

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**OCENA TRGA IN ANALIZA VPLIVA »KORONA
KRIZE« NA TRG IN PRILAGAJANJE
IZDELKOV**

Kandidat: Tadej Dolinšek

Vrsta študija: Študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: Tanja Verhovnik, univ. dipl. ekon.

Mentor v podjetju: Silvo Zorec, dipl. ekon.

Lektorica: mag. Gordana Rodinger, prof. slov. jez.

Maribor, 2022

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Tadej Dolinšek sem avtor diplomskega dela z naslovom »Ocena trga in analiza vpliva »korona krize« na trg in prilagajanje izdelkov«, ki sem ga napisal pod mentorstvom predavateljice Tanje Verhovnik, univ. dip. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, januar 2022

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, ge. Tanji Verhovnik in zunanjemu mentorju, g. Silvu Zorcu za vsestransko pomoč in vodenje pri izvedbi diplomskega dela.

Posebna zahvala velja staršem, ki so me pri študiji izjemno podpirali ter podjetju Neonart d. o. o., v katerem sem zaposlen in ki mi je omogočilo dober teoretični pa tudi praktični vpogled v sam proces dela in proizvodnje, še posebej v času »korona krize«.

POVZETEK

Svet se je od začetka pandemije COVID-19 drastično spremenil. Pandemija koronavirusa je zajela skoraj vse države na svetu, prav tako pa je uničujoče vplivala na svetovno gospodarstvo in zdravje skupnosti po vsem svetu. Največji negativni vpliv v okviru gospodarstva se je pokazal v smislu mobilnosti, trgovine, potovanj in globalnega zdravja. Zaradi njenega širjenja so nacionalna gospodarstva in podjetja štela stroške, saj se vlade po vseh državah sveta borijo z novimi ukrepi za zapiranje držav in omejevanja širjenja virusa. Ukrepi, ki so jih uvedle države kot odziv na pandemijo, so privedli do zmanjšanja proizvodnje, potrošnje, zaposlovanja in dobavne verige, kar je vplivalo na svetovno gospodarstvo na splošno. Kljub razvoju cepiva in drugih rešitev se mnogi še vedno sprašujejo, kakšne bodo dolgotrajne posledice na gospodarstvo in kako bo v prihodnje videti okrevanje po t. i. »korona krizi«. Ocenjuje se, da bo svetovno gospodarstvo zajela hujša gospodarska depresija in finančna kriza kot leta 2008. V obdobju pandemije COVID-19 so mnogi ljudje izgubili službo ali pa so bili deležni znižanja svojega dohodka. Stopnja brezposelnosti se je v gospodarstvu še povečala. Število novih zaposlitvenih možnosti je upadlo in še danes je prostih delovnih mest malo. Če je gospodarstvo v vzponu in raste, to na splošno pomeni več bogastva in več novih delovnih mest. Meri se tako, da se upošteva odstotek spremembe bruto domačega proizvoda ali vrednosti proizvedenega blaga in storitev, običajno več kot tri mesece ali letno. IMF tako ocenjuje, da se je svetovno gospodarstvo leta 2020 skrčilo za 4,4 %. Organizacija je upad opisala kot najhujšega po veliki depresiji v tridesetih letih prejšnjega stoletja. Kljub temu, da so zgoraj naštetih večinoma negativni vidiki trenutne situacije, smo se v podjetju, kjer sem zaposlen (Neonart d. o. o.) odločili, da to situacijo obrnemo sebi v prid. S skupnimi močmi in veliko mero pozitivne energije smo se tako v času te krize izjemno hitro odzvali na nove potrebe trga, nove nakupne navade potrošnikov, hkrati pa smo krizo videli kot novo priložnost, kar pomeni, da se je na trgu odprla kopica možnosti za razvoj novih produktov. Reorganizirali smo proces samega dela, uvedli nove korona produkte in okrepili ter nadgradili poslovanje s pomočjo digitalnega marketinga. Poslovanje se je na tej točki znatno spremenilo, saj je že temelj poslovanja, torej neposreden stik s stranko, postal onemogočen. Prilagodila se je tako ena in druga stran, zaživel so stiki preko socialnih mrež in tako se je začela, recimo temu tako, »revolucija« poslovanja.

Ključne besede: *korona kriza, digitalni marketing, gospodarstvo, reorganizacija delovnega procesa, razvoj novih produktov, poslovanje ...*

ABSTRACT

MARKET ASSESSMENT AND ANALYSIS OF THE IMPACT DURING THE "CORONA CRISIS" ON THE MARKET AND ADJUSTMENT OF PRODUCTS

The world has changed drastically since the beginning of the COVID-19 pandemic. The coronavirus pandemic has spread to almost every country in the world and also left a devastating impact on the global economy and community health around the world. It has shown the greatest negative impact within the economy in terms of mobility, trade, travel and global health. Its proliferation is both a cost to national economies and businesses, as governments around the world struggle with new measures to shut down the country and curb the spread of the virus. Measures taken by countries in response to the pandemic have led to a reduction in production, consumption, employment and the supply chain, which has affected the global economy. In addition to the development of vaccines and other solutions, many are constantly wondering what the long-term consequences for the economy will be and how the future will look alike. It is estimated that the global economy will leave the bigger economic depression and financial crisis that in 2008. During the pandemic, many people lost their jobs as a result of declining incomes. The unemployment rate has risen further in the economy. The number of new employment opportunities has declined and there are still few vacancies today. If the economy is booming and growing, it generally means more wealth and new jobs. It is measured by taking into account variances in changes in gross domestic product or the value of goods and services produced, usually more than three months or a year. The IMF thus estimates that the global economy will shrink by 4.4% in 2020. The organization described the decline as the worst since the Great Depression of the 1930s. In addition, to list above most of the negative aspects of the current situation, the company where I work (Neonart d. o. o.) decided to turn this situation to our advantage. With this joint effort and a great deal of positivity, we responded extremely quickly to new market needs, new consumer buying habits, and at the same time saw the crisis as a new opportunity, which means that a lot of opportunities have opened up in the market for new product development. We reorganized the process of the same work, introduced new corona products and strengthened and upgraded the business with the help of digital marketing.

Keywords: *Corona crisis, digital marketing, economy, reorganization of work process, development of new products...*

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	8
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	9
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	10
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	10
2	VPLIV GOSPODARSKIH KRIZ NA PODJETJA.....	11
2.1	POSLEDICE GOSPODARSKE KRIZE	11
2.2	TRŽENJE V ČASU GOSPODARSKE KRIZE	12
2.3	ANALIZA TRGA IN STRUKTURNA ANALIZA PANOGE	14
2.4	ANALIZA NAKUPNIH NAVAD POTROŠNIKOV IN SPREMEMBA V ČASU KORONE	16
2.5	GIBANJE BREZPOSELNOSTI V ČASU KORONA KRIZE	17
2.6	GIBANJE RASTI GOSPODARSTVA V ČASU KORONA KRIZE	20
3	PRAKTIČNI PRIMER: PREDSTAVITEV PODJETJA NEONART D. O. O.....	22
3.1	INTERNA ANALIZA PODJETJA	22
3.2	SWOT ANALIZA	22
3.3	TRŽNE PREDNOSTI IN PRILOŽNOSTI PODJETJA	22
3.4	TRŽNE SLABOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	23
3.5	VIZIJA IN POSLANSTVO.....	24
3.6	PRODAJNI CILJI	25
4	EKSTERNA ANALIZA (ANALIZA KONKURENCE).....	26
4.1	PRIMERJAVA PRODAJNEGA ASORTIMAJA IN CEN KONKURENCE TER PODJETJA NEONART	28
4.2	PRIMERJAVA PRODAJNIH POTI IN OGLAŠEVANJA KONKURENCE TER PODJETJA NEONART	29
4.3	PRIMERJAVA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA KONKURENCE S PODJETJEM NEONART	30
4.4	PRIMERJAVA PRODAJNIH POTI IN SERVISA KONKURENCE S PODJETJEM NEONART.....	31
5	NAČRT TRŽENJA »KORONA IZDELKOV«.....	33
5.1	CILJNI TRG – KDO SO KUPCI IZDELKOV, NAKUPNE NAVADE, GIBANJE POVPRŠEVANJA	33
5.2	IZBOR IZDELKOV IN STORITEV (STANDARDNI IZDELKI VS. RAZVOJ “KORONA NOVOSTI”)	34
5.3	CENA NOVIH “KORONA IZDELKOV”	35
5.4	PRODAJNE POTI (TRGOVINA, SPLET ...) ZA “KORONA IZDELKE”	36
5.5	OSEBNA PRODAJA (KOMERCIALISTI).....	38
5.6	OGLAŠEVANJE (SOCIALNA OMREŽJA, SPLETNA STRAN, SPLETNA TRGOVINA)	38
5.7	POSPEŠEVANJE PRODAJE (AKCIJE, KUPONI, PAKETI)	39
6	UPRAVLJANJE TALENTOV IN VPLIV NA USPEŠNOST TRŽENJA PODJETJA.....	41
6.1	PREDNOSTI IN POMEMBOST UPRAVLJANJA TALENTOV	42

6.2	MODEL UPRAVLJANJA TALENTOV IN STRATEGIJA	43
6.3	PRODUKTIVNO USPOSABLJANJE KOMERCIALISTOV.....	44
7	SKLEP IN ZAKLJUČEK.....	46
8	VIRI IN LITERATURA	48

KAZALO SLIK

SLIKA 1: STRUKTURNA ANALIZA PANOGE	15
--	----

KAZALO TABEL

TABELA 1: ŠTEVILO IN INDEKS DELOVNO AKTIVNEGA PREBIVALSTVA GLEDE NA SPOL, AKTIVNO PREBIVALSTVO, LETO IN MESEC MERITVE.....	18
TABELA 2: ŠTEVILO BREZPOSELNIH OSEB GLEDE NA SPOL, ČETRTOLETJE IN LETO	18
TABELA 3: DELEŽ (V %) BREZPOSELNIH OSEB GLEDE NA SPOL, ČETRTOLETJE IN LETO	19
TABELA 4: STOPNJA RASTI OBSEGA GLEDE NA ENAKO ČETRTOLETJE PREDHODNEGA LETA (V %).....	20
TABELA 5: SWOT ANALIZA PODJETJA NEONART D. O. O.	24
TABELA 6: DEFINIRANOST KONKURENČNIH PODJETIJ	26
TABELA 7: PRIMERJAVA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA.....	30

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: DELEŽ BREZPOSELNOSTI, IZRAŽEN V %, GLEDE NA SPOL, ČETRTOLETJE IN LETO	19
GRAF 2: GIBANJE CEN VHODNIH SUROVIN GLEDE NA OBDOBJE PRED IN PO KRIZI.....	35
GRAF 3: PRIMERJAVA ŠTEVILA POSLOV NA MESEC V OBDOBJU PRED IN PO/MED »KORONA KRIZO«	37

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

V prvi vrsti nikakor ne moremo zanemariti aktualnosti izbranega področja. Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) je 11. marca 2020 virus COVID-19 označila kot pandemijo, kar pomeni več kot tri milijone primerov in 207.973 smrti v 213 državah in ozemljih. COVID-19 ne predstavlja zgolj svetovne pandemije in javnozdravstvene krize, močno je vplival tudi na svetovno gospodarstvo in finančne trge. Precejšnje zmanjšanje dohodkov, povečanje brezposelnosti in motnje v prometni, storitveni in predelovalni industriji so bile le nekatere izmed posledic ukrepov za ublažitev širjenja bolezni, ki so se pojavile v mnogih državah. Hitro je bilo jasno, da je večina predsedujočih vlad po svetu podcenjevala tveganje hitrega širjenja COVID-19, kar se je odražalo na sprva počasnem odzivanju na krizo. Seveda je bilo potrebno in še vedno je, da se z proaktivnimi ukrepi zaščitijo tako življenja posameznikov kot tudi gospodarska blaginja. Vpliv tako imenovane »korona krize« se je kaj kmalu pokazal predvsem v gospodarstvu, zaradi zmanjšane produktivnosti, izgube življenj, zaprtih podjetij, motenj v trgovini in propadanju turistične industrije. Glede na to, da bo širjenje virusa verjetno še naprej motilo gospodarske aktivnosti in negativno vplivalo na proizvodno ter storitveno industrijo, še posebej v razvitih državah, je primerno pričakovati, da bodo finančni trgi še naprej nestabilni. Še vedno je odprtih precej vprašanj v smislu, ali bo imela ta kriza trajen strukturni vpliv na svetovno gospodarstvo ali bo šlo »na srečo« zgolj za kratkoročne finančne in gospodarske posledice. V obeh primerih je sicer očitno, da lahko takšne nalezljive bolezni, kot je COVID-19, povzročijo resne gospodarske in finančne stroške regionalnim in svetovnim gospodarstvom. Kljub vsej negativni konotaciji in omenjenimi negativnimi vplivi pa lahko iz pandemije izluščimo tudi nekaj pozitivnega vpliva, ki sicer ni nujno povezan z gospodarstvom. Zdravstveni sistemi v kateri koli državi se bodo zaradi pandemije bili primorani izboljšati na trajnostni ravni, saj so se v sklopu te krize pokazale obstoječe vrzeli v teh sistemih. V vseh prizadetih sektorjih ali sferah v državnem, regionalnem in svetovnem kontekstu se pričakuje veliko odkritij in inovacij. Večina teh se bo najbrž pojavila na področjih, kot so medicina, okoljevarstvo, industrija, družbeno-kulturno področje itd. Ta odkritja in inovacije bodo pripomogle k upravljanju dobavne verige, pravzaprav bodo pomagala ohraniti raven delovanja gospodarstva, vendar pod nekimi novimi pogoji in razmerami. Pozitivni potenciali bi bili tudi

v domači proizvodnji in storitvah za ohranjanje lokalnega tradicionalnega načina življenja namesto uvedbe modernega in sodobnega življenjskega stila. Ljudje lahko zaupajo številnim obrtnikom in podjetjem na lokalni ravni, namesto da bi bili odvisni od sistemov supermarketov. Ti trendi krepijo mrežo dobavne verige na nacionalni in regionalni ravni. Morda se bodo med državami pojavile tudi nekatere nove možnosti trgovanja. Vsako gospodarsko krizo, ki vpliva na potek poslovanja in trgovanje, sicer posamezniki in organizacije zaznavajo kot grožnjo in ima standardni negativni prizvok. Dejstvo pa je, da so takšna nestanovitna obdobja lahko primerna za uvajanje pozitivnih sprememb tako znotraj same organizacije kakor tudi v samem trgovanju in prodaji. Izkoristiti je potrebno znanje, ki smo ga skozi leta pridobili ter ga pametno unovčiti, saj vemo, da gospodarstvo ni konstanta, ampak gre za nenehne vzpone in padce. V podjetju, kjer sem zaposlen (Neonart d. o. o.), smo se v času te krize izjemno hitro odzvali na nove potrebe trga, nove nakupne navade potrošnikov, hkrati pa smo krizo videli kot novo priložnost, kar pomeni, da se je na trgu odprla kopica možnosti za razvoj novih produktov. V ta namen smo v podjetju reorganizirali proizvodnji proces, izboljšali in poglobili pa smo že obstoječe poslovanje na spletu (spletna trgovina, spletna stran, socialna omrežja, oglaševanje), hkrati pa smo razvili kar nekaj novih izdelkov (ponudba teh pa se do danes še širi), ki se uspešno prodajajo tako na slovenskem kot tudi avstrijskem trgu. Izjemno vrednost pri izbiri tega področja vidim predvsem v namenu, zaradi katerega sem izbral to šolanje, ki ga s tem diplomskim delom zaključujem. Namen je seveda bil združiti praktični del tega področja in kompetence, ki jih predstavlja moja zaposlitev, s poglobljenim teoretičnim znanjem ekonomije in prodaje. Skozi to obdobje krize sem bil tako priča dejanskim spremembam delovanja podjetja, kar mi je spodbudilo motivacijo in zanimanje za raziskovanje tega področja. Osvetliti želim vprašanja, vezana na posledice gospodarske krize na splošno, kako je »korona kriza« vplivala na splošno rast gospodarstva ter kako sta se pravzaprav morala prodaja in trženje prilagoditi oziroma spremeniti v času krize.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je primarno oceniti trg in analizirati vpliv »korona krize« na trg ter temu sovpadajoče prilagajanje izdelkov pa tudi spremembe oziroma prilagoditve trženja in prodaje. Hkrati je namen diplomskega dela zajemal tudi praktično raziskavo, ki bi podpirala omenjeno teoretično podlago. V ta namen sem oblikoval sledeče hipoteze:

H1: Gospodarska kriza je odprla nove poslovne priložnosti.

H2: V času gospodarske krize se poveča brezposelnost.

H3: Prodajni asortima, trženje in prodajni prijemi se morajo v času krize spremeniti, ker običajne tržne zakonitosti ne delujejo več, saj so se potrebe in nakupne navade kupcev spremenile.

H4: Korona je zaustavila rast gospodarstva za 6–7 %.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomskega dela sem naletel tudi na nekaj omejitev in pomanjkljivosti. Glede na to, da delo vključuje področje v času novo nastale »korona krize«, sem se srečal s pomanjkanjem primerne literature, saj še področja trženja in poslovanja o vplivu korone niso dobro raziskana. Prav tako je precej podatkov, ki bi jih želel uporabiti, poslovna skrivnost same organizacije, kar pomeni, da sem imel za raziskavo na voljo omejen obseg podatkov, ki se nanašajo samo na določena obdobja.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V namen raziskovanja sem uporabil osebne zapiske ter zapiske oziroma literaturo samega podjetja. Vključena je bila tudi spletna analiza konkurence, pregled in obdelava javno dostopnih statističnih podatkov. Te metode sem izbral, saj jih smatram za najbolj primerne glede na postavljene hipoteze in raziskovalna vprašanja pa tudi glede na področje samega raziskovanja (gospodarstvo, prodaja/trženje novih izdelkov). Osrednja tema je tako vpliv »korona krize« na gospodarstvo, kar je prikazano skozi empirično analizo sprememb na trgu, pri konkurenci in v podjetju, v katerem sem zaposlen.

2 VPLIV GOSPODARSKIH KRIZ NA PODJETJA

2.1 *Posledice gospodarske krize*

Evropska unija je skupina držav z izjemnimi naravnimi in človeškimi viri ter infrastrukturo. Je tudi območje teritorialne in nacionalne raznolikosti, saj si približno 550 milijonov ljudi v 27 državah članicah deli 4,4 milijona kvadratnih kilometrov. Gospodarske prednosti unije se kažejo predvsem v tehnologiji, kompleksni proizvodnji, kmetijstvu in svetovno znanem turizmu. Ta raznolikost v gospodarski moči je verjetno ena največjih prednosti Evrope, hkrati pa tudi njen največji izziv. Raznolikosti, napetosti med enotnostjo in sodelovanjem so tudi razlogi za pojav finančnih in gospodarskih kriz (Esposito, 2014). V letih 2007 in 2008 je evropsko gospodarstvo doživelo najhujšo gospodarsko krizo. Neposredni vzrok za nastanek je bila finančna in bančna kriza, ki je nastala zaradi previsokih dolgov in hipotekarnih institucij v ZDA, hitro pa se je razširila po finančnem sistemu celotne Evrope. Nastal je velik kreditni krč, ki je posledično povzročil velik upad gospodarske rasti. Vsi deli Evrope niso bili prizadeti v enaki meri, s tem pa so se razkrile velike razlike v ekonomski šibkosti, okrevanju in odpornosti med različnimi državami in regijami. Evropska monetarna unija nima popolnoma razvitega mehanizma za samodejno fiskalno stabilizacijo, kar je poslabšalo krizo v mnogih delih evroobmočja (Cuadrado-Roura, 2016). Gospodarska kriza je v omenjenem obdobju prizadela tudi Slovenijo. Posledice so se kazale predvsem v povečani brezposelnosti, upadanju BDP-ja pa tudi v negativnem javnofinančnem saldu. Podatki o realni rasti BDP v letu 2009 kažejo, da se je takratna gospodarska kriza pričela v vseh evropskih državah tega istega leta, razen na Poljskem. Slovenija je bila s padcem BDP za -7,8 % peta med državami članicami. O recesiji v gospodarstvu govorimo, kadar je dosežen kriterij, oziroma ko sta dve zaporedni četrtletni stopnji BDP-ja negativni. Glede na ta kriterij se je recesija v Sloveniji pričela v zadnjem četrtletju leta 2008. Med gospodarsko krizo se je javni dolg kot delež BDP v vseh državah članicah EU povečal (vključno s Slovenijo). Slovenija je tako do leta 2014 ustvarila 70,7 % dolga v tujini, kar je našo državo uvrščalo na peto mesto (Stražišar, 2016). Slovensko gospodarstvo je ne glede na gospodarski cikel v veliki meri odvisno od izvoza in tujega trga ter povpraševanja po blagu in storitvah. Pred krizo je celotno gospodarstvo uvozilo več blaga in storitev, kot je teh izvozilo, kar pomeni, da je bilo trgovinsko ravnovesje negativno. Kriterij oziroma kazalnik, ki pomeni razmerje med vrednostjo izvoza in uvoza blaga/storitev, pove, ali ima država pozitivno ali negativno trgovinsko bilanco. Slovenija ima tako pozitivno bilanco od

leta 2009 (najvišja leta 2014). Zanimivo je, da med prebivalstvom v naši državi velja nekako "mnenje", da je delo tukaj bolj obdavčeno v primerjavi z ostalimi državami, kar pa ne drži. Za Slovenijo je značilno, da prihodki socialnih prispevkov zaposlenih predstavljajo največji delež BDP, kar državo uvršča na prvo mesto v EU. To pa ne pomeni, da je delo bolj obdavčeno, saj ima vsaka izmed držav svoj sistem pobiranja davkov in financiranja socialnih izdatkov. V obdobju od leta 2008 do 2013 so se podjetja in nefinančne družbe, ki v povprečju zaposlujejo več kot polovico vseh delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji, zmanjšala za 13,4 % (76.528 oseb) na takrat 494.061 oseb. Zaradi povečane brezposelnosti, kar je pomenilo tudi manj povpraševanja po delovni sili, so bili mnogi primorani poiskati alternativno zaposlitev. Nekaj se jih je odločilo za samostojno pot podjetništva (s. p.), nekaj jih je poiskalo karierno priložnost v drugih regijah ali celo onkraj državnih meja. Zanimivo je bilo zaslediti, da se je v obdobju krize precej povečalo registrirano število samozaposlenih (19,8 % vseh zaposlenih oseb v Sloveniji) in število zaposlenih v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti. Prav zaradi novih priložnosti je veliko ljudi iskalo zaposlitvene možnosti tudi izven Slovenije. Še posebej atraktivna država je bila Avstrija, posebej za Podravski (štajerski del). Ta trend pa se ohranja še danes. Slovenija je pretežno usmerjena v izvoz, kar pomeni, da je le ta prispeval pomembno vlogo pri gospodarskem okrevanju (Stražišar, 2016). Gospodarske krize na splošno vplivajo na zmanjšanje vrednosti podjetij, odpuščanje zaposlenih, spreminjanje strategij iz dolgoročnih v kratkoročne glede na dinamično spreminjanje ekonomskega okolja (Kumpikaitė, 2011).

2.2 Trženje v času gospodarske krize

V obdobju gospodarske krize se kupna moč potrošnikov zmanjšuje zaradi povečane brezposelnosti, v nekaterih primerih pa zaradi zmanjšanja prihodkov in plač. Možen je tudi upad proizvodnje in značilen splošni upad bruto domačega proizvoda (BDP). Zaupanje potrošnikov in potrošnja sta oslABLjena. Končni rezultat vsega pa je seveda manjši obseg prodaje podjetja. V recesiji oziroma gospodarski krizi se potrošniki osredotočajo na vrednost, organizacije skrbijo za denar, zaposlene pa njihovo delo in plača. Hitro se znajdemo v začaranem krogu. Prav zato je izjemnega pomena, da razumemo, kako se spreminjajo potrebe strank in tudi poslovnih partnerjev (konkurentov) ter organizacij. Pomembno je, da se kot organizacija zavedamo, da je v takšnem obdobju nujno sprejeti nove prilagojene trženjske strategije. Avtor Glen Gow (2008; v Amissah in Money, 2015) opredeljuje pet nasvetov za trženje v recesiji.

Prva pomembna stvar je pametnejša poraba, podjetja in organizacije najverjetneje v času krize zožijo svoje proračune. Vse naložbe v okviru tržnega marketinga morajo biti tako jasno utemeljene, kar pomeni, da morajo biti jasno definirani poslovni razlogi, zakaj neko aktivnost vpeljati oziroma jo obdržati. Če je le mogoče, se svetuje podvojitev števila sedanjih strank. V »normalnem« obdobju je do novih strank enostavneje priti, v tem obdobju pa je pomembno dobiti povratno informacijo od strank, v smislu, kaj od nas potrebujejo. Delati je potrebno na maksimalni učinkovitosti prodajnih skupin (komercialistov), saj se lahko v obdobju krize konkurenca še zaostri. Nujno se je zavedati pomena strank in odnos z njimi je treba negovati že od začetka. Tako obstaja večja verjetnost, da bodo tudi v težkih časih ostale lojalne. Gospodarske krize so tudi izjemna priložnost, da med konkurenco pridobimo tržni delež. Potrebno je spremljati, kako se kupci odzivajo na recesijo in spremembe, pozorno je potrebno spremljati ciljni trg, saj lahko le tako pravilno in dovolj hitro ukrepamo (na primer sprememba cen izdelka/storitev). Vlaganje naj bo usmerjeno predvsem v rastoče tržne segmente, saj v vsakem obdobju krize obstajajo segmenti, ki rastejo hitreje kot drugi. Organizacija pa mora biti v takšnem primeru sposobna poiskati in razumeti te segmente, kar predstavlja priložnost. Obstaja splošno prepričanje, da sta marketing in trženje v času gospodarske krize manj pomembna, kar pa ni res. Prav zaradi takšnega mišljenja številna podjetja zgubljajo svojo vlogo in pozicijo. Seveda najbolj pomembno pa je, da raziščemo potrošnike v smislu, da mora organizacija vedeti, kako kupec redefinira vrednost in kako se odziva na upad gospodarstva. Potrošniki v času recesije večjo vrednost pripisujejo trajnemu blagu, zato si vzamejo čas za iskanje le tega. Prav tako se težje pogajajo in so bolj pripravljeni odložiti nakupe in kupiti manj. Opazna poraba se torej zmanjša. Zanimanje strank za nove blagovne znamke in nove kategorije se zmanjša. Osredotočiti se je potrebno na družinske vrednote. Na splošno se ljudje med gospodarsko krizo umikajo domov. Ljudje verjetno ostajajo bolj doma in se povežejo z družino in prijatelji. Oglaševanje v obdobjih recesije se mora tako osredotočiti na domače in družinske prizore, namesto na podobe ekstremnih športov, pustolovščin in individualizma (Köksal, 2007).

2.3 Analiza trga in strukturna analiza panoge

Ob ustanavljanju podjetja je treba pogledati številne faktorje in kazalnike, kot so velikost trga, struktura kupcev, informacije o konkurenci, nenehno pa je treba spremljati tudi spremembe na trgu. Analiza trga nam tako omogoča vpogled v to, kje na trgu smo umeščeni z našimi produkti, hkrati pa nam predstavlja osnovo in podlago za vse nadaljnje trženjske aktivnosti. Podjetje se zaveda, da je analiziranje trga ključnega pomena za nastavljeno strategijo prodora na trg in nastavljanje koncepta marketinškega plana. Tako lahko izvemo, kje so na trgu vrzeli, kam se je potrebno usmeriti in kdo je konkurenca podjetja, prav tako pa podjetje predvidi možnosti vstopa in izstopa s trga, na kateri trg vstopati in kateri je glavni segment podjetja. Dobro obdelana analiza trga ima velik pomen za uresničitev ciljev podjetja. Pri vsakem novem projektu je potrebno dodobra dodelati analizo trga. Na podlagi tega podjetje predvidi možnosti vstopa in izstopa s trga, na kateri trg bo vstopil in kateri bo njegov glavni segment (koliko ima potencialnih strank, v čem je dobra konkurenca, kako je podjetje lahko drugačno od njih, kje so vrzeli na trgu ipd.) (Barrett, 1996).

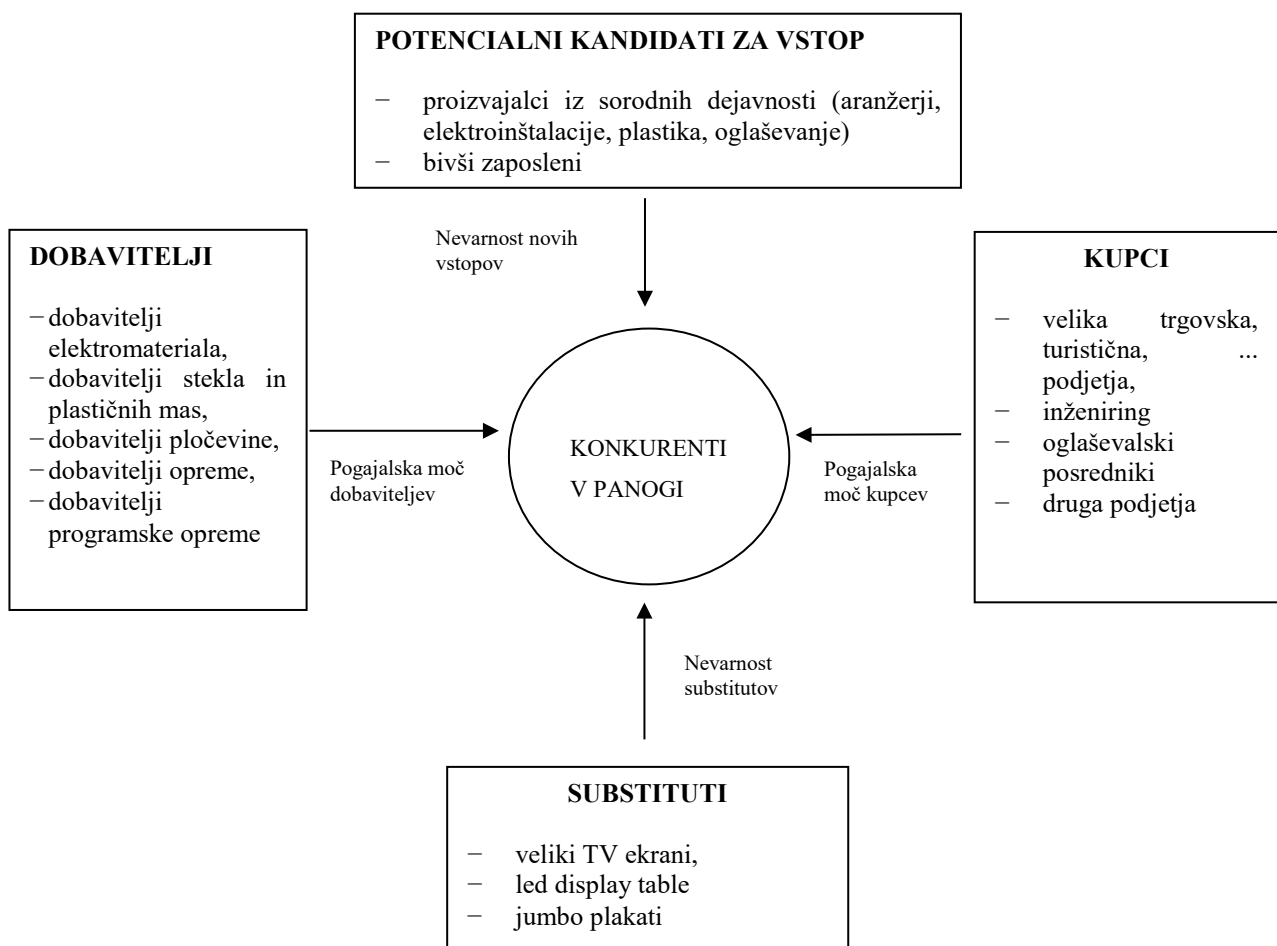
Ekonomski faktorji: Konjunktura proizvodnje reklamnih napisov je tesno povezana z investicijskimi cikli, predvsem v gradbeništvu in trgovini. Trgovine se zaradi ostre konkurence hitro obnavljajo in posodablajo ter skrbijo za vizualni videz. Z vstopom v EU cene delovne sile v Sloveniji rastejo, zato bo postala proizvodnja tipskih napisov v Sloveniji nizko nerentabilna. Investicijska ekspanzija v trgovski dejavnosti se je v Sloveniji po letu 2008 postopoma umirjala, hkrati pa se bo investicijska dejavnost krepila v državah bivše Jugoslavije, ki so tudi ciljni trgi podjetja Neonart.

Tehnološki faktorji: Računalniško vodena proizvodna oprema (laserji, rezalniki, rezkalniki, tiskalniki, na trgu je že nekaj let oprema za avtomatsko (Accu Bend) in »polavtomatsko« proizvodnjo (Arrete) reliefnih napisov) je zelo olajšala delo in postala nepogrešljiva pri proizvodnji reklamnih napisov. Sodobna proizvodna oprema postaja pomemben faktor konkurenčne prednosti. Razvitega je precej grafičnega softwarea, ki olajša predvsem pripravo dela. Razvijajo se novi izdelki in materiali (npr. svetilna telesa (LED), so že nadomestila neon in ki bodo poenostavila proizvodnjo reliefnih napisov).

Politično-pravni faktorji: Pripravljajo se novi predpisi za omejevanje svetlobnega onesnaževanja okolja. Z vstopom v Evropsko unijo se pravni okvir poslovanja nenehno močno spreminja (davčna zakonodaja, varstvo pri delu, varnost izdelkov ...). Lokalne skupnosti uvajajo

koncesije za opravljanje oglaševalskih dejavnosti v mestnih centrih. Lokalne oblasti niso naklonjene svetlobnim napisom v starih mestnih jedrih ...

Socialno-kulturni faktorji: Na trgu delovne sile primanjkuje delavcev kovinsko predelovalne stroke in steklopihačev, zato bo potrebno voditi ustrezno kadrovsko in plačno politiko, da si bo podjetje zagotovilo ustrezen kader. Zaradi pomanjkanja domače delovne sile bo družba morala še naprej zaposlovati tujo delovno silo s področja bivše Jugoslavije. Potrošniške navade v Sloveniji so vse bolj podobne navadam najzahtevnejših potrošnikov, zaradi česar se tudi povečuje zavest o potrebi proizvodnje energetske varčnih izdelkov, ki ne obremenjujejo okolja. Povečuje se tudi potreba za estetsko ureditvijo prodajnih prostorov ...



Slika 1: Strukturna analiza panoge

Vir: (interna literatura podjetja)

2.4 Analiza nakupnih navad potrošnikov in sprememba v času korone

Od prve smrti na Kitajskem v začetku januarja 2020 se je koronavirus razširil po vsem svetu in prevladoval povsod v novicah. Privedel je tudi do temeljnih sprememb v zdravstveni, socialni in politični sferi, prav tako pa sedaj lahko z gotovostjo trdimo, da ima negativni vpliv tudi na gospodarstvo, podjetja in makroekonomijo. Hkrati je to obdobje s seboj pripeljalo revolucijo potrošniškega vedenja. COVID-19 je spremenil skoraj vse vidike našega vsakdana in potrošnja ni izjema. Na splošno se poraba zmanjšuje v vseh panogah, saj so ukrepi zapiranja omejili, za kaj, zaradi zaprtja restavracij in trgovin ter prekinitve letalskih prevozov, lahko porabimo denar. Enako so gospodarske posledice pandemije koronavirusa pomenile, da so potrošniki manj nagnjeni k večji porabi kapitala, mnogi pa pričakujejo, da se bodo njihovi prihodki v prihodnjih mesecih še naprej zmanjševali. Tudi zaradi časa, preživetega v zaprtih prostorih, smo več časa in denarja porabili za domačo zabavo in živila. Zaradi vseh zakonskih omejitev, ki so jih bile deležne skoraj vse, če ne celo vse panoge gospodarstva, se je velika večina potrošnje selila na splet. Že res, da se je ta »digitalna potrošnja« dogajala že prej, vendar absolutno ne v takšni meri. Ni bilo več pomembno, ali se kupujejo oblačila, bela tehnika, higienske potrebščine, nov trend je postalo tudi nakupovanje hrane kar preko spleta. Le to so ti kasneje dostavili do vrat doma. Spletnega nakupovanja so se tako začele posluževati tudi starejše generacije, ki jim je bilo do tedaj to seveda popolnoma tuje. Potrošniki so se na nove razmere prilagodili tako, da so kot sicer zadovoljili svoje potrebe, seveda ob upoštevanju omejitev in ukrepov. Iz več raziskav je moč zaznati, da so bile nakupne navade v času korona krize bolj racionalne, ljudje so se manjkrat odpravili po nakupih, vendar so bili le ti količinsko večji. Glede na strah in neznano situacijo so se ljudje odločali za nakup pretežno osnovnih izdelkov, manj potrošnje je bilo usmerjene v luksuzne dobrine. Zaradi negativnega oglaševanja gneč v trgovinah so se ljudje vanje odpravili manjkrat, povečala pa se je potrošnja na spletu, ki jo je marsikdo spoznal prvič (Coibion, 2020). Vsekakor pa ima spletno nakupovanje številne prednosti, ni omejenega delovnega časa, časovno večja racionalnost, saj lahko nakup opraviš praktično kjer koli in kadar koli. Obstaja tudi nekaj negativnih dejavnikov takšnega nakupovanja, izdelkov ne moremo fizično pregledati ali pomeriti, plačevanje poštнин, daljše dostavno obdobje itd. Vse to je privedlo do sprememb v poslovnih modelih, pa tudi v sami mentaliteti ljudi. Podjetja, ki so se na te spremembe uspela hitro prilagoditi, so vsekakor morala spremeniti del ali pa celo popolnoma kompletni poslovni model. V ospredje je torej prišlo spletno nakupovanje in komuniciranje podjetij s svojimi kupci preko spleta, socialnih omrežjih in ostalih digitalnih

kanalov marketinga. Vse te novosti v potrošniškem vedenju smo zaznali tudi v našem podjetju, vendar smo v naši branži omejeni s tem, kaj lahko preko spleta prodajamo. Seveda smo okrepili oglaševanje in komunikacijo preko socialnih omrežjih, novosti smo objavljali na lastni spletni strani. Kar pa se tiče prodaje produktov, pa smo seveda dopolnili in osvežili spletno trgovino, kjer pa se sicer prodajajo zgolj končni izdelki za širšo ciljno skupino potrošnikov. Naš glavni »core business«, če lahko tako rečem, so še vedno individualni izdelki po naročilu stranke, gre torej za različne vrste reklamnih napisov, tabel, stebrov, ki pa jih je preko spleta težko ali pa celo nemogoče prodati. Zato smo spodbujali oddajanje povpraševanj po individualnih izdelkih preko e-maila ali telefonskega komuniciranja, prav tako smo povečali pošiljanje raznih novosti/oglasov preko interne baze, namenjene e-mail novicam.

2.5 Gibanje brezposelnosti v času korona krize

Glede na statistične podatke iz leta 2021, pridobljene s strani (<https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3>), je v Sloveniji po zadnjih podatkih 979.000 delavno aktivnih prebivalcev (od tega 82 % zaposlenih v delovnem razmerju in desetina samozaposlenih). Le ti so definirani kot osebe, ki so v referenčnem tednu opravile vsaj eno uro dela, za katerega so prejele plačilo, dobiček, družinsko blaginjo, kar vključuje tudi družinske člane. Sicer v to skupino spadajo tudi osebe, ki so bile zaposlene oziroma samozaposlene, pa so bile v referenčnem tednu odsotne zaradi različnih razlogov (letni, materinski/očetovski dopust, bolniška odsotnost ...). Prav tako je zaznано, da je bilo v Sloveniji v enakem statističnem obdobju 44.000 prebivalcev s statusom brezposelne osebe. Iz danih podatkov je moč razbrati, da gre trenutno za 4,3 % stopnjo brezposelnosti.

Iz spodnje tabele 3 je številčno razvidno, glede na leto in mesec, koliko je bilo in je aktivno delavnega prebivalstva, koliko od teh je zaposlenih oz. samozaposlenih. Za namen preverjanja hipotez in lažje primerjave sem se odločil za primerjavo treh mesecev (marec, april, maj), v letu 2019, ki je bilo leto pred korona krizo, za leto 2020, ki je že bilo pod vplivom te krize in leto 2021, kjer bi se ta vpliv krize naj najbolj poznal. Iz tabele lahko razberemo, da se je marca, leta 2020, začel upad delovno aktivnega prebivalstva, ki se je v aprilu in maju istega leta nadaljeval. To so bili meseci, ko se je "korona kriza" začela kazati na našem območju, vpeljali so se številni ukrepi in tudi zaprtje države, zato so številna podjetja predvsem zaradi negotovosti in neznane

situacije začela odpuščati delavce. Hkrati so se množično začeli zapirati s. p.-ji. V mesecih leta 2021 lahko vidimo, da se je število ponovno vrnilo na predhodno raven in celo zraslo, kar je še posebej zanimivo in ne bi mogli z gotovostjo trditi, ali se vpliv krize na delovna mesta še vedno pozna. Res pa je, da ne vemo, kaj se bo zgodilo v prihodnosti.

Tabela 1: Število in indeks delovno aktivnega prebivalstva glede na spol, aktivno prebivalstvo, leto in mesec meritve

	2019 (marec)	2019 (april)	2019 (maj)	2020 (marec)	2020 (april)	2020 (maj)	2021 (marec)	2021 (april)	2021 (maj)
	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču	Število v tekočem meseču
Delovno aktivno prebivalstvo – SKUPAJ	890007	893228	896129	895994	885535	883933	891055	893332	896994
Zaposlene osebe – SKUPAJ	797301	800728	803540	801917	791544	789804	796132	798258	801548
Samozaposlene osebe – SKUPAJ	92706	92500	92589	751573	742836	740656	748792	750648	753369

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Tabela 2: Število brezposelnih oseb glede na spol, četrtletje in leto

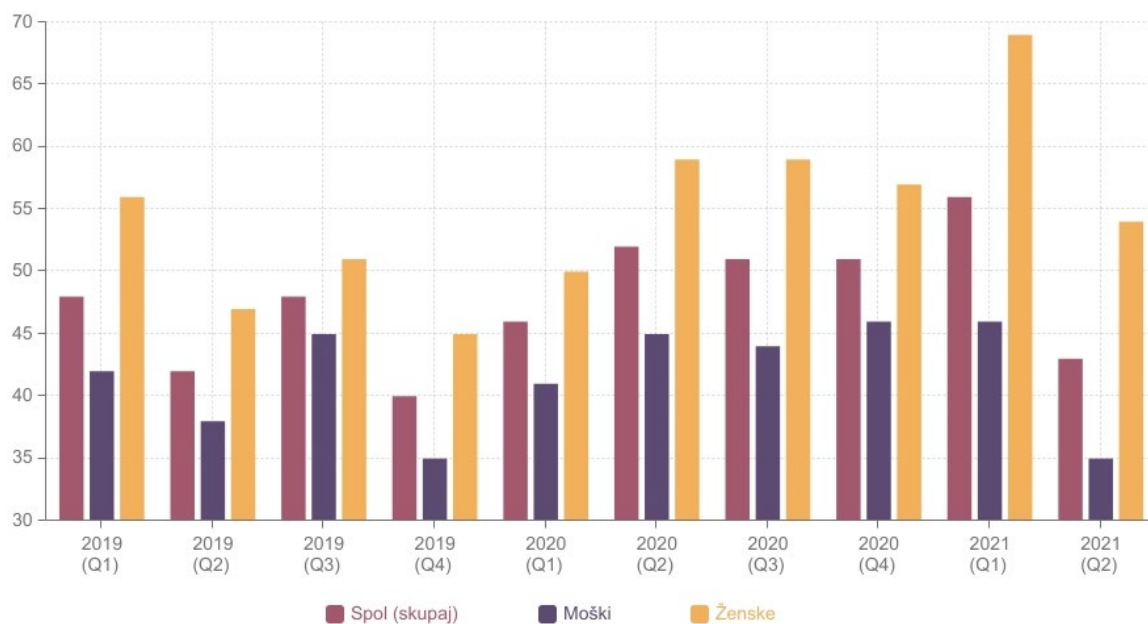
	Brezposelni (v 1000)									
	2019 (Q1)	2019 (Q2)	2019 (Q3)	2019 (Q4)	2020 (Q1)	2020 (Q2)	2020 (Q3)	2020 (Q4)	2021 (Q1)	2021 (Q2)
Spol (skupaj)	50	43	49	41	47	53	53	53	56	44
Moški	23	21	25	19	23	25	25	26	24	19
Ženske	26	22	24	22	24	28	28	27	31	25

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Tabela 3: Delež (v %) brezposelnih oseb glede na spol, četrletje in leto

	Brezposelni (v %)									
	2019 (Q1)	2019 (Q2)	2019 (Q3)	2019 (Q4)	2020 (Q1)	2020 (Q2)	2020 (Q3)	2020 (Q4)	2021 (Q1)	2021 (Q2)
Spol (skupaj)	4,8	4,2	4,8	4,0	4,6	5,2	5,1	5,1	5,6	4,3
Moški	4,2	3,8	4,5	3,5	4,1	4,5	4,4	4,6	4,6	3,5
Ženske	5,6	4,7	5,1	4,5	5,0	5,9	5,9	5,7	6,9	5,4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije



Graf 1: Delež brezposelnosti, izražen v %, glede na spol, četrletje in leto

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Tabeli 4 in 5 ter graf 1 prikazujejo številčne in odstotne podatke o brezposelnosti v Sloveniji, v letih 2019, 2020 in 2021, glede na četrletja. Razberemo lahko, da je v zadnjem četrletju leta 2019 brezposelnost nekoliko upadla (4,0 %), v začetku leta 2020 pa ponovno zrasla na 5,2 % (2021,Q1). Skozi celotno leto 2020 je bil delež brezposelnosti tako najvišji, kar smo pričakovali glede na uvedbo ukrepov za zamejitev virusa COVID-19 in popolnega zaprtja države, kar je

seveda izjemno negativno vplivalo na gospodarstvo (odpuščanja delavcev, zapiranje podjetij ...). Zanimivo in pozitivno je, da je začel delež brezposelnosti v drugem četrtnetu leta 2021 ponovno upadati, kar bi lahko pomenilo uspešno obvladanje negativnega vpliva »korona krize«.

2.6 Gibanje rasti gospodarstva v času korona krize

Preprosto povedano se gospodarska rast nanaša na povečanje skupne proizvodnje v gospodarstvu. Pogosto, ne pa nujno, se skupni dobiček v proizvodnji korelira s povečano povprečno mejno produktivnostjo. To vodi v povečanje dohodka, ki vpliva na večjo potrošnjo in pomeni višjo kakovost življenja ali višji življenjski standard. V ekonomiji se rast nekako opredeljuje kot funkcija fizičnega kapitala, človeškega kapitala, delovne sile in tehnologije. Z drugimi besedami, gre za povečanje količine oziroma kakovosti delovno aktivnega prebivalstva, orodij, s katerimi morajo delati ter surovin in kapitala. Gospodarska rast je definirana kot povečanje proizvodnje gospodarskega blaga in storitev v primerjavi med dvema obdobjema. Tradicionalno se skupna gospodarska rast meri z bruto nacionalnim proizvodom (BNP) in/ali bruto domačim proizvodom (BDP), včasih pa se lahko uporabljajo tudi druge alternativne meritve (Acemoglu, 2012).

Tabela 4: Stopnja rasti obsega glede na enako četrtnetu predhodnega leta (v %)

	Stopnja rasti obsega glede na enako četrtnetu predhodnega leta (v %)									
	2019 (Q1)	2019 (Q2)	2019 (Q3)	2019 (Q4)	2020 (Q1)	2020 (Q2)	2020 (Q3)	2020 (Q4)	2021 (Q1)	2021 (Q2)
Bruto domači proizvod (BDP)	4,1	3,0	3,4	2,6	4,6	-11,0	-1,4	-3,1	1,7	16,3

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Iz tabele 6 je razvidna stopnja bruto domačega proizvoda glede na četrtneta, v letih 2019, 2020 in 2021. Posledice pandemije, ki je imela izjemno negativen vpliv na gospodarstvo, so razvidne

tudi iz te tabele. Bruto domači proizvod (BDP) je leta 2020 znašal 46.918 milijonov, kar je 4,6 %. V drugem, tretjem in zadnjem četrtletju leta 2020 je bil kazalnik BDP negativen, kar pomeni precejšen padec, še posebej v drugem četrtletju istega leta. BDP se je v letu 2021 povečal za 16,3 %. Po desezoniranih podatkih je bil BDP v primerjavi z istim obdobjem 2020 višji za 15,7 %, v primerjavi s prvim četrtletjem 2021 pa za 1,9 %.

3 PRAKTIČNI PRIMER: PREDSTAVITEV PODJETJA NEONART D. O. O.

3.1 Interna analiza podjetja

Podjetje Neonart d. o. o. je visoko postavljeno v gospodarskem sektorju, med ponudbo podjetij, ki ponujajo proizvodnjo svetlobnih in reklamnih napisov. S kontinuiranim zagotavljanjem visoke kakovosti ter prilagajanjem nenehnim spremembam trga se trudimo preprečiti, da bi se takšna proizvodna podjetja morala preseliti v države tretjega sveta (zaradi ugodnejših pogojev), saj s tem ohranjamo in krepimo slovensko gospodarstvo, hkrati pa potrošnikom na področju Evropske unije omogočamo lažjo uporabniško izkušnjo. Podjetje je poznano po zaupanju, hitrih odzivih in kakovostni izvedbi, inovativnosti, prijaznosti in cenovno konkurenčnih storitvah glede na ponujeno kakovost.

3.2 SWOT analiza

SWOT analiza prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje. Pomembno je, da analizira notranje (analiza prednosti/slabosti) in zunanje (analiza priložnosti/nevarnosti) okolje. Upoštevati je potrebno vplive tako makro okolja (demografsko-ekonomske, naravne, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) kot tudi mikro okolja (turiste, konkurenčna podjetja itd.). Smisel vrednotenja vseh teh spremenljivk je poiskati in izkoristiti nove tržne priložnosti.

3.3 Tržne prednosti in priložnosti podjetja

Prednosti podjetja so predvsem izkušnje lastnikov podjetja s področja strojništva, steklopihaštva, svetlobnih in reklamnih napisov in na osnovi tega kakovostno svetovanje kupcem. Konstruiranje in proizvodnja hkrati, montaža, servisiranje in vzdrževanje, torej izvedba celotnega projekta od zasnove pa vse do končnega izdelka, je ena izmed prednosti podjetja. Kakovostni in tehnološko dovršeni izdelki, podprti z garancijo in A-testi, predstavljajo bistveno konkurenčno prednost podjetja, prav tako tudi mlad, izobražen, inovativen kader, ki

se je sposoben spopasti z novimi tehnologijami ter se prilagoditi kupcem. Ta kader operira z najnovejšimi programi na področju strojništva, medtem ko se ostali konkurenti v veliki večini še vedno poslužujejo nekoliko starejših programov (Autocad), ki pa niso več kos današnji tehnologiji. Ena največjih prednosti, ki jih tudi kupci najbolj izpostavljajo, je izdelava v dogovorjenih rokih in možnost hitrega ukrepanja v primeru sprememb izdelka. Veliko priložnost za podjetje predstavlja konstantna širitev trga proizvodnje svetlobnih in reklamnih napisov preko državnih meja. Odkrivanje tržnih niš na tujih trgih, ne samo na trgu Evropske unije, temveč tudi na trgih držav, bo ob uveljavitvi na domačem trgu vzporedna aktivnost podjetja. Dejstvo, da tuje povpraševanje po izdelkih naše stroke narašča, je za naše podjetje zelo velika priložnost. Konstantna rast trga svetlobnih in reklamnih napisov in rast izvoza na trge drugih držav so prav tako priložnosti, v katere bo podjetje usmerilo vse svoje aktivnosti. Trenutno lokacija podjetja predstavlja prednost s tega vidika, da podjetje lahko uporablja lastne prostore. Z domačimi in tujimi dobavitelji smo vodili razgovore glede cen, dobave in plačilnih pogojev in izbrali tiste, ki nam lahko zagotovijo najboljše pogoje. Tako smo z dobavitelji, ki niso upoštevali naših zahtev pri delu, sodelovanje prekinili. Kupci in konkurenca nas silijo k nenehnim izboljšavam, boljšim cenam in daljšim plačilnim pogojem, za kar sami pritiskamo tudi na dobavitelje. Sam proces proizvodnje nenehno racionaliziramo in spremljamo, tako da imamo v podjetju čim manj reklamacij in napak.

3.4 Tržne slabosti in nevarnosti podjetja

Največja slabost podjetja je zagotovo pomanjkanje primerno in kakovostno usposobljenega kadra. Slabost je tudi, da so v tej panogi potrebna velika vlaganja v tehnološko opremo in razvoj. Potrebno je tudi nenehno sledenje spremembam, inovacijam na področju tehnologije. Sicer tega v podjetju ne smatramo kot slabost, ampak poskušamo na to gledati kot na priložnost, ki jo v primerjavi z drugimi podjetji pozitivno izkoriščamo. Za odpravo slabosti bomo vse napore usmerili v iskanje primerne kadra, s tem mislimo predvsem na mlad in uporaben kader, ki smo ga pripravljene tudi usposobiti za delo.

Tabela 5: SWOT analiza podjetja Neonart d. o. o.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
rast povpraševanja po izdelkih naše stroke in po novih izdelkih odprt evropski trg širjenje dejavnosti – ponudba še drugih storitev – tuji trgi (izven EU) novosti na področju novih komunikacijskih orodij in kanalov	pojavljanje nove – nelojalne konkurence zmanjšanje povpraševanja ter slab odziv trga na naše proizvode slabo sodelovanje med proizvajalci materiala in izvajalci storitev spremembe cen surovin na trgih uvoz cenenih izdelkov iz vzhodnih držav selitev proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo
PREDNOSTI	SLABOSTI
velika fleksibilnost in prilagodljivost kakovost dela hitrost izvedbe izkušnje celovite rešitve, od ideje do izdelka – konstruiranje in proizvodnja hkrati poznanstva ugodne cene storitev	nihanja cen materiala in surovin pomanjkanje kakovostnega in strokovnega kadra

Vir: interna literatura podjetja

3.5 Vizija in poslanstvo

Podjetje je zrelo in uspešno ter na trgu dobro povezano in prepoznavno. Tudi v prihodnosti želimo, da le to slovi po kakovostnih izdelkih, profesionalni izvedbi in ne nazadnje tudi po odličnem kolektivu zaposlenih, ki se skupaj z vodstvom trudijo uresničiti cilje. Cilj podjetja je zagotoviti kar se da kakovostne proizvodne izdelke v najkrajšem možnem dobavnem roku, saj se zavedamo, kako pomembno je to za naše potrošnike. Prav tako želimo uporabnikom zagotoviti kakovostne izdelke po konkurenčnih cenah, zato pri svojem delu uporabljamo višje kakovostne materiale evropskega porekla. Namen podjetja je predvsem kupcem omogočiti, da postanejo vidni, torej da primerno in estetsko označijo svoje obrti, podjetja, poslovalnice itd. Ciljna skupina podjetja je široka in raznolika, saj gre za proizvodno obratovanje, ki omogoča izdelavo številnih različnih izdelkov, narejenih po meri oziroma individualno glede na zahteve strank. Podjetje uresničuje razloge za svoj obstoj predvsem z vrednotami, ki jih vodilni želijo prenesti na zaposlene, kot so pristnost in iskrenost, prijaznost, odprtost, komunikativnost in

fleksibilnost. Ker gre za manjši tim, med sabo krepimo povezanost in odnose tudi z raznimi srečanji in Team-buildingi v prostem času. Naša kompatibilnost se tako odraža tudi pri izdelkih, ki so narejeni natančno, skrbno in izjemno kakovostno ter hitro, kar potrjuje tudi izredno nizko število reklamacij in popravil. Podjetje usmerja predvsem pozitivna naravnost in zagnanost ter nenehne spremembe oziroma to, da so v koraku s časom ter svoj kader, kakor tudi vodstvo, nenehno izobražuje. Direktorica in lastnica je vključena v številna društva in projekte, kjer spoznava in se povezuje z drugimi gospodarstveniki in na ta način pridobiva nova poznanstva in posledično tudi kupce. Prav tako podjetje zastopa v okviru Gospodarske zbornice Slovenije in Obrtne zbornice Maribor, kjer je vključena tudi v odbor in predstavništvo sekcije elektrotehnikov.

3.6 Prodajni cilji

Poglavitni cilj, ki ga podjetje zasleduje že od samega začetka, je dobro gospodariti ter dosegati konkurenčnost. Seveda je to povezano s pridobivanjem novih strank na domačem in tujem trgu (Avstrija), kjer imamo tudi podružnico podjetja. Cilj je nenehno zadovoljevanje še tako naglo spreminjajočega se gospodarskega trga in nakupnih navad, kar zagotavljamo z aktivnim iskanjem novih storitev in z razvojem izdelkov, ki so zanimivi za trg in jih je podjetje že začelo aktivno tržiti in ponujati.

4 EKSTERNA ANALIZA (ANALIZA KONKURENCE)

Poznati konkurenco na trgu, pomeni prednost in obvladovanje večjega tržnega deleža od drugih, in v svojo korist obrniti slabost konkurence ter njihove strategije prodaje in lastnosti storitev. Z dejavnostjo proizvodnje reklamnih napisov, ki je uradno opredeljena kot **proizvodnja naprav in opreme za razsvetljavo (C27.400)**, se v Sloveniji ukvarja približno 100 podjetij (e-bonitete, 2021). Od tega 51 samostojnih podjetnikov in 50 pravnih oseb (gospodarskih družb). V dejavnosti je zaposlenih (samozaposlenih) približno 460 ljudi. Največja podjetja na trgu ponudnikov reklamnih napisov, ki so hkrati tudi največji ponudniki izdelkov družbe NEONART d. o. o., so:

Tabela 6: Definiranost konkurenčnih podjetij

KONKURENČNA PODJETJA		PODOBNI IZDELKI	Visoka konk.	Sredn. konk.	Nizka konk.
1.	Elmont Bled d. d.	Oprema bencinskih servisov	x		
3.	Kovinc d. o. o.	Oprema bencinskih servisov	x		
4.	Promotion d. o. o.	Reklamni napisi		x	
5.	Vidaflag d. o. o.	Reklamni napisi	x		
6.	M3 d. o. o.	Reklamni napisi			x
7.	Prost Prostor d. o. o.	Reklamni napisi		x	

Vir: interna literatura podjetja

Za ta podjetja je značilno, da njihova ponudba obsega vse vrste reklamnih napisov. Za vsa navedena podjetja je značilno tudi to, da ne deluje sistematično na celotnem slovenskem trgu, temveč pretežno lokalno. Večina jih je zelo aktivna na področju Ljubljane, kjer je močna koncentracija podjetij, ki so najpomembnejši kupci reklamnih napisov. Vsako izmed teh podjetij ima običajno nekaj pomembnih kupcev in je zato njihova poslovna uspešnost v veliki meri odvisna od uspešnosti njihovih največjih kupcev. Dejavnost manjših družb in samostojnih podjetnikov posameznikov, za katere je značilno, da imajo v največ primerih enega ali dva zaposlena, je izrazito omejena na lokalni trg, njihov proizvodni program pa omejen na tehnično

manj zahtevne reklamne napise. Konkurenca je veliko večja na tujih trgih, kamor zadnja leta tudi usmerjamo vse več aktivnosti. Največje podjetje na slovenskem trgu v dejavnosti proizvodnje reklamnih napisov je družba ELMONT BLED d. d. Družba posluje zelo uspešno, predvsem na račun velikih kupcev, npr. Petrola. Najhitreje rastoča družba v zadnjem obdobju je družba NEONART d. o. o. To hitro rast dosega družba z ugodnimi cenami, kar se odraža v nekoliko nižji donosnosti v primerjavi z najdonosnejšimi, s kakovostno izdelavo ter kratkimi dobavnimi roki, kar je eden od najpomembnejših faktorjev konkurenčnosti. Dejavnost proizvodnje reklamnih napisov v Sloveniji prehaja iz faze rasti v fazo zrelosti, ko se bodo zmanjšale stopnje rasti, zato lahko pričakujemo, da se bo konkurenčni boj močno okrepil. Trg proizvajalcev reklamnih napisov je trenutno še dokaj uravnotežen. Boj med konkurenti za prevlado na trgu je v takšnih razmerah mnogo hujši kot v situaciji, ko na trgu obstajajo dominantna podjetja. Nekatera podjetja v dejavnosti so v zadnjih letih zelo veliko investirala v nepremičnine in opremo. Da bodo lahko pokrila visoke fiksne stroške, bodo morala povečati obseg prodaje, kar je še en dejavnik, ki bo vplival na krepitev konkurenčnega boja med proizvajalci reklamnih napisov. Za podjetja, ki veliko investirajo, se povečujejo tudi ovire za izstop oziroma stroški izstopa, kar jih še dodatno motivira h konkurenčnemu boju. Kakovost izdelkov družbe Neonart d. o. o. je na visoki ravni. Razlog za to so predvsem izkušnje zaposlenih v proizvodnji reklamnih napisov in uporaba kakovostnih materialov. Glede na predvideno rast prodaje bo družba zaposlovala nove sodelavce, z manj delovnimi izkušnjami in z različno poslovno kulturo. To dejstvo bo zahtevalo uvedbo večje kontrole kakovosti v proizvodnji in pri montaži, saj bi povečan delež reklamacij lahko povzročil zelo visoke stroške. Pomembne prednosti družbe Neonart d. o. o., povezane z izdelki, so: širok spekter proizvodov, visoka kakovost izdelkov, kratki roki dobave. Te konkurenčne prednosti namerava v prihodnje še razvijati. To bo doseglo predvsem s sledenjem razvoja izdelkov na trgu reklamnih napisov, z usposabljanjem zaposlenih in investicijami v novo linijo. Veliko priložnost vidimo v sosednji Avstriji, kjer je šlo v stečaj podjetje Obad Beschriftungen Group GmbH, ki nam predstavlja neposredno konkurenco. S tem so se odprle možnosti za vstop na tržišče južne Avstrije in kasneje vsega nemško govorečega tržišča.

4.1 Primerjava prodajnega asortimaja in cen konkurence ter podjetja Neonart

Vsekakor je bila v obdobju »korona krize« izjemnega pomena prednost, ki so si jo lahko privoščila manjša podjetja. In sicer šlo je za možnost hitrih sprememb in hitrega odločanja. Kmalu po razglasitvi raznih ukrepov je bilo vsem precej hitro jasno, da bo potrebno že utečene procese dodelati ali pa celo popolnoma spremeniti. Seveda je vse skupaj bistveno lažje tam, kjer je podjetje manjše, ima manj zaposlenih, odločitvene funkcije pa so v rokah enega ali dveh oseb. Glede na to, da imamo v podjetju visoko tehnološko strojno opremo, strokovnjake (zaposlene) na področju obdelave materialov, električnih inštalacij, razrezov itd., navsezadnje pa tudi primerne materiale, smo najprej k svojemu asortimaju dodali varovalne pregrade iz akrilnega stekla. Ta izdelek sem zasledil tudi pri večini konkurence (Promotion, Vidaflag, M3). Težava, ali pa če rečemo izziv, na tem mestu je bila vsekakor dobava akrilnega stekla. Namreč v večini držav po svetu so ukrepi za omejitev virusa velevali, da morajo biti v številnih panogah mize ali pa razdalje med gosti omejene z varovalno pregrado. Zaradi tega se je povpraševanje po akrilnem steklu v nekem trenutku tako povečalo, da je bilo le to večje kot možnost izdobe. Seveda je na trgu zavladala »vojna«, ni bilo več pomembno, kakšno debelino ali velikost potrebuješ, samo da so podjetja vsaj nekaj dobila. To je bila prednost tudi za dobavitelje, saj so cene poskočile v nebo (za primerjavo: pred »korona krizo« je bila nabavna cena plošče akrilnega stekla cca dobrih 30 eurov, v obdobju krize je ta cena narastla na cca dobrih 60 eurov ali še več). Tukaj smo zaznali še eno prednost, ki jo je v takšnem trenutku imelo naše podjetje. Večina naših dobaviteljev je stalnih, kar pomeni, da z njimi sodelujemo že več deset let in jih ne menjujemo glede na ceno ali plačilne pogoje. Podjetju veliko pomeni dolgoročno sodelovanje, tudi če je le to iz finančnega vidika kdaj dražje, kot če bi dobavitelja zamenjali. Na tem mestu se je ta lojalnost seveda izkazala za zelo pozitivno, saj smo vsekakor kot redni kupci in poslovni partnerji lažje prišli do materiala, ki je bil nekako po svetu, ali pa če rečem Evropi, »razprodan«. Zaradi teh vplivov in izzivov so tudi cene izdelkov, kot so varovalne pregrade, variirale od podjetja do podjetja. Vsekakor smo se potrudili, da so bile naše cene teh produktov konkurenčne z ostalimi podjetji in celo nižje od večine. Zaznali smo, da je kar nekaj podjetij te pregrade dobavljalo iz drugih držav (Kitajska) in jih potem tržilo kot svoje, torej jih niso izdelali v lastni proizvodnji, kot smo to storili v našem podjetju, zato so seveda stroški in prodajna cena lahko nižji kot sicer. Drugi takšen izdelek so bila stojala z razkuževalniki. Povpraševanje po razkuževalnikih je bilo skladno z uvedbo ukrepov, kar pomeni, ko so ti zapovedovali razkuževalnik praktično na vsakem vhodu, toaletnih prostorih, zaprtem prostoru

itd., se je zanimanje potrošnikov v nekem trenutku ponovno izjemno dvignilo. V ta namen smo pri podjetju sami izrisali načrt za naš lastni individualni razkuževalnik in stojalo. Prednost pred konkurenco, ki je te produkte po večini ponovno dobavljala iz tujine, je bila, da smo našim strankam produkt lahko zagotovili v bistveno hitrejšem času, saj je proizvodnja potekala na lokaciji podjetja in smo se tako lahko prilagajali glede na povpraševanja. V primeru dobave iz tujine pa so bili dobavni roki seveda daljši, zaradi »korona krize« pa je bila dobava večkrat tudi precej motena. K novemu »korona programu« smo dodali tudi omejevalne stebričke z izvlečenimi trakovi. Pri tem produktu je bila konkurence največja, prodajna cena produkta pa je bila predvsem odvisna od sposobnosti internih komercialistov in nabavnikov, kar pomeni od pogajanja nabavne cene in kasneje pripadajoče marže. Naslednji nov izdelek v okviru korona asortimaja so bile talne označbe oziroma nalepke, katerih pri konkurenci nisem zaznal. V podjetju imamo tudi grafični sektor, ki vključuje obdelavo in izdelavo produktov iz samolepilne folije in drugih podobnih materialov. Ponovno smo imeli izjemno priložnost za hitro izdelavo, naš tehnolog in grafični oblikovalec sta izrisala načrte in produkt je bil izjemno hitro izdelan ter pripravljen na prodajo. Obdobje »korona krize« ni bilo konstantno, bilo je, in še vedno so vzponi in padci, kar pomeni, da je v določenem trenutku potreba po določenem artiklu izjemna, spet v drugem trenutku ta upade, pa se poveča povpraševanje po drugem izdelku. Tako da sta v tem obdobju za podjetja ključnega pomena prilagodljivost in iznajdljivost.

4.2 Primerjava prodajnih poti in oglaševanja konkurence ter podjetja Neonart

Glede na to, da živimo in delujemo v obdobju izjemnega porasta vpliva ali pa potrebe po digitalnem marketingu, je danes skoraj nemogoče najti podjetje, ki ne bi imelo spletne strani ali pa vsaj profila na enem izmed socialnih omrežij. Sicer se je ta trend oglaševanja in opozarjanja na blagovne znamke začel že pred »korona krizo«, predvsem zaradi porasta tehnologije in mlajših generacij, ki so počasi vstopale na trg dela. V podjetju Neonart smo pred dvema letoma izpopolnili in dodelali digitalno strategijo ter transformirali naše oglaševanje in prodajne poti. V podjetju za krepitev blagovne znamke in trženje izdelkov uporabljamo primarno spletno stran, ki smo ji pred nekaj leti dodali tudi spletno trgovino. V spletni trgovini se prodajajo končni izdelki, ki so namenjeni širši potrošnji, kar pomeni, da smo s tem zadovoljili ali pa zajeli širši krog ciljnih potrošnikov. Tukaj bi omenil še to, da smo bili prvi med konkurenco, ki je to spletno trgovino vzpostavila in je do danes drugi še nimajo (vsaj ne v takšni obliki). Prisotni

smo na socialnih omrežjih (Facebook, Instagram in LinkedIn), kjer so prisotna tudi podjetja iz naše konkurence. Novost, ki je sicer trenutno na trgu zgolj v testni verziji, saj jo je pred uradno objavo potrebno do dobra raziskati in pridobiti povratno informacijo naših potrošnikov, je naša lastna in prva takšna trojezična aplikacija v Evropi. S pomočjo te spletne aplikacije si bo lahko vsak posameznik na spletu izdelal lastni svetlobni ali pa nesvetlobni reklamni napis in ga preko spleta tudi naročil. Menimo, da bo ta aplikacija še dodatno krepila blagovno znamko tudi izven meja Slovenije ter pokrila še širšo ciljno skupino potrošnikov. Kar se tiče oglaševanja podjetja Neonart, ima podjetje dodelano strategijo oglaševanja, ki jo izvaja zunanja ekipa. Gre za oglaševanje preko Google Adds, kjer mesečno tudi promoviramo razne akcije, popuste ali objavljamo ter sponzoriramo novosti. Menim, da je prav v teh naštetih dejstvih Neonart vodilno podjetje v svoji branži tudi glede oglaševanja. Veliko časa, truda in navsezadnje tudi financ vlagamo v to, poskrbimo, da so mesečne vsebine zanimive za branje, pa vendar dovolj strokovne za širšo javnost. Prodajne poti podjetja ter konkurence se bistveno ne razlikujejo, pri oglaševanju pa bi si upal trditi, da je podjetje Neonart v prednosti, saj se zavedamo, kako pomembno je le to ter da je v današnjem času nujno za resno in napredno podjetje.

4.3 Primerjava tržnega komuniciranja konkurence s podjetjem Neonart

Tabela 7: Primerjava tržnega komuniciranja

KONKURENČNA PODJETJA		Posodobljena spletna stran	Objave na Facebooku	LinkedIn	Digitalno ali drugo oglaševanje
1.	Elmont Bled d. d.	5	4	4	4
3.	Kovinc d. o. o.	3	3	3	3
4.	Promotion d. o. o.	3	3	3	3
5.	Vidaflag d. o. o.	5	4	3	4
6.	M3 d. o. o.	1	1	1	1
7.	Prost Prostor d. o. o.	1	2	1	1
8.	Neonart d.o.o.	5	5	4	5

Vir: interna literatura podjetja

V tabeli sem glede na lestvico (1 – zelo slabo, 5 – odlično) ocenjeval in primerjal tržno komuniciranje konkurence in podjetja Neonart. Po pregledu in analizi različnih virov tržnih poti

pri konkurenčnih podjetjih sem ugotovil, da je digitalna komunikacija in trženje še vedno nekoliko oslajljeno. Podjetji, kot sta Elmont Bled in Vidaflag, ki sta tudi naša najbolj izrazita konkurenta, imata posodobljeni in dodelani spletni strani, kakor tudi podjetje Neonart. Ostala podjetja sicer imajo spletne strani, vendar so te delno posodobljene ali pa sploh niso in je design teh že rahlo zastarel. Na področju prisotnosti in oglaševanja na socialnih omrežjih (Facebook in LinkedIn) je situacija precej podobna, kar pomeni, da imata konkurenčni podjetji Elmont in Vidaflag dobro dodelana poslovna “paga”, njihove objave so redne in dobro strukturirane ter javnosti podane na zanimiv in sodoben način. Prav to je cilj tudi našega podjetja. Ostala podjetja sicer so prisotna na Facebooku, na LinkedInu sicer v manjši meri (svoj profil ima na primer samo vodilni v podjetju; bolj za lasten interes in uporabo). Če primerjamo vsečke strani na Facebooku, sem ugotovil, da ima podjetje Neonart bistveno večje število le teh (okrog 1600), medtem ko jih imata najožja konkurenta 200–300. Glede na digitalno oglaševanje konkurence je težko podati komentar in oceniti področje, saj te aktivnosti podjetja običajno vodijo interno in so tudi del poslovne skrivnosti in strategije. Za podjetje Neonart lahko povem, da se te aktivnosti redno in poglobljeno vodijo ter sproti tudi analizirajo in prilagajajo. Opazil pa sem, da se nekaj konkurentov oglašuje na radijskih postajah, kar se občasno sicer tudi mi.

4.4 Primerjava prodajnih poti in servisa konkurence s podjetjem Neonart

Tabela 8: Primerjava prodajnih poti in servisa

KONKURENČNA PODJETJA		Število prodajnih mest	Spletna trgovina in e- naročanje	Montaža po celotni Sloveniji	Dostava osebno	Dostava po pošti
1.	Elmont Bled d. d.	2	1	5	5	5
3.	Kovinc d. o. o.	1	1	4	5	5
4.	Promotion d. o. o.	1	1	3	5	5
5.	Vidaflag d. o. o.	1	1	5	5	5
6.	M3 d. o. o.	1	1	3	5	5
7.	Prost Prostor d. o. o.	1	1	3	5	5
8.	Neonart d.o.o.	2	5	5	5	5

Vir: interna literatura podjetja

V tabeli sem glede na lestvico (1 – zelo slabo, 5 – odlično) ocenjeval in primerjal prodajne poti in storitve servisa konkurence in podjetja Neonart. V prvem stolpcu (število prodajnih mest) sem uporabil drugačno lestvico, in sicer sem številčno zapisal, koliko prodajnih mest ima podjetje. Vsa omenjena konkurenčna podjetja imajo eno prodajno mesto v Sloveniji, razen podjetja Elmont Bled, ki ima dve. Tudi podjetje Neonart ima dve, in sicer eno v Sloveniji in eno v sosednji Avstriji (kjer je sicer registrirana podružnica podjetja; NA Lichtwerbung GmBh). E-naročanje večina podjetij »rešuje« tako, da imajo na spletnih straneh pristajalno stran, kjer lahko oseba vpiše svoje osebne podatke in odda povpraševanje. Kolikor sem zasledil, pa ima samo podjetje Neonart spletno trgovino, ki omogoča neposreden spletni nakup izdelkov, torej celoten nakupni proces se lahko izvede preko spleta, tudi plačilo. Pri rubriki montaže po celotni Sloveniji smo z ožjimi konkurenti prav tako precej poenoteni, kar pomeni, da bolj ali manj vsi omogočamo/nudimo to storitev. Ostala podjetja jo torej tudi, vendar že v osnovi delujejo bolj regijsko. Glede osebne dostave in dostave po pošti je, tako menim, danes nekako ena izmed osnov dobrega poslovanja podjetja, zato mislim, da vsa omenjena podjetja to omogočajo.

5 NAČRT TRŽENJA “KORONA IZDELKOV”

5.1 Ciljni trg – kdo so kupci izdelkov, nakupne navade, gibanje povpraševanja

Pri vsakem novem projektu oziroma pred vsakim začetkom udejanjanja podjetniške ideje je potrebno dodobra dodelati analizo trga oziroma določiti ciljne trge. Na podlagi opravljene analize trga podjetje preuči možnosti vstopa na trg in izstopa iz njega, nato predvidi, na kateri trg bo vstopilo in kateri bo njegov glavni segment (koliko je potencialnih strank, kakšna je konkurenca in njene prednosti, kako smo lahko drugačni od njih, kje so vrzeli na trgu ipd.) (Grlica, 2010). Podjetje je okolje in trg dobro analiziralo in meni, da na trgu obstaja veliko potencialnih strank, ki povprašujejo po izdelkih in storitvah naše stroke. Za ohranitev že obstoječih strank ni nikakršnega dvoma, velik potencial pa podjetje vidi v osvojitvi novih, potencialnih strank, saj meni, da ponuja kakovostne in inovativne proizvode, da ima sodobno, pestro in raznoliko ponudbo storitev. Podjetje ponuja izdelke, po katerih kupci in stranke povprašujejo, tako da ugotavljamo, da nam ni potrebno skrbeti za obstoj podjetja. Ciljni trg za podjetje predstavljajo v prvi vrsti vse pravne pa tudi fizične osebe. Uporabniki izdelkov oziroma storitev so podjetja, ki se nahajajo v Sloveniji pa tudi v sosednjih državah (Avstrija, Hrvaška), imajo vsaj 1 zaposlenega, primarno pa se cilja na podjetja z več kot 20 zaposlenimi, podjetja z mrežo prodajnih mest /trgovin, marketinške agencije, agencije za organizacijo dogodkov ... Kje ti uporabniki kupujejo ali bi kupovali? Kupujejo na osnovi povpraševanj preko e-pošte in osebne stika, pa tudi na daljavo preko spletnih omrežij. Način plačila uporabnikov poteka na daljavo, preko dokumentov predračuna oz. računa, za spletno trgovino pa omogočamo plačilo preko spleta. Uporabniki so predvsem pravni subjekti, kar pomeni, da so tudi količine in frekvence naročanja večje, sicer pa so uporabniki tudi fizične osebe. Ocenjujemo, da je naših primarnih kupcev veliko, saj se naše storitve in izdelki lahko tržijo praktično na vseh gospodarskih sferah, res pa je, da je povpraševanje večkrat odvisno od investicij. Stalno uvajanje novih tehnologij, znanj in izdelovanje inovativnih, tehnološko zahtevnejših proizvodov z visoko dodano vrednostjo, je nujno potrebno, če želimo obdržati konkurenčno sposobnost. Zaradi vedno zahtevnejših kupcev in potreb potrošnikov moramo nenehno stremeti k dvigu tehnološke usposobljenosti. Po priključitvi Slovenije Evropski uniji družba Neonart d. o. o. pridobiva tudi vse več kupcev iz Avstrije, kjer je leta 2016 ustanovila podružnico podjetja NA Lichtwerbung GmbH. Tržna strategija razvoja podjetja v prihodnosti pa je usmerjena v uvajanje in prepoznavanje blagovne znamke na tujem trgu. Vsak naš izdelek je

unikaten oziroma individualne narave. Sicer v ozadju neka utečena tehnologija ostaja podobna, so pa izdelki popolnoma prilagojeni željam in potrebam stranke. To pomeni, da serijskih proizvodov v podjetju Neonart d. o. o. ni. Prav za to so nekoliko drugačne tudi nakupne navade in gibanje povpraševanj, ki tudi že zaradi določene prepoznavnosti in dobre uveljavitve podjetja na trgu poteka predvsem preko spletne pošte ali telefona.

5.2 Izbor izdelkov in storitev (standardni izdelki vs. razvoj "korona novosti")

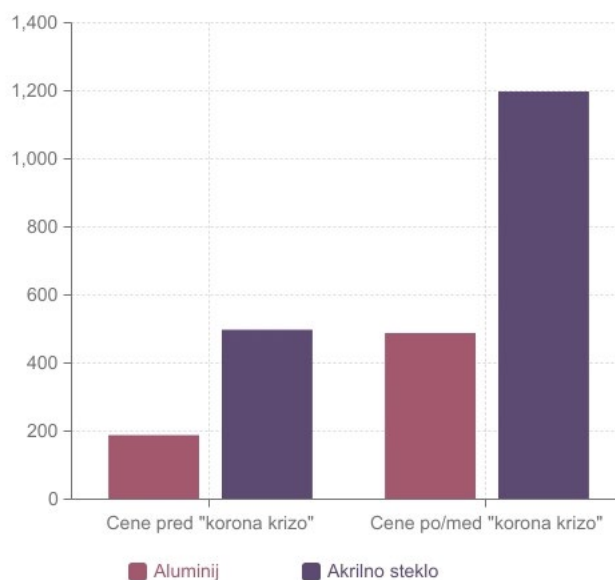
Hitra odzivnost in možnost odločanja sta bila ključna dejavnika pri prvem pojavu »korona krize«, v času prvega zaprtja države oziroma omejitve, pri fizičnem poslovanju. Situacija je bila neznana, veliko podjetij se je zaprlo in praktično čez noč izgubilo dohodek, kar je sprožilo negativna emocionalna stanja in nastala je vsesplošna težava ter zaskrbljenost. V podjetju smo se precej hitro organizirali in situacijo izkoristili kot pozitivno oziroma kot priložnost, da uvedemo določene novosti. Prvi dejavnik, ki nam je to omogočal, je, da je celotna proizvodnja v Mariboru, kar pomeni, da imamo izjemno tehnološko opremo, material in maksimalno strokovno usposobljene ljudi tako rekoč »v hiši«. Glede na to, da se je v tem času povečalo povpraševanje po istih materiali, ki jih tudi sicer konstantno uporabljamo, praktično ni bilo potrebno za začetek nabaviti nove količine materiala, kar je seveda predstavljalo velik plus. V podjetju imamo svojega tehnologa, ki smo ga v tej situaciji skupaj z vodstvom imenovali v »projektno skupino«, ki je nemudoma pričela z razvojem novih t. i. korona izdelkov. Prvi izdelek, ki se je razvil, so bile varnostne pregrade iz akrilnega stekla, ki so jih zakonsko predpisali vsem gostinskim in turističnim obratom, kasneje pa tudi ostalim panogam. Tako se je ciljna skupina strank še dodatno razširila. Poslužili smo se tako imenovanega »brain storminga«, zato so ideje za novosti dnevno kar kapljale. Najprej so se te skicirale na papir, določili so se materiali in proces izdelave, nato je tehnolog v podjetju izrisal načrte in produkti so že bili v izdelavi. Potrebno je poudariti, kolikšna izjemna prednost sta bili v tej situaciji hitrost in angažiranost, ki smo ju bili sposobni pokazati. Seveda se tukaj pozna tudi to, da gre za družinsko podjetje in je upravljanje oziroma vodenje popolnoma v rokah direktorice in tehničnega direktorja, zato sta imela možnost, da hitro in učinkovito sprejmeta določene odločitve, ki pa vemo, da so bile v začetku »korona krize« ključnega pomena. Ne samo glede razvoja novosti, pač pa tudi zaradi ohranitve delovnih mest in omogočanja normalnega in nadaljnjega procesa dela. V novi korona program smo tako postopoma uvrstili vsega skupaj 10

različnih artiklov (samostojne in viseče varnostne pregradne stene, več tipov stojal za razkužilne enote, komolčne razkužilne enote, opozorilne nalepke, usmerjevalne stebričke ...). Razvoj novih izdelkov je potekal v skladu s potrebami na trgu in spreminjajočimi se zakonskimi določili. Ideje so kar prihajale na plano in ob vsej tej ustrezni strokovni podpori smo jih lahko izjemno hitro udejanjili in poslali na trg. Poudariti je seveda treba, da proizvodnja ni bila ustavljena niti za en teden, kar pomeni, da smo skozi celotno situacijo delali, sicer z občasnimi motnjami, pa vendar smo si iz finančnega vidika tako zelo pomagali tudi z novo nastalim korona programom.

5.3 Cena novih "korona izdelkov"

Na splošno so se cene v obdobju »korona krize« povišale. To lahko razberemo tudi iz spodnje tabele, ki prikazuje gibanje cen za vhodne surovine (aluminij, akrilno steklo) v času pred in med korona krizo.

Graf 2: Gibanje cen vhodnih surovin glede na obdobje pred in po krizi



Vir: interna literatura podjetja

Razlog za to se je v našem sektorju oziroma naši branži skrival predvsem v nenadnem drastično večjem povpraševanju po določenem materialu. Kar naenkrat je povpraševanje po akrilnem

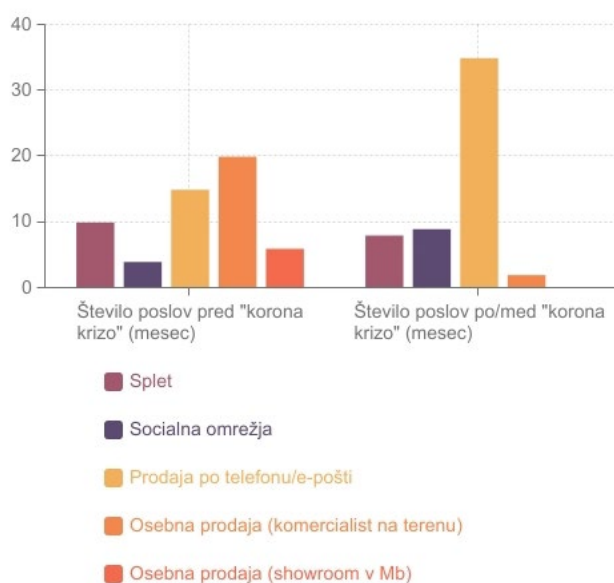
steklu po celem svetu tako naglo naraslo, da ga v nekem trenutku ni bilo možno dobaviti. Kljub temu da strmimo in skrbimo ter negujemo odnose z našimi stalnimi dobavitelji, ki so naši partnerji že več deset let, materiala enostavno nismo mogli dobiti. Na trgu je vladal kaos z dobavami, seveda pa so tudi cene poskočile v nebo. Za primerjavo in lažje razumevanje, plošča prozornega akrilnega stekla, dimenzije 3 x 2 m, je pred omenjeno situacijo stala, z dobavo, cca 30 eurov. V tem obdobju je bila cena te iste plošče 2–3 krat višja. V nekem trenutku se je zazdelo, da nabava materiala po novem poteka na način borznega posredništva, saj smo se vsi tako borili za majhne količine določenega materiala, nabavna cena le tega pa niti ni bila več pomembna. Cene novih izdelkov smo tako bili primorani prilagoditi glede na situacijo, vendar smo se vseeno nekako potrudili, da so le ti bili dostopni širokemu krogu potrošnikov. Glede na prodajo pa lahko trdim, da so bile cene očitno dobro in utemeljeno zastavljene.

5.4 Prodajne poti (trgovina, splet ...) za "korona izdelke"

Vsekakor je ena izmed bistvenih sprememb poslovanja oziroma prodaje v obdobju »korona krize« drastična sprememba nakupnih navad potrošnikov. Fizično poslovanje podjetij je bilo omejeno oziroma celo zakonsko prepovedano, zato je bil to eden izmed trenutkov, kjer so podjetja hočeš ali nočeš spregledala, kako pomembna je digitalizacija in digitalni marketing ter uporaba socialnih mrež in kanalov (saj je bila to praktično edina trenutna rešitev za preprečevanje drastičnega upada prometa). Ni bilo več vprašanje, ali je podjetje »dovolj veliko«, kakšne storitve/izdelke nudi, v katerem sektorju se nahaja, da digitalni marketing sploh vzpostavi (predvsem iz finančnega vidika je to velik zalogaj). V podjetju Neonart smo tako za trženje novih izdelkov iz »korona programa« uporabili kar obstoječe spletne kanale, ki so bili do takrat že uveljavljeni na trgu. Podjetje ima svojo spletno trgovino, ki je bila tudi glavna prodajna pot za nove izdelke. V ozadju je bilo vzpostavljeno tudi dobro zastavljeno oglaševanje, ki je prodajo še spodbudilo. Veliko povpraševanj se je oblikovalo na podlagi prenosa informacij »od ust do ust« pa tudi glede na pravočasno objavljane na socialnih omrežjih (Facebook, Instagram, LinkedIn) in na spletni strani podjetja. Če se podjetja tega niso zavedala že prej, je bila ta situacija pomemben mejnik in tako imenovan »reality check«, kako pomembno je stopiti iz cone udobja in pri prodaji in marketingu uvesti določene spremembe. Seveda je bila velika prednost, da živimo v času, kjer je digitalizacija naredila ogromen korak naprej, da je bilo to sploh izvedljivo. Vprašajmo se, kako bi poslovanje na tak način izgledalo nekaj deset let nazaj?

Nujno je bilo globoko zadihati, pogledati na situacijo iz več zornih kotov, analizirati in enostavno poiskati nove rešitve, nove ideje, izkoristiti dano situacijo v pozitivno smer, kjer se da in je mogoče. Le vztrajati je potrebno, kar smo izkusili tudi sami.

Graf 3: Primerjava števila poslov na mesec v obdobju pred in po/med »korona krizo«



Vir: interna literatura podjetja

Z grafom sem potrdil teoretične domneve in izhodišča, saj je bilo pričakovano, da se bodo prodajne poti in pridobljeni posli v času »korona krize« spremenili. Največ povpraševanj in posla pred korona krizo, je vsekakor bilo sklenjenega preko osebne prodaje komercialista (na terenu), sledilo je povpraševanje po telefonu ali po e-pošti, pa tudi osebna prodaja na lokaciji podjetja. Zaradi ukrepov, ki so bili uvedeni v času krize, so bile številne prodajne poti onemogočene (predvsem osebna prodaja), ki pa smo jih nadomestili z aktivnostmi in prodajnimi potmi na spletu. Več finančnega in časovnega vložka smo tako usmerili v spletne prodajne kanale (spletna stran, socialna omrežja), kar se je seveda obrestovalo. Glede na spremembo nakupnih navad potrošnikov ter »lockdowna« je bilo jasno, da je potrebno primarno poslovanje preusmeriti na spletne kanale. Sami smo imeli izjemno dobre izkušnje, saj smo tak sistem in prilagoditve imeli vpeljane že od prej, v tem času pa smo jih samo okrepili in dodelali.

5.5 Osebna prodaja (komercialisti)

Kljub »svetlobni hitrosti« s katero digitalizacija vstopa v delovne procese v proizvodnih podjetjih pa tudi ostalih področjih in kljub spremembam nakupnih navad in procesov skozi čas (še posebej pa v letu "korona krize"), je osebni stik s kupcem/stranko še vedno ključnega pomena. Primarna delovna naloga osebe, ki je v podjetju zaposlena na delovnem mestu komercialista, je osebna prodaja na terenu. Naša poslovna filozofija temelji na tem, da je treba stik s stranko negovati, kar pomeni, da veliko truda usmerimo v to, da se pri stranki fizično oglasimo na terenu, se z njo dogovorimo za sestanek v živo, naredimo izmere na sami lokaciji in se hkrati tudi osebo z njo spoznamo. Tudi obstoječe stranke pokličemo, jih povabimo na kavo ali malico in tako vzdržujemo stike ter razvijemo bolj osebni pristni odnos. Vsi namreč vemo, kdaj se zgodi največ poslovnih sodelovanj, ob sproščenem spontanem pogovoru, kavi ali kosilu. Če se ponovno navežem na hiter porast digitalizacije in tehnologije, smo v podjetju mnenja, da ne smemo dopustiti, da se človeški dejavnik oziroma stik izniči. Z osebnim stikom in prodajo imajo tudi stranke drugačen občutek, zavedajo se, da smo si pripravljeni vzeti čas ter se jim maksimalno posvetiti. Pa še, težje je problem rešiti virtualno, lahko pa ga rešiš v živo, na licu mesta. Prodajni proces pri nas poteka tako, da povpraševanja prihajajo iz več različnih kanalov (spletna mesta in obrazci, e-mail, telefonski klici, osebna prodaja na terenu). Nato jih komercialist obdela, analizira in stranko če se le da kontaktira po telefonu ter se z njo dogovori za sestanek na lokaciji. Seveda se je to v času "korona krize" malce spremenilo, saj so sestanke v živo nadomestili virtualni on-line sestanki, ki pa so se prav tako izkazali za uspešne. Stranko vseeno vidiš in slišiš in je odnos ter stik bolj oseben in pristen kot po telefonu ali preko e-maila.

5.6 Oglaševanje (socialna omrežja, spletna stran, spletna trgovina)

Kot že omenjeno, je osebna prodaja ključna, najpomembnejša prodajna pot pa je neposredna prodaja kupcem. Tudi v bodoče si bomo v podjetju prizadevali, da bo najpomembnejša prodajna pot neposredna prodaja kupcem, vendar je imela družba Neonart v preteklosti zmeraj zasedene obstoječe proizvodne kapacitete na podlagi kroženja informacij o kakovosti proizvodov med kupci in njihovimi poslovnimi partnerji. Skozi čas smo ugotovili, da je za uresničitev želje po hitri rasti podjetja to bistveno premalo, zato je družba v preteklih letih izdelala svojo novo celostno podobo, propagandni material (kataloge, prospekte, drugo). Poleg tega podjetje

uporablja permanentno promoviranje svojih izdelkov, predvsem s tehnikami osebne prodaje z obiskovanjem investorjev, ki gradijo nove poslovne prostore ali takšnih, ki nimajo ustreznih svetlobnih in reklamnih napisov. V letu 2005 je družba pričela promovirati svoje izdelke s pomočjo internetne strani (www.neonart.si), ki jo je do danes vrhunsko dodelala, kar pripomore k večji prepoznavnosti same blagovne znamke Neonart. Zaradi sodelovanja s številnimi radijskimi in televizijskimi hišami je družba izdelala ter predvajala bloke propagandnih radijskih oglasov. Pri promoviranju družba uporablja tudi oglaševanje v tiskanih medijih. Promocijske aktivnosti bodo potekale kontinuirano, skoncentrirano pa ob plasiranju novih produktov na tržišče. Pomemben način promocije je predstavljalo tudi sodelovanje na pomembnejših sejnih po Evropi. Podjetje ima v svojih poslovnih prostorih tudi majhen razstaveni prostor (v sprejemni avli) svojih izdelkov in promocijskega materiala. Kot že omenjeno, smo v podjetju veliko truda namenili tudi izdelavi lastne spletne trgovine, kjer prodajamo izdelke širše potrošnje.

5.7 Pospeševanje prodaje (akcije, kuponi, paketi)

Podjetje se sistematično in vztrajno poslužuje pospeševanja prodaje na različne načine, in sicer imamo z Radijem 1 (Infonet d. o. o.) sklenjeno dolgoročno sodelovanje za oglaševanje po celotni Sloveniji. Naš avstrijski partner se dogovarja za oglaševanje na avstrijskem radiu in časopisu za redna oglaševanja blagovne znamke Neonart in novih produktov. Z oglaševalsko agencijo imamo sklenjeno mesečno pogodbo za oglaševanje produktov na Google.si in Google.at, kjer nam optimizirajo naše ključne besede produktov, vsak mesec v podjetju izvajamo mail oglaševanje iz lastne baze strank, s svojo lastno spletno trgovino zelo dobro pokrivamo segment izdelkov širšega kroga kupcev, z novo spletno platformo (ki je še za zdaj poslovna skrivnost) bomo še intenzivneje in hitreje nagovarjali potencialne kupce v slovenskem, nemškem in hrvaškem jeziku. Pripravljamo tudi mesečne akcije in akcijske kupone, ki jih je mogoče unovčiti pri nakupu preko spletne trgovine. Trudimo se, da je prodajnih aktivnosti čim več in so le te raznolike ter terminsko razporejene skozi celotno leto. Kot primer lahko navedem akcijo, ki smo jo imeli na spletni trgovini, v obdobju »korona krize«. Šlo je za odprodajo zaloga oziroma prodajo artiklov in našega show rooma. Pobuda za to je nastala, ker smo imeli veliko razstavljenih produktov, sicer starejših verzij ali modelov, pa vendar čisto novega videza. Ker se je potrošnja seveda spremenila, so bili kupci pripravljeni za

izdelke plačati bistveno manj, kar pomeni, da smo s to akcijo naredili dvojno dobro delo. Strankam smo omogočili produkte po nižjih cenah, sami pa smo tako »sčistili« zalogo in razstavni prostor ter naredili prostor za nove izdelke. Prav tako smo akcije izvedli tudi v obdobju tako imenovanega črnega petka (Black Friday), kjer smo ponujali 20 % popust na vse izdelke, skoraj vsak mesec pa pripravimo tudi akcijo, kjer nudimo brezplačno dostavo. Vse te tri akcijske strategije so se izkazale za izjemno uspešne, še posebej ta, ki ponuja brezplačno dostavo, saj smo glede na analizo spletnih potrošnikov ugotovili, da ti večkrat predčasno zapustijo nakup (košarico) ravno v času, ko se jim zraven na račun doda izračun stroška poštne.

6 UPRAVLJANJE TALENTOV IN VPLIV NA USPEŠNOST TRŽENJA PODJETJA

V današnjem globalnem poslovnem okolju postaja upravljanje talentov pomemben vir konkurenčne prednosti, ki ustvarja vrednost za vsa podjetja. Prav za to se vodje v kateri koli organizaciji zelo trudijo pritegniti, najeti, razviti in ohraniti talente, saj menijo, da so ljudje edino bogastvo, ki uvaja inovacije v katero koli organizacijo. Verjamejo, da so posamezniki edina pot za ohranjanje uspešnosti. Upravljanje talentov je živ proces, saj je potreben stalni nadzor, s tem pa lahko podjetje izkoristi svoje nadarjene zaposlene za rast, iskanje najboljše možnosti in širitev na nove potencialne trge. Primarni namen upravljanja talentov je ustvariti motivirano delovno silo, ki bo dolgoročno ostala v podjetju. Natančen način, kako to doseči, se od podjetja do podjetja razlikuje. Prav zaradi tega je potrebno v vsaki organizaciji vložiti veliko truda v upravljanje talentov in razpravljati o psiholoških rezultatih, z namenom optimizirati uspešnost zaposlenih. Izraz "upravljanje talentov" je za večino še vedno skrivnost, vendar se vse pogosteje uporablja za opis celotne strategije kadrovske politike za ljudi na delovnem mestu (Baquatayan, 2014). Vse bolj priznana in cenjena komponenta postaja pridobivanje konkurenčne prednosti v proizvodnji, s čimer so tudi organizacije z najboljšo prakso prepoznale upravljanje talentov kot ključni sestavni del svoje poslovne strategije za razlikovanje od konkurence in za doseganje zelenih ciljev. Upravljanje talentov pomeni sistematično privabljanje, prepoznavanje, razvoj, vključevanje, ohranjanje in uvajanje tistih posameznikov, ki so za organizacijo še posebej pomembni, bodisi glede na njihov »velik potencial« za prihodnost bodisi zaradi opravljanja vlog, ki so pomembne za poslovanje. Upravljanje talentov lahko opredelimo tudi kot celosten in strateški pristop h kadrovskemu in poslovnemu načrtovanju ali kot nov način za povečanje organizacijske učinkovitosti. Prvi cilj tega procesa je izboljšati potencial zaposlenih, za katere organizacije menijo, da lahko naredijo dragoceno razliko za organizacijo zdaj ali v prihodnosti. Drugi cilj je zadovoljiti zaposlenega in mu omogočiti, da uživa v delu, ki ustreza njegovim veščinam in kompetencam. Ljudje so za organizacije vse bolj dragocen vir trajnostne konkurenčne prednosti, zato je pridobivanje in ohranjanje pravih ljudi na pravih mestih ob pravem času še kako pomembno (Baquatayan, 2014). Glede na svoje bistvo pomeni upravljanje talentov preprosto predvidevanje potrebe po človeških virih ter nato oblikovanje načrta za izpolnitev. Podjetja se na modele upravljanja talentov upirajo predvsem zaradi težnje po izpolnitvi pričakovanj in povpraševanj, ki prihajajo

iz zunanjega okolja (Cappelli, 2008). Težko je opredeliti natančen pomen »upravljanja talentov«, obstaja pa več sinonimov, kot so strategija nadarjenosti, upravljanje nasledstva, načrtovanje človeških virov ... Gre nekako za predpostavko zagotoviti, da je prava oseba v pravem času na pravem delovnem mestu. Organizacije si tako namerno in sistematično prizadevajo organizirati in zagotoviti kontinuiteto vodenja na ključnih položajih, spodbujajo individualno napredovanje in upravljaajo povpraševanja s pomočjo človeških virov (Lewis, 2006). Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti zaposlenih, ti pa so lahko uspešni takrat, ko imajo možnost pokazati in razvijati svoje sposobnosti. Tako je cilj organizacij, da na trgu poiščejo posameznike, s katerimi lahko povečajo svojo konkurenčnost na trgu dela. Gre za proces privabljanja, ohranjanja in razvijanja talentov ter njihovih sposobnosti.

6.1 Prednosti in pomembnost upravljanja talentov

Upravljanje talentov je za organizacijo izjemnega pomena, saj »izkorišča« maksimalni potencial zaposlenih, ki pa so seveda najpomembnejše premoženje vsake organizacije in podjetja. Pravzaprav ta proces pomaga povečati vrednost zaposlenih. Kot smo že omenili, pomaga podjetjem izboljšati njihovo uspešnost, saj lahko z vrhunskimi strokovnjaki v svoji organizaciji dosežemo kateri koli cilj. Upravljanje talentov je najučinkovitejše, če združuje tri ključne komponente: hitro dodeljevanje talentov, pozitivne izkušnje zaposlenih in strateško kadrovske ekipo. Podjetjem omogoča, da ostanejo konkurenčna. Z zaposlovanjem in razvojem nadarjenih delavcev postane organizacija močnejša in bolj pripravljena na spremembe in tveganja. Upravljanje talentov poganja inovacije. Nove tehnologije vedno prihajajo na sceno, ne glede na vašo panogo. Nadarjeni zaposleni lahko najdejo načine, kako izkoristiti zmogljivosti novih orodij in rešiti težave ali pa priti do izvirnih idej. Ustrezna strategija upravljanja talentov omogoča oblikovanje produktivnejše ekipe. To je veliko bolj koristno, kot če bi v svoji organizaciji imeli le nekaj ustvarjalnih in nadarjenih ljudi. Ko se zaposleni v podjetju počutijo cenjene, ko vedo, da bodo imeli veliko priložnosti za rast v podjetju, je manj verjetno, da bodo iskali delo drugje (manjša fluktuacija). Hkrati s pomočjo tega procesa krepimo moč blagovne znamke delodajalca. Upravljanje talentov označuje tako podjetje kot delodajalca. To pomaga pritegniti najboljše kandidate za prihodnje zaposlitve. Ne nazadnje pa ima tudi motivacijsko funkcijo, saj navdihujoč talent v ekipi in teamu zaposlenih motivira druge zaposlene in jim pomaga pri njihovem razvoju in rasti (Dhanabhakym, 2014).

6.2 Model upravljanja talentov in strategija

Čeprav ne obstaja standardizirani model za upravljanje talentov, so nekateri kadrovski strokovnjaki predlagali odlične modele, ki jih lahko uporabi vsako podjetje. Ne glede na to, ali se organizacija odloči za razvoj svojega modela ali pa uporabi obstoječega, mora ta vsebovati naslednje faze. Kot prva tukaj nastopi faza načrtovanja, ki uskladi model upravljanja talentov v skladu s splošnimi cilji organizacije. Samo s pravilnim načrtovanjem lahko zagotovimo, da iščemo talente s pravimi veščinami in izkušnjami. Poleg tega pa s tem procesom načrtovanja hkrati tudi ocenjujemo sedanje zaposlene, da vidimo, kaj je za podjetje dobro. Na primer, če zaposleni z določenimi lastnostmi ostanejo v organizaciji dlje časa, bi morali načrtovati zaposlitev več takšnih delavcev, kot so oni. Naslednji pomembni dejavnik je privlačnost. Ni vedno tako preprosto, ko ena oseba zapusti podjetje, začeti in iskati nekoga drugega, ki bi zapolnil to delovno mesto in prevzel delovno vlogo. Potrebe organizacije se čez čas lahko spremenijo ali pa zaposleni prevzamejo nove odgovornosti. Upravljanje talentov zagotavlja, da ima organizacija vedno na razpolago dovolj osebja za izvajanje vseh potrebnih operacij in delovnih procesov, kar hkrati preprečuje (pre)velike obremenitve, ki bi lahko med zaposlenimi povzročile demotivacijo. Prava in privlačna strategija bo tako pritegnila ravno tiste delavce, ki si jih podjetje v svojem delovnem okolju želi. Takšni zaposleni bodo maksimalno usposobljeni in si bodo prizadevali za napredovanje v podjetju. Privlačnost talentov pomeni, da se podjetje označi in izkaže kot dober delodajalec. Poiskati je treba načine za povečanje prepoznavnosti, ki omogočajo, da se podjetje predstavi kot najboljše mesto za delo. Glavni pomislek pri tem je, da je potrebno narediti podjetje dostopnejše. Tudi če se na primer odločimo, da nekoga ne bomo zaposlili na določeno delovno mesto, mu moramo kljub temu ustvariti pozitivno izkušnjo. S tem si pustimo tako rekoč odprta vrata, kar predstavlja priložnost, da te kandidate zaposlimo na kakšna druga delovna mesta ali jih uporabimo kot ambasadorje za pridobivanje drugih talentov (Kim, 2014). Razvojni del modela vključuje sprejetje ukrepov za rast talentov v podjetju. Usklajen mora biti z načrtom za razvoj zaposlenih, vključevati pa mora opredelitev vlog, kamor bi se v prihodnosti lahko preselili določeni zaposleni, ter razmislek o tem, kako razširiti veščine in znanje delavcev za izpolnitev novih izzivov, s katerimi se sooča organizacija. Upravljanje talentov prav tako preučuje, kaj bo zaposlene v podjetju navdušilo in kaj bo imelo tisto motivacijsko funkcijo, da bodo pripravljeni narediti še več. Zaposlenim je treba tako zagotoviti vrednost. Motivacija zahteva tudi pravilno vključitev v delovno okolje, da bi novim zaposlenim dali odličen vtis o podjetju že na samem začetku. To poveča možnost, da ostanejo v podjetju in

učinkovito delajo. Drug namen upravljanja talentov je, da ljudje v podjetju ostanejo dlje časa. Zaposleni se morajo še naprej počutiti, da je podjetje prijetno, motivacijsko naravnano in smiselno mesto za delo. Z usposabljanjem in drugimi vrstami izobraževanja imajo zaposleni možnost ustvariti kariero, ne da bi podjetje zapustili. Pri tem pa sta zelo pomembni organizacijska klima in kultura. Po zaposlitvi in razvoju njihovih sposobnosti pot še ni zaključena, na tem mestu je potrebno načrtovati prehajanje in napredovanje zaposlenih. Cilj na tej stopnji je ohraniti znanje, kompetence in strokovnost znotraj podjetja, kar se sicer imenuje upravljanje znanja. Nujen je jasni in razumljiv načrt za napredovanje zaposlenih ali njihovo premestitev v drugo vlogo, oddelek ali pisarno. Če se delavec odloči za odhod, je potrebno vedeti, zakaj (Kim, 2014). Strategija upravljanja talentov temelji na modelu upravljanja talentov. Ujemati se mora s cilji organizacije in jasno opredeliti, kakšne talente in nadarjenost potrebuje določeno podjetje. Danes je na voljo več strategij in je zato izbor tudi lažji. Preden podjetje nadaljuje s strategijo zaposlovanja in upravljanja talentov, se je potrebno prepričati, da le ta vključuje bistvene sestavine. Vsaka organizacija ima svoje edinstvene cilje. Ne glede na to, ali se nanašajo na boljše rezultate ali višje prihodke, morajo biti ti cilji jasno določeni in dosegljivi. Prav tako je potrebno natančno vedeti, kakšno vlogo bodo imeli zaposleni pri doseganju ciljev organizacije. Da lahko preverjamo napredek in uspešnost, je treba rezultate tudi meriti. Vedeti je treba, kako izmeriti rezultate, da vidimo, ali strategija deluje. Določiti je potrebno mere, ki se bodo uporabljale in frekvenco, kako pogosto se bodo rezultati merili. Velik del strategije upravljanja talentov je odvisen od kadrov, vendar morajo biti vključeni tudi drugi ljudje iz podjetja. Na primer, vodje so odgovorni za načrtovanje nasledstva. Izjemnega pomena je tudi komunikacija z zaposlenimi. Podjetje mora poskrbeti, da je komunikacija jasna, da zaposleni vedo, kje stojijo in kaj se od njih pričakuje. Pogovoriti se je treba z njimi o njihovih kariernih ciljih (letni razgovori), saj lahko le tako zagotovimo, da podjetje ustvarja prave priložnosti.

6.3 Produktivno usposabljanje komercialistov

Temelji trženja in marketinga morda nakazujejo na to, da imajo podjetja najboljši izdelek ali storitev na svetu, vendar če nihče ne ve, da obstaja, potem žal ne bo zaslužka. Tukaj nastopi izobraževanje v okviru marketinga in komerciale. Trženje ni več tako preprosto kot postavljanje oglasne deske ali zakup oglasov v medijih. Časi so se spremenili, kar pomeni, da opredelitev

trženja ni več tako preprosta, kot je bila včasih. Temu primerno mora biti tudi izobraževanje ključnega kadra (komerciale), ki te trženske naloge izvaja. Tako se vse več poudarka namenja treningom komunikacije, reševanju konfliktov, izobraževanjem na temo moči blagovnih znamk in moči družbenih omrežij in medijev. Vse več je potrebnega znanja na področju digitalnega marketinga, pa tudi osebnostne rasti. Pri nas v podjetju se vodstvo izjemno trudi s ponujanjem različnih možnosti izobraževanj in drugih dejavnosti zaposlenim. Vse večji poudarek je tudi na razvoju osebnih lastnosti in kompetenc, ki pa so še kako pomembne, saj gre v našem podjetju za manjši tim sodelavcev, kar pomeni, da določene osebnostne karakteristike pridejo še bolj do izraza, kot bi to sicer bilo v kakšni večji korporaciji s sto ali več zaposlenimi, kjer so le ti praktično številke. Glede na to, da se pri prodaji nanašamo predvsem na osebno prodajo komercialistov, je njihovo izobraževanje še kako pomembno. Svoje komercialiste tako izobražujemo v smeri, da imajo le ti čim več stika z različnimi profili strank, od direktorjev do manjših podjetnikov. Glede na to, da imajo torej stik s celo paleto različnih profilov ljudi, mora biti temu primerna tudi njihova komunikacija in govorica telesa. Tudi sami projekti se razlikujejo tako glede na obsežnost in zahtevnost kot tudi glede na finančne vrednosti in to je še en pokazatelj, da morajo biti komercialisti res vsestranske in prilagodljive osebnosti, kjer ni prostora za lastne preference in blokade. Znati morajo krmariti, komunicirati in brati želje kupcev in na to temo se izvaja največ izobraževanj. Usposabljanje na delovnem mestu tako zajema različne teme, taktike in orodja, ki jih potrebujejo prodajni oziroma tržni strokovnjaki. Komercialiste učimo strateških načinov, kako odpreti/začeti pogovor s stranko, kako voditi razgovor, usmerjen k prodaji in navsezadnje, kako zaključiti prodajni proces in skleniti posel. Na splošno svoje komercialiste spodbujamo, da se držijo preizkušenih prodajnih metod podjetja, namesto da se poskušajo izobraziti sami. Izobraževanja včasih vključujejo tudi analiziranje prodaje, preverjanje zalog in naročanje materiala, spremljanje in analiziranje strank. V našem podjetju grede komercialisti tudi skozi osnovno usposabljanje spoznavanja z vsemi produkti in storitvami, ki jih podjetje nudi, osnove računovodskih programov, spoznajo pa tudi ostale osnovne pisarniške spretnosti. Cilj torej je, nuditi in krepiti znanje vseh veščin, povezanih s prodajo in trženjem.

7 SKLEP IN ZAKLJUČEK

Glede na aktualno tematiko, ki je opisana v samem diplomskem delu, je bil glavni namen primarno oceniti trg in analizirati vpliv »korona krize« na trg ter temu sovpadajoče prilagajanje izdelkov, pa tudi spremembe oziroma prilagoditve trženja in prodaje. V namen raziskovanja sem oblikoval več hipotez, ki so se nanašale na dano področje.

Hipotezo številka 1: Gospodarska kriza je odprla nove poslovne priložnosti, sem potrdil. To pomeni, da lahko vsako gospodarsko krizo jemljemo kot negativno ali pozitivno, predvsem odvisno od tega, kako smo sami akcijsko usmerjeni ali pa ne. Večina gospodarskih kriz, ki se pojavlja, ima negativne vplive in posledice, vendar se lahko iz njih marsikaj naučimo in izluščimo priložnosti za uvedbo novosti. V podjetju smo tako reorganizirali procese dela, uvedli novo paleto "korona" produktov in okrepili trženje s pomočjo spletnih omrežij. Tako lahko zaključim, da je ta kriza za nas odprla nove poslovne priložnosti, ki smo jih z veseljem in vnemo izkoristili sebi v prid.

Hipotezo številka 2: V času gospodarske krize se poveča brezposelnost, sem prav tako potrdil. Glede na navedeno literaturo v vseh gospodarskih krizah beležijo upad delovnih mest oziroma povečanja brezposelnosti. Prav tako je bil ta upad zaznam tudi v statističnih podatkih. Ob koncu leta 2019 je brezposelnost upadla za 4,0 %, nato se je v začetku leta 2020 ponovno dvignila, ob razglasitvi pandemije in uvedbi številnih ukrepov (tudi popolnega zaprtja države) pa je bil ta odstotek spet nižji. Brezposelnost se med recesijo hitro povečuje in pogosto ostaja povišana. Z nastopom recesije, ko se podjetja soočajo s povečanimi stroški, stagnirajočimi ali padajočimi prihodki ter povečanim pritiskom plačevanja dolgov, začnejo odpuščati delavce, da bi zmanjšali stroške. Število brezposelnih delavcev v številnih panogah hkrati narašča, na novo brezposelni delavci med recesijo težko najdejo nova delovna mesta, povprečna dolžina brezposelnosti delavcev pa narašča.

Tudi hipotezo številka 3, da se morajo prodajni asortima, trženje in prodajni prijemi v času krize spremeniti, ker običajne tržne zakonitosti ne delujejo več, ker so se potrebe in nakupne navade kupcev spremenile, potrjujem. Že iz primera našega podjetja je razvidno, da se mora prodajni asortima, trženje in prodaja spreminjati in prilagajati dani situaciji, saj običajno zakonitosti ne delujejo več. V času "korona krize" se je zgodila ogromna sprememba v nakupnih navadah

potrošnikov, potrošnja in nakupovanje se je v večji meri preselilo na splet. To pomeni, da so podjetja, ki morda prej niso imela dodelanega digitalnega poslovanja, to bila primorana uvesti, če so želela zmanjšati negativne posledice in prodajo ter finančni izkupiček.

Hipotezo številka 4, ki govori o zaustavitvi rasti gospodarstva v obdobju krize za 6–7 %, smo potrdili glede na odstotne podatke, ki so prikazani v tabeli 6. Prikazani so deleži kazalnika bruto domačega proizvoda, ki napoveduje padec oziroma rast gospodarstva. Vidimo, da je po statističnih podatkih BDP začel padati v začetku leta 2020, nato pa se je padec še okrepil. Glede na negativne scenarije, ki so jih mnogi pričakovali, bo podjetjem težko odplačevati dolg, povečana odpornost proti tveganju bi lahko povzročila zvišanje stroškov izposoje (kreditov), stečaji in neplačila pa lahko v mnogih državah povzročijo še dodatne finančne krize. Po tem negativnem scenariju se je tako svetovna rast leta 2020 zmanjšala za skoraj 8 %. Če pogledamo, s kolikšno hitrostjo je kriza prehitela svetovno gospodarstvo, je to lahko namig, kako globoka bo recesija. Ostro upadanje napovedi svetovne rasti kaže na možnost nadaljnjih negativnih sprememb in na potrebo po dodatnem ukrepanju politik vseh držav v prihodnjih mesecih za podporo gospodarski dejavnosti.

Kot je razvidno iz vseh opisanih področij diplomskega dela, je lahko obdobje gospodarskih kriz za podjetja izjemno problematično. Gre za nestanovitno in včasih celo za precej neznano področje, zato je pomembno, da so podjetja na takšne situacije dobro pripravljena in opremljena s čim večjim številom alternativ in možnosti. Utopično je pričakovati, da podjetja v svojem obstanku ne bi bila deležna oziroma pod vplivom vsaj ene takšne krize. Pomembno je, da se zavedajo pomena hitrega odzivanja in fleksibilnosti, kar pomeni, da je že v začetku ustanovitve in oblikovanja strategije potrebno le to zastaviti tako, da se lahko po potrebi spreminja in prilagaja. Velik dejavnik, ki podjetjem pomaga v takšnih obdobjih, je po mojem mnenju tudi pozitivna naravnost, kar pomeni, da je zelo dobrodošlo, če podjetja takšne krizne situacije izrabijo morda za izboljšave, za spremembe, ki so jih že nekaj časa odlašali, morda za dopolnitev in razširitev ponudbe. Veliko podjetij se v takšnih obdobjih tudi prestrukturira, ubere nove prodajne in tržne poti. Ključnega pomena sta torej pripravljenost in hitra adaptacija na situacijo.

8 VIRI IN LITERATURA

- Academia. (18. december 2015). *Gostujoče predavanje sodelavcev časopisa Večer*. Pridobljeno iz Academia Novice: <http://academia.si/novice/gostujoce-predavanje-sodelavcev-casopisa-vecer/>
- Acemoglu, D. (2012). Introduction to economic growth. *Journal of economic theory*, 147 (2), 545–550.
- Amissah, G. i. (2015). Marketing during and after recession. *international Journal of Business and Social Science*, 6(9), 1.
- Baquatayan, S. M. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 74.
- Barrett, C. B. (1996). Market analysis methods: are our enriched toolkits well suited to enlivened markets ? *American journal of agricultural economics*, 78(3), 825–829.
- Bučar, F. (2012). *Rojstvo države*. Ljubljana: Didakta.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Coibion, O. ., (2020). The cost of the covid-19 crisis: Lockdowns, macroeconomic expectations and consumer spending. *National Bureau of Economic Research*, No. w27141.
- Cuadrado-Roura, J. R.-P. (2016). The economic crisis in Europe: urban and regional consequences. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.
- Dhanabhakym, M. i. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. . *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23–36.
- Esposito, M. C. (2014). The European financial crisis: analysis and a novel intervention. *Harvard University. Cambridge*.
- Grlica, Z. (2010). *Prodaja: Gradivo za drugi letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Köksal, M. H. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*.

- Kim, Y. W. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*, 26(4), 93–121.
- Kumpikaitė, V. G. (2011). Companies' management during economic crisis. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 789–795.
- Lewis, R. E. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139–154.
- Stražičar, N. S. (2016). National accounts on the economic crisis in Slovenia. *Statistical Office of the Republic of Slovenia*.