aktivnost skladna z opredeljeno identiteto znamke.

Podjetje, ki se bo ravnalo po teh korakih, bo dolgoročno poskrbelo za svoj uspešni razvoj in konsistentno dosledno krepitev moči znamke (angl. brand equity).

#### IZ PRAKSE:

Pri opredelitvi identitete znamke so seveda možni različni načini. V tem procesu običajno sodeluje zunanja raziskovalna agencija in v njegovem okviru:

- se najprej izvede analiza ključnih elementov zaznavanja (percepcije) znamke v primerjavi s konkurenčnimi znamkami, in sicer na podlagi raziskave z uporabniki in znamke podjetja in konkurenčnih znamk; cilj je, da se opredeli trenutno stanje znamke,
- nato se izvedejo poglobljene skupinske razprave z uporabniki različnih segmentov, da se pridobi podrobnejši vpogled v zaznavanje znamke,
- v nadaljevanju se izvedejo še skupinske razprave z internimi javnostmi v podjetju na različnih ravneh organizacije ter poglobljeni intervjuji z vodstvom podjetja in ključnimi poslovnimi partnerji podjetja, da se opredelita trenutna in želena pozicija znamke v prihodnosti.

Po izvedbi teh korakov se opredelita trenutni in želeni arhetip znamke. Arhetip znamke je izhodišče za določitev identitete znamke, njene vizije, poslanstva in vrednot. V tem procesu se opredelijo tudi ključne točke razlikovanja oz. diferenciacije znamke, ki bodo pomembno vplivale na pozicioniranje znamke in na opredelitev prihodnjih aktivnosti znamke.

- **Razlikovanje ali diferenciacija** je postopek oblikovanja pomembnih razlik med podjetjem in njegovimi konkurenti. O tem je seveda treba razmišljati že ob snovanju izdelka ali storitve. Cilj je oblikovati konkurenčno prednost in uporabnikom ponuditi edinstveno vrednost (angl. USP – unique selling proposition).

- **Pozicioniranje** je načrtno poudarjanje opredeljenih konkurenčnih prednosti in lastnosti znamke, da se pri uporabnikih doseže želeni vtis. Rezultat uspešnega pozicioniranja je močna znamka, ki jo uporabniki poznajo, ji zaupajo, jo brez težav opišejo, kaj ta znamka je, kaj pomeni in v čem se razlikuje od konkurentov. Cilj je, da se njihovo zaznavanje znamke podjetja ujema z želeno pozicijo te znamke.



Slika: Primer opredelitve elementov identitete znamke  
Vir: Valicon

### 1.3.2

#### Poslovni vidik razvoja in rasti znamke

Po opredelitvi strategije in identitete znamke je nujna stalna skrb za razvoj in rast znamke. Razvoj vključuje usklajevanje znamke z opredeljenimi poslovnimi cilji, komuniciranje na ciljnih trgih o znamki in posodobitev ali krepitev znamke po potrebi. Stalno je treba spremljati pozicioniranje znamke na trgu, pravočasno zaznavati spremembe in znamko prilagajati, širiti njeno strategijo ter iskati točke razlikovanja (diferenciacije) znamke na trgu.

Pogoste strategije razvoja znamke so:

- razširitev linije: znamka se dopolnjuje z vidika nove barve, velikosti, okusa, oblike, sestavine ali storitve. S tem se uporabnikom omogoča večja možnost izbire. Ta možnost podjetju omogoča

uvvedbo novih različic z manjšim poslovnim tveganjem;

- razširitev znamke: z znamko se predstavijo novi izdelki in storitve. Ko znamko že uporablja obstoječa baza zvestih uporabnikov, podjetju to olajša uvedbo novih izdelkov in storitev, saj uporabniki lažje zaupajo novim izdelkom in storitvam znamke, ki ji že zaupajo;
- več znamk: t.i. multi-branding je v pomoč, da znamke lahko dosežejo različne segmente uporabnikov z isto kategorijo izdelkov, vendar z različnimi imeni znamk. Različne znamke nagovarjajo različne tržne segmente. S poudarjanjem posebnih lastnosti obstoječih izdelkov storitev z novimi znamkami lahko znamke ciljajo na različne segmente uporabnikov;
- nove znamke: podjetje uvede novo znamko, ko presodi, da potrebuje nov začetek na trgu, da bi pridobilo pozornost uporabnikov. Lahko predstavijo novo znamko in hkrati ohranijo že uveljavljeno znamko. Nova znamka lahko doseže drugo skupino uporabnikov z novimi izdelki in storitvami, ki zadovoljujejo njihove potrebe.



Slika: Primera arhitekture znamk  
Vir: Bright + CO

### 1.3.3.

#### Arhitektura znamk

Arhitektura znamk pomeni oblikovanje medsebojnega razmerja znamk in podznamk v podjetju, poznamo dva načina: t. i. hišo znamk («house of brands») in brendirano hišo («branded house»).

- **Hiša znamk** je klasičen model upravljanja portfelja, pri čemer ima podjetje v lasti več (samostojnih) znamk, ki so lahko zastopane tudi v isti kategoriji. V takem primeru je seveda možna tudi določena stopnja kanibalizacije oziroma delno podvajanje, kar podjetje rešuje z različnim pozicioniranjem znamk.
- **Brendirana hiša** je model portfelja znamk, ki je povsem nasproten hiši znamk. V tem primeru podjetje uporablja eno ime za znamke oziroma izdelke in storitve, ki jih ima v lasti. Ta model ima številne prednosti, najpomembnejša je morda, da vodstvo lahko posveti veliko časa upravljanju korporativne znamke podjetja. Največja pomanjkljivost modela pa je, da strategija podjetja sloni na samo eni znamki, kar je slabo, če se pojavijo težave v zvezi z znamko.

#### 1.4. Pomembnost korelacije korporativne znamke podjetja z znamko delodajalca

Zaradi trenutnih razmer na trgu dela in oteženega zaposlovanja v večini podjetij v Sloveniji in tujini se v zadnjem času vse bolj poudarja pomembnost znamke delodajalca.

Znamka delodajalca zajema prepoznavnost in ugled delodajalca na trgu dela, na kar močno vplivajo interno in eksterno percepcija delodajalca ter njegova zaposlitvena ponudba. Znamčenje delodajalca bi lahko opredelili kot ciljno usmerjeno, dolgoročno strategijo upravljanja prepoznavnosti in percepcije podjetja kot delodajalca pri zaposlenih, potencialnih zaposlenih in drugih deležnikih, povezanih s podjetjem.

Za znamčenje delodajalca so odgovorni vsi v podjetju. Pri gradnji uspešne znamke delodajalca je potrebno nujno predvsem sodelovanje vodstva ter kadrovskih in trženjskih strokovnjakov, ki ciljnim skupinam učinkovito predstavijo vrednote in poslanstvo korporativne znamke podjetja, organizacijsko kulturo in zaposlitveno ponudbo. Najboljši ambasadorji znamke delodajalca so njegovi zaposleni. Ti lahko zelo pozitivno vplivajo na znamko delodajalca s svojim komuniciranjem v digitalnem svetu ter v krogu družine, prijateljev in znancev.

Pomemben element znamke delodajalca je delodajalčeva obljuba (angl. »employee value proposition«), s katero izpostavi, kaj zaposlenim nudi v zameno za njihovo znanje in spretnosti.

#### KORAK #1

#### Identifikacija



#### KORAK #2

#### Vzpostavitev znamke delodajalca (EB) in obljube delodajalca (EVP)



#### KORAK #3

#### Določitev projektov za gradnjo znamke delodajalca

#### Analiza:

- analiza in pregled raziskav podjetja (angažiranost, exit intervjuji, etc.),
- izvedba in analiza fokusnih skupin, intervjujev,
- GAP analiza in cilji za novo obljubo delodajalca.

#### Obljuba delodajalca:



#### Obljuba delodajalca - povzetek z glavnimi elementi:

- glavno sporočilo,
- glavni atributi,
- obljuba in razlogi verjeti vanjo.

#### Vzpostavitev projektov ključnih področij gradnje znamke delodajalca:

- komunikacija,
- HR,
- marketing.

Slika: Koraki vzpostavitve, upravljanja in gradnje znamke delodajalca  
Vir: Competo

Po prvi fazi analitičnega uvoda v opredelitev znamke delodajalca sledi vzpostavitev vizije, poslanstva, obljube in vrednot znamke delodajalca. Pomembno je, da v fazi opredelitve interne znamke, znamke

delodajalca, poteka stalno preverjanje korelacije s korporativno znamko podjetja, njeno opredeljeno identiteto in vrednotami ter s skladnostjo s korporativno strategijo podjetja.

## 1.5.

### Strategija tržnega komuniciranja

Tržno komuniciranje je ključen dejavnik in podjetju omogoča prepoznavnost njegovih izdelkov, storitev in znamk, izpostavlja prednosti pred konkurenco in vpliva na nakupno vedenje. Je sestavni del trženjskega spleta (7P). Strategija tržnega komuniciranja obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje dosega komunikacijske cilje, na primer:

- obvešča potrošnike o svojem obstoju in krepi zavedanje o znamki («brand awareness»),
- utrjuje ugled podjetja,
- krepi pozicioniranje znamke,
- uporabnike obvešča in prepričuje o svojih izdelkih in storitvah, njihovih lastnostih in prednostih,
- povečuje povpraševanje po izdelkih in storitvah.

V strategiji tržnega komuniciranja podjetje opredeli, kaj želi doseči s tržnim komuniciranjem, saj to vpliva na vse naslednje korake v procesu. Glede na to, kar podjetje ve o izbranem ciljnim občinstvu, in glede na svoje poslovne cilje se odloča med tem, ali bo poskušalo doseči spoznavni, čustveni ali vedenjski odziv prejemnikov sporočila. To pomeni, da se odloča med temi možnostmi:

- spremeniti želi raven zavedanja prejemnika sporočila o izdelku ali storitvi,
- spremeniti želi odnos do izdelka ali storitve, doseči, da postane ciljnim občinstvu nekaj všečno, da izdelek ali storitev vključi med alternative, med katerimi izbira, ter da mu ponudba podjetja postane prva izbira,
- spremeniti želi vedenje, doseči, da prejemnik sporočila nekaj stori – najpogosteje je to nakup.

Ključni koraki pri oblikovanju strategije tržnega komuniciranja:

- določitev ciljnih javnosti komunikacije,
- opredelitev ciljev komuniciranja,
- oblikovanje sporočila,
- izbira spleta orodij tržnega komuniciranja,
- izbira komunikacijskih poti (kanalov),
- določitev proračuna za tržno komuniciranje,
- merjenje kazalnikov in vrednotenje rezultatov.

#### Določitev ciljnih javnosti komunikacije

Podjetje mora prepoznati in razumeti svoje ciljne uporabnike, da bodo njegove tržnokomunikacijske aktivnosti uspešne in bodo ciljne skupine uporabnikov ustrezno nagovorile. Postopek oblikovanja tržnokomunikacijske kampanje se začne

z odločitvijo, kdo so ciljne javnosti komunikacije, saj to pomembno vpliva na odločitve oglaševalca o tem, kaj, kako, kdaj, kje in komu bo sporočal. Pri tem se podjetje osredotoči na naslednja vprašanja:

- Komu je sporočilo namenjeno? Kdo so ljudje, ki jih zanima, kaj jim podjetje ponuja?
- Kdo so mnenjski vodje ali vplivneži? Kdo ima vpliv na odločitve ciljne skupine podjetja? To so lahko na primer družinski člani, prijatelji, znane osebe.
- Koga je treba spodbuditi k ukrepanju? Kdo so ciljna javnost, ki dejansko sledi nakupu izdelka ali storitve?
- Kdo ima največji vpliv na rezultat podjetja? Kdo so ljudje, ki vplivajo na uspešnost aktivnosti podjetja?

Ko podjetje razišče in določi svoje ciljne javnosti, lahko začne snovati strategije, sporočila in taktike, ki so prilagojeni potrebam, željam in vrednotam ciljnih javnosti. Jasna opredelitev ciljne skupine omogoča doseganje boljših rezultatov, saj je tako komunikacija ciljno usmerjena na ljudi, ki se bodo najverjetneje pozitivno odzvali.

Opredelitev ciljnih javnosti je kompleksen proces. Več informacij o tem je na voljo na spletnem mestu:

<https://www.onaudience.com/resources/understanding-target-audience-definition-and-types/>,  
<https://www.eology.net/magazine/target-group-analysis>.

#### Opredelitev ciljev komuniciranja

Glavni cilji tržnega komuniciranja so:

- zavedanje (zadržati zavest o obstoju znamke, izdelka ali storitve, spomniti, kje je izdelek na voljo, spomniti na obstoj znamke ali izdelka zunaj glavne prodajne sezone),
- obveščanje o novem izdelku ali storitvi ali spremembi trženjskega instrumenta (nižja cena, možnost kreditiranja, nova prodajna pot), opis razpoložljive storitve, pojasnitev delovanja izdelka, priporočilo o uporabi izdelka ali storitve, ...
- prepričevanje (opogumiti za prehod na novo znamko, spremeniti uporabnikovo percepcijo o izdelku ali storitvi, spreminjati navade uporabnikov, ...),
- interes (povečati nakupno namero, povečati število uporabnikov, ki obiše spletno stran podjetja in naredi želeno akcijo, pridobivati stike, ...),
- pozicioniranje (ustvariti zeleno podobo in ugled znamke, vzpostaviti čustveno zavezanost in zaupanje znamki, izboljševati preferenco znamke, ...).

### **Oblikovanje sporočila**

Idealno bi bilo, če bi sporočilo pritegnilo pozornost, ustvarilo zanimanje, vzbudilo željo in povzročilo dejanje, a v praksi tako rekoč ni sporočil, ki bi prejemnika sporočila lahko popeljala skozi vse navedene korake. Zato je za uspešno sporočilo nujno, da je usklajeno s prej zastavljenimi cilji, ki jih podjetje želi doseči s tržnokomunikacijsko kampanjo.

Pri oblikovanju sporočila mora biti podjetje pozorno na:

- vsebino sporočila: išče se odgovor na vprašanje, kaj sporočati. Pri tem se iščejo poziv, tema, ideja ali edinstvena prodajna vrednost (UPS – unique selling proposition). Podjetje se mora odločiti med sporočilom z razumskim, čustvenim in moralnim pozivom;
- zgradbo sporočila: išče se odgovor na vprašanje, kako želeno sporočilo logično podati. Pri tem je pomembno, da se podjetje odloči, ali bo prejemniku sporočila navedlo tudi sklepe ali pa naj ta sam ugotovi sklepe iz sporočila, ali bo oblikovalo enostransko (samo pozitivne lastnosti) ali dvostransko predstavitev (tako pozitivne kot negativne lastnosti) ter kakšno bo zaporedje predstavitev argumentov;
- obliko sporočila: ta odgovarja na vprašanje, kako zasnovati simbolni okvir sporočila. Za učinkovito obliko mora podjetje ustrezno določiti naslov, besedilo, slikovno gradivo, barve, glas napovedovalca, zvočno podlago, telesno govornico nastopajočih, oblačila in urejenost nastopajočih ter številne druge elemente,
- vir sporočila: s tem se odgovori na vprašanje, kdo naj sporočilo poda. Verodostojnost vira sporočila vpliva na to, koliko pozornosti bo sporočilo vzbudilo, kolikšen priklic bo imelo in kako všečno bo. Verodostojnost vira je odvisna od: izkušenosti (posebno znanje, s katerim lahko vir podpre svoje trditve), zanesljivosti (ciljna javnost prepozna nepristranskost in poštenost vira) in všečnost (ciljna javnost prepozna privlačnost vira);
- identiteto znamke: ta pomembno vpliva na oblikovanje sporočila, zlasti na obliko sporočila – kako bo podjetje sporočilo želeno vsebino ter kateri ton in slog komuniciranja bo izbralo.

### **Izbira spleta orodij tržnega komuniciranja**

Da bi dosegli večjo učinkovitost tržnega komuniciranja, podjetje uporablja navadno dve ali več orodij oz. instrumentov tržnokomunikacijskega spleta, ki obsega:

- oglaševanje,
- spletne komunikacije in spletno oglaševanje,

- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnose z javnostmi,
- osebno prodajo.

### **Izbira komunikacijskih poti (kanalov)**

Komunikacijske poti ali kanali so mediji, prek katerih se izbranim ciljnim javnostim prenese tržno sporočilo – so oblika in način prenosa sporočila od sporočevalca do ciljne javnosti. Za učinkovito doseganje ciljne javnosti podjetje uporablja številne komunikacijske kanale. Izbira teh je odvisna od tipa tržnokomunikacijske aktivnosti in proračuna, ki ga ima podjetje na voljo, pri pravilni izbiri pa je treba upoštevati najmanj:

- izdelek ali storitev, ki se trži,
- komunikacijske cilje,
- ciljno skupino in njene značilnosti pri uporabi različnih komunikacijskih kanalov,
- okolje (npr. delo od doma, letni čas).

Ločimo osebne in neosebne komunikacijske kanale:

- osebni komunikacijski kanali vključujejo neposredno komuniciranje med dvema ali več osebami, to lahko poteka iz oči v oči, med eno osebo in občinstvom, po telefonu, elektronski pošti ali drugih spletnih kanalih, ki omogočajo neposredno komuniciranje, ter komunikacijo na prireditvah, promocijah in predstavitev v živo ali prek spleta. Njihova prednost je v možnosti individualizirane predstavitve in povratnih informacij. Med te kanale spadajo tudi govornice od ust do ust. Podjetja se pomena govorice, ki so lahko tako pozitivne kot negativne, zavedajo, jih spremljajo in se nanje odzivajo. Vodenje in upravljanje področja govorice je pomemben del načrtovanih tržnokomunikacijskih aktivnosti podjetja;
- neosebni komunikacijski kanali vključujejo medije, ki prenašajo večino neosebnih tržnokomunikacijskih sporočil in pojavnost na dogodkih, na katerih se zbere veliko obiskovalcev (športne, kulturne in druge prireditve, novinarske konference, slavnostna odprtja ali predstavitve novih izdelkov ali storitev). Med mediji se za tržno komuniciranje največ uporabljajo televizijski in radijski programi, zunanje oglaševanje, tiskani mediji, svetovni splet, mobilni telefoni, ...

### **Določitev proračuna za tržno komuniciranje**

Finančna sredstva, ki jih ima podjetje na razpolago za tržno komuniciranje, močno vplivajo na oblikovanje tržnokomunikacijskega spleta. Velik proračun omogoča sporočanje oglasnega sporočila prek množičnih medijev, majhen proračun pa bo koristnejše uporabljen pri neposrednem trženju,

usmerjenem na izbrane ciljne stranke, osebni prodaji ali lokalnemu oglaševanju. Oglaševalske kampanje se glede na razpoložljivi proračun lahko precej razlikujejo, tako glede uporabe medijskega spleta kot intenzivnosti oglaševanja, ki se kaže v dosegu in frekvenci izpostavljenosti oglasnemu sporočilu ter geografskih razsežnostih in kontinuiranosti oglaševanja idr.

Načinov, kako se določi vrednost naložb za tržno komuniciranje, je več (delež od vrednosti prodaje ali načrtovane vrednosti prodaje, vrednost glede na naložbe konkurentov ali velikost ciljne skupine in podobno), ta vrednost je odvisna od poslovnih, marketinških in komunikacijskih ciljev podjetja in tržnokomunikacijskih aktivnosti konkurentov.

#### **Merjenje rezultatov**

Vrednotenje tržnega komuniciranja lahko podjetju:

- pomaga vzpostaviti merila primerjave s primeri dobre prakse (benchmark) ter omogoči ugotoviti doseženi napredek pri uresničevanju strateških in poslovnih ciljev,
- pomaga pri učenju iz izkušenj, za izboljšanje prihodnjih dejavnosti,
- omogoča, da pojasni in upraviči pretekle izdatke za komuniciranje ter utemelji načrtovanje izdatkov za prihodnje dejavnosti.

Učinkovitost tržnega komuniciranja se meri z različnimi raziskavami. Poleg merjenja priklica in vsečnosti oglaševalske kampanje in drugih parametrov oglaševalske kreative, raziskave podjetju omogočajo tudi možnost merjenja vpliva oglaševalske komunikacije na motivacijo potrošnikov in vpliva na znamko (priklic, percepcijo, preferenca znamke). Ta vpliv se ponazori s prikazom razlik v odgovorih med anketiranci s priklicem in brez priklica kampanje.

# OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

## 2. KORAK: IMPLEMENTACIJA

V okviru priprave letnega trženjskega načrta vsak oddelek, služba ali sektor v okviru področja trženja pripravi svoj del načrta aktivnosti, ti deli pa se združijo v skupen dokument. Področja v trženju so običajno: upravljanje znamk, produktno trženje, tržno komuniciranje, medijske strategije, načrtovanje in zakup oglasnega prostora, raziskave in razvoj, upravljanje odnosov s strankami (CRM), digitalne komunikacije, uporabniška izkušnja, korporativno komuniciranje, celostna izkušnja stranke.

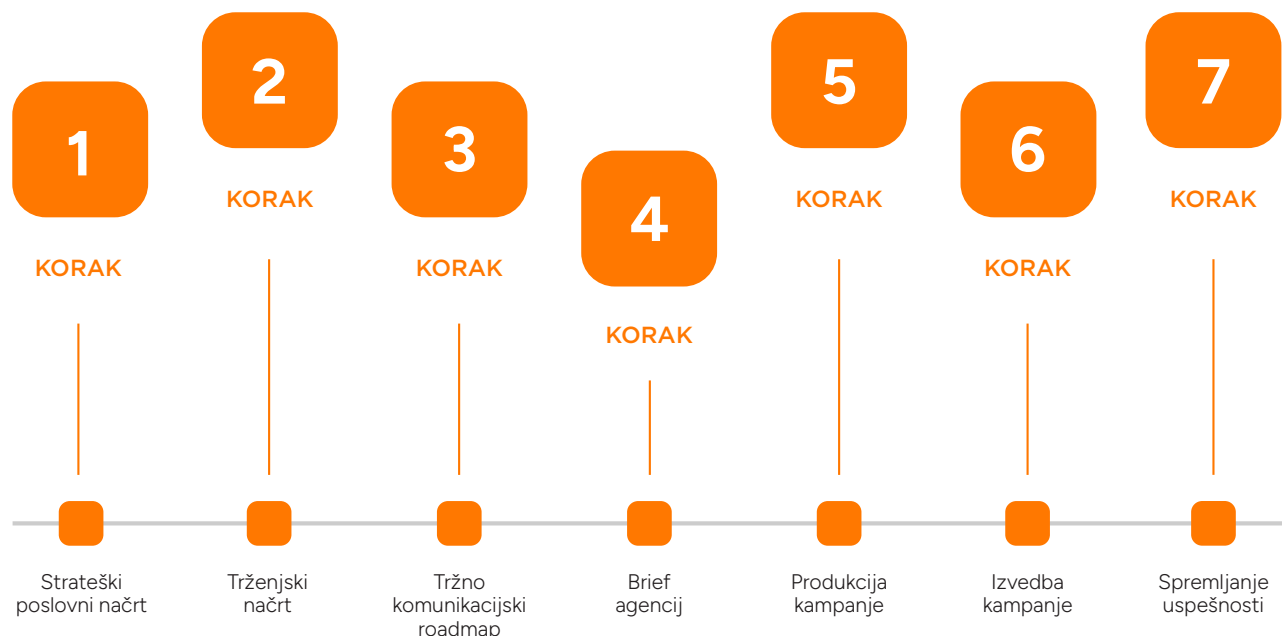
Za izvedbo posamezne načrtovane aktivnosti se v podjetju običajno sestavi širša projektna skupina strokovnjakov, ki poleg sodelavcev iz trženja vključuje sodelavce s področij prodaje in nabave, prodaje na drobno in na debelo, informatike, kadrov, logistike ...

Omenjena projektna skupina lahko glede na razpoložljivost kadrov v organizaciji vključuje strokovnjake z različnih področij. Ekspertize za posamezna

področja se smiselno dopolnijo, tako da se v delo projektne skupine vključijo še strokovnjaki iz oglaševalskih, kreativnih, digitalnih ali medijskih agencij. Vsi člani projektne skupine poskrbijo za učinkovito izvedbo svojega dela kampanje, nad celotno izvedbo pa bdi oddelek, služba ali sektor v okviru trženja, odgovoren(-na) za posamezno aktivnost, projektni ali produktni vodja ali vodja razvoja znamke v teh organizacijskih enotah.

### 2.1. Letni brief oglaševalske, medijske in digitalne agencije

Po pripravi letnega trženjskega načrta se ekipa trženja v podjetju sestane s svojimi izbranimi kreativnimi, medijskimi in digitalnimi agencijami. Proces letnega briefa kreativne, medijske in digitalne agencije je prikazan na sliki:



Slika: Prikaz poteka letnega briefinga  
Vir: Telekom Slovenije, d.d.

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Na podlagi strateškega poslovnega načrta in trženjskega načrta, ki vsebuje tudi tržnokomunikacijski načrt (letni komunikacijski načrt kampanj), se pripravi letni brief kreativne, medijske in digitalne agencije.

**Letni brief** vsebuje:

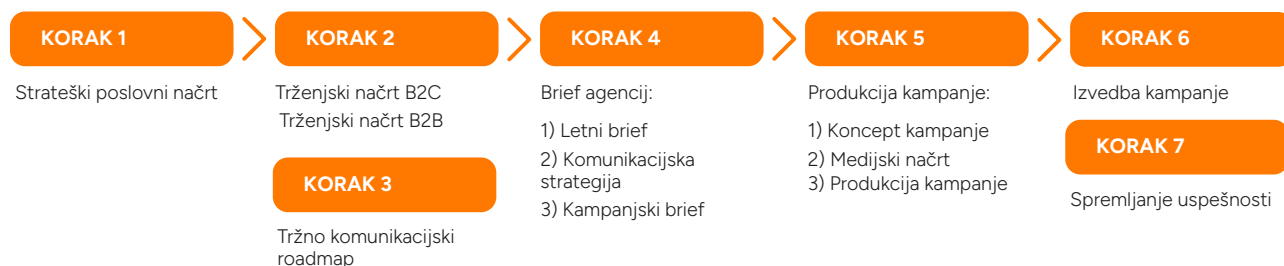
- ozadje – opis razmer na trgu in v okolju, analizo konkurence in ciljnih skupin,
- analizo pozicije znamke – moč in podobo znamke ter njen konkurenčni položaj na trgu,
- opis glavnih izdelkov ali storitev podjetja in novosti,
- cilje podjetja – poslovne, trženjske in komunikacijske,
- komunikacijske smernice – krovne usmeritve agenciji pri pripravi letne komunikacijske in medijske strategije,
- tržnokomunikacijski načrt – letni koledar glavnih kampanj podjetja,
- proračun in glavne spremembe v primerjavi s preteklim obdobjem,

- naloge agencije – opis pričakovanj, kako podjetje želi, da agencija odgovori na brief,
- časovnico tržnokomunikacijskih aktivnosti.

Brief se predstavi agenciji na sestanku, nato se z agencijo uskladi na debriefu ter se ji usklajen pošlje po elektronski pošti. Pošiljanje briefa po elektronski pošti, brez predhodnega usklajevanja, ni priporočljivo.

Na podlagi usklajene letne komunikacijske strategije se pripravijo posamezni kampanjski briefi po dogovorjenem procesu z agencijo. Splošna okvirna časovnica od briefa do začetka kampanje se dogovori vnaprej in se natančno uskladi pravočasno, pred izvedbo posamezne kampanje.

Podrobnejši prikaz korakov letnega brifiranja kreativne, medijske in digitalne agencije je prikazan na sliki:



Slika: Podrobnejši prikaz poteka briefinga  
Vir: Telekom Slovenije, d.d.



## 2.2.

### Komunikacijski brief posamezne tržnokomunikacijske aktivnosti

Za vsako kampanjo se za sodelujoče agencije med letom pripravijo še konkretni briefi za komunikacijske aktivnosti glede na časovnico oglaševanja. V tem delu se s krovne strategije tržnega komuniciranja prehaja na taktično raven komunikacijske izvedbe posameznega projekta, kampanje.

Brief za posamezno tržnokomunikacijsko aktivnost vsebuje:

- opis izdelka, storitve, znamke ali aktivnosti,
- ozadje izdelka, storitve, znamke ali aktivnosti in opredelitev njihove pozicije v trženjskem okolju,
- trajanje aktivnosti,
- način povezovanja izdelka, storitve, znamke ali aktivnosti z uporabniki,
- kaj želi podjetje doseči s komunikacijskim sporočilom – glavno sporočilo in sekundarna sporočila,
- komu podjetje ciljno namenja sporočilo (to je zlasti pomembno izpostaviti, kadar se v krovni strategiji tržnega komuniciranja opredelijo različni segmenti ciljnih skupin podjetja, v konkretni komunikacijski kampanji pa podjetje želi nagovoriti samo izbrani segment javnosti),
- opredelitev obsega kampanje,
- opredelitev zelenih materialov kampanje in komunikacijskih kanalov za interno in eksterno komunikacijo,
- opredelitev proračuna kampanje za kreativno, izvedbo (produkcijski proračun) in medije.

Tržnokomunikacijski načrt posamezne aktivnosti vedno vključuje interni in eksterni del komunikacije.

Pri interni komunikaciji o kampanji se s kratkim povzetkom na interni spletni strani ali internem intranet portalu, v tiskanem glasilu, internem elektronskem novičniku obvesti vse zaposlene v podjetju. Če podjetje deluje v storitvenem sektorju (trgovina, telekomunikacije, bančništvo, zavarovalništvo), morajo biti o kampanji podrobneje obveščeni predvsem zaposleni, ki so vsakodnevno v stiku s strankami. Za zaposlene v kontaktnem centru, na prodajnem mestu, v trgovinah, servisnih in podpornih storitvah se v ta namen lahko uporabi interna okrožnica.

Eksterno oglaševanje aktivnosti pa zajema celoten sklop priprave integriranega komunikacijskega načrta za različne kanale komuniciranja – različne tipe medijev.

V briefu se agencije seznanijo tudi z zastavljenimi cilji aktivnosti in načini merjenja uspešnosti kampanje. Merjenja se izvajajo v sodelovanju z organizacijskimi področji raziskave in razvoj ter poslovna inteligenca v podjetju. Merjenje se izvaja z uporabo internih podatkovnih baz in zunanjih raziskav, za izvedbo katerih se podjetje poveže s tržnoraziskovalnimi agencijami.

Pri opredelitvi ciljev podjetje izhaja iz treh medsebojno povezanih ciljev, ti so:

- **poslovni cilj** – natančni zasledovani poslovni rezultat, to je lahko na primer število novih uporabnikov, prihodki od prodaje določenega izdelka, delež trenutnih uporabnikov, ki bodo nadgradili svojo trenutno različico storitve v naprednejšo, ...
- **trženjski cilj** – običajno je podrejen poslovnemu cilju in je temeljni pogoj za uresničevanje poslovnega cilja, to je lahko na primer povečanje tržnega deleža, boljša prepoznavnost izdelka ali storitve, zmanjšanje deleža odhodov uporabnikov, povečanje košarice povprečnega nakupa, povečanje frekvence obiskov trgovin, ...
- **komunikacijski cilj** – običajno je podrejen trženjskemu cilju in tipično zasleduje spremembo percepcije uporabnika o določeni tematiki, to so lahko na primer večji zavedanje, izbira, uporaba in zvestoba, relevantnost izdelka ali storitve, konkurenčne prednosti ...

Cilji se opredelijo po metodi SMART in naj bodo:

- specifični: kaj natančno je cilj, ki bi ga podjetje želelo doseči,
- merljivi: kako se bo merila sprememba,
- dosegljivi (attainable): ali se cilji lahko dosežejo z razpoložljivimi viri,
- relevantni: ali cilji podpirajo poslovne načrte,
- časovno omejeni (time bound): ali obstaja realističen in hkrati ambiciozen časovni okvir, v katerem se cilji lahko dosežejo.

Vsi navedeni elementi se združijo v kreativnem/medijskem/digitalnem briefu, ki se najprej interno uskladi z relevantnimi internimi deležniki, ter ga potem ustno prezentiramo, uskladimo in finalnega pošljemo kreativni, medijski in digitalni agenciji. Primer briefa:

<b>OZADJE in KLJUČNI IZZIV</b>	<b>Kaj se dogaja na trgu? Kakšna je pozicija podjetja? Kaj je ključni izziv izdelka, storitve ali blagovne znamke, ki ga mora komunikacija premagati?</b>
<b>IZDELEK ALI STORITEV</b>	Kratek opis izdelka / storitve. Če izdelek /storitev nima ključne konkurenčne prednosti pred konkurenco, je ne iščemo, temveč razmislimo, kako ga/jo je mogoče bolje vključiti v življenje, potrebe, navade ciljne skupine podjetja, kot to počnejo konkurenti.
<b>CILJNA SKUPINA</b>	Kdo so uporabniki izdelkov ali storitev podjetja? Kaj jih spodbuja k nakupu ali odvrne od nakupa? S katerimi ovirami se pri nakupu srečujejo? Kako razmišljajo v zvezi z izdelkom / storitvijo podjetja? Kako se v življenju obnašajo, kaj jim je pomembno in kaj ne? Kako izdelek /storitev podjetja zadovolji njihove potrebe?
<b>ŽELENI VPLIV AKCIJE NA CILJNO SKUPINO</b>	Kaj naj ciljna skupina občuti ali naredi? Kaj naj si zapomni? Kaj je ključno sporočilo?
<b>CILJI KAMPANJE</b>	Poslovni: Trženjski: Komunikacijski:
<b>PRORAČUN KAMPANJE</b>	Za agencijo: Produksijski: Medijski:
<b>ČASOVNI OKVIR</b>	Brief: Debrief Predstavitev: Začetek in trajanje kampanje:
<b>NALOGA AGENCIJE</b>	Opis, kaj podjetje pričakuje od agencije, da dostavi kot odgovor na brief, opredelitev obsega kampanje ter zelenega gradiva za interno in eksterno komunikacijo.

### 2.3. Orodja tržnega komuniciranja

Pri vsaki tržnokomunikacijski aktivnosti je ključno vodilo čim širši doseg ciljnih segmentov, ki jim je komunikacija namenjena. Zato se v komunikacijo vključuje pester nabor orodij tržnega komuniciranja, t. i. medijski splet, ki obsega:

- oglaševanje,
- spletne komunikacije in spletno oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnose z javnostmi,
- osebno prodajo.

Oglaševanje	Spletne komunikacije in spletno oglaševanje	Neposredno trženje	Pospeševanje prodaje	Odnosi z javnostmi	Osebna prodaja
TV-oglas	Neposredni prikaz	Trženje po pošti	Popusti	Novinarske konference	Prodajne predstavitve
Radijski oglasi	Neposredni videoposnetek	Trženje po telefonu	Ugodno financiranje	Izjave za javnost	Prodajna srečanja
Tiskani oglasi	Programatični prikaz	Katalogi in brošure	Ugodnosti pri prodaji staro za novo	Članki in reportaže	Razstave in sejemske predstavitve
Plakati	Programatični videoposnetek	TV-prodaja	Nagradne igre	Letno poročilo	Vzorci
Panoji	Iskalnik Google	Akviziterstvo	Darila	Sponsorstva in donacije	Programi spodbud
Zaslone	Prikazno omrežje Google	Prodajni dogodki	Vzorci	Odnosi z odločevalci	Prodajna srečanja
Brošure	Oglaševanje izdelkov na Googlu	Webinarji	Kuponi	Dogodki kot konference, sprejemi, dnevi odprtih vrat, razstave ipd.	Razstave in sejemske predstavitve
Letaki	Družbena omrežja z objavami vsebin in oglaševalskimi formati	Promocije	Sejmi trgovske predstavitve proizvodov		Vzorci
Embalaza	Nenaslovljena e-pošta (novičkar)	Naslovljena e-pošta	Razstave		Programi spodbud
Kino oglasi	Spletno mesto	Klepetalni robot (ChatBot)	Demonstracije	Revije, bilteni in glasila podjetja	
Nalepke	Aplikacije		Tekmovanja	Tekmovanja	
Imeniki			Izobraževanje prodajnega osebja	Natečaj	
Sponsorstva oddaj				Nagradne igre	
Umestitve izdelkov v program				Govori	
Radijske promocijske oddaje					
Oglaševanje na prodajnih mestih in policah					

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

#### Oglaševanje:

- je plačana oblika neosebne predstavitve znamke, izdelkov ali storitev, s katero podjetje obstoječe ali potencialne nove uporabnike obvešča o znamki, izdelkih ali storitvah in jih spodbuja k nakupu in uporabi teh,
- omogoča velik doseg ciljne skupine, saj poteka prek množičnih medijev, na izbiro katerih vplivajo razni dejavniki:
  - vsebina oglasnega sporočila,
  - prodajni potencial,
  - oglaševalski proračun,
  - značilnosti posameznega medija (vsebina medija, pokritost, doseg, naklonjenost ciljnega občinstva, možnosti podajanja sporočila na inovativen način ter druge prednosti in slabosti),
  - stroškovna učinkovitost medija, ki jo opredeljuje strošek prenosa oglasnega sporočila ciljnemu občinstvu,
- je regulirana dejavnost, zato ne sme biti zavajajoče.

#### Spletne komunikacije in spletno oglaševanje:

- je zelo široko področje in se lahko umesti med v celoti plačane neosebne predstavitve znamke, v večini pa gre za kombinacijo plačanih, neplačanih, osebnih in neosebnih oblik predstavitve znamk, izdelkov ali storitev,
- glede na razširjenost uporabe svetovnega spleta ter kombinacije komunikacijskih sredstev in spletnih aktivnosti omogočajo velik doseg ciljnih skupin, tem se lahko z različnimi oblikami ponudi zelo širok in poglobljen vpogled v znamko, njene izdelke ali storitve,
- Pri spletnih komunikacijah in spletnem oglaševanju lahko uporabimo (vsaj) naslednja orodja:
  - Komunikacije in oglaševanje prek družbenih omrežij (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, Snapchat in drugi, tudi TikTok, le da oglaševanje ob nastajanju tega dokumenta v Sloveniji še ni bilo mogoče ),
  - komunikacije in oglaševanje prek spletnih orodij za neposredno komuniciranje (Viber, WhatsApp ...),
  - komunikacije in oglaševanje prek iskalnikov (predvsem Google),
  - komunikacije in oglaševanje prek spletnih mest in portalov,
  - komunikacije prek spletnih mest znamke in/ali podjetja,
  - komunikacije prek blogov in vlogov,
  - komunikacije prek vplivnežev,

- v spletnih komunikacijah in oglaševanju ima veliko vlogo uporaba videoformatov, tako pri prikazih vsebin kot v oglaševanju,
- pri vseh komunikacijah znamke, njenih izdelkov ali storitev je ključna optimizacija spletnih mest (SEO), saj omogoča precejšnje izboljšanje vidnosti spletnih mest v iskalnikih in s tem obisk strank na spletnem mestu.

#### Neposredno trženje:

- temelji na neposrednem stiku med podjetjem in potrošnikom brez vmesnega posrednika,
- temelj je baza podatkov, s katerimi podjetje razpolaga (ang. database marketing). Te lahko pridobi od obstoječih strank s pomočjo pogodb, vprašalnikov, lojalnostnih programov, baze potencialnih kupcev pa lahko podjetje pridobi tudi iz na primer baz sodelujočih v nagradnih igrah,
- zaradi varstva osebnih podatkov baz osebnih podatkov ni mogoče kupiti ali si jih med podjetji izmenjevati, pri obdelavi podatkov pa je treba upoštevati zakonodajo (Splošno uredbo o varstvu podatkov, Zakon o varstvu osebnih podatkov, Zakon o elektronskih komunikacijah itd.),
- dobra baza podatkov omogoča segmentacijo in ožje usmerjanje oglaševanja na zelene ciljne skupine, za katere podjetje oblikuje sporočila v skladu z njihovimi potrebami in glede na komunikacijski kanal,
- omogoča neposreden odziv potrošnika na sporočilo,
- je cenejše od oglaševanja,
- pomanjkljivost je predvsem v vse pogostejšem pristopu večkratnega vsiljevanja sporočil »spray and pray«, namesto da bi bilo sporočilo prilagojeno stopnji stranke v nakupnem procesu, segmentu, komunikacijskemu kanalu ipd. To se kaže v močnem odporu nekaterih naslovnikov do prejemanja takih sporočil.

#### Pospeševanje prodaje:

- je sestavljeno iz številnih aktivnosti, s katerimi poskuša podjetje doseči močnejši in hitrejši odziv potrošnikov za takojšnje povečanje prodaje ter posledično hitrejšo zmanjšanje zalog in povečanje denarnega priliva,
- kratkoročno spodbuja potrošnike k preizkušanju in nakupu izdelkov, nakupu večjih količin ipd.,
- vpliva tudi na prodajno osebje in prodajne posrednike, ti pa naprej na potrošnike. Najpogosteje uporabljene motivacijske metode so nagrajevanje prodajnega osebja glede na dosežen obseg prodaje in izobraževanje prodajnega osebja.
- Pospeševanje prodaje torej posredno ali

## DOBRA PRAKSA OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

neposredno vpliva na povečanje prodaje in doseganje prodajnih ciljev,

- ima navadno kratkotrajen učinek in ne vodi k dolgoročni naklonjenosti potrošnikov do izdelka ali storitve, kar je njegovalna pomanjkljivost.

### Odnosi z javnostmi:

- so oblika osebnega in neosebnega komuniciranja podjetja in potekajo prek internih in eksternih komunikacijskih kanalov,
- obsegajo aktivnosti, s katerimi podjetje vzpostavlja zaupanje in razumevanje s ključnimi deležniki, oblikuje in ohranja pozitivno podobo, upravlja javno mnenje in ugled,
- s ciljnim javnostmi, kot so zaposleni, kupci, dobavitelji, delničarji, lokalne skupnosti, splošna javnost idr., krepi dolgoročen odnos, in sicer tako, da jih seznanja s svojim delovanjem, poslovanjem, izdelki ali storitvami, dejavnostmi, aktivnostmi družbene odgovornosti, sponzorstvom, donacijami idr.,
- obsegajo upravljanje odnosov z mediji, notranje komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z drugimi ključnimi deležniki podjetja, svetovanje vodstvu pri podajanju izjav in pri javnih nastopih, tudi sodelovanje z zakonodajalci in vlado pri sprejemanju zakonodaje in drugih predpisov,
- medijske objave, ki nastanejo kot posledica upravljanja odnosov z javnostmi, imenujemo tudi publiciteta. Zanj sta značilna večja verodostojnost in zaupanje v primerjavi z oglaševanjem in plačanimi oblikami odnosov z javnostmi.

### Osebna prodaja:

- ni le instrument tržnega komuniciranja, temveč prodajna metoda, s katero svetovalci, referenti, trgovski potniki, akviziterji in drugi prodajni

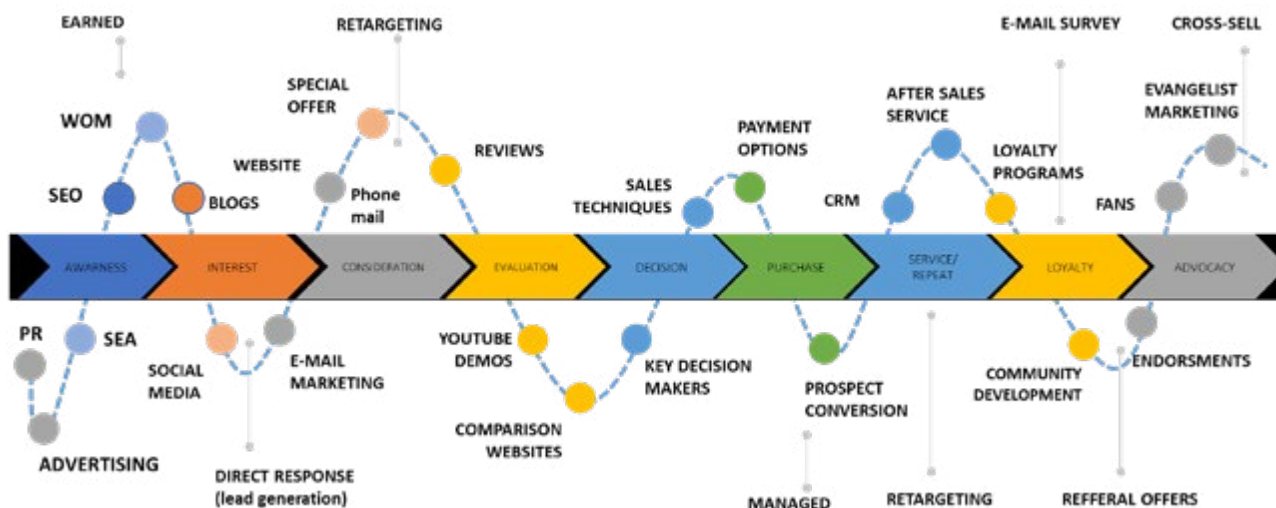
posredniki obveščajo potencialnega kupca, ga prepričujejo in spodbujajo k nakupu,

- njen ključni del je neposredna komunikacija med prodajnim osebjem in potencialnim kupcem, v kateri lahko prodajalec podrobno predstavi kupcu lastnosti izdelka ali storitve, kupec pa je lahko zaradi neposrednega pogovora bolj pozoren na sporočilo,
- je potrebna v stikih s kupci, ki kupujejo velike količine, pri prodaji kompleksnih izdelkov ali storitev, za kar so potrebni podrobni predstavitve, prikaz in svetovanje, kadar gre za nadaljevanje neposrednega trženja, kadar z oglasom ni mogoče sporočiti dovolj informacij, kadar kupci zahtevajo visoko raven osebnega stika in storitve ipd.,
- je pomembna predvsem pri prodaji izdelkov ali storitev, za katere je značilen daljši nakupni proces,
- omogoča neposredni odziv kupca,
- njena največja pomanjkljivost je precej višji strošek v primerjavi z oglaševanjem, saj poteka le med prodajalcem in kupcem.

### 2.4.

#### **Večkanalni koncept oglaševanja, ki sledi nakupnemu procesu potrošnikov**

Danes vedno manj govorimo o ATL- in BTL-silosnih pristopih k oglaševanju. Vse bolj se vzpostavlja večkanalni pristop h komunikaciji, pri čemer je ključno, kje je uporabnik, v katerem nakupnem procesu je in kako ga podjetje v posamezni fazi nagovarja. Obstaja več primerov prikazov sheme večkanalnega pristopa h komunikaciji. V nadaljevanju je naveden primer enega izmed modelov.



Slika: Večkanalni koncept oglaševanja  
Vir: Formitas skupina

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Zaradi vse hitrejšega razvoja številnih novih medijev ter čedalje bolj raznovrstnih in specifičnih zahtev in želja potrošnikov opiranje le na eno ali dve komunikacijski orodji ni več najučinkovitejša pot za doseganje komunikacijskih ciljev. Zato je treba prednostno izbrati povezano tržno komuniciranje.

Gre za koncept tržnega komuniciranja, pri katerem se podjetje zaveda, da je v komuniciranju celota več od seštevka posameznih delov: uporaba večjega nabora komunikacijskih orodij tako prinese dodano vrednost in poveča učinkovitost komuniciranja. Seveda pa morajo biti sporočila, uporabljena v različnih komunikacijskih orodjih, med seboj usklajena (to ne pomeni, da morajo biti med seboj popolnoma enaka, pač pa morajo sloneti na istem osnovnem sporočilu in ideji, hkrati pa biti čim bolj prilagojena posameznim komunikacijskim orodjem). S tem podjetje lahko doseže jasen, skladen in močan komunikacijski učinek.

Načrtovanje povezanega, večkanalnega tržnega komuniciranja je zahtevno in kompleksno, saj zahteva celostni pogled na celoten proces, ne gre le za osredotočenost na posamezna orodja tržnega komuniciranja. Razmišljati je treba o vseh načinih, kako prejemnik sporočila prihaja v stik s podjetjem ali znamko, in o sorazmerni pomembnosti vsake aktivnosti, ki prenaša sporočilo, nato pa vse načrtovane aktivnosti sporočilno in časovno uskladiti med seboj.

#### 2.5. Določanje proračuna za tržno komuniciranje

Določanje proračuna za tržno komuniciranje se lahko razčleni v tri korake.

##### Delež od prodaje kot izhodišče

Dober letni načrt tržnega komuniciranja ne izhaja iz višine sredstev, ki so na voljo, a pripraviti načrt, po katerem se bodo zahtevala tolikšna sredstva, da si podjetje tega preprosto ne bo moglo privoščiti, nima nobenega smisla. Zato je proračun v višini deleža od prodaje primerno izhodišče (kot izhodišče je lahko tudi proračun preteklega leta, popravljen za višino inflacije). Pri tem se lahko kot prodaja upošteva bodisi dosežena prodaja v zadevnem letu bodisi načrtovana prodaja v prihodnjem letu ali povprečje obeh. Običajni delež od prodaje, namenjen tržnemu komuniciranju, se med panogami razlikuje.

Običajni deleži od prodaje, namenjeni tržnemu komuniciranju, so po panogah naslednji:

- avtomobilska panoga: manj kot 1 %,
- tipična trgovina za prodajo na drobno: 2,5 %,
- tipično storitveno podjetje: 3,5 %,
- mlado zagonsko podjetje: 5–7 %,
- izdelki široke potrošnje (FMCG): 8–10 %,
- farmacevtska podjetja: 20 %.

##### Upoštevanje razmer na trgu

Težavi pri določanju proračuna za tržno komuniciranje v višini deleža od prodaje sta dve: ta metoda obrne vzročno-posledični odnos in nakazuje, da so aktivnosti tržnega komuniciranja posledica prodaje, čeprav je v resnici prav obratno, hkrati pa se ne upoštevajo trenutni položaj znamke in naložb konkurentov ter aktualne razmere na trgu.

Zato je priporočljivo upoštevati tudi:

- tržni delež znamke (v angleščini »share of market – SOM«) je v povprečju in na dolgi rok enak deležu njenih izdatkov za oglaševanje v medijih v seštevku vseh teh izdatkov vseh blagovnih znamk v kategoriji, v kateri nastopa (v angleščini »share of voice – SOV«),
- blagovne znamke z velikim tržnim deležem lahko malce zmanjšajo svoj SOV, znamke z majhnim tržnim deležem pa potrebujejo nekoliko višji SOV, da obdržijo svoj položaj,
- za povečanje tržnega deleža mora znamka doseči nekoliko višji SOV od ciljnega tržnega deleža,
- za uvajanje novih izdelkov na trg je potreben SOV, ki je dvakrat večji od ciljnega tržnega deleža.

Oblikovanje strategije vloženega proračuna glede na pozicijo znamke na trgu je razvidno iz spodnjega prikaza:

$SOV / SOM > 1$	Strategija vlaganja v znamko
$SOV / SOM = 1$	Strategija vzdrževanja pozicije znamke
$SOV / SOM < 1$	Običajno strategija razmerja med vloženimi sredstvi in dobičkom

### **Oblikovanje realnega proračuna za tržno komuniciranje, ki temelji na zelenih rezultatih**

Po tem ko je oblikovalo okvir, lahko podjetje oblikuje proračun tržnega komuniciranja, ki temelji na dejanskih stroških, ki bodo nastali pri doseganju zelenih rezultatov. Pri tem podjetje sledi naslednjim korakom:

- oblikuje jasne cilje tržnega komuniciranja, ki so merljivi in časovno opredeljeni,
- izbere najprimernejše oblike tržnega komuniciranja, da bi doseglo zastavljene cilje (npr. oglaševanje, odnosi z javnostmi, predstavitev na sejmu itd.),
- izbere, v katerih medijih se bo izvajala vsaka izmed izbranih oblik tržnega komuniciranja (npr. televizija, tisk, zunanje oglaševanje, neposredna pošta itd.),
- razmisli o prednostih in pomanjkljivostih vsakega izmed medijev,
- zberemo vse medijske in produkcijske stroške (npr. načrtovanje, raziskave, kreativno delo, priprava materialov, zakup medijev, naknadna evalvacija itd.),
- med seboj primerja možnosti za doseganje zastavljenih ciljev, ki jih je pridobilo v zadnjih štirih korakih. Če je izbira določene oblike komuniciranja, medija in stroškov, ki bodo pri tem nastali, smiselna, jo vključi v načrt tržnega komuniciranja. Razne možnosti dodaja, dokler ne preseže še razumne višine sredstev za tržno komuniciranje ali pripravi nabor načrtovanih aktivnosti tržnega komuniciranja.

## **2.6.**

### **Dejavniki pri določanju tržnokomunikacijskega spleta**

#### **Faza v življenjskem ciklu izdelka ali storitve**

Življenjski cikel izdelka mora imeti v tržnem komuniciranju zelo pomembno vlogo, saj podjetje glede na to, v kateri fazi cikla je, določa trženjsko strategijo. Gre za prepoznavne stopnje izdelka glede na čas obstoja, dobičkonosnost, obseg prodaje (prodaja raste, je v zatonu, je popolnoma zamrla). Najpogosteje se uporabljajo štiri stopnje življenjskega cikla:

- **uvajanje izdelka ali storitve na trg** – značilna sta počasna rast in minimalen dobiček. Gre za fazo vključevanja na trg in v prodajne kanale. Na tej stopnji se mora podjetje odločiti za strategijo hitrega ali počasnega prodora na trg,
- **rast prodaje izdelka ali storitve** – značilna sta hitra rast prodaje in naraščajoči dobiček, a postopno nižanje cene (intenzivnost promocij se določa glede na konkurenčno okolje). Podjetje

to fazo lahko izkoristi za izboljšave izdelka ali storitve in/ali iskanje novih prodajnih segmentov in poti,

- **zrel izdelek ali storitev** – značilna sta upočasnjevanje prodaje in manjši dobiček. Podjetje mora iskati ali nove strategije ali nove izdelke ali storitve. V tej fazi je za podjetje nujno, da obnovi rast. To lahko stori na več načinov: nadgradi obstoječ izdelek ali storitev, prilagodi elemente trženjskega spleta (sprememba recepture, osvežitve oz. prilagoditev komunikacije in/ali znamke, embalaže idr.) ali se poglobi v relevantnost izdelka ali storitve med uporabniki (mogoče več ne nagovarja potreb in želja v celoti, ampak le delno),
- **izdelek ali storitev v zatonu (upad prodaje)** – to je sklepna faza življenjske dobe izdelka ali storitve. V tej fazi ni več veliko poti za večanje prodajne dinamike in/ali dobička. Naloge podjetja v tej fazi so, da ugotovi, kateri izdelki ali storitve so slabi, jih ali izloči ali nadaljuje strategijo pridobivanja še zadnjih koristi (t. i. molzenja) ali pa izvede diverzifikacijo. Ob tem je nujno veliko pozornosti nameniti zaposlenim in obstoječim uporabnikom ter poskrbeti za čim bolj učinkovito zmanjševanje tveganj, povezanih z njimi.

Vsak izdelek ali storitev ima neki svoj življenjski cikel, ki je odvisen predvsem od vrste potreb, značilnosti proizvodnje, dobavljivosti in relevantnosti, ekonomske moči podjetja in trga, stopnje odprtosti trga in intenzivnosti konkurence. Na trajanje posameznih stopenj vpliva veliko dejavnikov, ki jih mora podjetje poznati. Vsekakor je življenjska doba vsakega izdelka ali storitve omejena časovno, z donosnostjo in ne nazadnje tudi s trženjsko taktiko. Vsaka stopnja cikla zahteva drugačno strategijo, financiranje, proizvodnjo, prodajo in kadrovanje. Na primer:

- **časovno omejeni izdelki:** najbolj očitni so na primer modni izdelki, ki imajo verjetno eno najkrajših življenjskih obdobij, saj največkrat trajajo le eno sezono. Tudi športna oprema je sezonsko zelo podrejena (kolesarstvo spomladi, smučanje pozimi itd.). Odvisni so tudi od stopnje zanimivosti, dostopnosti, življenjskega sloga (modna muha) idr. V časovno podobno omejenih segmentih podjetje po navadi uporablja taktiko hitrega prodora, pri čemer se nasloni na trend (življenjski slog temeljne cilje skupine) ali v primeru intenzivnega konkurenčnega okolja razprodaje/odprodaje pretečenih modelov/ izdelkov;
- **donosnost izdelka ali storitve:** spremljanje ponudbe in povpraševanja je ključni element tega merila. To je priložnost za določitev prožnosti

cene, ki je vsekakor odvisna od konkurenčnega okolja, kupne moči in pripravljenosti ciljne skupine plačati ceno. Različne faze imajo različne pristope. Na primer v fazi uvajanja podjetje določi donosnost glede na osnovne stroške in pribitke. V fazi rasti za hitro povečevanje tržnega deleža uporablja razne promocijske prijeme, s katerimi se zmanjšuje donosnost prodaje enemu uporabniku, a se s povečanim obsegom prodaje na račun prožnosti cene zagotovi rast tržnega deleža. V fazi zrelosti mora biti podjetje še posebej pozorno na delovanje konkurenčnega okolja in relevantnost izdelka ali storitve med uporabniki. Donosnost je ogrožena, saj običajno v tej fazi promocije zaradi ohranjanja konkurenčnosti postajajo vedno bolj agresivne. V fazi upadanja pa se podjetje običajno odloči za precejšnje znižanje cene – odprodajo izdelka.

- **Oglaševalska taktika:** glede na cikel se prilagajata predvsem intenzivnost (obsežnost) nastopa in obseg oglaševalske naložbe. V fazi uvajanja se podjetje navadno odloči za spodbujanje in pospeševanje prodaje, kar pospremi s hitro ali počasno taktiko, od česar sta odvisni intenzivnost in naložba. V fazi rasti se podjetje navadno odloči za povečanje intenzivnosti komunikacije, saj s prisotnostjo na trgu in nastopom s sporočilom vpliva na dinamiko prodaje in posledično dinamiko rasti tržnega deleža.

### Ciljna skupina

S komunikacijsko akcijo oziroma oglaševanjem želimo nagovoriti in doseči določeno ciljno skupino ljudi. To navadno ni splošna javnost (le v redkih primerih), ampak neka ožja skupina ljudi s podobnimi potrebami, željami, interesi, življenjskim slogom, kupno močjo ipd. Ciljna skupina so lahko obstoječi ali novi (potencialni) uporabniki konkurenčnih podjetij ali povsem novi uporabniki. Širša kot je ciljna skupina, širši mediji so potrebni in obratno, ožje kot je ciljna skupina opredeljena, bolj natančno se lahko podjetje usmeri vanjo.

Konkurenčnejši ko je trg, na katerem se pojavlja znamka, pomembnejša je natančna opredelitev ciljne skupine znamke. Pri določanju ciljne skupine se podjetje navadno sreča z vsaj tremi krovnimi skupinami: trženjsko, komunikacijsko in medijsko.

- **Trženjska ciljna skupina** podjetju odgovori na vprašanja, kakšen je prodajni potencial na trgu – opredeljena je demografsko, geografsko, sociografsko ali katere potrebe ali želje zadovoljuje

– opredeljena je lahko že bolj sociografsko, psihografsko, tudi etnografsko.

- **Komunikacijska ciljna skupina** je namenjena kreativni agenciji. Ustvarjanje te ciljne skupine močno vpliva na oblikovanje oglaševalskega sporočila in zgodbe, ki izdelek ali storitev pospremi v javnosti. Po navadi kreativni agenciji omogoča izpostavitve potrebe, želje ali življenjskega sloga tistega najbolj očitnega predstavnika ciljne skupine. Pri tem se išče konkreten vpogled v izbrano potrebo, želje ali življenjski slog.
- **Medijsko ciljno skupino** potrebujejo medijske agencije, da primerno svetujejo o izbiri medijskega spleta, naložbo in časovnico (taktiko) kampanje. Po navadi je bolj demografska, kdaj tudi geografsko opredeljena. Za boljši konceptualni in vsebinski medijski izplen je priporočljivo, da se medijski in spletni agenciji sporočijo vse tri ciljne skupine.

Za korak dlje se je smiselno prilagoditi nekim sodobnim pojavom, ki zdaleč več niso zgolj izjeme, ampak blizu pravila. Že več kot desetletje živimo v hiperprodukciji izdelkov, storitev in znamk. Uporabniki so se množici izbire prilagodili na način, da iščejo več kot zgolj uporabnost ali sredstvo za zadovoljitev potreb in želja. Sledijo izbranemu življenjskemu slogu. Uporabniki niso več le uporabniki oz. potrošniki, temveč smo tudi oblikovalci, (so)ustvarjalci in pripovedovalci, kreativci. Razvoj osebnih znamk podjetjem otežuje nastop, saj slednji postaja toliko bolj kompleksen, saj konkurenčno okolje razširi tudi izven branže. Potrošniki se namreč lažje odločajo za znamke, ki so jim po svojih vrednotah in osebnosti podobne. S takšnimi znamkami se lažje povežejo, z njimi vzpostavijo odnos, jih vključijo v grajenje svoje identitete, osebnega nastopa. Podjetje, ki ve, kateri elementi tvorijo odnos med njegovimi znamko in potrošniki in kateri elementi tvorijo odnos med drugimi potrošniki in konkurenčnimi znamkami, lahko natančno opredeli tiste potrošnike, ki razmišljajo v slogu znamke podjetja. Če bo podjetje nagovorilo te potrošnike, je verjetnost, da jih bo prepričalo o nakupu svojih izdelkov ali storitev večja, kot če bo ciljalo vse potrošnike. Vživljanje, iskanje napetosti in odgovora nanjo z vidika trga ni lahka pot, je pa vredna truda.

Ko je opredelitev ciljne skupine obogatena z elementi osebnih znamk, podjetje pridobi unikatno in posledično bolj konkurenčno opredelitev ciljne skupine, ki ima dodano vrednost za kreativno, medijsko in spletno agencijo.



Pri opredelitvi naj podjetje uporablja čim več različnih virov informacij:

- tržne raziskave,
- bazo obstoječih uporabnikov – iskanje navad, razvad, interesov idr.,
- psihološke in etnografske raziskave ciljnih skupin,
- fokusne skupine, intervjuji.

#### Faza kupca v procesu nakupne odločitve

Gre za tako imenovano potovanje uporabnika (customer journey), čez ta proces gredo vsi uporabniki ali potrošniki. Ta proces zajema vse interakcije uporabnika z znamko ali podjetjem in se lahko razlikuje v tem, ali podjetje nagovarja poslovne ali zasebne uporabnike. Potovanje uporabnika je pomembno za vsako podjetje, še posebej pa za podjetja, ki:

- so osredotočena na uporabnike,
- želijo izboljšati zadovoljstvo,
- želijo povečati prodajo.

Pogosto je za pripravo potovanja uporabnika v podjetju odgovoren trženjski oddelek. Ta mora poskrbeti, da imajo potencialni uporabniki pozitivno izkušnjo z znamko, izdelkom ali storitvijo. Na razpolago je več modelov faz nakupnega procesa, a najpogosteje se uporablja model sedmih faz:

- **zavedanje in potreba (Awareness):** podjetje se lahko v praksi sreča s petimi vrstami zavedanja: uporabniki 1) se ne zavedajo, da imajo težavo, 2) se zavedajo težave, 3) se zavedajo rešitve za težavo, 4) se zavedajo točno določenega izdelka, storitve ali znamke, 5) so najbolj ozaveščeni in so ambasadorji znamk. Podjetje se srečuje z dvema vrstama potreb:
  - z latentno potrebo, pri kateri se oseba še ne zaveda, da nekaj potrebuje. Primer: če oseba namerava kupiti avto, to še ne pomeni, da razmišlja tudi o zavarovanju,
  - s konkretno potrebo, pri kateri oseba ve, da ima potrebo. V takem primeru je za podjetje pomembno, da je s svojo znamko, izdelkom, storitvijo prepoznano. Na primer: osebi se pokvari telefon in potrebujem novega;
- **raziskovanje in obveščanje (Informing):** proces raziskovanja in obveščanja se je v zadnjih nekaj letih zaradi digitalizacije zelo spremenil. Zato je še posebej pomembno, da je podjetje v tej fazi vključeno v obravnavo uporabnika ali potrošnika. Primeri te faze: zakup ključnih besed v iskalnikih, širjenje priporočil (WoM – Word of mouth), pojavljanje na družbenih medijih, idr.
- **premislek (Consideration):** v tej fazi uporabnik preverja, ali je bilo raziskovanje plodno, kaj bolj ustreza njegovim željam in potrebam in

kaj je glede na dostopnost (ekonomsko moč) najboljši nakup. Podjetju je smiselno ustrezno raziskati merila odločanja, saj lahko v tej fazi z vidika komunikacije ter izdelkov in storitev prevesi odločitve na svojo stran. Primeri meril odločanja (ne nujno v tem vrstnem redu) so cena, prepoznavnost znamke, storitev, garancija, ocene obstoječih uporabnikov idr.;

- **odločanje (Decision/Buy):** v fazi odločanja ali nakupa je vloga podjetja, da čim bolj olajša tako izbiro kot nakup izbranega izdelka ali storitve. Primeri: dostopnost (spletna trgovina in/ali dostopnost fizičnih nakupnih mest, poenostavljena primerjava, svetovanje prodajalcev, nemoteno in preprosto plačilo po izbiri uporabnika (če je le mogoče), dobra ponudba idr.;
- **začetek uporabe (Activation):** ko kupec postane uporabnik je v interesu podjetja, znamke, predvsem v storitvenem segmentu, da je začetek uporabe enostaven in sama raba zanesljiva in razumljiva. V tej fazi se »ustvarijo mnenja, ki bodo vplivala na nadaljnje nakupe. V primeru spletnih nakupov je trenutek prve presoje, ali je uporabnikova odločitev pravilna, dostava. Podjetja morajo zato poskrbeti za pravočasno dostavo, izpolniti dane obljube, pripraviti jasna navodila za uporabo ali neko dodano vrednost spletnega nakupa, zagotoviti morajo tudi dobro podporo v primeru uporabnikovih težav ali dilem;
- **uporaba (Usage):** v tej fazi je pomembno, da so uporabniki zadovoljni z nakupom in da v izbranem izdelku ali storitvi vidijo dodano vrednost. V tej fazi se hitro pokaže, ali je podjetje pri opredelitvi ciljne skupine izbralo ustrezne relevantne težave in potrebe uporabnikov ali le navidezne. V drugem primeru gre izdelek ali storitev hitro iz rabe uporabnikov, kar slabo vpliva na priporočila prijateljem in znancem;
- **zvestoba (Loyalty):** obdržati uporabnika je lahko od 5- do 7-krat ceneje kot pripeljati novega. Zato je za podjetje zelo pomembno, da spodbuja zvestobo. Zvestoba se lahko izrazi v številu ponovljenih nakupov ali s kupovanjem drugih izdelkov ali storitev istega podjetja. Cilj je, da uporabniki ostanejo zvesti znamki in ne preidejo h konkurenčni. Ločimo več oblik zvestobe:
  - **transakcijska zvestoba:** podjetje uporabnike prepriča, da opravijo ponovne nakupe, tako, da povečuje ponudbo,
  - **družbena zvestoba:** podjetje ljudi, ki sodelujejo z njim, nagradi z dodeljevanjem točk (na primer v družbenih medijih),
  - **čustvena zvestoba:** če je podjetje uporabnikom znamko približalo s poudarkom na čustvih, bo uporabnike težko prepričalo v

zvestobo z različnimi ponodbami, pogloblitva občutka pripadnosti in biti del skupnosti,

- **vedenjska zvestoba:** pri tej podjetje uporabnike spodbuja k nakupu večjih količin (na primer 2 + 1 brezplačno),
- **zagovorniška zvestoba (Advocacy):** gre za uporabnike, ki so prerasli v ambasadorje znamke, so priporočevalci tako ožjemu kot širšemu krogu ljudi.

### Strategiji potiska in potega (Push & Pull)

Trženjska strategija potiska (push) je osredotočena na promoviranje izdelkov ali storitev izbrani ciljni javnosti. Znana je tudi kot oblika neposrednega trženja ali oglaševanje. Primer potisnega trženja: ko oseba kupuje izdelke ali storitve, išče znamke, ki označujejo razprodaje, in teži k njim – na koncu kupi pomaranče, za katere ni vedela, da jih potrebuje.

Trženje po načelu potega (pull) je najboljše, kadar želi podjetje pritegniti pozornost uporabnikov za svoj izdelek ali storitev. Cilj je doseči, da uporabniki postanejo zvesti uporabniki, ki vedno znova upravičijo izbiro, nakup in uporabo. V dobi, ko se uporabniki izobražujejo in lažje raziskujejo dejstva o izdelkih in storitvah, se je okrepljen pomen tega trženja, predvsem v kategorijah z visoko nasičenostjo (na primer: vzpostavitev nove aplikacije, modna industrija idr.).

Na kratko je razlika med obema strategijama naslednja: potisno trženje lahko privede do hitrejših prodaj in se napaja iz tega, kar podjetje s svojim oglaševanjem sporoča svojemu občinstvu. Zadovoljuje kratkoročne cilje prodaje. Trženje po načelu potega pa je osredotočeno na gradnjo in izpopolnjevanje tržne znamke za nove in obstoječe uporabnike. Zadovoljuje bolj dolgoročne cilje prodaje in stremi k zadrževanju uporabnikov. Ko se podjetje odloča, katera strategija mu bolj ustreza, mora razmisliti o tem, kako se želi približati uporabnikom. Najpogosteje podjetja pri tržnem komuniciranju kombinirajo strategijo potiska in strategijo potega.

## 2.7.

### Celostna izkušnja stranke (customer experience - CEX)

Poleg komunikacije s ciljno javnostjo in vzpostavljanja odnosa z uporabniki v ospredje vse bolj vstopa celostna izkušnja stranke (Customer Experience). Pri celostni izkušnji stranke, gre za

celoten odnos oz. preplet vseh izkušenj, ki ga ima podjetje s stranko. Zajema pa nakupne poti strank, točke stika znamke, kjer stranka prihaja v stik s podjetjem ter okolja, ki ga stranka izkusi med izkušnjo.

Celostna izkušnja stranke je vsota uporabniških izkušenj, ki pa se nanaša na posamezno izkušnjo oz. na izkušnjo s posamezno točko dotika in tako zajema le del celostne izkušnje stranke. Na primer: uporabniška izkušnja je lahko klic v kontaktni center, stik s prodajalcem, angažiranost na družbenih omrežjih, oglas na TV, spletna stran, nakup izdelka ali storitve itd. Vse to so posamezne uporabniške izkušnje, ki pa skupaj ustvarjajo celostno izkušnjo stranke. Zaradi naraščanja števila točk stika, ki ga ima stranka s podjetjem, se povečuje tudi kompleksnost upravljanja celostne izkušnje strank. Za pravilno upravljanje celostne izkušnje strank je pomembno pravilno razumevanje, kaj zajema celostna izkušnja strank.

Z upravljanjem celostne izkušnje strank se ne ukvarja samo en oddelek, ampak je to vpeto v delo celotnega podjetja. Trženje in oddelek CEX, ki je običajno pozicioniran del trženja, sta povezovalca aktivnosti in jih vodita skozi procese v podjetju, sta glas kupca, poznata in raziskujeta potrebe, navade, želje, nakupne poti itd., vendar je zagotavljanje odlične uporabniške izkušnje odgovornost vseh področij v podjetju, saj je vezano na izdelek, koristi izdelka ali storitev, procese in celoten odnos med stranko in podjetjem. Oddelki morajo komunicirati med sabo in sodelovati. To pomeni, da je zagotavljanje odlične uporabniške izkušnje naloga celotnega podjetja, ne samo oddelka v okviru trženja.

### Učinkovitost upravljanja celostne izkušnje stranke

Izkušnje ni mogoče prepustiti naključju, temveč zahteva:

1. **analizo:** spoznavanje stranke ter razumevanje njenih potreb in želja,
2. **načrtovanje:** prednostno razvrščanje aktivnosti za izboljševanje celostne izkušnje in izvedba izboljšav,
3. **spremljanje napredka z različnimi metrikami** (stopnja priporočanja - NPS, net promotor score, indeks zadovoljstva strank – CSI, customer satisfaction index, stopnja strankine angažiranosti – CES, customer effort index).

Ključno je razumevanje strank, njihovih potreb in želja, na podlagi katerih se potem pripravi načrt, kako bo podjetje te lahko zadovoljilo. Pomembno

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

je upoštevanje raznovrstnih segmentov strank, saj so potrebe, želje, nakupne poti, stične točke, motivatorji in drugo za različne segmente strank različni. Stranke danes stopajo v stik in pridobivajo informacije na najrazličnejših mestih, kar le še povečuje kompleksnost izkušnje. Zato tudi ni možno pričakovati, da se lahko izkušnja izboljša naenkrat. S poznavanjem in razumevanjem celote pa se podjetje lahko odloči, kje začeti in kako je to tudi z vidika internih virov najbolj izvedljivo.

Za uspešno izvajanje strategije upravljanja celostne izkušnje strank je treba v podjetju vzpostaviti **kulturo osredotočenosti na stranke**, pri čemer so pomembni trije vidiki (vir: Gartner, 2022):

1. **zbiranje odzivov strank** (ti se uporabljajo za analizo potreb in želja) in analiza vpliva izboljšav na rezultate (metrike za spremljanje uporabniške izkušnje),
2. **opolnomočenje zaposlenih** z znanji za uporabo pri osebnih stikih s strankami in za izris nakupnih poti,
3. **fokus na stranko**: vsi oddelki so vpleteni v odgovornost izboljševanja nakupnih poti in izkušenj strank, to pa vodi v večje zadovoljstvo in lojalnost s ciljem pridobivanja novih in ohranjanja najbolj vrednih strank.

V organizaciji oz. podjetju se morajo vsi zavedati pomena strank in kaj bodo naredili za to, da bodo zadovoljili potrebe strank, da bo njihov nakup preprost, da bodo kupljeno zlahka uporabljale ter da bodo stranke pri tem imele prijetno izkušnjo, ki si jo bodo z veseljem zapomnile.

**Celostna izkušnja strank (CEX - customer experience)** ni enako kot storitve za stranke niti uporabniška izkušnja.

#### **Celostna izkušnja strank zajema:**

- prav vse točke dotika, v katerih stranka stopa v stik z izdelkom ali storitvijo podjetja,
- skupek vseh izkušenj, ki jih ima stranka pri nakupu,
- dožemanje, percepcijo in občutke strank o tem, kako jih podjetje obravnava.

**Storitve za stranke:** pomoč in podpora uporabnikom (kontaktni centri, prodajno mesto).

**Uporabniška izkušnja:** uporabniška izkušnja na digitalnih točkah dotika.

## OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

# 3. KORAK: UČINKOVITOST

### 3.1.

#### Merjenje rezultatov tržnega komuniciranja

Meriti je mogoče zelo raznovrstne učinke trženjskih aktivnosti, a ker zbiranje prevelike količine podatkov povzroči, da se izgubi osredotočenost (hkrati pa zahteva veliko časa in denarja), je priporočljivo izbrati in spremljati nekaj ključnih kazalnikov uspešnosti (v angleščini »key performance indicators«, v nadaljnjem besedilu: KPI).

KPI-ji so merljivi učinki trženjskih (ali drugih) aktivnosti in so ključni za uspeh podjetja. Vsak KPI je uporaben le, če se lahko natančno opredeli, kvantificira in meri. Za dober KPI je značilno še, da:

- njegovo doseganje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja,
- podjetje s svojim delovanjem vpliva na to, ali bo KPI dosežen ali ne,
- nosi ključno informacijo o prihodnji uspešnosti podjetja.

### 3.2.

#### Določanje trženjskih in komunikacijskih KPI-jev

Koliko KPI-jev podjetje potrebuje? Pravo vprašanje je: Kateri pokazatelji uspešnosti bodo za podjetje uporabni kot znaki o prihodnji uspešnosti poslovanja?

Pri določanju KPI-jev je priporočljivo slediti naslednjim šestim korakom:

1. podjetje določi, s čim bo merilo uspešnost. To je temelj za spremljanje rezultatov poslovanja in ključno pri izbiri KPI-jev. Virov za določanje merilnikov uspešnosti je veliko. To so lahko interni podatki o uporabnikih, kontinuirane trženjske raziskave (npr. Mediana TGI ali Ipsos Brand Pulse), javno dosegljivi podatki (npr. MOSS – merjenje obiskanosti spletnih strani), preglednice bruto naložb v medijske kanale na trgu in v kategoriji, to so lahko tudi platforme, na primer Google analitika in Meta Business manager;
2. ko je podjetje opredelilo cilje poslovanja, jasno določi metrike za merjenje uspeha. Nekaj najpogostejših metrik za merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti je navedenih v

nadaljevanju;

3. podjetje spremlja rezultate za vsako izbrano metriko in sproti preverja, kako dobro dosega vrednosti, ki si jih je zadalo za cilj. Sprotno spremljanje omogoča hipno prilagajanje in razumevanje razvoja končne uspešnosti;
4. podjetje analizira, katere metrike imajo največji in najbolj neposreden vpliv na poslovanje in zastavljene cilje podjetja;
5. ko podjetje ugotovi, katere metrike dajejo najboljši vpogled v prihodnjo uspešnost poslovanja, naredi seznam možnih KPI-jev, ki jih trženje lahko uporablja pri določanju, ali ima neka naložba pozitiven vpliv na uspešnost podjetja. Podjetje izbere tiste metrike, ki najbolje napovedujejo in najbolj tehtno vplivajo na prihodnje rezultate – to so poglobitni KPI-ji podjetja;
6. podjetje pri izbiri KPI-jev vedno upošteva tri ključna merila izbire: kakšen je dejanski vpliv KPI-jev na poslovanje, ali in kako bodo uporabljeni v praksi v podjetju in ali so merljivi na enak način tudi v daljšem obdobju.

Primeri trženjskih KPI-jev

Nekateri najpogostejši KPI-ji so:

- vrednostna in količinska prodaja izdelka ali uporaba storitve,
- vrednostni in količinski tržni delež izdelka ali uporaba storitve (SOM=share of market),
- tržni deleži po ciljnih segmentih,
- percepcija znamke ali percepcija po sklopih trditvev, vezanih na posameznega oglaševalca v primerjavi s konkurenčnimi oglaševalci,
- numerična in tehtana distribucija,
- prihodki in dobiček znamke,
- podoba in moč znamke,
- medijska moč glede na distribucijo naložb,
- donosnost naložbe v marketing (ROMI »return on marketing investment«). Ta kazalnik meri donos naložbe v trženje. Izračunan je po formuli: (rast prodaje –naložba v trženje)/naložba v trženje. Rezultat mora biti nad 1 ali 100 %. Višji ko je rezultat, boljša je donosnost.

Najpogostejši komunikacijski KPI-ji, ki jih podjetje spremlja z naknadnimi in/ali predhodnimi analizami, so:

#### SPREJEM – OPAŽENOST

##### PREPOZNAVANJE KAMPANJE NA SPLOŠNO

Prepoznavanje kampanje in povezava z znamko

##### PREPOZNAVANJE KAMPANJE V MEDIJIH

Televizija

Plakati

Tisk

Radio

Spletni oglasi

#### SPREJEM – ANALIZA

##### SPOROČILNOST

Jasno sporočilo

Jasna predstavitev ponudbe

##### ODNOS DO OGLASA

So edinstveni in drugačni.

So informativni.

Povedali so mi nekaj novega o oglaševalcu.

Dajejo mi občutek, da je storitev drugačna od drugih.

Vzbudili so moje zanimanje za storitev.

Prijetno jih je gledati.

Naveličan(-a) sem gledanja.

Spodbudili so me k nakupu izdelka ali storitve.

Vzbujajo mi dobro mnenje o znamki ali oglaševalcu.

Težko verjamem njihovem sporočilu.

Povečali so moje zanimanje za znamko ali oglaševalca.

##### VŠEČNOST

Všečnost oglasnega sporočila ali kampanje (povprečna ocena od 1 do 5)

### 3.3.

#### KPI-ji za merjenje moči znamke

Moč in podobo znamke lahko podjetje spremlja z nekaj kazalniki uspešnosti:

- **preferenca znamke:** kazalnik izraža, koliko potrošnikov prednostno izbere neko znamko pred konkurenčnimi. To lahko temelji na različnih dejavnikih, kot so kakovost izdelka, ugled znamke, cena, dostopnost, oglaševanje in osebne izkušnje z izdelkom ali storitvijo. Potrošniki lahko razvijejo preferenco do znamke tudi zaradi večjega zaupanja v kakovost in zanesljivost izdelkov določene znamke, kar lahko vpliva na njihovo nakupno odločitev. Preferenca znamke lahko pomaga tudi pri lojalnosti potrošnikov do neke znamke. To pomeni, da ko se morajo uporabniki odločiti, bodo tisti s preferenco znova ali vsakič izbrali znamko, izdelek ali storitev podjetja. V poslovni in tržnokomunikacijski strategiji je vredno pogledati razmerje med preferenco znamke in tržnim deležem, saj to lahko pokaže smer razvoja poslovne strategije:
  - če je preferenca večja od tržnega deleža, pomeni, da si podjetje ali znamka lahko obeta rast in pridobivanje tržnega deleža,
  - če sta preferenca in tržni delež izenačena, pomeni, da podjetje ali znamka tvega stagnacijo; podjetje mora paziti na past, ki jo to prinaša: v primeru zelene rasti se mora bolj posvetiti moči znamke in komunikaciji ter privlačnost cene le vzdrževati, ne pa tudi skrajno konkurirati,
  - če je preferenca manjša od tržnega deleža, je napoved za podjetje in znamko z vidika rasti slaba;
- **pozicija znamke:** pozicioniranje znamke je proces, namenjen določanju in ustvarjanju pozicije znamke na trgu. Cilj tega procesa je ustvariti jasno, izrazito in razlikovalno podobo pri potrošniku, ki bo privlačna za izbrano ciljno skupino. To se doseže z različnimi orodji in tehnikami, kot so komuniciranje o ključnih lastnostih in prednostih izdelkov, oblikovanje prepoznavnega in unikatnega slogana, uporaba oglaševanja in promocij. Jasna in močna identiteta skupaj s ponudbo ustvarjata številne razloge, zakaj bi se uporabniki odločali za nakup in vztrajali pri določeni znamki dlje časa. Izbrano pozicijo je smiselno enkrat na leto ali dve tudi izmeriti s tržnimi raziskavami.
- **Percepcija znamke:** za upravljavca tržne znamke je ključno, da spozna mentalne predstave, ki obkrožajo njegovo znamko, kako močno se različne vrednote in značilnosti povezujejo z upravljano znamko in kakšna je ta podoba

v primerjavi s konkurenčnimi znamkami. Poglobljeno in dolgoročno spremljanje percepcije podjetju omogoča, da lažje in z manjšim tveganjem sprejema številne odločitve, povezane z znamko. Poznavanje percepcije znamke podjetju omogoča, da znamko vodi bolj osredotočeno, spremlja učinkovitost oglaševanja in komunikacij znamke, ve, katere so močne in šibke točke njegove znamke ter na katerih področjih je treba dodati komunikacijski fokus. Če podjetje ve, kako potrošniki zaznavajo njegovo znamko, ve tudi, kakšna je dejansko znamka in kakšna je njena tržna realnost. S poznavanjem percepcije konkurenčnih znamk se podjetje lažje osredotoča na ciljno skupino znamke, ki se izraža z njeno osebnostjo. Osebnost, značilnosti in vrednote znamke določajo njeno jedro, poznavanje jedra pa podjetju omogoča dolgoročno skrb za čim močnejšo identifikacijo potrošnikov z njegovo znamko. Merjenje percepcije znamke med konkurenti je smiselno izvesti enkrat na leto ali dve;

- **moč komunikacije:** zelo oprijemljivo ogledalo znamke je komunikacija. Z njo se podjetje predstavi, prodaja in vzdržuje privlačnost. Učinkovita komunikacija znamke ima pomembno vlogo pri potrošnikih, saj se na podlagi nje najprej odločajo med podjetjem in konkurenco. Zato je v komunikaciji smiselno poskrbeti, da je ta vidna, všečna, jasna, konsistentna in privlačna. Kot merilnik uspešnosti se tako lahko pripravi indeks, ki vključuje vse omenjene kazalnike in tako moč komunikacije prikaže bolj celovito. Pri oblikovanju tržne komunikacije je priporočljivo, da vsebine ali kreativne predloge, poimenovanja izdelkov ali storitev, za katere je podjetje v dilemi, da pri ciljni javnosti ne bodo dosegli pravega učinka, razumljivosti ali opaznosti, preveri s testiranjem. Priporočljivo je še, da podjetje pred začetkom komunikacijskih kampanj izmeri izhodiščno stanje s predhodno analizo, kar mu omogoča opredelitev ambicioznih metrik. Z naknadno analizo po izvedbi kampanje pa podjetje izmeri iste KPI-je in tako ugotovi uspešnost aktivnosti;
- **stopnja priporočanja** (NPS = Net promoter score) je metrika, ki se uporablja za merjenje stopnje zadovoljstva uporabnikov / kupcev in verjetnosti priporočila podjetja / izdelka / storitve drugim. Kazalnik se uporablja kot sredstvo za spremljanje trendov in odzivov strank na podjetje, izdelek in/ali storitev, hkrati pa omogoča uvid v prednosti in slabosti izdelkov in storitev.

Preferenco in pozicijo znamke ter percepcijo in moč komunikacije podjetje običajno meri s pomočjo raziskovalnih agencij, saj so to kompleksne analize. Stopnjo priporočanja (NPS) lahko podjetje meri tudi samostojno, to je preprostejša analiza, še posebej kadar ga zanima le izkušnja lastnih uporabnikov.

### 3.4. KPI-ji za merjenje medijske pojavnosti

V nadaljevanju je pojasnjenih tudi nekaj osnovnih medijskih pojmov, nekateri od njih so tudi KPI-ji, ki se spremljajo v tržnem komuniciranju:

- SOS (Share of spend): odstotek sredstev, namenjenih oglaševanju, za posamezno blagovno znamko;
- GRP (Gross rating point): vsota ratingov posameznih oddaj, vključenih v medijski načrt;
- točka ciljne gledanosti (TRP - Target rating point): GRP na izbrani ciljni skupini;
- tehtani GRP/TRP: preračun doseženih GRP/TRP na 30-sekundni oglas;
- SOV (Share of Voice): delež oglasnega prostora, ki ga ima določena znamka ali podjetje v primerjavi s konkurenti v določenem obdobju in mediju. V televizijskem oglaševanju temelji na merilniku tehtani GRP/TRP znamke v odnosu do vseh tehtanih GRP/TRP v kategoriji. V drugih medijih (npr. pri zunanjem oglaševanju in v spletnih medijih) pomeni delež opaznosti podjetja v izbranem formatu ali spletnem mediju;
- doseg (Reach): delež posameznikov ciljne skupine, ki so bili vsaj enkrat izpostavljeni oglasnemu sporočilu;
- povprečna frekvenca (OTS - Opportunity to see): povprečna izpostavljenost posameznikov oglasnemu sporočilu.  $OTS = TRP/doseg$ ;
- indeks naklonjenosti (AFF - Affinity index): pokazatelj učinkovitosti, ki kaže naklonjenost ciljne skupine podjetja glede na referenčno ciljno skupino;  $AFF = TRP/GRP$ .

Poleg osnovnih medijskih pojmov spada v tržno komuniciranje poznavanje pojmov in KPI-jev za posamezno vrsto medija:

Televizija:

- CPP (Cost per point) je cena enote zakupa, ki se lahko računa na podlagi GRP ali TRP. Gre za merilo stroškovne učinkovitosti, ki omogoča primerjavo stroškov določenega oglasa z drugimi oglasi. Nižji ko je CPP TRP (cena enote izbrane ciljne skupine) glede na CPP GRP (cena enote referenčne ciljne skupine), bolj je izbrana ciljna skupina cenovno dosegljiva s TV oglaševanjem;
- AMR (Average minute rating) - povprečna gledanost v eni minuti;

- SHR (Audience share): delež posameznikov, ki so med vsemi televizijskimi gledalci v določenem času gledali točno določeni program ali vsebino na programu. Vsi programi skupaj praviloma v vsaki minuti izdelajo 100-odstotni SHR, saj se SHR računa glede na število gledalcev, ne na celotno populacijo.

Tiskani mediji:

- CPT (Cost per thousand): cena na tisoč pomeni strošek, potreben, da se doseže 1.000 ljudi.

Radio:

- slišnost (Coverage): pokritost radijskega signala, ki ga enačimo s potencialnim dosegom.

Svetovni splet:

- CPC (Cost per click) - cena na klik: oglaševalec plača za vsak klik uporabnika na njegov oglas;
- CPT (Cost per transaction): oglaševalec plača le takrat, ko uporabnik, ki je kliknil na njegov oglas, tudi izvede nakup;
- CR (Conversion rate): primeren za spletne trgovine, saj kaže razmerje med obiskom spletne trgovine in nakupi. Večji ko je delež, bolj je relevantna prodaja v spletni trgovini;
- prikazi oglasa (Impressions): trenutek, ko se uporabniku na zaslonu prikaže oglas;
- CTR (Click Through Rate): razmerje med prikazi in kliki je kazalnik, ki se lahko uporabi za merjenje uspešnosti na primer izbranih ključnih besed in oglasov. Izraža razmerje med številom klikov in prikazi:  $kliki/prikazi = CTR$ . Višji ko je CTR, ustrežnejše je ključna beseda izbrana in oglas bo bolj pritegnil občinstvo;
- ER (Engagement Rate oziroma stopnja angažiranosti): s to metriko se merijo interakcije določenega dela vsebine, pripravljene v sklopu oglaševalske akcije ali celotnega profila/računa. Višja ko je stopnja angažiranosti ER, bolj angažirano občinstvo ima podjetje na svojih računih oziroma je ta izbrana kreativna spodbudila večji angažma med uporabniki določenega družbenega omrežja.

Za kakovostno upravljanje znamk v medijski pojavnosti je potrebno izbrane medijske kazalnike in KPI-je opredeliti za ciljno(e) skupino(e) znamke.

### 3.5. Spremljanje in komuniciranje o njih

Za vsak KPI se na jasen in merljiv način določi trenutna vrednost. To je trenutna uspešnost podjetja. Nato se določita ciljna vrednost in časovno obdobje, v katerem naj se ta ciljna vrednost doseže s trženjskimi aktivnostmi. Po poteku opredeljenega obdobja se znova izmeri vrednost KPI-ja in se preveri, ali je zastavljeni cilj

## DOBRA PRAKSA

### OD STRATEGIJE DO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

dosežen. Podjetje si mora določiti realne cilje: cilji naj bodo določeni na podlagi dejanskih okoliščin in vplivov, ne na podlagi (nerealne) želje. Pri KPI-jih, ki se merijo na reprezentativnih vzorcih, je primerno uporabiti merilo statistično značilne razlike med predhodno in aktualno izmerjeno vrednostjo, sicer so lahko izmerjene razlike le plod standardne napake vzorca.

Krovne cilje, ki jih podjetje želi doseči s posamezno tržno ali korporativno kampanjo, določi že v briefu, ki se pripravlja za kreativno in/ali medijsko agencijo. Ko je potrjena kreativna strategija in nato še medijska, se krovni cilji dopolnijo s komunikacijskimi in medijskimi merilniki. To podjetje sooblikuje v sodelovanju z obema agencijama.

Po izvedenih meritvah doseženih rezultatov je izjemno pomembno, da podjetje to deli z vsemi, ki imajo vpliv na uspešnost kampanje, in se pogovori o možnih prihodnjih izboljšavah.

#### **Effie® – nagrada za komunikacijsko učinkovitost**

Z nagrado Effie se prepoznavajo in nagrajujejo najpomembnejši dosežki v tržnem komuniciranju. Zato je pomembno, da trženje povezuje tržnokomunikacijske aktivnosti z rezultati znamke in jih sistematično meri. Več o nagradi Effie lahko preberete na spletnem naslovu [www.effie.si](http://www.effie.si) ali pregledate zbornike dosedanjih nagrad Effie.



# PRILOGA 1: PRIMERI USPEŠNIH TRŽNOKOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

PODJETJE	MERCATOR
KAMPANJA	Mali šef Slovenije
PRILOŽNOST	V Sloveniji je visoka stopnja konsolidacije položaja živilskih trgovin. Pet glavnih trgovcev dosega okvirno 90-odstotni tržni delež, razmerja med trgovci pa se zadnja leta pomembneje ne spreminjajo. Mercator ohranja vodilni položaj. Za trgovsko podjetje so ključni kupci. V Mercatorjevi strukturi segmentov kupcev po velikosti največji delež zajemajo družine. Zato je pomembno, da v tem segmentu strank ohranja vodilni položaj. Ob tem se je v zadnjem času tržni delež v tem segmentu strank začel manjšati, zato je iskal vsebino projekta, ki bi ga približala tej ciljni skupini.
POSLOVNI CILJI	Povečanje prodaje izdelkov iz projekta, z nakupi katerih so kupci prejeli kode za glasovanje za mlade kuharje in njihove šole.
MARKETINŠKI IN KOMUNIKACIJSKI CILJI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktiviranje Mercatorjevih kupcev v projekt: doseči vsaj 50.000 glasov za mlade kuharske talente in njihove šole, da bodo pridobile sredstva za uresničitev šolskih projektov.</li> <li>2. Povečanje tržnega deleža v segmentu strank: tržni delež gospodinjestev z enim otrokom ali več otroki, povečanje glede na delež pred aktivnostjo.</li> <li>3. Izboljšanje percepcije znamke Mercator na elementih: s svojimi projekti in aktivnostmi podpira mlade, krepi zavedanje o pomenu uravnotežene prehrane, daje pozitiven prispevek k družbi glede na obdobje pred začetkom aktivnosti.</li> <li>4. Izboljšanje percepcije privlačnosti ponudbe za družine glede na obdobje pred začetkom aktivnosti.</li> <li>5. Izboljšanje frekvence vključevanja otrok v pripravo jedi.</li> </ol>
RAZUMEVANJE UPORABNIKA (UPORABA, PERCEPCIJA, OVIREBARIERE ITD.)	<p>Pri razmišljanju o zasnovi platforme Malega šefa Slovenije so podjetje vodila ta izhodišča:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mercatorjeva dejavnost je povezana z živili in prehrano. Prehrana je eden ključnih dejavnikov zdravja. Zato želi potrošnike spodbujati k uravnoteženi prehrani;</li> <li>– družina je Mercatorjev osrednji ciljni segment strank. Otroci so ključni del družine, osrednje naloge pa so njihov razvoj, učenje in priprava na samostojno življenje. Eden od elementov samostojnosti je tudi opolnomočenje za samostojno pripravo jedi;</li> <li>– Mercator je vpet v lokalna okolja po vsej Sloveniji. Vendar ne zgolj poslovno, temveč tudi z donacijskimi aktivnostmi lokalnim skupnostim. Otroke in njihove šole je želel podpreti na način, da se otroci opolnomočijo za samostojno pripravo jedi in s tem svojim šolam pomagajo pridobiti sredstva za uresničitev šolskih projektov;</li> <li>– zasnovati nacionalni projekt in integrirano kampanjo. Ker televizijski medij v Sloveniji omogoča širok doseg, je nastala ideja televizijske oddaje, okrog katere je prepletel še druge komunikacijske kanale kampanje.</li> <li>– V mednarodni raziskavi HBSC = Health Behaviour in School Aged Children, ki je vključevala tudi mladostnike iz Slovenije, so izpostavili potencial aktivnosti spodbujanja otrok k uravnoteženemu prehranjevanju in skupnim družinskim obrokom.</li> </ul>
CILJNA SKUPINA	Zaradi pomembnosti družin v celotni strukturi Mercatorjevih ciljnih segmentov strank se je podjetje želelo z vsebino projekta Mali šef Slovenije osredotočiti prav nanje. Ob tem je želelo izboljšati tudi tržni delež v tem segmentu strank.

Osredotočeno na segment družin je imelo podjetje cilj otrokom približati zdrave prehranjevalne navade in družine spodbuditi, da preživijo več časa z otroki pri pripravi obrokov. Pri tem je želelo izpostaviti mlade kuharske talente iz vse Slovenije ter jih povezati z njihovimi šolami in skupnostmi. Ob tem je želelo angažirati še kupce in projekt povezati z dobrim namenom, tako da glasujejo za mlade kuharje in se šolam razdelijo donacije. Podjetje je vzpostavilo format projekta, ki poveže družine, spodbudi otroke h kuhanju za dober namen, aktivira skupnost in vključi sodelujoče partnerje v projekt.

#### KREATIVNA ZASNOVA

#### KROVNO SPOROČILO

Kdor s srcem kuha, boljši svet zakuha.

#### PONUDBA VREDNOSTI

Format projekta je podjetje povežalo s svojimi dobavitelji. Njihovi izdelki so bili vključeni v kuhanje v oddaji, v recepte in v način glasovanja. Kupci so ob nakupu izdelkov prejeli kode za glasovanje za šole in razdelitev donacij.

#### MEDIJSKI PRORAČUN (do 50 tisoč, med 50 tisoč in 100 tisoč, nad 100 tisoč)

nad 100 tisoč

#### TERMINSKI NAČRT

marec–maj 2019, 2020, 2021 in 2022

#### KOMUNIKACIJSKI KANALI

televizija, tisk, radio, splet, OOH (zunanje oglaševanje)

#### REZULTATI

Povečanje prodaje izdelkov, vključenih v projekt, z nakupi katerih so kupci prejeli kode za glasovanje za mlade kuharje in njihove šole in povečanje tržnega deleža v segmentu družin z otroki. V štirih sezonah je bilo zbranih več kot 350.000 glasov kupcev za razdelitev donacij šolskim projektom. Doseženo povečanje pri navedbah percepcijskih elementov in 20 % več vključevanja otrok v pripravo družinskih obrokov.

#### KEY VISUAL



<b>PODJETJE</b>	Mastercard
<b>KAMPANJA</b>	Klepetalni robot (ChatBot) za naročanje z navijaškega sedeža
<b>PRILožNOST</b>	Digitalizacija je eden izmed ključnih ciljev zadnjih nekaj let, pandemija pa ga je samo še okrepila. Tudi digitalizacija je ključna razvojna točka blagovne znamke Mastercard, ki želi na trgu utrditi položaj digitalno naprednega podjetja za plačevanje. Mastercard vedno znova ustvarja pomembne povezave s ciljno skupino strank na področjih, ki njenim pripadnikom štejejo največ. Eno izmed takih področij v Sloveniji in na globalni ravni je šport, to je tudi eden izmed devetih stebrov Mastercardove strategije. Zato je Mastercard v sodelovanju s podjetjem 2Mobile in športnimi klubi ustvaril edinstveno digitalno rešitev za športne navijače.
<b>POSLOVNI CILJI</b>	Ključni poslovni cilj projekta je bil povečanje transakcij in s tem Mastercardovega prihodka.
<b>MARKETINŠKI IN KOMUNIKACIJSKI CILJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povečanje prepoznavnosti blagovne znamke Mastercard kot digitalno naprednega podjetja.</li> <li>2. Povečanje transakcij s plačilno kartico prek klepetalnega robota (vsaj 10 % navijačev naroči hrano in pijačo prek klepetalnega robota, povprečno naročilo naj bo večje od 3 €).</li> <li>3. Več kot 50 % izdelkov, danih v košarico, naj bo tudi kupljenih.</li> <li>4. S komunikacijskimi aktivnostmi (digitalno in na lokaciji) povečati uporabo klepetalnega robota za več kot 50 %.</li> <li>5. Objave iz kampanje na Facebook strani kluba NK Maribor z večjo vpletenostjo uporabnikov, kot jo dosega povprečna objava na tej Facebook strani.</li> <li>6. Videoposnetki iz kampanje kot najbolj gledana vsebina na Facebook strani kluba NK Maribor.</li> <li>7. Povečanje vpletenosti blagovne znamke v vsakdanjem življenju ciljne skupine strank prek klepetalnega robota in z obvestili o dogajanju v nogometnih timih.</li> </ol>
<b>RAZUMEVANJE UPORABNIKA (UPORABA, PERCEPCIJA, OVIREBARIERE ITD.)</b>	Pri snovanju klepetalnega robota za naročanje hrane in pijače z navijaškega sedeža je podjetje sledilo pomembnemu vidiku uporabnika, tj. navijača na športnem dogodku.
<b>CILJNA SKUPINA</b>	Navijači med ogledom tekme v živo nočejo zamuditi nobenega pomembnega trenutka. Odhod do prodajnega pulta, kjer navadno naročajo hrano in pijačo, jih lahko stane dragocene minute spremljanja dogajanja na igrišču. Naročilo zato pogosto raje odložijo do polčasa, tedaj pa se pri ponudnikih hrane in pijače nabere gneča in ti težko ustrezajo vsem lačnim in žejnim navijačem.
	Ker je šport eden od ključnih stebrov Mastercardove strategije, se je podjetje v komunikaciji osredotočilo na športne navdušence. Ključna ciljna skupina so bili tako športni navijači sodelujočih klubov.

Mastercard kot velik podpornik športa in navijačev ne skrbi samo za podporo, ampak tudi za brezhibno uporabniško izkušnjo. Da bi navijačem zagotovilo nemoteno spremljanje tekem, klubom pa dodaten kanal prodaje, je podjetje uvedlo inovacijo v svetovnem merilu – naročanje hrane in pijače s sedeža prek klepetalnega robota. Tako se lačni in žejni navijači lahko izognejo čakanju v vrstah in hitreje opravijo nakup, gostinci pa lažje spremljajo oddana naročila in najbolj priljubljene izdelke. Klepetalni robot dodatno povezuje tudi navijače in klube, saj omogoča nakup vstopnic za ogled tekem in obveščanje o najnovejšem klubskem dogajanju.

Podjetje je aplikacijo uvedlo z opazno digitalno akcijo, v kateri sta dva izmed najbolj znanih slovenskih navijačev povabila na vzporedno tekmo v naročanju hamburgerjev. Tekma se je odvijala na klasičnem derbiju NK Maribor : NK Mura. Zmagala je tista ekipa navijačev, ki je prek klepetalnega robota naročila več hamburgerjev. Sledilci so takoj vzljubili idejo in videoposnetek aktivacije je postal najbolj gledan video v zgodovini Facebook profila NK Maribor.

Klepetalni robot smo dopolnili še s preprostim, a zelo relevantnim opomnikom. Vsak, ki je naročil vsaj dve pločevinki piva, je v trenutku, ko je zapustil stadion, prejel opomnik, naj pot, raje kot z avtom, nadaljuje s taksijem.

#### KREATIVNA ZASNOVA

#### KROVNO SPOROČILO

Naročite kar s sedeža

#### PONUDBA VREDNOSTI

Projekt z uporabo klepetalnega robota omogoča povečano prodajo gostinskim lokalom, ki ponujajo hrano in pijačo na tekmah, in klubom, ki prodajajo karte.

#### MEDIJSKI PRORAČUN (do 50 tisoč, med 50 tisoč in 100 tisoč, nad 100 tisoč)

do 100 tisoč

#### TERMINSKI NAČRT

uvedba septembra 2021

#### KOMUNIKACIJSKI KANALI

klepetalni robot, komunikacija na družbenih omrežjih, spletu in na dogodkih

#### REZULTATI

Cilji kampanje so bili doseženi in preseženi. Kar 11 % vseh navijačev na najbolj obiskani tekmi je uporabljalo klepetalni robot, povprečna vrednost nakupa se je povečala na 11 €, komunikacijske aktivnosti podjetja pa so podvojile vrednost nakupa prek klepetalnega robota. Poleg tega so objave iz kampanje dosegle 20 % več interakcij na Facebook strani NK Maribor kot druge objave, videoposnetek iz kampanje pa je postal najbolj gledan video na tej strani. Več kot 68 % vseh izdelkov v košarici je bilo tudi kupljenih, s čimer je podjetje povečalo število transakcij.



#### KEY VISUAL

<b>PODJETJE</b>	NLB
<b>KAMPANJA</b>	Stanovanjski kredit NLB
<b>PRILOŽNOST</b>	Pri spremljanju tržnih deležev je za banko najpomembnejši stanovanjski kredit, saj gre za osnovni produkt, s katerim se stranka dolgoročno zaveže poslovanju z banko. Stanovanjski kredit je tudi najmočnejše akvizicijsko orodje - ljudje neradi menjamo svojo banko, največ menjav se zgodi ravno ob najemu stanovanjskega kredita. Ključni motivator za najem kredita je cena oz. obrestna mera – glede te je imela NLB percepcijo drage banke, posledici pa sta bili odhajanje strank in padanje tržnega deleža.
<b>POSLOVNI CILJI</b>	Zadržati obstoječe in pridobiti nove stranke v strateško pomembnih segmentih strank.
<b>MARKETINŠKI IN KOMUNIKACIJSKI CILJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povečati tržni delež stanovanjskih kreditov glede na obdobje pred kampanjo, še posebej v ciljnih segmentih strank.</li> <li>2. Povečati število nekomitentov, ki NLB uvrščajo v svoj izbirni niz bank.</li> <li>3. Povečati delež nekomitentov, ki NLB navajajo kot svojo prvo izbiro.</li> <li>4. Doseči nadpovprečno opaženost, vsečnost in razumevanje sporočila glede na povprečje drugih kampanj NLB.</li> <li>5. Vplivati na povečanje preference in zvestobe znamki ter izboljšati stopnjo priporočanja (NPS), še posebej v ciljnih segmentih.</li> </ol>
<b>RAZUMEVANJE UPORABNIKA (UPORABA, PERCEPCIJA, OVIREBARIERE ITD.)</b>	Nakup nepremičnine s stanovanjskim kreditom je dolg in stresen proces. Banka je pri tem najbolj vpletena z vidika interesa in odločitve, pri čemer bila ključna težava NLB že pri interesu. Potencialni kupec navadno namreč najprej opravi spletne informativne izračune in na osnovi tega opredeli izbor treh do petih bank, s katerimi bo stopil v stik in pridobil ponudbo. A nekonkurenčne obrestne mere v informativnih izračunih NLB so ljudi odvrnile in pri NLB sploh niso zaprosili za individualno ponudbo, s čimer je podjetje izgubljalo stranke. Kot vodilna banka na trgu ni želela znižati obrestnih mer v informativnih izračunih, saj bi to hitro povzročilo cenovno vojno. Vseeno je morala NLB slabo cenovno percepcijo nujno nasloviti. Tako je bil ključni izziv nove komunikacije, kako brez večje spremembe informativnega izračuna priti v izbirni niz kreditojemalcev, spremeniti dolgoletno percepcijo drage banke in zaustaviti padanje tržnega deleža.
<b>CILJNA SKUPINA</b>	Pri komunikacijski podpori je morala NLB z mislijo na ambiciozne cilje uspešno nagovoriti tako obstoječe kot nove stranke, osredotočila pa se je na dva ključna segmenta strank, na zrele in mlade delavce z višjimi prihodki, ki so z vidika dolgoročnega poslovanja z banko največji potencial. Pretežni del ciljne skupine strank je star med 35 in 55 let (80 % je poročenih ali živi v partnerskih skupnostih), drugi večji segment pa so mlajši, stari od 25 do 34 let. Pri starejši ciljni skupini je 58 % takih, ki že imajo ali nameravajo vzeti stanovanjski kredit, pri mlajši pa je takih 20 %. V življenju jim največ pomenijo zdravje, družina in poslovni uspeh, nadpovprečno pa jih dosežejo oglasi na spletu ter po televiziji in radiu. Informacije najprej iščejo na spletu, več kot polovica jih vsak dan spremlja tudi družbena omrežja. Pripadniki obeh segmentov so izobraženi, delovno aktivni, v fazi življenjske rasti in iščejo prvi (skupno življenje, prihod novega družinskega člana) ali novi dom (povečevanje družine, spremenjene bivalne potrebe, selitev), hkrati pa ustvarijo dovolj svojih prihodkov, da si lahko privoščijo nakup ali gradnjo nepremičnine.

S preprostimi bančnimi produkti, storitvami, ki lajšajo vsakdan, in s celovito pomočjo izkušenih strokovnjakov tudi pri najzahtevnejših odločitvah NLB svojim strankam nenehno odpira nove možnosti in priložnosti ter jim stoji ob strani pri pisanju neprecenljivih življenjskih zgodb.

Ena pomembnejših odločitev je zagotovo naložba v lastno nepremičnino. Vsekakor pa ni treba, da je ta odločitev tudi stresna ali strašljiva. S pravo banko ob strani je lahko to prijetna in pozitivna izkušnja, novi dom pa odskočna deska za številne priložnosti in lepe trenutke, ki jih prinaša življenje.

#### KREATIVNA ZASNOVA

#### KROVNO SPOROČILO

Sklenite NLB Stanovanjski kredit in sodelujte v nagradnem žrebanju, saj bomo 100 mladim družinam povrnili tri mesečne obroke.

#### PONUDBA VREDNOSTI

Ob koncu kampanje je NLB izžrebal 100 kreditojemalcev, starih do 40 let, in jim povrnila tri mesečne obroke kredita.

#### MEDIJSKI PRORAČUN (do 50 tisoč, med 50 tisoč in 100 tisoč, nad 100 tisoč)

nad 100 tisoč

#### TERMINSKI NAČRT

februar–maj 2022

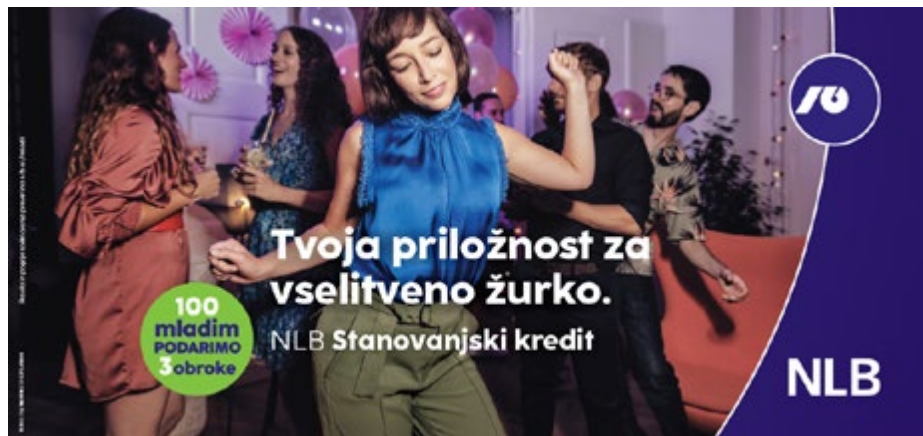
#### KOMUNIKACIJSKI KANALI

televizija, zunanje oglaševanje (OOH), tisk, splet, družbena omrežja, lastni kanali, odnosi z javnostmi, sodelovanje z vplivneži

#### REZULTATI

Vsi zastavljeni cilji so bili doseženi in preseženi.

#### KEY VISUAL



<b>PODJETJE</b>	Zavarovalnica Triglav
<b>KAMPANJA</b>	Življenjska zavarovanja
<b>PRILOŽNOST</b>	<p>Zavarovalnica išče način, kako s kampanjo približati življenjska zavarovanja ciljnim skupinam strank, nato pa povečati prodajo teh zavarovanj, ki na trgu stagnira. Nezavarovane osebe se pred kampanjo ne zavedajo pomena zavarovanja in posledično ne čutijo potrebe, da bi ga sklenile. Povprečni Slovenec je življenjska zavarovanja (ŽZ) dojemal kot nekaj nepotrebne. Znesek 100 EUR mesečno se je zdel zavarovancu sprejemljiv za zavarovanje avta ali hiše, za ŽZ, pa mu je bil previsok. Ni se zavedal pravih koristi življenjskega zavarovanja, da s tem zagotavlja finančno varnost svojim najbližjim. Prepričevanje stranke je dolgotrajno. Raziskava je pokazala, da potrebujejo osebe od prvega razmisleka do sklenitve življenjskega zavarovanja več mesecev, kar je veliko dlje kot pri drugih zavarovanjih. Slovenski zavarovalniški trg spada med dobro razvite, vendar zaostaja pri življenjskih zavarovanjih. Trg vseh življenjskih zavarovanj je po ekonomski krizi v obdobju 2008–2010 v Sloveniji več let nazadoval. Nekateri zavarovanci so v tem obdobju zaradi finančne stiske ali strahu predčasno prekinili zavarovanja – tudi pod neugodnimi pogoji – in ostal jim je slab občutek. Pred začetkom kampanje leta 2018 je bilo v Sloveniji življenjsko zavarovanih za polovico manj oseb od povprečja v EU. Slovenci so v povprečju za (katera koli) življenjska zavarovanja vplačevali manj kot 400 evrov premije letno, povprečje v EU pa je bilo več kot 1.100 evrov.</p>
<b>POSLOVNI CILJI</b>	<p>V prvem valu je želelo podjetje povečati prodajo življenjskih zavarovanj za primer smrti za 5 %. Pred nadaljevanjem si je podjetje določilo cilj: povečanje za 3,9 % glede na prodajni načrt (YOY - v primerjavi z letom prej) – zaradi epidemije je bil načrtan manjši cilj. V tretjem valu je bil cilj 107 % prodajnega načrta vseh življenjskih zavarovanj (ne le za smrt).</p>
<b>MARKETINŠKI IN KOMUNIKACIJSKI CILJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. V fazi ozaveščanja je podjetje širilo razumevanje pomena življenjskih zavarovanj. Merili smo prepoznavnost ATL kampanje (cilj 55 % prepoznavnost oglasov) in sporočilnost (zavedanje, za katero zavarovanje gre – cilj 65 %).</li> <li>2. V fazi obveščanja in raziskovanja je podjetje vzbujalo interes za sklenitev. Merili smo število izračunov zavarovalne vsote in testov za izračun življenjskega tveganja, ki so jih zainteresirani uporabniki opravili na spletnem mestu. V prvem valu je bil cilj 14.400 aktivnosti, v drugem – krajšem in z manjšim vložkom oglaševanja – pa 5.700. V tretjem valu je podjetje manj komuniciralo o aktivnostih in si ni določilo ciljev, je pa kljub temu merilo rezultate.</li> <li>3. Uspešnosti pri prepričevanju potencialnih strank je podjetje merilo s številom pridobljenih stikov.</li> </ol>
<b>RAZUMEVANJE UPORABNIKA (UPORABA, PERCEPCIJA, OVIRE ITD.)</b>	<p><b>SMRT JE TABU.</b></p> <p>Način komunikacije je bil izziv. Smrt kot tabu ali neprijetna tema je bila področje, na katerem zavarovalnice na trgu niso kazale posebne ambicioznosti, odkritosti niti neposrednosti v komunikaciji. Ciljnih skupin niso proaktivno nagovarjale k razmisleku. Trg zavarovanj je stagniral tudi komunikacijsko. Glede tega je zavarovalnica začutila priložnost za diferenciacijo. Tudi rezultati lastnih obsežnih raziskav so pokazali, da ima komuniciranje o življenjskem zavarovanju še velik neizkoriščen potencial. V okolju, v katerem je bil pogovor o smrti tabu, je zavarovalnica premaknila meje komunikacije in prodaje življenjskih zavarovanj.</p>

**RAZUMEVANJE  
UPORABNIKA  
(UPORABA,  
PERCEPCIJA,  
OVIRE ITD.)**

Spremenila je način dojemanja zavarovanj in prej pasivne ali celo odbojne ciljne skupine strank najprej ozaveštila o pomenu zavarovanja in jim pokazala vrednost v njihovem življenju. Nato jih je pritegnila v razmišljanje in dialog ter na koncu pripeljala do točke, da so se stranke opolnomočene odločile za zavarovanje. Posledično je zavarovalnica povečala prodajo zavarovanj v segmentu, ki je pred tem stagniral.

Cilje je dosegla z dolgoročno strateško komunikacijo, v kateri je avtentično vsebino predstavila v številnih vsebinskih formatih in s celovito integracijo številnih medijev.

**CILJNA SKUPINA**

Ciljno skupino – osebe, ki še niso imele sklenjenih življenjskih zavarovanj – smo definirali zelo podrobno. Na podlagi raziskav – fokusnih skupin z najuspešnejšimi zavarovalnimi zastopniki na področju življenjski zavarovanj – so ugotovili, da so potencialne stranke dovzetne za življenjsko zavarovanje v trenutkih, ko se zavedajo, da morajo poskrbeti tudi za druge, za tiste, ki jih imajo rade. Opredelili so tri ključne življenjske trenutke in posledično skupine: 1. začetek skupnega življenja (pari brez otrok), 2. rojstvo otroka (mladi starši), 3. nakup ali gradnja novega doma (zrelejše družine). Gre za skupine, ki so na pomembni življenjski prelomnici, povezanimi tudi s finančnimi načrti ali obveznostmi. Dodatno so skupino strank razširili še na: 4. mlajše (samske, da začnejo dolgoročno in z manjšimi zneski sklepati zavarovanja), 5. starejše s praznim gnezdrom (otroci so odšli od doma) in osebe v jeseni življenja (starejši, ki sklepajo zavarovanje za kritje stroškov pogrebov ali kot naložbo za potomce (npr. vnuke).

**KREATIVNA ZASNOVA**

Podjetje je kampanjo zasnovalo in izvedlo v treh valovih. Ciljne skupine je predvsem v prvih dveh valovih ozaveščalo o pomenu zavarovanj in jim ponujalo življenjsko zavarovanje za primer smrti. V tretjem je ob komunikaciji, v katero je vključilo sponzorirance zavarovalnice, razširilo prodajni nagovor tudi na druga aktualna zavarovanja, kot na primer na zavarovanje za primer hudih bolezni.

Ključna sporočila so prilagajali glede na odzive, ključne vizualne elemente (npr. video / TV oglase) pa so osveževali in dodali nove akterje (obstoječe sponzorirane športnike zavarovalnice in mladi up balerino). S tem so se izognili zasičenosti strank ter ohranili rdečo nit in nadgrajevali sporočilnost, a ohranili avtentičnost zgodb in akterjev.

Iz izhodiščnega sporočila prvih dveh valov Vprašajmo življenje so tako v tretjem valu fokus premaknili v sporočilo Življenje odgovori. S tem smo organsko nadaljevali kampanjo, vlogo zavarovalnice pa smo subtilno preobrnil:

- iz vloge sogovornika, ki sprašuje, posluša in deli pridobljeno vedenje, v
- aktivno vlogo, v kateri je zavarovalnica vsebine nadgradila v navdihujoče zgodbe, ki posameznike opolnomočijo in še bolj navdihnejo, da naredijo korak naprej k varnejši prihodnosti in se odločijo za sklenitev zavarovanja.

**KROVNO SPOROČILO**

Prva dva vala: Vprašajmo življenje. Tretji val: Življenje odgovori.

**PONUDBA VREDNOSTI**

Središče komunikacije je bil lastni vsebinski portal Vse bo v redu. Na portalu so ponudili nove avtorske vsebine in priredbe že predstavljenih vsebin ter pozornost usmerjali na spletna orodja in produkte. Vsebine so izpostavili in povezali tudi v Naložbeniku, spletni reviji zavarovalnice z nasveti, izzivi in priložnostmi pri upravljanju osebnih financ. E-novičnik portala je postal dodatni medij za širjenje vsebin do ciljne skupine strank.

Pripravili so osrednjo centralno pristajalno stran kampanje in na njej ponudili spletna interaktivna orodja. V sklopu kampanje so pripravili posebno serijo petih dogodkov. Na pridobljene medijske objave niso posebej ciljali, a z dogodki so pridobili tudi te.



**MEDIJSKI PRORAČUN**  
(do 50 tisoč, med 50  
tisoč in 100 tisoč, nad  
100 tisoč)

nad 100 tisoč

**TERMINSKI NAČRT**

1. november 2018–30. 6. 2021

**KOMUNIKACIJSKI  
KANALI**

televizija, tisk, radio, digital, družbena omrežja, OOH, dogodki (v živo in  
webinarji), lastni mediji, interni mediji (za komunikacijo s prodajno mrežo)

Kampanja je bila nadpovprečno uspešna.  
Komunikacijski cilji.

- Prepoznavnost oglasnih materialov smo vselej presegle – v prvem je bila 72 %, v drugem 75 % in v tretjem 62 %. Pri zadnjem upoštevamo, da so isti akterji (sponzoriranci) sočasno nastopali še v drugih kampanjah zavarovalnice (težja prepoznavnost).

- Tudi sporočilnost (zavedanje publike, za katero zavarovanje gre) je preseгла cilj 65 %. V prvem valu je bila 88 %, drugem 76 %, tretjem enako 76%.

- Presegli smo vse cilje pri beleženju interesa uporabnikov.

Uporabniki so v prvem valu opravili 16.155 izračunov zavarovalne vsote in testov za izračun življenjskega tveganja (+ 12 %).

V drugem valu smo optimizirali komunikacijo in skupno število aktivnosti celo povečali na 19.884 (cilj presežen za 149 %).

V tretjem valu aktivnosti smo z zmanjšano promocijo orodij (in posebnih ciljev) dosegli dodatnih 9.579 aktivnosti;

- le število pridobljenih stikov v prvem valu (- 40 %) ni doseglo načrtanega cilja. To je bila nova, poskusna metrika. V prvem valu so šteli le stike oseb, ki so zahtevale informativni izračun zavarovanja (že ogrete za prodajo). Nato so ugotovili, da tudi osebe, ki navedejo stik na primer ob prenosu brošure, že lahko nagovarjajo v prodaji. S prilagojeno komunikacijo in novimi nagovori v drugem in tretjem valu smo pridobili število kontaktov, ki je večkratnik cilja iz prvega vala. Te smo nato lahko predložili v obdelavo prodajnim zastopnikom zavarovalnice, cilj pa je bil skleniti prodajo.

Prodajni cilji:

- čeprav je bil cilj (5-odstotno povečanje) v prvem valu 2,5-kratnik primerjalnih vrednosti (benchmark) na razvitih trgih (2 %) in so v prvem valu nagovarjali še neogrete uporabnike, so prodajo življenjskih zavarovanj za primer smrti povečali za 11 %. V drugem valu so kljub epidemiji cilj glede na načrt (v primerjavi z letom prej) presegle za 3,9 %. V tretjem valu so (tudi z dodatno prodajo na daljavo) načrt prodaje vseh življenjskih zavarovanj presegle za 12 %.

## REZULTATI



KEY VISUAL



**triglav**  
izvajanje triglav.si

<b>PODJETJE</b>	Petrol
<b>KAMPANJA</b>	Petrolov Zmagovalni servis
<b>PRILožNOST</b>	<p>Petrol kot pomemben regijski ponudnik celovitih in trajnostnih rešitev povezuje energetiko, trgovino, mobilnost in napredne storitve v odlično uporabniško izkušnjo. Celovita ponudba in povečanje vrednosti za uporabnika sta eden izmed glavnih strateških ciljev družbe.</p> <p>Pomemben del delovanja Petrola je tudi družbena odgovornost in podpora slovenskemu športu ter prispevanje k njegovemu razvoju.</p> <p>Ker je Petrol želel spremeniti percepcijo, da je zgolj bencinski servis, so aktivno iskali priložnost, s katero bi lahko organsko integrirali in komunicirali vse storitve, ki smo jih razvijali. Iskali smo poslovno priložnost, kjer bi lahko združili storitve v dokazano najboljšo uporabniško izkušnjo ter ustvarili model dodane vrednosti Petrola kot partnerja na dogodkih.</p> <p>Spomladi 2019, ko za evropsko odbojgarsko prvenstvo EuroVolley 2019 še ni bilo zanimanja in je le majhen segment (13 %) javnosti vedel, da bo to potekalo v Sloveniji, so verjeli, da je dogodek mogoče strateško izkoristiti. Zato so pristopili k partnerstvu pri organizaciji prvenstva.</p>
<b>POSLOVNI CILJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prodaja vstopnic (Petrol Ticket), sveže hrane (Fresh) ter povečanje transakcij in plačil prek mobilne denarnice (Petrol mBills).</li> <li>2. Vzpostaviti model dodane vrednosti Petrola kot partnerja na velikih športnih dogodkih.</li> </ol>
<b>MARKETINŠKI IN KOMUNIKACIJSKI CILJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povečanje ugleda Petrola kot posledica celostne komunikacije sponzorstva.</li> <li>2. Doseči prepoznavanje Petrola kot glavnega sponzorja EuroVolleya.</li> <li>3. S sponzorstvom EuroVolleya izboljšati splošno pozitivno mnenje o podjetju in naklonjenost podjetju.</li> <li>4. Doseči nadpovprečen indeks Emi med ciljno skupino, pri čemer naj se moč čustev kampanje izrazito izraža v povezanosti, ponosu, zabavi, zaupanju, veselju in sreči.</li> <li>5. Doseči nadpovprečen CEM eff indeks kampanje.</li> <li>6.) Izboljšati nakupno namero v kategoriji prodaje vstopnic (Petrol Ticket).</li> <li>7. Povečati ugled blagovne znamke Fresh.</li> </ol>
<b>RAZUMEVANJE UPORABNIKA (UPORABA, PERCEPCIJA, OVIREBARIERE ITD.)</b>	<p>Petrol ima, v primerjavi s konkurenco v kategoriji, nekoliko starejše uporabnike, zato so morali ob zasledovanju dolgoročnega cilja, tj. pomladitev znamke, moralidoseči velik doseg v aktivni ciljni skupini.</p> <p>Sponzorstvo EuroVolleya 2019 je bilo odlična komunikacijska in poslovna priložnost za preplet in komunikacijo pomembnih storitev, ki jih je Petrol razvija – od sveže hrane (Fresh) in prodaje vstopnic (Petrol Ticket), do lastne mobilne denarnice (Petrol mBills).</p> <p>Strateško gledano prav te storitve in blagovne znamke poleg poslovnega doprinosa predstavljajo tudi eno najpomembnejših podlag za spreminjanje percepcije potrošnikov in ugleda korporativne znamke, zato so v celoto povezali vse tri in tako dokazali, da zmagovalni servis, ki so ga bili deležni navijači EuroVolleya na vsakem koraku, povsod spremlja tudi potrošnike Petrola. S premišljeno integracijo in aktivacijami je Petrol imel vlogo proaktivnega sponzorja, ki zna ponuditi tudi inovativne storitve, kot je storitev dostave hrane in pijače do sedeža v dvorani – servis do sedeža, ki jo aktivna populacija potrebuje.</p>

Primarna ciljna skupina so bili posamezniki, stari od 25 do 55 let, ki so redno na poti ter živijo hiter in aktiven življenjski slog. Dnevne novice, aktualne dogodke in uspehe slovenskih športnikov spremljajo po televizijskih in radijskih programih ter na spletu. Občasno se udeležujejo večjih športnih in kulturnih prireditev. Po podatkih Statističnega urada RS se je leta 2015 športnih dogodkov ali tekem vsaj enkrat v živo udeležilo 31 % oseb iz te ciljne skupine. Zaradi pomanjkanja časa na poti pogosto posežejo po prehranskih izdelkih. Petrol je prepoznal priložnost v dodatnih izdelkih in storitvah, ki jih lahko ponudi uporabnikom na svojih prodajnih mestih, in jim tako poenostavi številne življenjske situacije.

Sekundarna ciljna skupina so bili organizatorji dogodkov, saj je Petrol s projektom želel vzpostaviti model svoje dodane vrednosti kot partnerja za organizatorje prireditev: prodaja vstopnic ter ponudba gostinskih storitev, brezgotovinskih plačilnih sredstev in zabave pred in med dogodkom ter na poti domov.

## CILJNA SKUPINA

---

Sponzorsko aktivacijo so razdelili v tri stebre:

1. steber: zavedanje in angažiranost

Z oznamčeno komunikacijo in kanali širokega dosega (OOH, radio in lastni mediji) pod okriljem slogana Vse se začne z dobrim servisom so že nekaj mesecev pred začetkom EuroVolleya začeli opozarjati na dogodek in v ospredje postavljati slovenske reprezentante. Tako so stopnjevali zanimanje za prvenstvo in opozorili na svojo sponzorsko vlogo. Z aktivacijo, v kateri smo izbirali Fresh zmagovalni sendvič, smo v komunikacijo vpletli najpomembnejše igralce, najljubši sendvič pa so navijači izbirali na digitalnih kanalih. Izbran sendvič je med prvenstvom postal nosilec ponudbe. Med prvenstvom smo za zavedanje in vzdušje skrbeli z nagradnimi igrami, navijaškim kotičkom na dogodku in z navijaškimi objavami.

2. steber: prodaja vstopnic

Petrol se je s spodbujevalno komunikacijo uveljavil kot uradni in ekskluzivni ponudnik vstopnic za vse tekme najbolj vročega navijaškega dogodka leta, s sloganom Serviramo zmagovalne vstopnice. Prek spleta in na bencinskih servisih so krepili zavedanje in spodbujali prve nakupe prek storitve Petrol Ticket. Potrošnike so pri tem spodbujali k plačilu z mobilno denarnico mBills in tako poskrbeli za krepitev vtisa percepcije o Petrolu kot o ponudniku integriranih in priročnih storitev. Kot vsebinsko središče, na katerem so lahko navijači našli vse o prvenstvu, je zaživel spletno mesto zmagovalni-servis.si. Celoten promet je bil smiselno usmerjan na stran za nakup vstopnic.

3. steber: ponudba izdelkov Fresh in servisa do sedeža

Sponzorske aktivacije in ponudbo izdelkov Fresh so prepletli tako na prodajnih mestih kot na dogodku, v dvorani in v navijaški coni. Sendviče Fresh so zavili v reprezentančne preobleke, na tekmah pa so za nadgrajeno uporabniško izkušnjo poskrbeli s storitvijo Servis do sedeža, inovativno rešitvijo, ki so jo razvili za dogodke. Obiskovalcem so omogočili naročilo in dostavo izdelkov Fresh kar do sedeža v dvorani in jim s tem omogočili uživanje v tekmi brez prekinitve.

## KREATIVNA ZASNOVA

---

## KROVNO SPOROČILO

Petrolov zmagovalni servis

---

1. steber: zavedanje in angažiranost

Med prvenstvom so za zavedanje in vzdušje skrbeli z nagradnimi aktivacijami, navijaškim kotičkom na dogodku in z navijaškimi objavami.

2. steber: prodaja vstopnic

Kot vsebinsko središče, na katerem so lahko navijači našli vse o prvenstvu, je zaživel spletno mesto zmagovalni-servis.si – od sporeda tekem, informacij, novic, do zabavnih in nagradnih vsebin, vse pa so usmerjali na stran za nakup vstopnic.

3. steber: ponudba izdelkov Fresh in servisa do sedeža

Na tekmah so za izboljšano uporabniško izkušnjo poskrbeli s storitvijo Servis do sedeža, inovativno rešitvijo, ki so jo razvili za dogodke. Obiskovalcem so omogočili naročilo in dostavo izdelkov Fresh kar do sedeža v dvorani in jim s tem omogočili uživanje v tekmi brez prekinitev.

---

**PONUDBA VREDNOSTI**

**MEDIJSKI PRORAČUN**  
(do 50 tisoč, med 50 tisoč in 100 tisoč, nad 100 tisoč)

med 50 tisoč in 100 tisoč

---

**TERMINSKI NAČRT**

1. julij–28. september 2019

---

**KOMUNIKACIJSKI KANALI**

televizija, OOH, tisk, radio, splet, družbena omrežja, kampanje upravljanja odnosov s strankami (CRM kampanje), lastni kanali, odnosi z javnostmi, interna komunikacija do zaposlenih

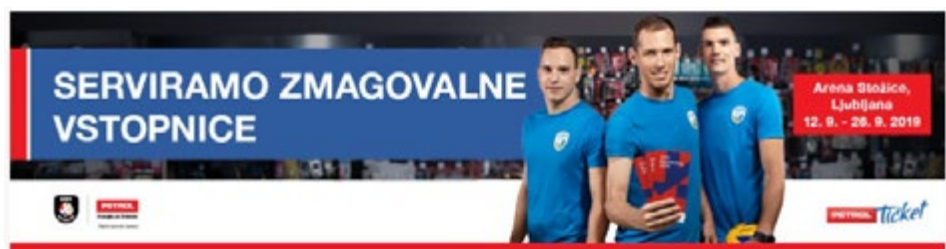
S sponzoriranjem EuroVolleya 2019 je Petrol želel doseči pozitiven učinek na percepcijo Petrola. Sponzorstvo je imelo močan specifičen učinek na naklonjenost in zastavljene cilje so presegli. K pozitivni percepciji Petrola je pripomogla pozitivna čustvenost komunikacije. Glede na priključnost akcije, evalvacijo kreativne izvedbe ter EMI indikator, je akcija Petrol EuroVolley uvrščena med 5% najuspešnejših merjenih CEM kampanj v obdobju 2013 - 2018. Hkrati so presegli tudi vse zastavljene prodajne cilje in cilje glede uporabniške izkušnje. S podporo evropskega prvenstva so se še močnejše uveljavili kot podjetje, ki podpira slovenski šport in športne dogodke ter tako vrača družbi, v kateri deluje.

---

**REZULTATI**

---

**KEY VISUAL**



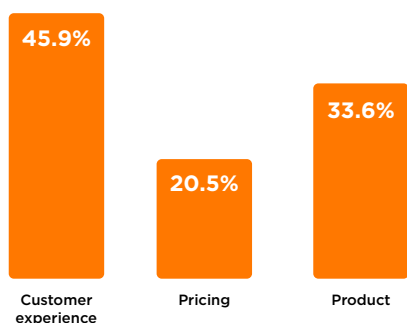
# PRILOGA 2: KONCEPT CELOSTNE IZKUŠNJE STRANK

## 1. Pomembnost upravljanja celostne izkušnje strank - CEX

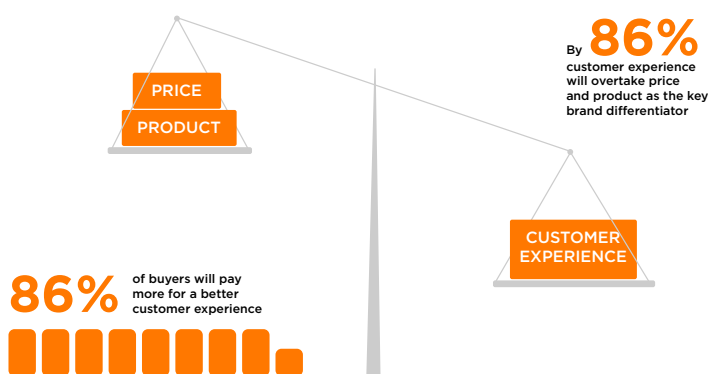
Upravljanje celostne izkušnje strank se vse pogosteje pojavlja kot ena izmed najpomembnejših prednostnih nalog v podjetjih. To je razvidno iz kar nekaj rezultatov, ki potrjujejo vpliv odlične izkušnje strank na doseganje marketinških, poslovnih in strateških ciljev podjetij.

Odlična celostna izkušnja strank omogoči podjetju ali blagovni znamki konkurenčno prednost in je tako pomemben dejavnik razlikovanja med primerljivimi izdelki in konkurenčnimi cenami.

### WHAT IS THE TOP PRIORITY FOR YOUR BUSINESS IN THE NEXT 5 YEARS?



### SURVEY SAYS: CUSTOMER HIGHLY VALUE GREAT CUSTOMER EXPERIENCES



Slika: Izkušnja strank kot ključni diferenciator  
Vir: Walker, Customers 2020: A Progress Report

Rezultati McKinseyjeve raziskave (vir: McKinsey, 2022) kažejo, da podjetje z uvedbo upravljanja in izboljševanja celostne izkušnje lahko doseže:

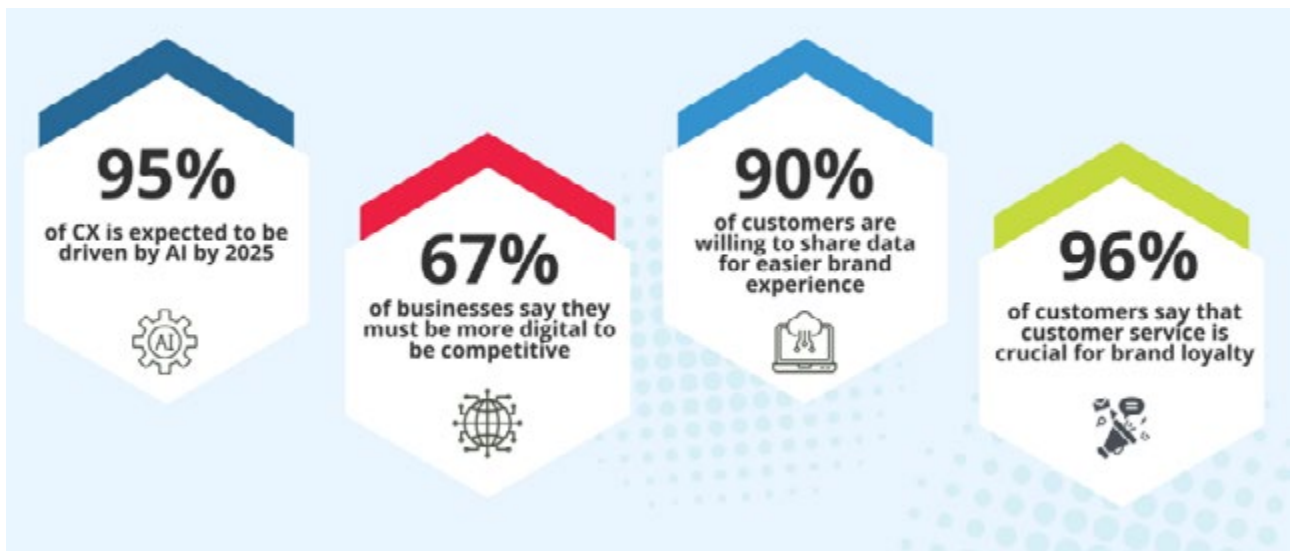
- 20-odstotno povečanje zadovoljstva strank,
- 15-odstotno izboljšanje konverzije v prodaji,
- 30-odstotno zmanjšanje stroškov v podpori strankam,
- 30-odstotno povečanje zavzetosti zaposlenih.

Dodatno rezultati drugi raziskav kažejo, da:

- je kar 86 % kupcev pripravljenih plačati več za pozitivno uporabniško izkušnjo,
- kar 49 % kupcev opravi impulzni nakup zaradi prijetne personalizirane izkušnje,
- imajo naložbe v uporabniško izkušnjo potencial, da v 36 mesecih podvojijo prihodek podjetja,
- bo ena od treh strank zapustila znamko že po samo eni slabi izkušnji.

Odlična celostna uporabniška izkušnja tako omogoča večje zadovoljstvo in lojalnost znamki, večjo prodajo, podaljšuje obdobje, ki ga stranka preživi z znamko, povečuje nakupe, ustvarja ustna priporočila in z vsem skupaj vpliva na poslovne rezultate podjetja (prihodke in dobiček), zato je sistematično upravljanje in zagotavljanje odlične celostne izkušnje vse bolj pomembno.

Ključno jedro celostne izkušnje strank - CEX danes in v prihodnje bo na personalizaciji in diferenciaciji. Pomemben del celostne izkušnje je proaktivno oblikovanje brezhibnih izkušenj, ki obravnavajo in zadovoljujejo potrebe in želje strank. Osebna prilagoditev (personalizacija) ni več nekaj, kar bi si stranke želele, temveč jo že kar zahtevajo. Ključna konkurenčna prednost je tudi odlična izkušnja strank. Ključno gonilo personalizacije in odlične izkušnje sta digitalizacija in umetna inteligenca. Pametna raba podatkov in personalizacija omogočata prijazne, personalizirane in koristne izkušnje: stranki sporočamo prave stvari na njej primeren način prek pravega kanala in ob pravem času – vse to omogočata pametna raba podatkov in avtomatizacija nakupnih poti.



Slika: Ključno jedro celostne izkušnje strank  
Vir: CX Insight, 2022

## 2. Mapiranje celostne izkušnje strank (CEX)

Mapiranje celostne izkušnje strank zajema upravljanje nakupne poti in izkušenj strank:

1. opredeli se nakupna pot, osredotočenost pa se usmeri v najpomembnejše stične točke,
2. vnaprej se določijo aktivnosti in kampanje za posamezno fazo življenjskega cikla uporabnika,
3. ugotoviti je treba največje težave v posamezni fazi in jih poskušati odpraviti z aktivnostmi in kampanjami ali s procesnimi izboljšavami,
4. po pomembnosti je treba prednostno razvrstiti kampanje in aktivnosti,
5. upoštevati je treba segmente strank – vsak segment ima različno nakupno pot (različne stične točke, različni motivatorji, različni kanali obveščanja in opravljanja nakupa, različne potrebe in vrednote in s tem drugačen način nagovarjanja ...).

## 3. Merjenje celostne izkušnje strank (CEX)

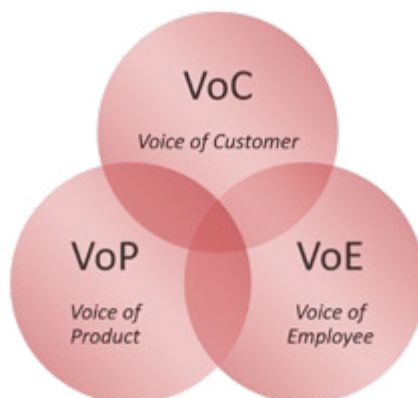
Šele ko se nekaj spremlja in meri, je mogoče to tudi upravljati „If you can measure it, you can manage it.“. Metrike so pomembne tako za kvantitativno (postavljanje merljivih ciljev – številčni KPI-ji) kot kvalitativno merjenje (razlogi – odgovor na vprašanje, zakaj je tako stanje, zakaj in s čim so stranke (ne)zadovoljne, kaj si želijo drugače, kaj pričakujejo ...).

Ključni cilji ki jih zasledujemo z merjenjem izkušnje strank, so:

- Pridobimo **vpogled v stranke, uporabnike** izdelkov in storitev, v njihove potrebe, vrednote, motive, želje, pričakovanja, vedenje, kar je ključno, da lahko postavimo aktivnosti in oblikujemo izdelke in storitve na način, da bomo zadovoljili in presegli pričakovanja, kar vodi v odlično izkušnjo strank.
- **Spremljanje napredka:** s sistematičnim spremljanjem in merjenjem spremljamo rezultate v času, kar omogoča analizo, ali se izvajajo ustrezne aktivnosti in na pravi način – ali bodo torej te aktivnosti vodile v večje zadovoljstvo in priporočilo.
- **Postavitev merljivih ciljev in vpletenost vseh zaposlenih** v doseganje teh ciljev – s tem, ko smo vsi v podjetju zavezani skupnim ciljem, je možnost napredka in doseganja ciljev večja.

Pri uporabi metrik za spremljanje izkušnje strank je idealno, da se pridobijo:

- odziv stranke / VoC=Voice of Customer: raziskave, klici v kontaktni center ...,
- odziv zaposlenih / VoE=Voice of Employee: kako vidijo in presojujejo zadovoljstvo ter želje in potrebe strank,
- VoP=Voice of Product: dejanski podatki, ki so vezani na sam izdelek ali rešitev. Podatki, ki se pridobijo neposredno na podlagi izdelka in njegove uporabe (npr. uporaba posamezne funkcionalnosti, tehnične napake, reklamacije, čas odprave napak ...), so pomembna dopolnitev in odgovorijo na vprašanje, zakaj je izkušnja strank dobra ali slaba.



Slika: Pri spremljanju izkušenj strank je pomembno spremljati odziv zaposlenih, strank in metrik produkta  
Vir: Petrol, d.d.

Za spremljanje izkušnje strank in uporabnikov se v največji meri uporabljajo metrike za spremljanje zadovoljstva strank, to pa so:

1. presoja zadovoljstva uporabnikov (CSAT=Customer Satisfaction Score) – stranka ocenjuje zadovoljstvo in večinoma pomembnost elementov storitve, večinoma pa se kot rezultat izračuna indeks zadovoljstva strank (CSI=Customer Satisfaction Index), ki dosega vrednost med 0 in 100 in upošteva tako pomembnost kot zadovoljstvo ter se lahko primerja v primerjavi z drugim obdobjem in s konkurenco;
2. stopnja priporočanja (NPS=Net Promotor Score) – ta izraža pripravljenost strank, da na podlagi neke izkušnje priporočijo podjetje, blagovno znamko, izdelek ali storitev prijateljem ali znancem. Stranka to svojo pripravljenost presoja na lestvici od 1 (ali 0) do 10, pri čemer 10 izraža visoko verjetnost priporočila, rezultat pa je indeks, ki dosega vrednost med -100 in 100. Indeks stopnje priporočanja (NPS) se izračuna tako, da se delež obrekovalcev (tistih, ki so priporočilo ocenili z ocenami od 0 do 6) odšteje od deleža promotorjev (tistih, ki so priporočilo ocenili z ocenami 9 in 10). V primerjavi z oceno glede zadovoljstva uporabnikov (CSAT) je stopnja priporočanja (NPS) bolj dolgoročen kazalnik in bolj kaže na lojalnost strank;
3. stopnja strankine angažiranosti (CES=Customer Effort Score) – ta metrika postaja vse bolj pomembna, saj postaja preprostost procesov in sodelovanja med stranko in podjetjem vse bolj relevantna. Osredotoča se na to, kako zelo se mora stranka potruditi pri posamezni interakciji s podjetjem ali kako zelo preprosto je za stranko neki proces, sodelovanje s podjetjem ali uporaba storitve ali izdelka. Če podjetje tak trud zmanjša (lažji nakupni proces, preprosta registracija, preprosta oddaja reklamacije, preprosto vračilo izdelka ...), se bo zadovoljstvo strank povečalo. Preverjanje se običajno začne z vprašanjem: Koliko vam je podjetje olajšalo ... ali Kako preprosto ste vzpostavili stik z ...? Stranka to ocenjuje na lestvici od 1 do 5 ali do 7, pri čemer 1 pomeni, da je morala vložiti veliko truda, najvišja ocena pa, da ji je podjetje postopek olajšalo, kolikor je mogoče.

Kako ugotoviti, kolikšna vrednost/indeks je dober rezultat? Pravil, kateri rezultat je dober ali slab, ni. Vedno je treba presojati z vidika časa in konkurence. Torej, ali se rezultat v času izboljšuje ali poslabšuje, ali je bil zaznan nenaden padca v obdobju in zakaj se je zgodil, kaj je podjetje doseglo v primerjavi s konkurenco.

#### 4. Največje napake pri uvajanju celostne izkušnje strank (CEX)

(vir: Marketing Magazin, mag. Aleksandra Brank, oktober 2022)

Organizacije pri uvajanju celostne izkušnje strank najpogosteje delajo naslednje največje napake na omenjenih področjih:

##### – pomanjkanje podpore vodstva:

Številna podjetja se sprva poskušajo celostne izkušnje strank lotevati zelo projektno. V takem primeru je bolje, da si podjetje prihrani energijo. Najprej je treba pridobiti podporo vodstva, po možnosti vodilne osebe v organizaciji. Celostna izkušnja strank ni samo stvar besed, ampak predvsem dejanj. Zato ji mora prav vodilna oseba nuditi vso potrebno podporo. Ne nazadnje se mora ta oseba zavedati predvsem, da so razlog in edini vir sredstev, da lahko vsi zaposleni mesečno dobijo svoje plače – stranke. Vodilni in ožja ekipa vodstva morajo biti v podjetju glavni ambasadorji, ki postavljajo stranke na prvo mesto ali v središče poslovanja. Pri takšnem delovanju se morajo vse spodbude in aktivnosti z vzornimi dejanji prenašati na vse zaposlene navzdol;

##### – vzpostavitev kulture osredotočenosti na stranke:

ko se vzpostavlja kultura osredotočenosti na stranke, to ni stvar samo enega oddelka ali posameznikov, ki imajo vsakodnevni fizični stik s strankami. Vsak oddelek, vsak posameznik se mora zavedati, kakšno verižno reakcijo lahko sprožijo njegova dejanja in aktivnosti, če ne pozna posledic svojih dejanj. Lahko, da bo posledica zelo zapletenega izdanega računa s preveč postavkami ta, da bo klicni center zasut s klici, ker si stranke ne znajo razložiti postavk in zneska, kar posledično lahko vpliva tudi na pravočasnost plačil in finančni tok podjetja. Potencialne stranke ali kupce lahko odvrne tudi preveč zahtevna politika glede podatkov o strankah, ki jih morajo podati na spletni strani. Aktivnosti in odnosi, ki jih vzpostavlja organizacija do svojih strank, so stvar prepleta več oddelkov in posameznikov in pomembno je, da se vsakdo zaveda svojih vzročno-posledičnih dejanj. Vprašanja, ki naj si jih postavi oddelek ali posameznik v podjetju pri vzpostavljanju celostne izkušnje strank, so zelo preprosta: kakšen vpliv bo neko dejanje, aktivnost ali izboljšava, ki naj se uvede, imelo(-a) na stranke, kaj bi si stranka želela, kaj bi bilo zanjo najbolj preprosto;

##### – (ne)razumevanje strank:

razumevanje strank se nanaša na pridobivanje informacij, ki jih stranke navedejo tako v formalnih (ankete, raziskave ipd.) kot neformalnih virih (družbeni mediji, pogovori s prodajalci ipd.). Pogosto se zgodi, da se vse te povratne informacije strank obdelajo samo v sklopu formalnih virov, posledično pa ostane veliko neobdelanega med neformalnimi viri. Včasih so prav ti tisti, ki lahko namignejo ključne izboljšave, na njihovi podlagi lahko podjetje prepozna trenutni utrip in, ne boste verjeli, po navadi med vsemi temi že najdemo tudi rešitve za obstoječe izzive, ki nam jih naše stranke z veseljem delijo – vedo namreč, da bodo s predlogi za izboljšave polepšali izkušnjo tako sebi kot drugim. In seveda, eno je stranke slišati, drugo poslušati in tretje (kar pa je tudi najpomembnejše) tudi razumeti.

Kako se tega lotevajo najboljši na področju celostne izkušnje strank? Poleg vseh teh treh čutnih komponent znajo narediti najpomembnejše: znajo »zapreti zanko«, če se poslužim CEX-žargona. To pomeni, da povratne informacije (tako negativne kot pozitivne) obdelajo in jih v korist strank izboljšajo ali te informacije uporabijo kako drugače v korist strank, kar svojim strankam tudi sporočijo. Tako stranke dobijo ne samo občutek, ampak tudi dokaz, da so njihova mnenja slišana, dragocena in da z reševanjem anket ali raziskav z organizacijo niso izgubljale svojega časa in energije. Zelo verjetno bodo tudi naslednjič z veseljem sodelovale s svojimi predlogi;

##### – razumevanje metrik, merjenj in monetizacija strank:

velikokrat se zgodi, da hočejo organizacije v navalu navdušenja in obvladovanja vseh možnih dejavnikov meriti prav vse. Na vse možne točke obesijo metrike, različne kazalnike, na koncu pa z vso močjo pride do maratonskega šprinta vseh zaposlenih zgolj za ciljnim številkami. V poplavi kazalnikov in števil se izgubijo ključne informacije in pogosto se zgodi, da se zaposleni izgubijo med številkami, ne da bi razumeli njihovo vsebino. Ne samo zaposleni, tudi stranke imajo problem – spraševati jih na vsakem koraku za oceno zadovoljstva in dajati povratne informacije je verjetno tudi zanje naporno. Najboljši na področju celostne izkušnje strank (CEX) vedo, kaj dejansko pomeni KPI (poudarek je na črki K, ki pomeni key oziroma ključen) in znajo temu primerno povezati zgodbo, katere aktivnosti najbolj prispevajo k zadovoljstvu in zvestobi strank ter seveda kako najbolje množijo vrednost svojih strank:



– **osredotočenost na določene faze v nakupni izkušnji:**

številne organizacije ne poznajo celostne (makro) nakupne poti in izkušnje, ki so jo deležne njihove stranke. Po navadi vse svoje napore vložijo zgolj v mikroprocese (spletni nakup, klicni center za pomoč strankam) in tako poskušajo v največji možni meri izvesti posamični proces, pričakujejo pa, da bo zadovoljstvo strank v celoti nadpovprečno.

Celostno nakupno pot je treba pogledati skozi vse faze, pogledati, kje imajo stranke največ težav in v zvezi s čim jim lahko podjetje nudi največ zadovoljstva, in nato narediti aktivnostni načrt, kako te težave odpraviti in kako izpostaviti točke navdušenja. Najboljši znajo pogledati tudi, v katerih fazah (tudi glede na konkurenco) se strankam nič ne dogaja, in jih znajo lepo presenetiti;

– **ambasadorji – spregledana vrsta:**

največ energije (ali kar vsa energija) zaposlenih v organizacijah gre prav za upravljanje nezadovoljnih strank in reševanje njihovih problemov. Dvomite? Kdaj ste se nazadnje ukvarjali s svojo navdušeno stranko? Kdaj ste se svoji navdušeni stranki zahvalili, ker vam je pripeljala novo stranko, ipd. Te navdušene stranke so največji ambasadorji in brezplačna promocija. Da jih aktivirate, je potrebno zelo malo, v zameno za zahvalo pričakujejo še manj in največ jim lahko povrnemo z majhnimi pozornostmi, s katerimi jim date vedeti, da jih cenite;

– **celostna izkušnja zaposlenih na ravni stranke in izkušnja zaposlenih:**

celostna izkušnja zaposlenih na ravni stranke (CX) in izkušnja zaposlenih (EX, *employee experience*) hodita z roko v roki. Ali še bolje – sta dve plati enega kovanca. Dobra celostna izkušnja zaposlenih se ne začne pri strankah, ampak pri zaposlenih. Če zaposleni s svojo organizacijo nimajo dobre izkušnje, posledično izostane tudi njihova zavzetost (EE, *employee engagement*). Vprašajte kdaj zaposlene, katere vaše izdelke ali oziroma storitve uporabljajo, kot da so vaša stranka. Če jih ne uporabljajo ali jih ne znajo uporabljati, je odgovor na dlani. Imate problem. In še najpomembnejše: sama pravim, da bistvo ni v CX (stranki) ali EX (zaposlenemu), temveč v HX (*human* kot človeško), torej, kako izkušnjo narediti čim bolj človeško, tako za zaposlene v organizaciji kot za stranke zunaj nje, na vseh točkah stika in v vseh fazah, v okviru katerih stranke in zaposleni prihajajo v stik .