

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE: LANSIRANJE NOVEGA  
VZAJEMNEGA SKLADA**

**Ljubljana, november 2008**

**LUKA ŠEPEC**

## **IZJAVA**

Študent LUKA ŠEPEC izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. JANE ŽNIDARŠIČ, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.11.2008

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1 ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	2
1.1 Odnosi z javnostmi kot del tržnokomunikacijskega spleta .....	2
1.2 Opredelitev odnosov z javnostmi .....	3
1.3 Javnost in deležniki .....	4
1.4 Modeli odnosov z javnostmi .....	5
1.5 Lastne ali najete moči .....	9
1.5.1 Notranji ali hišni oddelek za odnose z javnostmi .....	9
1.5.2 Najetje zunanje svetovalne agencije.....	10
1.6 Programi odnosov z javnostmi .....	10
2 ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI .....	11
2.1 Program ravnanja odnosov s finančnimi javnostmi .....	11
2.1.1 Raziskovanje.....	12
2.1.2 Načrtovanje.....	14
2.1.3 Izvedba .....	16
2.1.4 Merjenje učinkov .....	17
2.2 Orodja komuniciranja s finančnimi javnostmi .....	17
2.2.1 Tiskana orodja komuniciranja .....	19
2.2.2 Orodja osebnega komuniciranja .....	21
2.2.3 Avdio-vizualna orodja komuniciranja .....	23
2.2.4 Orodja v medijskem komuniciranju .....	23
2.2.5 Elektronska komunikacijska orodja .....	25
3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE RAIFFEISEN BANKE D.D. KOT PONUDNICE VZAJEMNIH SKLADOV .....	25
3.1 Kratka zgodovina Raiffeisen banke, d. d.....	25
3.2 Vzajemni skladi Raiffeisen Capital Management .....	26
3.2.1 Pregled trženjskega načrta .....	26
3.2.2 Analiza konkurence .....	26
3.2.3 Analiza okolja.....	27
3.2.4 Analiza komunikacijskega procesa .....	28
3.2.5 Oblikovanje in izvedba tržnokomunikacijskega načrta.....	31
3.2.6 Napotki za nadzor tržnokomunikacijskega načrta.....	35
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI.....	37

## KAZALO SLIK

Slika 1: Postopek raziskave.....	13
Slika 2: Proces načrtovanja .....	14

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Najpogostejši instrumenti tržnega komuniciranja.....	3
Tabela 2: Značilnosti modelov odnosov z javnostmi.....	6
Tabela 3: Nabor možnih orodij komuniciranja s posameznimi finančnimi javnostmi .....	18

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izsek iz media plana za oglaševanje na TV ekranih.....	1
Priloga 2: Izsek iz media plana za oglaševanje v tiskanih medijih .....	2
Priloga 3: Izsek iz media plana za oglaševanje na internetu .....	3

## UVOD

Živimo v okolju, kjer so spremembe edina stalnica. Te zahtevajo nenehno prilagajanje in izpopolnjevanje, kar je v dobi kapitalizma osnova za preživetje in obstoj. Posledice tega se med drugim kažejo tudi v razvetu ponudbe finančnih produktov in storitev. Med temi so si v Sloveniji v zadnjih petnajstih letih svoj prostor izborili tudi vzajemni skladi kot najprimernejša oblika dolgoročnega varčevanja. Slednje je še posebej pomembno za mlajše generacije, ki zagotovo ne bodo zmogle preživeti jeseni svojega življenja zgolj od pokojnine, ki jim jo bo namenila država, kot je to danes še mogoče.

Kot posledica bliskovitega odziva na gospodarske spremembe se je v svetu kot eden ključnih dejavnikov razvoja izkazala konkurenčnost gospodarskih subjektov. Ta je razlog za izobilje ponudbe, ki smo ji priča na trgu. Izbira in odločitev za nakup je za potrošnika težka. Najboljša cena ali kakovost produkta oziroma storitve pa nista več zagotovilo za finančni uspeh ponudnika. Rešitev vidim v aktivni tržni komunikaciji, ki je ključnega pomena za uspeh.

Sodobne družbe se zavedajo, da so komunikacije in informacije pomemben vir bogastva, moči in kapitala. Komuniciranje ni samo sporočanje, temveč naznanilo, občevanje, povezanost, izmenjava, posredovanje misli in informacij. Namen diplomskega dela je podati vodilo za uspešen tržnokomunikacijski proces pri vstopu novega vzajemnega sklada na slovenski trg. Rešitev bom podal v obliki opisa spleta komunikacijskih orodij, ki bodo uporabljena med procesom predstavitve sklada tako ciljni publiki kot tudi novinarjem in širši javnosti. Kot rezultat želim podati model, ki bo tudi v prihodnje služil za osnutek ob podobnih tržnokomunikacijskih izzivih.

Diplomsko delo je smiselno razdeljeno na pet delov. Prvi del je posvečen uvodni besedi. V drugem in tretjem poglavju diplomske naloge bom teoretično predstavil odnose z javnostmi in v nadaljevanju skozi odnose s finančnimi javnostmi orisal program ravnanja in opredelil orodja komuniciranja. Program ravnanja z javnostmi bom v tem delu predstavil pod predpostavko idealnih razmer, ki jih v praksi skorajda ni moč zaslediti, a so vendarle osnova praktičnemu delu.

Četrty del diplomske naloge bo namenjen realnemu primeru učinkovitega poslovnega komuniciranja z javnostmi. Predstavil bom lansiranje novega vzajemnega sklada na slovenski trg in opisal aktivnosti, ki so potrebne v odnosih z javnostmi, od začetnega raziskovanja do končnega merjenja učinkovitosti akcije. Podal bom rešitve, katerih rezultat bo upravičil smiselnost vloška v tržnokomunikacijske aktivnosti.

Diplomsko delo bom zaključil s sklepom, v katerem bom podal ključne ugotovitve in predloge.

Celoto diplomskega dela bo zaokrožil seznam uporabljene literature.

# 1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

## 1.1 Odnosi z javnostmi kot del tržnokomunikacijskega spleta

Tržno komuniciranje je poleg cene, izdelka in tržnih poti ena od sestavin trženjskega spleta. Obsega vse aktivnosti komunikacije, s katerimi podjetje obvešča svoje ciljne kupce o svojem izdelku, njegovih lastnostih in prednostih (Potočnik, 2002, str. 302). Vloga tržnega komuniciranja iz leta v leto narašča predvsem zaradi velike konkurence. Tržniki skušajo najti in izumiti vsa mogoča orodja komuniciranja, ki bi čim bolje predstavila nek izdelek ali storitev in učinkovala na ciljne porabnike. Sestavine tržnokomunikacijskega spleta v podjetju so: (1) Oglaševanje: definiramo ga kot plačano obliko neosebnega komuniciranja s pomočjo različnih medijev; (2) Pospeševanje prodaje: gre za skupek različnih, večinoma kratkoročnih spodbujevalnih metod, ki porabnike in posrednike spodbujajo h količinsko večjim in hitrejšim nakupom izdelka oziroma storitve; (3) Neposredno trženje: gre za neposredno komunikacijo uporabnikom, katere namen je doseči odziv, ki je lahko naročilo, poizvedba po nadaljnih informacijah ali obisk poslovne enote s ciljem nakupa specifičnega izdelka ali storitve; (4) Osebna prodaja: gre za osebni stik prodajnega osebja in kupca, je najprimernejše orodje za dolgoročne odnose; (5) Odnosi z javnostmi: pripomorejo k izboljšanju mnenja o podjetju in ne zgolj o izdelku ali storitvi, posredno pa vplivajo tudi na prodajo. Odnosi z javnostjo so podpora ostalim elementom tržnega komuniciranja.

Najboljši recept za uspeh je torej mešanica več orodij trženjskega komuniciranja. Uspešne blagovne znamke v zavest prodirajo počasi: z napovedmi v revijah, omembo v časopisu, priporočilom prijateljem, plakati na javnem mestu,... Po postopnem kopičenju medijskih omemb ljudje postanejo prepričani, da za znamko vedo od nekdaj.

Ključni element tržnega komuniciranja je osredotočenje na odnose s porabniki. Blagovni znamki pomaga, da se razlikuje od konkurenčnih. Tako se namreč povečuje zaupanje v določeno blagovno znamko. Osnova celovitega tržnega komuniciranja je dvosmerna komunikacija v tako imenovanem krožnem procesu. Podjetja neprestano prilagajajo sporočila stališču porabnikov in v skladu s tem se prilagaja načrt tržnega komuniciranja. Preko medijev dospe sporočilo do porabnika. Porabnik si ustvari mnenje o blagovni znamki. Odnos do blagovne znamke pokaže z nakupom izdelka, zanimanjem za izdelek, morebitnem povečanju vrednosti blagovne znamke. Podjetja spremljajo odnos kupca do blagovne znamke in temu primerno razvijajo in načrtujejo tržno komuniciranje.

V spodnji tabeli so navedeni najpogostejši instrumenti tržnega komuniciranja s katerimi želimo zadovoljiti tržnokomunikacijske cilje, ki smo si jih zadali.

Tabela 1: Najpogostejši instrumenti tržnega komuniciranja

OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	ODNOSI Z JAVNOSTMI	NEPOSREDNO TRŽENJE	OSEBNA PRODAJA
tiskani oglasi	nagradna	tiskovna	prodajne	prodajne
oglas po TV & radiu	tekmovanja, igre, loterije...	gradiva	predstavitve	predstavitve
embalaža	premijske & darila	govori	vzorci	prodajna
letaki v embalaži	vzorci	seminarji	srečanja	srečanja
gibljive slike	sezmi & trgovske	letna poročila	prodajalcev	programi
brošure	predstavitve	dobrodelne	sezmi	vzpodbud
posterji, prospekti	razstave	dotacije	nagrajevanje	vzorci
adresarji	demonstracije	sponsoriranje	posrednikov	razstavne &
odtisi oglasov	nagradni kuponi,	donatorstvo	direktna prodaja	sejemske
panoji	rabati	odnosi s		prireditve
displayi na	ugodno	skupnostmi		
prodajnem mestu	financiranje	lobiranje		
POP, displayi na	zabavne prireditve	glasilo		
prodajnem mestu	trgovinski popusti	podjetja		
avdiovideo	trgovske znamke	dogodki		
materiali	vezani nakupi	korporacijsko		
simboli logotipi	izobraževanje	komuniciranje		
	prodajnega osebja	identitetni		
		znaki		
		telefonske		
		info		
		storitve		

Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 1998, str. 597.

Proces povezanega tržnega komuniciranja zahteva pazljivo študijo o tem, kako porabniki zaznavajo tržno komuniciranje. Bistveno je, da še preden se podjetje odloči, katere aktivnosti tržnega komuniciranja bodo uporabljene, spozna svoje porabnike, njihove potrebe in preuči katerim medijem so izpostavljeni oz. katere medije je potrebno uporabiti, da bo zajet čim večji del ciljne skupine. Povezano trženje je ključ za vzpostavitev odnosa med porabnikom in blagovno znamko. Dober odnos s strani porabnika do blagovne znamke pripelje do zvestobe le tej, kar je ceneje kot pridobivanje novih porabnikov.

## 1.2 Opredelitev odnosov z javnostmi

Poznamo več definicij odnosov z javnostmi. Med njimi nastajajo razlike zato, ker si avtorji teh definicij niso enotni v pogledu na odnose z javnostmi in komuniciranje. Nekateri definirajo komuniciranje širše od odnosov z javnostmi. Komuniciranje vidijo kot menedžment komunikacijske funkcije v organizaciji, odnose z javnostmi pa le kot eno izmed ožjih funkcij, največkrat kot publiciteto, predstavljanje, odnose z mediji ali podporo trženju. Drugi vidijo odnose z javnostmi kot širši termin, pod komuniciranjem pa si

predstavljajo tehnike in orodja, ki se uporabljajo kot pomoč pri izvajanju odnosov z javnostmi.

Cutlip, Center in Broom (2000, str. 6) opredeljujejo odnose z javnostmi kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Ta definicija pripisuje praksi odnosov z javnostmi upravljavsko vlogo, poudarja moralno in etično vlogo poklica ter določa kriterije za ugotavljanje, kaj spada in kaj ne spada v funkcijo odnosov z javnostmi.

Grunig in Hunt (1995, str. 6) definirata odnose z javnostmi kot upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Komuniciranje razumeta kot ravnanje (ljudi, skupin ali organizacij), ki se nanaša na prenašanje simbolov drugim ljudem, skupinam ali organizacijam, ter pravita, da so odnosi z javnostmi upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi.

Kitchen je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosegati družbeno sprejemljive cilje (1997, str. 8).

Za nadaljnjo opredelitev odnosov z javnostmi je potrebno opredeliti še pojem javnosti, ki zavzema osrednjo vlogo v teoriji odnosov z javnostmi.

### **1.3 Javnost in deležniki**

"Javnosti" v odnosih z javnostmi pomenijo ljudi, ki zaznavajo nek skupen problem in začnejo razpravljati o možnem reševanju tega problema. V javnost se razvijejo šele, če je npr. določena organizacija tista, ki je bodisi problem zanje povzročila bodisi ga je sposobna rešiti, četudi ga ni povzročila (Grunig, 1997, str. 3–48). Pod "javnostjo", na katero se nanaša delo v odnosih z javnostmi, si moramo predstavljati naslednje skupine ljudi: (1) tiste, od katerih smo odvisni; (2) tiste, ki so odvisni od nas; (3) tiste, ki imajo na nas pomembne učinke; (4) tiste, na katere imamo mi pomembne učinke.

V organizacijski literaturi se je za poimenovanje teh skupin uveljavil pojem "deležniki", zato bi se "odnosi z javnostmi" morali pravzaprav imenovati "odnosi z deležniki" (Verčič, 2002, str. 9–58). Pojem deležnikov je nastal po vzoru pojma delničarji. Tako kot so slednji



lastniki denarnih interesov v nekem podjetju oziroma organizaciji, so deležniki "lastniki" družbenih interesov. Deležniki so tako objektivno povezani z določeno organizacijo, medtem ko javnosti poleg te objektivne okoliščine, ki jo določajo medsebojni vplivi, določa še subjektivna okoliščina, in sicer, da javnosti to medsebojno učinkovanje tudi prepoznavajo, o njem razpravljajo in se celo organizirajo, da bi v zvezi z njim nekaj storile. Dejavnosti postanejo dejavne, ko se lotijo spreminjanja teh odnosov. Javnosti so lahko glede na njihovo dejavnost: (1) nejavnosti, (2) prikrite javnosti, (3) ozaveščene javnosti in (4) dejavne javnosti.

Nejavnosti so tiste skupine, katerih delovanje nima nobenih posledic za organizacijo. Z organizacijo nimajo ničesar in tudi organizacija nima z njimi ničesar, zato so lahko medsebojno brezbržni. Z njimi zatorej ni treba komunicirati, saj bi šlo le za tratenje časa in denarja.

Prikrite javnosti so skupine, soočene s problemom, ki je posledica delovanja organizacije, a ga kot takšnega še ne prepozna. O nas še nimajo mnenja, čeprav je zelo verjetno, da si ga bodo v prihodnosti ustvarile. Zato je možnost vplivanja na te skupine ljudi največja.

Ozaveščene javnosti so tiste, ki se povezanosti že zavedajo, vendar v zvezi z njo ne počnejo ničesar. So že v procesu oblikovanja svojega mnenja, zato je z njimi mogoče razpravljati.

Dejavne javnosti so tiste, ki se povezanosti zavedajo in skušajo nanjo organizirano vplivati. Moč vplivanja nanje je omejena, saj so že jasno izoblikovale mnenje, ki ga ponavadi niso pripravljene spreminjati (Verčič, 2002, str. 47–49).

Procesu prepoznavanja in razvrščanja deležnikov organizacije v odnosih z javnostmi pravimo "risanje zemljevida deležnikov". Organizacijo narišemo v sredini, okoli nje pa različne deležnike. Pri tem velja pravilo, da vsako potrebno skupino deležnikov razdelimo na najmanjšo možno skupino ljudi. Končni rezultat potrpežljivega in zavzetega risanja deležnikov bi moral biti tak, da bi vsakega izmed njih prepoznali po imenu in priimku.

#### **1.4 Modeli odnosov z javnostmi**

V praksi organizacije izvajajo odnose z javnostmi različno, Grunig in Hunt (1995, str. 8–10) sta na podlagi analize zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi znotraj 4-ih modelov odnosov z javnostmi oblikovala 4 idealne načine vodenja odnosov z javnostmi, ki jih v praksi najdemo še danes. Dva modela predstavljata enosmerni, dva pa dvosmerni tok komuniciranja.

Najprimitivnejši način razumevanja odnosov z javnostmi je Grunig poimenoval model tiskovnega predstavništva. Pri tem modelu si izvajalci odnosov z javnostmi prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih, saj naj bi to pomenilo visoko stopnjo prepoznavnosti, ta pa naj bi posledično vodila k priljubljenosti. Vendar raziskave in

izkušnje kažejo, da je takšno razumevanje odnosov z javnostmi kot poti k brezplačni publiciteti vsečno le kratkoročno, dolgoročno pa nevarno.

Drugi model odnosov z javnostmi je model javnega informiranja. Izvajalci si pri tem modelu prizadevajo javnost obveščati o tem, kar počno. Pri tem pa se ne ukvarjajo toliko z vprašanjem, kdo pravzaprav so njihovi deležniki. Po drugi strani pa si tisti, ki jih zanima, želijo še kaj več kot le biti obveščeni o delu organizacije. Zato sama obveščenost ni dovolj za vzpostavljanje in razvijanje odnosov, ki naj bi bili vzajemno zadovoljivi in koristni.

Grunig je tretji model odnosov z javnostmi poimenoval dvosmerni asimetrični model. V 20. in 30. letih dvajsetega stoletja so z družboslovnimi vedami praktiki odnosov z javnostmi odkrili pomanjkljivosti prvih dveh modelov in se zatekli predvsem k psihologiji in na novo nastajajočim metodam raziskovanja. S tem, ko je začel raziskovati naslovnike svojih sporočil, je model presegel enosmerno zanimanje prvih dveh modelov. Ker pa je načrtoval le učinke ene strani na drugo, pa model v svojem namenu ostaja neuravnotežen, asimetričen, manipulativen in uspešen le delno.

Zadnji in tudi najbolj smiseln model odnosov z javnostmi, je dvosmerni simetrični model. V tem modelu si organizacija prizadeva za prepoznanje svojih deležnikov in skuša z njimi razvijati dialog z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi. V tem pomenu se odnosi z javnostmi ubadajo z upravljanjem odnosov med ljudmi.

Pomembna ideja, izražena s teorijo štirih modelov odnosov z javnostmi je, da odnosi z javnostmi večinoma zahtevajo pogajanja in sklepanje kompromisov, kar pomeni, da organizacija ne more uveljavljati zgolj lastnih interesov, temveč mora biti pripravljena upoštevati interese javnosti.

Tabela 2: Značilnosti modelov odnosov z javnostmi

Značilnosti	Model			
	Agentski	Javnoinformacijski	Dvosmerni asimetrični	Dvosmerni simetrični
<b>Namen</b>	Propagirati	Širiti informacije	Znanstveno prepričati	Doseči vzajemno razumevanje
<b>Tip komuniciranja</b>	Enosmerno; resnicoljubnost ni pomembna	Enosmerno; resnica je pomembna	Dvosmerno; učinki neuravnoteženi	Dvosmerno; učinki uravnoteženi
<b>Komunikacijski model</b>	Vir → Prejemnik	Vir → Prejemnik	Vir ↔ Prejemnik	Skupina ↔ Skupina
<b>Raziskave</b>	Jih skoraj ni	So redke	Formativne; ovrednotene s stališčem	Formativne; ovrednotene s sporazumevnostjo
<b>Prevladujoča raba</b>	Šport, gledališče, promocija prodajnega blaga	Vlada, neprofitne ustanove, podjetništvo	Kompetitivno podjetništvo; agencije	Regulirano podjetništvo; agencije

Vir: J. E. Grunig & T. Hunt, *Tehnike odnosov z javnostmi*, 1995, str. 10.

Grunig in Hunt (1995, str. 22) ugotavljata, da bi bilo treba odnose z javnostmi izvajati v skladu z dvosmernim simetričnim modelom, v kombinaciji s katerim je lahko še dvosmerni asimetrični model. Takšni odnosi z javnostmi namreč dajejo vtis odgovornosti podjetja do javnosti, obenem pa so tudi bolj učinkoviti pri izpolnjevanju svojega poslanstva in ciljev.

Da pa bi odnosi z javnostmi delovali, kakor smo opisali, mora biti izpolnjen še en pogoj. Vsi v podjetju se namreč morajo zavedati, kako pomembno je vodenje odnosov z javnostmi in kakšne so njegove posledice.

Poleg navedenega pa poznamo tudi opredelitev tržno usmerjenega vidika odnosov z javnostmi. Imenujemo ga tržni odnosi z javnostmi, v katerem se osredotočimo na odnose med organizacijo in potrošnikom. Po tej definiciji se odnosi z javnostmi delijo na proaktivne in reaktivne odnose z javnostmi.

#### Proaktivni odnosi z javnostmi

Proaktivni odnosi z javnostmi so diktirani s strani marketinških ciljev podjetja. Usmerjeni so, ofenzivno in ne defenzivno, v iskanje priložnosti namesto reševanja problemov. Običajno delujejo v sklopu oglaševanja, pospeševanja prodaje in osebne prodaje.

Glavna naloga proaktivnih odnosov z javnostmi je na področju uvajanja izdelka ali ponovnega ozaveščanja potrošnikov o izdelku. Integrirani so z drugimi orodji trženjskega komuniciranja z namenom, da izdelek dodatno izpostavimo, ga naredijo vrednega za objavo v novicah in mu dajo kredibilnost. Prav zaradi slednjega so proaktivni odnosi z javnostmi tako uspešni. Medtem ko smo mnogokrat glede izjav promocije in osebne prodaje v dvomih, smo do objav, ki jih naredi urednik časnika ali televizijskega programa dosti bolj zaupljivi. Običajno ne dvomimo v motiv njihove objave.

Glavno orodje proaktivnih odnosov z javnostmi je publiciteta. Podobno kot pri promociji in osebni prodaji je glavni cilj trženjsko usmerjene publicitete povečati vrednost blagovne znamke, in sicer na dva načina: povečanje ozaveščenosti o blagovni znamki in izboljšanje ugleda blagovne znamke s krepitevijo pozitivnih asociacij z blagovno znamko v zavesti potrošnikov. Podjetja pridobivajo publiciteto na različne načine. Naj si bodo to tiskovne konference, sporočila dnevnikom in drugi načini širjenja informacij. Zaposleni v oddelku za stike z javnostmi iščejo zgodbe, ki so zanimive za tisk. Če jih ne najdejo morajo pregledati dogodke, ki so bili zanimivi za objavo. Ustvarjanje dogodkov zahteva posebne spretnosti. Ti dogodki so lahko: zbiranje denarja za humanitarne namene, umetniške razstave, dražbe, dobrodelni večeri, tombole, tekmovanja, modne revije, sejmi itd. Najbolj razširjene so naslednje tri oblike:

*Objava uvedbe novega izdelka na tržišče*, s katero podamo bistvene informacije o produktu, njegovih lastnostih in prednostih ter obvestimo vse zainteresirane, kje lahko dobijo dodatne informacije. Takšne objave vidimo običajno po televiziji ali v panožnih revijah.

*Objava izjav vodstva* so novice, ki citirajo izjave glavnega direktorja ali drugih direktorjev v podjetju. Izjave se lahko dotikajo širokega spektra problemov ali javnosti. To so lahko izjave o trendih in razvoju panoge, napovedovanje prodaje v prihodnosti, ekonomski pogledi, objava novih marketinških programov, stališča o tuji konkurenci in globalnih dogodkih in izjave o okoljevarstvenih problemih.

*Članki z razlago*, o katerih so detajlni opisi izdelka ali drugih za objavo vrednih dogodkih, ki so napisani s strani oddelka za stike z javnostmi v takšni obliki, da so pripravljeni za takojšnjo objavo (tv, radio, tisk, internet).

Novinarski uredniki nimajo časa iskati dogodkov in novic in so zato odvisni od materiala, ki ga dobijo s strani podjetij, ki je že profesionalno obdelan in v primerni obliki. Pozitivni članki o našem podjetju ali izdelku so običajno posledica dobrih odnosov z mediji. Podjetje oz. oseba, ki pripravlja takšen prispevek, mora vedeti, kaj novinar ali urednik želi, pomembnost prispevka, pogled s strani novinarske hiše, izbrati mora pravi trenutek za dostavo prispevka, poskrbeti mora, da je v pravi obliki in formatu za tiskanje itd. Značilnosti uredniških člankov so:

- *Minimalni stroški*, saj prostor, ki nam ga je namenil medij, ni bil zakupljen. Kljub temu smo imeli druge stroške, ki so povezani s samo izdelavo sporočila in njegovo dostavo.
- *Sporočilo ima večjo kredibilnost* kakor oglaševanje, ker se predvideva, da je članek napisal urednik ali novinar in ne tržnik, ki želi nekaj prodati.
- *Nimamo kontrole nad sporočilom*. Kljub temu da smo skrbno pripravili prispevek, se lahko članek in njegov pomen med dvema različnima urednikoma precej razlikuje.

#### Reaktivni odnosi z javnostmi

Reaktivni odnosi z javnostmi se vključujejo kot odgovor na vplive iz okolice. Ti vplivi so lahko zunanji pritiski in izzivi, ki jih povzročajo konkurenčne akcije, spremembe v vedenju potrošnikov, spremembe v državni politiki itd. Za reaktivne odnose z javnostmi je značilno, da delujejo s spremembami, ki imajo negativne posledice za podjetje. Poskušajo popraviti njen ugled, izgubo trga in obnoviti izpad prodaje.

Negativna publiciteta nas lahko doleti kadarkoli, zato je ključnega pomena, da je odziv hiter in pozitiven. Z negativno publiciteto se je treba soočiti iz oči v oči in je ne zanikati. Če reagiramo učinkovito, nam lahko reaktivni odnosi z javnostmi dobesedno rešijo blagovno znamko ali celo samo podjetje. Takojšen odziv posloводства na negativno publiciteto pa lahko minimalizira negativne posledice na poslovanje podjetja.

Obenem je naloga oddelka za odnose z javnostmi, ukvarjati se z govoricami, ki se širijo med ljudmi. Lahko so nedolžne, humoristične ali pa zlonamerne. Problem govoric je, da se

širijo zelo hitro in da običajno govorijo ali namigujejo na nezaželeno o tarči govoric. Poznamo več vrst govoric, in sicer:

- *Trgovske govorice* so široko razširjene in vsebujejo nepreverjene trditve o proizvodu, tržni znamki, podjetju, trgovini in drugi trgovski tarči.
- *Govorice o zaroti* govorijo, da bi naj podjetje imelo politiko ali prakso, ki bi naj ogrožala ali bila ideološko nezaželena za potrošnike.
- *Govorice o okužbi* govorijo o nezaželenih ali škodljivih proizvodih ali dejanjih neke trgovine.

## **1.5 Lastne ali najete moči**

Tako kot druge dejavnosti, podjetja izvajajo odnose z javnostmi deloma same, delno pa jih kupujejo na trgu. Tudi organizacije z največjimi oddelki za odnose z javnostmi ne morejo, vsaj občasno, brez zunanje pomoči (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 29).

### **1.5.1 Notranji ali hišni oddelek za odnose z javnostmi**

Notranji ali hišni oddelek za odnose z javnostmi je najbolj razširjena struktura za zadovoljevanje komunikacijskih potreb organizacije (Cutlip et al., 2000, str. 65). Kot vsak oddelek znotraj organizacijske strukture ima tudi oddelek za odnose z javnostmi veliko prednosti, pa tudi nekaj slabosti.

Med prednosti, ki deluje znotraj organizacije, prištevamo predvsem delovanje s polnim delovnim časom in pripadnost organizaciji. To pomeni, da je praktik del organizacije, pozna njeno politiko in delovanje, predvsem pa ima več kontaktov z zaposlenimi in nadrejenimi. Ena od prednosti oddelka za odnose z javnostmi je tudi ta, da profesionalci v notranjem oddelku ostanejo z organizacijo dlje časa, medtem ko se v zunanji svetovalni agenciji menjajo hitreje. Stalnost pomaga vzpostaviti zaupanje med profesionalcem in vodilnimi managerji. Iz istega razloga je omogočeno lažje sodelovanje z ostalimi zaposlenimi, vključno s predsednikom uprave, marketinškim in prodajnim oddelkom ter oddelkom za pospeševanje prodaje. Vsi našeti pomembno prispevajo k odnosom z javnostmi. Profesionalci, zaposleni v organizaciji, se lažje soočajo z različnimi nalogami, saj imajo skoraj vse informacije v organizaciji sami. Ob morebitnih kriznih situacijah je praktik iz notranjega oddelka hitrejši v stiku z mediji. Eden izmed razlogov, ki govorijo v prid notranjemu oddelku, je tudi ekonomičnost.

Po drugi strani je slabost lastnega oddelka za odnose z javnostmi gotovo nevarnost, da postanejo zaposleni v oddelku pristranski, nekritični in subjektivni. To se lahko zgodi zaradi prevelike lojalnosti organizaciji ali zaradi prevelikega soglašanja oziroma popuščanja managementu. V bolj kompleksnih organizacijah je tudi možno, da so izkušnje praktika premajhne in njegovo znanje preozko za učinkovito opravljanje dela.

### **1.5.2 Najetje zunanje svetovalne agencije**

Kljub hišnemu oddelku se vedno več podjetji vseeno odločijo za pomoč strokovnjakov iz zunanje agencije za odnose z javnostmi. To ponavadi storijo bodisi zaradi preobilice dela, zahtevnosti projekta ali zaradi pomanjkanja izkušenih kadrov ali pa preprosto zaradi storitev, ki bi bile za praktike v podjetju preveč zamudne. Z najetjem zunanje svetovalne agencije tako zapolnjujejo vrzeli v znanju ali izkušnjah notranjega oddelka. Najete svetovalne agencije najpogosteje pomagajo podjetjem pri razvoju in uvajanju njihove strategije odnosov z javnostmi. Najetje zunanje agencije obsega tudi pridobitev »drugega mnenja« o načrtovanih dejanjih, podjetju pa nudi tudi dolgoročno podporo in zapolnjuje kakršnekoli luknje, ki nastajajo na področju odnosov z javnostmi. Podjetje lahko najame zunanjo agencijo za enkratno, začasno ali za trajno pomoč (Gruban et al., 1997, str. 29-30).

Veliko prednost pri izbiri zunanje agencije predstavljajo agencijska neodvisnost in strokovne izkušnje v njej zaposlenih svetovalcev. Zaradi pogostejšega sodelovanja pri različnih projektih imajo zunanji svetovalci več stikov z mediji in boljši dostop do specialističnih storitev (npr. fotografov, tiskarjev). V večjih agencijah za odnose z javnostmi imajo osebje specializirano za več različnih področij odnosov z javnostmi.

Ima pa najetje zunanje svetovalne agencije tudi nekatere pomanjkljivosti. Zagotovo je velika pomanjkljivost agencije oddaljenost od podjetja, to je od stranke. Poleg tega podjetje kupuje samo del svetovalčevega časa, saj ni realno pričakovati, da bo svetovalec delal samo za enega naročnika. Lahko se celo zgodi, da bo imel svetovalec stik le z eno osebo iz podjetja. V manjših svetovalnih agencijah, ki si ne morejo privoščiti najboljših strokovnjakov ali jih pošiljati na izobraževanja, se lahko zgodi, da ti niso najboljše usposobljeni in da jim primanjkuje spretnosti.

### **1.6 Programi odnosov z javnostmi**

Podjetja imajo znotraj svojega delovanja opravka z različnimi kategorijami deležnikov in le te vplivajo na njihovo uspešnost. Lahko so mu naklonjeni, ga ne ovirajo in mu celo pomagajo pri uresničevanju zastavljenih ciljev oziroma poslanstva, lahko pa so naperjeni proti njemu in ovirajo njegovo delovanje. Podjetje mora najprej prepoznati javnosti, ki so zanj strateškega pomena, in z njimi graditi odnose. Programi odnosov z javnostmi opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi deležniki podjetja. V nadaljevanju sledi kratek pregled osnovnih programov odnosov z javnostmi.

- *Odnosi z mediji* zavzemajo osrednjo vlogo pri odnosih z javnostmi, zato ker mediji služijo kot vratarji, ki nadzirajo informacije, usmerjene k drugim javnostim v družbenem sistemu. Praktiki odnosov z javnostmi morajo navezovati odprta in zaupljiva razmerja z novinarji in uredniki, ker je od njih odvisno, ali bo informacija dosegla javnost.
- *Odnosi z notranjimi javnostmi* so del funkcije odnosov z javnostmi ter vzpostavljajo in ohranjajo odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije.

- *Odnosi s finančnimi javnostmi* so specializiran program odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z delničarji ter drugimi predstavniki finančne skupnosti, njihov cilj je maksimiranje tržne vrednosti organizacije.
- *Odnosi s skupnostjo* predstavljajo posebne programe odnosov z javnostmi, ki so namenjeni lažšanju komuniciranja med organizacijo in javnostmi znotraj geografske lokacije, v kateri se nahaja organizacija.
- *Odnosi z državnimi institucijami* so sistematične dejavnosti, s katerimi skušajo organizacije vplivati na tiste politične procese, ki se nanašajo na njihove interese.
- *Krizni management in krizno komuniciranje* – upravljaljske krize so trenutni in nepričakovani dogodki ter dejanja, ki ogrožajo življenja deležnikov in organizacijsko sposobnost preživetja. Krizni management odnosov z javnostmi zajema: krizno načrtovanje, krizni management in pokrizno management odnosov z javnostmi.
- *Trženjski odnosi z javnostmi* so odnosi z javnostmi v funkciji tržnega komuniciranja. Trženjski odnosi z javnostmi (Kitchen, 1997, str. 260) so proces načrtovanja, izvajanja in vrednotenja programov, ki pospešujejo nakupe in porabnikovo zadovoljstvo prek zaupanja vrednega komuniciranja informacij in vtisov. Ti identificirajo organizacijo in njene izdelke s potrebami, željami, zanimanji in interesi porabnikov.
- *Korporativno oglaševanje* ali oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi uporabljajo organizacije, ko se ne strinjajo s tem, kar je bilo objavljeno v medijih; ko menijo, da njihovo stališče ni bilo pravično predstavljeno; ko menijo, da njihove javnosti ne razumejo problema ali so apatične in ko se želijo pridružiti oziroma sodelovati pri neki zadevi.
- *Program pridobivanja sredstev* je specializiran del odnosov z javnostmi, prilagojen nepridobitnim organizacijam, ki gradi in ohranja odnose z donatorji ter člani z namenom zagotavljanja finančne in prostovoljne podpore organizaciji.

## **2 ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI**

### **2.1 Program ravnanja odnosov s finančnimi javnostmi**

Program ravnanja odnosov s finančnimi javnostmi opredeljuje točke možnega vplivanja na vedenje teh javnosti ter načine njegovega izvajanja. Način izvedbe je odvisen od namenov vlagateljev in ostalih finančnih javnosti ter od okoliščin, ki kot povod različno vplivajo na različne javnosti. Podjetja sicer ne morejo vplivati na okoliščine, ki delujejo kot povod za vedenje, lahko pa vplivajo na namere vlagateljev in ostalih javnosti ter na privlačnost sebe kot vložka.

Program odnosov s finančnimi javnostmi ima dve glavni vlogi. V osnovi naj bi deloval kot servis za zadovoljevanje informacijskih potreb obstoječih in potencialnih vlagateljev. Poleg tega pa program odnosov s finančnimi javnostmi omogoča podjetju zbiranje kapitala, zviševanje cen delnic in tržnega deleža. To sta le dve osnovni vlogi, ki v vsakem konkretnem primeru pomagata doseči ožje določene cilje posameznega podjetja.

Ko je določen položaj odnosov z javnostmi, je potrebno pristopiti k pripravi komunikacijskega načrta podjetja. Komuniciranje z javnostmi je opredeljeno v strategiji podjetja in s stremi k doseganju splošnih ciljev podjetja. Splošni cilji so določeni s poslanstvom podjetja, ki opisuje namen dejavnosti podjetja in vizijo, s katero je opredeljena smer delovanja v prihodnosti. To sta dve smernici, ki podjetju narekujeta postavljanje posamičnih ciljev in izvajanje potrebnih aktivnosti. Seveda pa program ne more reševati kateregakoli problema podjetja, predvsem pa problemov, ki v svojem bistvu niso komunikacijski, ne moremo reševati s komunikacijami. Skratka, cilji odnosov s finančnimi javnostmi morajo biti realistični in odsevati morajo temeljne cilje podjetja kot celote. Program mora biti ciljno naravnani in strateško upravljan. Programi ravnanja odnosov z javnostmi, tudi s finančnimi, so pri večini avtorjev razdeljeni na štiri faze: (1) raziskovanje in odkrivanje problema, (2) načrtovanje, (3) izvedba, (4) vrednotenje oz. merjenje učinkov.

### **2.1.1 Raziskovanje**

Raziskovanje je ključen korak pri programu ravnanja in hkrati tudi najtežji del. Raziskovanje je definirano kot sistematično posredovanje informacij, ki se uporabljajo za opis in razumevanje položaja podjetja ter za ugotavljanje percepcije javnosti in posledic odnosov z javnostmi. Čeprav raziskovanje samo ne more odgovoriti na vsa vprašanja in vplivati na vse odločitve, je sistematično raziskovanje osnova za učinkovito upravljanje odnosov z javnostmi.

Namen raziskovanja je identifikacija problema. Identificiramo ga lahko na podlagi obdelave že razpoložljivih podatkov ali pa opravimo novo raziskavo. V praksi se največkrat uporablja anketiranje ali intervju z določenimi skupinami ljudi. Vedno je treba začeti s proučevanjem pogledov drugih o nas, saj gre pri komuniciranju s finančnimi javnostmi, tako kot pri drugih področjih odnosov z javnostmi, za to, kako nas vidijo drugi, in ne za to, kako se vidimo sami. Preden začnemo komunicirati, moramo torej ugotoviti, kdo je »na drugi strani«. Zanima nas, kdo so ciljne skupine, kakšne so njihove lastnosti, pričakovanja, potrebe in stališča. Preden lahko določimo cilje, ki jih želimo doseči s pomočjo odnosov s finančno javnostjo, je potrebno temeljito analizirati dejavnike, ki vplivajo na njihovo postavljanje. Splošno obsega postopek raziskave sledeče elemente: opredelitev problema in ciljev raziskave, načrtovanje raziskave, zbiranje informacij, analizo in predstavitev ugotovitev.



Slika 1: Postopek raziskave



Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 1998, str. 132.

Raziskovanje finančnih javnosti mora podjetju posredovati čim bolj izčrpne informacije, najpomembnejši podatki pa se nanašajo na: (1) zaznavanje ugleda podjetja s strani finančne javnosti, (2) opredelitev skupin finančnih javnosti glede na njihove interese, motive, znanja in pričakovanja pri komuniciranju, (3) namene sedanjih delničarjev v zvezi z nakupom ali prodajo deležev, (4) identifikacijo potencialnih vlagateljev, (5) vpliv drugih dejavnikov, kot sta zakonodaja in stanje na trgu kapitala, na vedenje vlagateljev, (6) ključne vire pridobivanja informacij s strani finančnih javnosti, (7) nevarnosti in priložnosti za podjetje (nevarnost prevzema, slabo poslovanje, potreba po novem kapitalu zaradi širjenja poslovanja).

Rezultati raziskav podjetju pomagajo razumeti stališča, percepcije in tudi napačno zaznavanje sedanjih in potencialnih delničarjev, analitikov in borznih posrednikov. Tako lahko javnosti za oblikovanje prave slike podjetja priskrbimo le delne oziroma nepopolne informacije. Tudi premagovanje napačnih percepcij in negativnih stališč bo uspešnejše, ker poznamo vir problema. Z raziskavo pričnemo »ogrevati« ciljno skupino. Pošljemo ji signal, da nameravamo biti proaktivni v svojih odnosih z njimi. Sproži prvi dialog med podjetjem in investicijskimi skupinami.

Pri zbiranju informacij si podjetje lahko pomaga na več načinov. Z analizo delničarske knjige podjetje ugotovi kdo so delničarji, kakšne delnice imajo v lasti, kakšna je dinamika sprememb v lastniški strukturi podjetja in kakšna je struktura v smislu malih in institucionalnih vlagateljev. Če podjetje z analizo delničarske knjige ugotovi močno skupino malih delničarjev, ki imajo relativno velik delež delnic, jih je potrebno podrobneje analizirati: kdo so, njihova starost, spol, kako ali zakaj so kupili delnice podjetja. Take skupine ne gre podcenjevati, saj imajo lahko v primeru povezovanja velik vpliv na poslovanje in ceno delnice. Analiza institucionalnih delničarjev pa podjetju omogoča razumeti svoj delničarski profil, pa tudi ločiti želene in neželene institucije.

Informacije pa lahko pridobivamo tudi s pomočjo posebnih raziskav. Tako lahko podjetje primarne podatke pridobi s pomočjo vprašalnikov, ki jih razpošlje po pošti ali pa jih vroči prisotnim delničarjem na letni skupščini. S pomočjo teh podjetje pridobi vidik delničarjev o percepciji podjetja ter o pričakovanjih, ki jih imajo glede komuniciranja s podjetjem.

Potrebe in pričakovanja analitikov je mogoče najbolj zanesljivo pridobiti preko neposrednih pogovorov. Tu lahko uporabi tehniko fokusnih skupin ali pa globinske intervjuje. Največkrat se za te oblike komuniciranja ponudi priložnost ob raznih seminarjih, konferencah ali predstavitvenih sejmih. Fokusna skupina je oblika skupinskega intervjuja z namenom zbrati množico možnih pogledov na problem ali pa preverjanje pripravljenih rešitev pred njihovim uresničevanjem. Globinski intervju pa je oblika pogovora spraševalca s spraševancem, običajno po vnaprej pripravljeni predlogi vprašanj. Njihov namen je v pridobivanju informacij, razumevanju pobud in povodov ter razlogov za določeno vedenje.

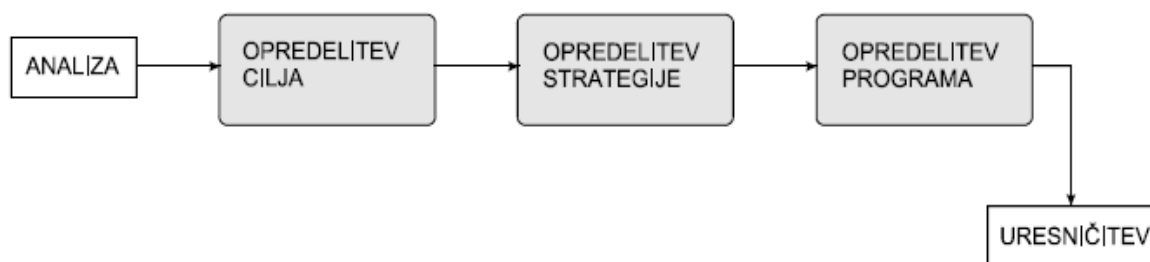
Vprašalniki in pogovori so za podjetje dragocen vir povratnih informacij, ki lahko predstavljajo opozorilo o morebitnih problemih. Zgodnje zaznavanje problemov je eden ključnih dejavnikov uspeha, zato jih je potrebno rešiti, preden nas začnejo ogrožati.

Raziskovanje ne sme biti le prvi korak programa odnosov z vlagatelji, ampak mora spremljati vse korake programa, saj omogoča usklajevanje komunikacijskih vsebin s ciljnim javnostmi.

### 2.1.2 Načrtovanje

Predhodno zbrane informacije je potrebno analizirati in na njihovi podlagi izdelati program odnosov s finančno javnostjo. V fazi načrtovanja podjetje opredeli cilje komuniciranja in strategije, ki jih bo uporabilo v ta namen ter določi komunikacijske vsebine in orodja. Omenjeno pa mora biti usklajeno tudi z finančnim načrtom. V tej fazi upravljalci odnosov prevedejo cilje v dejanske programe (Grunig & Hunt, 1995, str. 20).

Slika 2: Proces načrtovanja



Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 1998, str. 79.

#### 2.1.2.1 Opredelitev ciljev

Malo je podjetij, ki bi pri snovanju programov zasledovali samo en cilj. Velika večina programov je načrtovanih za splet ciljev, ki morajo biti hierarhično, količinsko, realno in skladno opredeljeni. Pri postavljanju ciljev v programu odnosov s finančno javnostjo je pomembno, da so realni ter prispevajo k uresničevanju širših poslovnih ciljev podjetja. Cilji ne smejo biti splošni, temveč morajo biti specifični glede na kapitalske potrebe in poslovno strategijo podjetja. Tako lahko kot specifične cilje določimo: povečanje deleža institucij v delniški strukturi, povečanje deleža tujih delničarjev, okrepitev baze malih delničarjev, višjo stabilnost vrednosti delnice, povečanje zavedanja in razumevanja

podjetja s strani vlagateljev, povečanje spremljanja s strani borznih posrednikov itd. Pri tem je potrebno stremeti k določiti na način, ki je merljiv oz. ki omogoča izvedbo programa nedvoumno in uspešno.

Pri opredeljevanju ciljev moramo biti pozorni na obe glavni skupini delničarjev – institucionalne in individualne. Najbolje je, če jih opredelimo ločeno tudi za posamezne skupine finančnih javnosti. Tak pristop omogoča lažje definiranje strategij za posamezne segmente. V ta namen je koristno voditi evidenco o izjavah in mnenjih segmentov finančnih javnosti, ki spremljajo delovanje podjetja in ob tem ugotoviti njihov odnos do podjetja. Ugotovitve na podlagi evidenc nam služijo kot pomoč pri opredeljevanju ciljev v programu odnosov s finančno javnostjo.

#### 2.1.2.2 Opredelitev strategije

Če raziskave prikazujejo obstoječe stanje v komuniciranju in cilji določajo zeleno stanje, potem strategije opredeljujejo način, kako priti iz obstoječega stanja v zeleno. Lahko jih definiramo kot dolgoročne načrte, ki jih ponavadi postavi vodstvo podjetja. Ker so namenjene doseganju nekega konkretnega cilja jih je smiselno določati le v zvezi s tem ciljem, saj nam pokažejo pot, ki bo podjetje pripeljala od obstoječega do zelenega stanja. S strategijo moramo tudi opredeliti, katera komunikacijska orodja bomo uporabili za komuniciranje s posameznimi javnostmi. Ob tem pa je potrebno upoštevati tudi stroške. Dobra strategija se mora razlikovati od tistih, s katerimi tekmuje in biti nemogoča za posnemanje.

S strategijo kaže razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. V tem smislu vsebuje planska strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali vnaša določena pravila v to odločanje. Oblikovanje strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe (Pučko, 2006, str. 169).

Različne skupine finančnih javnosti je mogoče in potrebno dosežati z različnimi orodji in ob različnih kombinacijah stroškov. Obstaja več poti, ravno tako strategij. Pri izboru najprimernejše strategije je potrebno slediti zahtevi po čim boljšem doseganju ciljev in upoštevati dejavnike, kot so razpoložljivost finančnih in kadrovskega virov ter okoliščin, v katerih se program komuniciranja odvija.

#### 2.1.2.3 Opredelitev programa

Na podlagi osnovnih strategij, ki jih je podjetje razvilo, je potrebno izbrati tudi orodja, ki jih bo vseboval program odnosov s finančnimi javnostmi pri komuniciranju s posamezno javnostjo. Kriteriji na katere moramo biti pozorni pa so predvsem; primernost posameznega orodja za posamezne skupine, izbor orodja glede na vsebino komunikacije, odločanje o optimalni kombinaciji (časovni in količinski) uporabe posameznih orodij in

doseg posameznih orodij glede na strategijo in skupine, s katerimi je potrebno komunicirati.

Prav tako kot orodja morajo biti posameznim javnostim prilagojene tudi vsebine. In čeprav podjetje komunicira z različnimi orodji in različnimi skupinami finančnih javnosti o različnih vsebinah, si vsebine ne smejo biti nasprotujoče.

#### 2.1.2.4 Finančni načrt

Že pri izbiri strategij smo omenili, da je zelo pomemben tudi finančni okvir, v katerem se gibljejo odnosi s finančnimi javnostmi. Ravno tako je potrebno z izborom posameznih orodij maksimirati učinke glede na vložena sredstva. Ko gre za komuniciranje z velikimi skupinami ljudi, so odločitve o uporabi različnih orodij stroškovno izredno odgovorne, zato je treba vnaprej vzpostaviti sistem komunikacijskih ciljev in finančnih okvirov. S takim pristopom je omogočen boljši nadzor nad porabo sredstev ter merjenje učinkov. Obstaja več kriterijev, po katerih se lahko določa višina proračuna za odnose s finančnimi javnostmi: odstotek od tržne kapitalizacije, znesek na vlagatelja in odstotek od emisije vrednostnih papirjev so le nekateri od njih. Uprava pa je tista, ki se mora odločiti, kateri je najprimernejši za njihovo podjetje.

#### 2.1.3 Izvedba

Po opredelitvi problemov, nalog in njihovih možnih rešitve je na vrsti izvedba zastavljenega. Program lahko izvedemo na zelo različne načine. Tako odnosi z javnostmi kot odnosi s finančnimi javnostmi so namreč celovit proces, ki ima številne pojavne oblike. Te so odnosi z mediji, pisanje za javnost, delo z novinarji, uporabo radia, televizije in interneta, govorništvo, bilteni, revije, plakati in drugo. Med izvajanjem programa mora biti podjetje pozorno na razumevanje in odziv posameznih skupin na sprejeta sporočila. Na ta način se lahko ugotovljene napake hitro popravijo s spremembo sporočil ali komunikacijskih orodij. Cutlip, Center in Broom (2000, str. 403) navajajo naslednja načela pri izvajanju programa: (1) kredibilnost: komuniciranje je lahko uspešno le, če javnosti zaupajo podjetju. Le tako bo podjetje zanje kredibilen vir informacij; (2) kontekst: vsebina programa mora biti prilagojena širšemu okolju. Komuniciranje je lahko učinkovito le, če vsebine niso nasprotujoče širšemu družbenemu kontekstu; (3) vsebina mora biti za prejemnike pomembna in skladna z njihovimi prepričanji; (4) jasnost pomeni uporabo terminologije, ki jo javnost pozna. Predvsem je pomembno, da sporočila pomenijo isto pošiljateljem in prejemnikom. Tako morajo biti pri odnosih z vlagatelji zapletene finančne teme prevedene v preprostejši jezik; (5) konsistentnost in kontinuiteta: sporočila bodo na ciljne javnosti učinkovala, če bodo posredovana večkrat, vendar morajo kljub variacijam ostati konsistentna; (6) komunikacijski kanali morajo biti prilagojeni navadam ciljnih javnosti, tako da bo učinek komuniciranja kar največji; (7) sposobnost občinstva: uspešno komuniciranje zahteva čim manjše napore občinstva, zato mora biti prilagojeno njegovim sposobnostim. Sem sodi predhodno znanje in navade. Upoštevanje naštetih načel predstavlja sredstvo za doseg ciljev, ki si jih je podjetje postavilo pred izvajanjem programa.

#### **2.1.4 Merjenje učinkov**

Merjenje komunikacijskih učinkov je nujno za učinkovito in stroškovno odgovorno izvajanje programa. Ker pa so cilji komuniciranja z javnostmi večinoma kvalitativne narave, vodstvo podjetja pa si želi merljive rezultate zna merjenje učinkov postati zelo težavna naloga. Učinkovitost programa je treba meriti ne samo zato, ker tako zahteva vodstvo, temveč tudi zato, da izvajalci programa ugotovijo, kaj v programu deluje in kaj ne ter kakšni so vzroki za uspehe oziroma neuspehe. Rezultate izvajanja programa lahko ugotovimo le z raziskavo, ki je opravljena po izvedbi programa ali posameznih faz. Seveda ne sme izostati primerjanje stanja pred izvedbo programa in po izvedbi ter iskanje vzrokov za uspeh oziroma neuspeh.

Pri komuniciranju s finančnimi javnostmi imamo opravka s stališči, percepcijami, informacijami in ostalimi manj kvantificiranimi dejavniki, ki se v času spreminjajo. Zato mora biti merjenje redna aktivnost, ki se izvaja vsaj enkrat letno.

Eno od najpomembnejših meril učinkovitosti je cena delnic na trgu. Ker cene delnic določa trg oziroma pogoji na trgu, lahko podjetje z učinkovitim komuniciranjem s subjekti na trgu posredno vpliva tudi na cene delnic. Ob tem lahko za merilo uspešnosti programa odnosov s finančnimi javnostmi štejemo tudi število analitikov, ki spremlja poslovne rezultate ter število priporočil s strani borznih posrednikov. Učinki programa pa se kažejo tudi v zanimanju medijev za podjetje in v njihovem odnosu do podjetja.

Odziv vlagateljev podjetje lahko spremlja s pomočjo delniške knjige, kjer ugotavlja spremembe v lastniški strukturi. Grunig in Hunt (1995, str. 355) menita, da je treba učinkovitost meriti z izpostavljenostjo javnosti medijem, s preverjanjem pomnjenja informacij ter s strinjanjem javnosti z informacijami, ki jih je posredoval program komuniciranja.

Čeprav je merjenje učinkovitosti programa pojmovano kot zadnja faza, pa hkrati pomeni tudi nov začetek. Rezultati podjetju namreč predstavljajo napotke za nadaljnje delovanje. Že izpeljani programi pa ob enem pomenijo za podjetje pomembne izkušnje, ki bodo uporabne v prihodnosti.

## **2.2 Orodja komuniciranja s finančnimi javnostmi**

Posredovanje informacij o podjetju lahko opravljamo s pomočjo številnih orodij, pri izbiri le teh pa stremimo k temu, da bo komuniciranje kar najučinkovitejše. Pomembno je, da metode informiranja in komuniciranja ustrezajo izbranim javnostim.

Podjetja večino orodij za informiranje svojih javnosti izbirajo po lastni presoji. Izjeme so le tista orodja, ki jih predpisuje zakon. Sem sodijo letno poročilo, ki je za večino avtorjev najpomembnejši medij komuniciranja s finančnimi javnostmi, letna skupščina, polletna poročila in prospekt. Značilnost teh treh orodij je tudi ta, da se uporabljajo samo pri odnosih s finančnimi javnostmi. Vse oblike komunikacije imajo en sam cilj: prepričati

vlagatelje in ostale finančne javnosti, da bo ena denarna enota, vložena v izbrano podjetje, hitreje in v večji meri pridobila na vrednosti, kot če bi jo vložili v drugo podjetje. Vsaka komunikacija, ki ne sledi temu cilju, je izguba časa. Doseči moramo boljše obveščenost, razumevanje in prepričanost.

*Tabela 3: Nabor možnih orodij komuniciranja s posameznimi finančnimi javnostmi*

Orodja	Delničarji	Borzni posredniki in analitiki	Novinarji	Regulatorji
Pisma/direktna pošta	X	X		
Letna in vmesna poročila	X	X	X	X
Poročilo z letne skupščine	X	X	X	X
Časopis za delničarje	X	X	X	X
Bilteni in promocijsko gradivo	X	X	X	X
Osebna izkaznica	X	X	X	X
Investicijsko poročilo		X	X	
Letna skupščina	X			X
Skupinska/individualna srečanja	X (za institucije)	X	X	X
Dnevi odprtih vrat/obiski v podjetju	X	X	X	
Brezplačne telefonske linije	X	X		
Avdiovizualne predstavitve	X	X	X	X
Korporativni video	X	X	X	X
Spletne strani	X	X	X	X
Novinarske konference/ briefingi			X	
Sporočila za javnost	X	X	X	X
Medijski prispevki, nastopi vodstva	X	X	X	X
Oglaševanje	X	X	X	
Raziskave	X	X	X	X

*Vir: M. Tič Vesel, Komuniciranje z delničarji: splošne značilnosti in posebnosti v Sloveniji, 2001, str. 53.*

Na začetku izvajanja programa komuniciranja najprej pripravimo spisek novinarjev iz poslovnih in finančnih medijev, spisek borznih posrednikov in analitikov, koledar ključnih datumov in predvidljivih dogodkov (npr. datum izdaje raznih poročil, skupščine ipd.), tipični scenarij osebnih srečanj in spisek kontaktnih oseb, ki imajo pristojnost odgovarjati na vprašanja delničarjev, novinarjev, analitikov in borznih posrednikov. Z vnaprejšnjo pripravo tovrstnih informacij si prihranimo čas v trenutku, ko je treba na primer zaradi nepredvidenega poslovnega dogodka v naglici organizirati srečanje ali poslati direktno pošto (Tič Vesel, 2001, str. 53).

Orodja komuniciranja s finančnimi javnostmi delimo na: tiskana, orodja osebnega komuniciranja, audio-vizualna, medijska in elektronsko komunikacijska.

### 2.2.1 Tiskana orodja komuniciranja

V nadaljevanju so navedene najpogostejše oblike tiskanih gradiv, ki jih lahko podjetje pošilja svojim finančnim javnostim kot redno ali periodično poročanje o sebi in svojih aktivnostih.

(1) *Letno poročilo* je osrednje komunikacijsko orodje odnosov s finančnimi javnostmi. Namenjeno je predvsem delničarjem, vendar je zaradi svoje vsebine zanimivo tudi za ostale finančne javnosti. Dobro letno poročilo je tisto, ki zadovolji interese vseh teh javnosti, zato mora podjetje letno poročilo videti kot možnost za posredovanje vsega, kar bi katerakoli javnost želela izvedeti o njem (Mahoney, 1991, str. 264). Je eno redkih orodij, ki je datumsko vezano. Objaviti ga mora vsako javno podjetje. Delničarji ga morajo prejeti pred letno skupščino.

Številna podjetja začnejo oblikovati letna poročila za prihodnje leto takoj po izidu letnega poročila za preteklo leto. Prvi korak je priprava kritike prejšnjih poročil, kjer odkrivamo morebitne pomanjkljivosti in nejasnosti, zbiramo pripombe analitikov, delničarjev in sodelavcev. Priporočljivo je, da letno poročilo vsebuje več kot zapoveduje regulativa, ker bi bilo sicer preveč dolgočasno. Prav tako je zaželeno, da ima vsako letno poročilo svojo »rdečo nit«, npr. rast, spremembe, inovacije, javna funkcija, priprave na prihodnost, skrb za odličnost ipd. (Grunig & Hunt, 1995, str. 322-323).

Vsa letna poročila so narejena po nekem osnovnem vzorcu. Sam design poročila je sicer lahko nevsakdanji, vendar mora biti značilen za podjetje. Da bi poročilo pritegnilo ljudi z različnimi interesi, mora biti privlačno že na prvi pogled. Pri pisanju se je potrebno držati pravil preprostosti, razumljivosti in zakonitosti. V Sloveniji mora po Zakonu o gospodarskih družbah letno poročilo zajemati računovodske izkaze, pojasnila k tem izkazom in poslovno poročilo. Računovodsko poročilo je sestavljeno iz bilance stanja, bilance uspeha, izkaza uporabe dobička oziroma kritja izgube ter izkaza finančnih tokov v skladu z računovodskimi standardi. Poslovno poročilo mora vsebovati zlasti podatke in pojasnila o premoženjskofinančnem stanju in sestavi financiranja, razvoju in izidih poslovanja, oceno možnosti bodočega razvoja in podatke o izdajanju in odkupu lastnih delnic. Podjetje mora omogočiti, da je letno poročilo s podatki o poslovnem izidu in obrazložitvijo javno dostopno. Malim delničarjem lahko namesto dolgega, finančno strogega letnega poročila podjetje pošlje skrajšano poročilo (mini brošuro), pri čemer pa vse delničarje obvesti, da jim lahko brezplačno pošlje tudi celotno poročilo.

(2) *Osebna izkaznica* pomeni pisno in delno tudi slikovno razlago, kaj organizacija je, kaj in zakaj počne, kakšne so koristi njenega delovanja, kdo jo vodi, kdo v njej dela (Gruban et al., 1997, str. 145). Podjetja v osebnih izkaznicah na urejen način največkrat predstavijo tisto, kar ni zajeto v drugih oblikah komunikacije (npr. v letnih poročilih). S tem orodjem naslavljamo posebne informacijske potrebe analitikov in investorjev, ki so pozorni na podrobnosti. Ta oblika komunikacije ni strogo časovno vezana in jo lahko podjetje pripravi glede na tekoče aktivnosti. Omogoča hitro seznanjanje javnosti o delovanju podjetja.

(3) *Pismo delničarjem* je sestavni del drugih komunikacijskih orodij ali pa nastopa samostojno. Vsebina je odvisna od razlogov, ki so vodili k pisanju. Zaključek poslovnega leta, vmesni poslovni rezultati, dosežki na področju razvoja, proizvodnih zmogljivosti, nevarnost sovražnega prevzema, možnost nove emisije delnic, so le nekateri izmed njih. Pismo navadno podpiše direktor podjetja. Eno izmed najbolj učinkovitih načinov, kako vzpostaviti interes in zaupanje novih delničarjev, je t.i. pozdravno pismo od predsednika uprave. Poleg pisma se pošlje tudi kopijo zadnjega letnega poročila in tekoče poročilo o delu podjetja. Priporočljivo je, da je pismo napisano informativno, a hkrati sproščeno ter da izraža čimbolj osebni pristop direktorja do delničarjev (Grunig & Hunt, 1995, str. 240).

(4) *Investicijsko poročilo* je za kratko in jedrnato poročilo namenjeno borznim posrednikom. Običajno na nekaj straneh predstavlja strateške prioritete podjetja, investicijske prednosti, ključne finančne podatke, podatke o delnici, donose, operative posebnosti, spisek analitikov, ki priporočajo podjetje in kontaktne osebe. S tem orodjem podjetje pomaga borznemu posredniku prodati podjetje njegovi stranki. Investicijsko poročilo je lahko del direktne pošte borznim posrednikom, služi kot gradivo na predstavitevah ali spremlja vabilo na srečanja (Tič Vesel, 2001, str. 54).

(5) *Bilteni* je krajši tiskani ali kako drugače razmnoženi snop listov v časopisni ali revijalni obliki za brezplačno razdeljevanje različnim javnostim. Bilten sodi med medije, ki jih nadzira komunikator, saj pri njegovem nastajanju prevladuje lastniška presoja in pri oblikovanju njegovih vsebin praviloma ne veljajo norme javnih glasil (Gruban et al., 1997, str. 138). Danes tako rekoč vsako podjetje ali organizacija izdajata vsaj po en bilten letno (Grunig & Hunt, 1995, str. 247).

(6) Pod *promocijsko gradivo* štejemo razne predstavitvene brošure o podjetju, ki so primarno namenjene poslovnim partnerjem, ob določenih priložnostih pa jih lahko razdelimo tudi analitikom, borznim posrednikom in institucionalnim delničarjem. V njih podjetje pojasnjuje svoj položaj na trgu, trende poslovanja, strateške usmeritve in dejavnost.

(7) *Časopis za delničaje*, podjetje nekajkrat letno distribuira med delničarje, analitike, borzne posrednike in finančne novinarje. Obnesel se bo, če ima organizacija obilo dejanskega informativnega gradiva, ki ga predelajo v poročila in članke, in če ima lahko en sam urednik na skrbi večino besedila, fotogradiva in urejanja. Je razmeroma poceni in ga ni težko oblikovati (Grunig & Hunt, 1995, str. 248). Časopis je primeren tudi za komunikacijo z malimi delničarji, kupci in zaposlenimi, saj v njem združimo finančno vsebino z novostmi za uporabnike izdelkov podjetja.

(8) *Direktna pošta* je cenovno učinkovito pošiljanje pisnih in drugih materialov ciljnim skupinam. Je dobro orodje za neposredno doseganje borznih posrednikov, analitikov in delničarjev. Preko nje želimo dosegati najširšo skupino posameznikov (ali ožjo ciljno skupino) in vzpostaviti redne komunikacije. Praviloma pa naj bi kljub temu dosegala



kakovost osebno napisanih pisem in za naslovnika ne bi smelo biti vidno, da gre za obliko množičnega komuniciranja (Gruban et al., 1997, str. 143). To orodje podjetje praviloma uporablja ob večjih dogodkih. Predvsem je direktna pošta uporabna v primeru večjih sprememb v poslovni usmeritvi in pri potrditvi ali zanikanju govoric, ki lahko močno vplivajo na poslovne rezultate.

(9) *Kvartalna in polletna poročila* o poslovanju. Polletno poročilo podaja osnovne finančne podatke poslovanja podjetja v zadnjem polletju z najnujnejšimi razlagami gibanj ter napovedmi za naprej. Polletno poročilo je finančni dokument za delničarje, analitike in medije in ga je zato treba pripraviti z vso potrebno strogostjo. V Sloveniji ga morajo pripravljati vse delniške družbe, ki kotirajo na borzi, medtem ko to ne velja za kvartalno poročilo. Težava vmesnih poročil je pogosto v tem, da je v času, ko je ciljna javnost prejela poročilo, novice, vključene vanj, že prejela iz drugih virov.

### **2.2.2 Orodja osebnega komuniciranja**

Podjetje pri komuniciranju s finančnimi javnostmi uporablja tudi orodja osebnega komuniciranja. Pomembno je, da lahko ljudje, ki sprejemajo investicijske odločitve, presojujejo o osebnosti in kredibilnosti predsednika uprave in ostalega managementa tudi na podlagi osebnih srečanj. Na osebnih srečanjih lahko finančne javnosti preverijo njihovo sposobnost organizirati in predstaviti informacije, njihov vpliv na podjetje in globino znanja o panogi in podjetju. Preverijo lahko, kako management izkorišča tržne priložnosti, kako dobro podjetje razume potrebe vlagateljev, kako rešuje poslovne probleme in kako je odprt za komuniciranje. Za praktike komuniciranja z delničarji pa osebna srečanja pomenijo priložnost za gradnjo interesa in znanja med vlagatelji, analitiki in borznimi posredniki na osnovi informacij. Pomembno je tudi dejstvo, da še posebno skupinska in individualna srečanja zблиžujejo management in vlagatelje oziroma svetovalce vlagateljev (Mahoney, 1991, str. 297).

Osebne oblike komunikacij lahko podjetje podpira z množico komunikacijskih gradiv. Najpogostejša so: 1. letna, polletna in kvartalna poročila; 2. sporočila za javnost in članki v finančnih medijih; 3. korporativno oglaševanje in ostala promocijska orodja; 4. redno in periodično pošiljanje informacij o podjetju finančnim javnostim.

Dobra priložnost za povabilo novinarjev, institucionalnih delničarjev, borznih posrednikov in analitikov na srečanje z vodstvom podjetja je izid letnega in vmesnega poročila. Na srečanjih lahko podjetje poudari dobre rezultate, slabe pa predstavi v pravi luči. Spregovori lahko tudi o prihodnjih načrtih in njihovem izvajanju in izgledih za poslovanje. Na srečanjih praviloma udeležencem razdeli informacijske pakete, ki vključujejo letna in vmesna poročila, kopije govorov, člankov, osebno izkaznico, predstavitveno brošuro podjetja ter predstavitvene prosojnice.

(1) *Letna skupščina* je najvišja oblika srečevanja lastnikov podjetja. Je zakonska obveza. S komunikacijskega stališča je najpomembnejši dogodek v podjetju in ga je temu primerno

treba komunikacijsko pripraviti in podpreti (Gruban et al., 1997, str. 142). Skupščina delničarjev je obenem eden izmed organov v organizaciji vsake delniške družbe. Namenjena je izključno delničarjem. Ti na njej uveljavljajo svoje članske pravice in odločajo o: (1) delitvi dobička na predlog uprave in na podlagi mnenja nadzornega sveta, (2) letnem poročilu na predlog uprave in na podlagi mnenja nadzornega sveta, (3) imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta, (4) spremembah statuta, (5) ukrepih za povečanje ali zmanjšanje kapitala, (6) prenehanju družbe in statusnih spremembah (spojitev, pripojitev), (7) imenovanju revizorja, (8) drugih zadevah določenih s statutom in zakonom.

Delničarji imajo možnost, da po objavi sklica skupščine upravi posredujejo vprašanja in predloge glede dnevnega reda. Uprava na vprašanja odgovarja na skupščini, če pa to ni možno, mora informacije posredovati v čim krajšem času. Najbolj pogosta vprašanja, izpostavljena na letni skupščini, se nanašajo na plače, nagrade, pravice in ugodnosti vodstva in druge privilegije. Nadalje delničarje zanima program izobraževanja in napredovanja, delovni pogoji, varnostni ukrepi, delež lastništva v rokah vodstva, število delnic, poraba zadržanega dobička. Želijo tudi informacije o proizvodih, načinih promocije, cenah (Grunig & Hunt, 1995, str. 314). Vodstveni predstavniki podjetja morajo na skupščini posvetiti vsem delničarjem enako pozornost. Z odgovarjanjem na vprašanja delničarjev, sprejemanjem kritik in obenem dajanjem videza, da so vsakršne kritike neutemeljene, lahko zadovoljijo obe strani in se lahko tako izognejo nepotrebnim zapletom in prekinitvam. Podjetje mora po končani skupščini na podlagi zapisnika pripraviti poročilo o poteku skupščine. To je pomembno predvsem za tiste delničarje, ki se zaradi zastopanja pooblaščenec ali drugih razlogov skupščine niso udeležili.

(2) *Osebna srečanja* so srečanja z enim ali več sogovorniki. Običajno je njihov namen neformalna izmenjava mnenj, lahko pa gre tudi za formalna pogajanja. Ničesar ni, kar bi lahko nadomestilo kakovost medosebnega komuniciranja v živo navzoči skupini. Obenem že samo srečevanje nosi določen pomen, ki se kaže v upoštevanju in spoštovanju tistih, ki se srečujejo. Neuspešno srečanje pa nasprotno lahko zelo zastrupi odnose med podjetjem in finančnimi javnostmi (Gruban et al., 1997, str. 145). Osebna srečanja so ena najpomembnejših virov informacij o podjetju. Uprava podjetja lahko na ta način vzpostavi dolgoročne in osebne odnose s pomembnejšimi vlagatelji. Posebno vlogo imajo taka srečanja pred sklicem skupščine, ko se preverja in usklajuje interese s ključnimi delničarji.

(3) *Odrta*, po možnost brezplačna, *telefonska linija* je enostavno in učinkovito orodje odnosov s finančnimi javnostmi. Telefon je orodje za osebno pogovarjanje na daljavo. Predvsem podjetja z velikim številom delničarjev se na ta način izognejo dragi komunikaciji preko medijev ali uporabi direktne pošte. Telefon pa nam omogoča tudi vzdrževanje osebnih odnosov z množico ljudi, ki so lahko raztreseni po vsem svetu. Predvsem je odrta telefonska linija namenjena malim delničarjem, ki nimajo možnosti pridobiti informacij na osebnih srečanjih (Tič Vesel, 2001, str. 61). Sedanji in potencialni vlagatelji imajo možnost dostopa do informacij v zvezi z delnicami, dividendami, naročijo

letno poročilo, odprta linija pa lahko deluje tudi kot medijski servis. Odprta telefonska linija je lahko le začasno (deluje v času skupščine, večjih poslovnih dogodkov, npr. ob pričetku kotacije na borzi, ob delitvi delnic, združevanju ali prevzemu) ali pa stalno orodje komuniciranja.

(4) *Dan odprtih vrat* je namenjen seznanjanju družbenega okolja o tem, kaj organizacija je, kakšna je in kaj počne (Gruban et al., 1997, str. 138). Dneve odprtih vrat imajo precej pogosto predvsem podjetja, ki so odvisna od podpore javnosti. Pri organiziranju tovrstnih ogledov moramo biti pozorni na vsako skupino finančne javnosti posebej. Vsako morajo spremljati ustrezno pomembni člani podjetja. Potrebo po izvedbi obhodov povečujejo novi izdelki in novi obrati (Grunig & Hunt, 1995, str. 313). Srečanje z analitiki ali institucionalnimi delničarji s poslovno vsebino lahko podjetje poveže z ogledom proizvodnje, dneve odprtih vrat za male delničarje pa lahko podjetje učinkovito kombinira z brezplačno telefonsko linijo v času večjih poslovnih dogodkov (Tič Vesel, 2001, str. 61).

### **2.2.3 Avdio-vizualna orodja komuniciranja**

Korporativni video predstavlja podjetje, njegovo dejavnost, posamezni vidik poslovanja ali kar letne rezultate. Podjetje ga uporablja ob različnih dogodkih, kot so srečanja z analitiki, institucionalnimi delničarji, letna skupščina (Tič Vesel, 2001, str. 57). Ena izmed prednosti videa je, da premore mnoge prvine medosebne komunikacije, obenem pa pomeni prihranek stroškov in časa pri pošiljanju upravljalcev z enega konca na drugi konec dežele ali sveta. Mogoče je celo organizirati videokonferenco na daljavo, pri kateri po telefonskih linijah prenašamo hišno televizijo. Kadar namerava podjetje ponuditi tržišču nove delnice, njihovi zaposleni ponavadi potujejo okoli in se o tem pogovarjajo z borznimi posredniki in večjimi investitorji. Videokonferenca pa omogoča, da se predstavljajo kar iz podjetja (Grunig & Hunt, 1995, str. 185). Medijsko oglaševanje je pomembno v času, ko je cena delnice v upadanju. Namen oglaševanja je prikaz podjetja v pozitivni luči. Ciljni skupini sta predvsem prodajni analitiki in institucije. Podjetje lahko pripravi poseben korporativni oglas, ki je namenjen zgolj finančnim javnostim, denimo ob pričetku kotacije delnic na borzi (Tič Vesel, 2001, str. 57). Avdiovizualne predstavitve so primerne za srečanja z institucionalnimi delničarji, analitiki ipd. To so na elektronskih prosojnicah povzeta bistvena sporočila in informacije, ki jih podjetje želi posredovati občinstvu. Natisnjeno verzijo prezentacije se lahko razdeli prisotnim kot gradivo, ki ga arhivirajo za morebitno kasnejšo uporabo. Predstavitve iz vseh dogodkov je priporočljivo shranjevati v arhivu na spletni strani v posebnem poglavju za delničarje oz. finančne javnosti, na katere lahko delničarji, borzni posredniki in analitiki dostopajo vsak trenutek.

### **2.2.4 Orodja v medijskem komuniciranju**

Množični mediji so poglobitni kanali do javnosti in prav gotovo so to tudi kanali, ki so praktikom najbolj domači. Odnosi z mediji zavzemajo osrednji položaj v odnosih z javnostmi; tudi v odnosih s finančnimi javnostmi imajo velik pomen. V nadaljevanju pojasnjujem najbolj tipična orodja komuniciranja z njimi.

(1) *Novinarske konference* in briefingi za novinarje je nujno organizirati za vzdrževanje odprtih odnosov s skupino novinarjev, ki spremljajo podjetje in o njem poročajo v poslovnih in dnevnih medijih. Novinarska konferenca je medijski dogodek. Skliče se jo v primeru, ko sporočilnosti ni mogoče doseči na drugačen način (npr. s sporočilom za objavo) in ko je njena predvidena vsebina vredna objave v informativnem mediju po merilih profesionalnega novinarskega dela (Gruban et al., 1997, str. 143). To je predvsem ob pomembnih poslovnih dogodkih (letni rezultati poslovanja, prevzem ipd). Na novinarsko konferenco se mora podjetje dobro pripraviti: pripravi prostor, scenarij, ključna sporočila, gradiva za novinarje. Predstavniki podjetja, ki bodo sodelovali na konferenci, pa morajo biti pripravljene tudi na predvidena neprijetna vprašanja novinarjev (Grunig & Hunt, 1995, str. 133). Briefing pa podjetje organizira v primeru, ko zasledi nekorektno poročanje novinarjev o poslovanju podjetja ali o konkretnem poslovnem dogodku, kar je lahko posledica nerazumevanja ali dezinformiranosti in bi lahko nadaljevanje novinarskega poročanja v takšnem slogu škodilo ugledu podjetja (Tič Vesel, 2001, str. 63).

(2) *Plačani prispevki* v specializiranih finančnih medijih so poseben format medijske objave, ki je v tujini precej uporabljen. Gre za investicijski profil za posamezno podjetje/delnico, v katerem podjetje predstavi nosilce vrednosti podjetja in iz njih izvedeno vrednotenje delnice. Borzni posredniki lahko naročijo kopijo takšnih člankov ali pa jim jih pošlje podjetje samo. Uporabijo jih za prepričevanje strank za investiranja v izbrano delnico.

(3) *Sporočilo za javnost* je običajno pisno, lahko je tudi zvočno, slikovno ali v drugem mediju oblikovano sporočilo, ki je namenjeno novinarjem in urednikom, da ga po svoji presoji objavijo v svojem mediju.

(4) *Novinarski članki* so sporočilo za medije, ki je namenjeno seznanjanju novinarjev in urednikov z dejstvi, ki so pomembna za njihovo delo, niso pa nujno vredna objave – v nasprotju s tistimi v sporočilih za javnost. To so razna obvestila in razlagalna gradiva (Gruban et al., 1997, str. 149). Pomembno je redno pojavljanje podjetja in tudi njegovega vodstva v poslovnih medijih. Na ta način pridejo do informacij o aktivnostih podjetja in njegovega vodstva individualni in seveda tudi institucionalni delničarji. Nenazadnje medijska slika vpliva na investicijske presoje in odločitve borznih posrednikov in vlagateljev.

(5) *Korporativno oglaševanje* in obvezne plačane objave so primerne predvsem ob večjih poslovnih dogodkih oz. spremembah (npr. združevanje, spremembe v upravi ipd.) ter v času objav vmesnih in letnih rezultatov poslovanja podjetja (Tič Vesel, 2001, str. 63). Največji posamezni namen korporacijskega samooglaševanja je ustvarjanje prepoznavnosti. Z njim naj bi izboljšali delničarska/financerska razmerja (Grunig & Hunt, 1995, str. 327). Oglas je vsak v množičnem mediju zakupljeni prostor ali čas, pa naj si gre za prostor ali čas v za to posebej in vnaprej določenih rubrikah ali v prostorih in časih med

ostalimi novinarskimi prispevki. V tem smislu so vsi članki, katerih objavo je naročnik plačal, oglasi (Gruban et al., 1997, str. 144).

### **2.2.5 Elektronska komunikacijska orodja**

Ob obravnavi kakršnegakoli komuniciranja, tudi komuniciranja na področju odnosov s finančnimi javnostmi, ne moremo mimo elektronske komunikacije in vse širše uporabnosti elektronskih medijev. S pomočjo računalnikov in interneta je danes več informacij na razpolago več ljudem, informacije lahko zbiramo hitreje. Potem, ko informacijo oblikujemo, jo lahko bolj učinkovito posredujemo tistim, ki bi jih radi informirali.

## **3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE RAIFFEISEN BANKE D.D. KOT PONUDNICE VZAJEMNIH SKLADOV**

Danes, ko se konkurenca vse bolj zaostruje, je eden pomembnejših dejavnikov uspeha podjetja tudi tržno komuniciranje. V nadaljevanju bom skušal na primeru dobre poslovne prakse prikazati, kako naj bi izgledal dober primer poslovnega komuniciranja. Primer bom ponazoril na ponudniku vzajemnih skladov v Sloveniji, ob tem pa podal podrobnejši potek komunikacije z javnostmi ob predstavitvi novega vzajemnega sklada. Na podlagi ugotovitev bom opredelil ciljno občinstvo, temeljno sporočilo komunikacijskega programa in proračun. Sledil bo opis izvedbe in nadzora poslovnega komuniciranja Raiffeisen banke, d. d., kot ponudnice vzajemnih skladov.

### **3.1 Kratka zgodovina Raiffeisen banke, d. d.**

Krekova banka je bila kot delniška družba ustanovljena leta 1992. Kot srednje velika, samostojna, vseslovenska in univerzalna banka je skoraj deset let uspešno in aktivno sodelovala na našem bančnem trgu. Pri svojem delu se je soočala z mnogimi izzivi modernega bančništva. Poslovala je uspešno in dosegla večino ambiciozno zastavljenih ciljev, saj je bila vrsto let najhitreje rastoča slovenska banka in ves čas tudi visoko dobičkonosna.

V letu 2002 je Krekova banka postala pomemben del ene največjih evropskih bančnih skupin, saj je v prizadevanjih za približevanje evropskim integracijam izbrala za svojega partnerja največjo avstrijsko bančno skupino Raiffeisen Zentralbank. Njena hčerinska družba, Raiffeisen International, se v Srednji in Vzhodni Evropi uvršča med vodilne banke. Med drugim ponuja komercialno in investicijsko bančništvo ter poslovanje s prebivalstvom na tržiščih velikega dela Evrope. Danes je skupina Raiffeisen prisotna v 17 državah, zaposluje 61.800 ljudi in posluje v 3.000 poslovalnicah s 14.4 milijoni zadovoljnih uporabnikov. Septembra 2007 je slovenska banka opustila ime Krekova in se preimenovala v Raiffeisen banka (v nadaljevanju RBSI).

Ob prihodu Raiffeisen International leta 2002 na slovenski trg je bila poleg nadaljevanja dolgoročnih poslovnih odnosov s tedanjimi poslovnimi partnerji ena glavnih idej razširiti mrežo poslovnih partnerjev na vseh področjih in vanjo zajeti nekatera večja podjetja ter

tako imenovane blue chipe. Za skupino je bila Slovenija pomembna predvsem zato, ker ji je na področju poslovanja z gospodarskimi družbami in investicijskega bančništva pomenila poslovno vez med nekdanjimi jugoslovanskimi republikami. Po šestih letih trdega dela lahko rečemo, da si je Raiffeisen banka utrdila položaj med glavnimi ponudniki storitev za podjetja in investicijskega bančništva v Sloveniji.

## **3.2 Vzajemni skladi Raiffeisen Capital Management**

Poslovanje z vzajemnimi skladi se je v Raiffeisen banki začelo v letu 2004. Takrat je kot prva banka v Sloveniji z dovoljenjem Agencije za trg vrednostnih papirjev začela tržiti tuje vzajemne sklade. Na začetku je ponudba obsegala 10 vzajemnih skladov, danes pa jih imamo v ponudbi 23. Slovenskim vlagateljem ponujamo vzajemne sklade avstrijske družbe za upravljanje Raiffeisen Capital Management (v nadaljevanju RCM), ki je prav tako del skupine Raiffeisen International.

RCM zaposluje več kot 300 ljudi in upravlja prek 30 milijard evrov. To je petnajstkrat več kot znašajo sredstva vseh vzajemnih skladov slovenskih družb za upravljanje skupaj. Je vodilna avstrijska družba za upravljanje. V svoji zgodovini je za svoje delovanje prejela številne nagrade strokovne javnosti, med drugim tudi s strani Lipperja, Capitala, Ferija, Standard&Poora in Morningstarja. V preteklosti je slovenske vlagatelje razveseljevala z vzajemnim skladoma RaiffeisenOsteuropa Aktien in RaiffeisenEurasien Aktien, ki se ponašata s štirimi oziroma petimi Morningstarjevimi zvezdicami.

### **3.2.1 Pregled trženjskega načrta**

Pri RBSI smo se odločili, da bomo slovenskim vlagateljem ponudili nov vzajemni sklad RaiffeisenAgriculture Aktien. RCM kot upravljalec sklada se je odločil ustanoviti nov sklad, ki bo vlagal na področje agrikulture, saj so v tej panogi prepoznali priložnost in velik dolgoročni potencial. K tej odločitvi so jih pripeljali mnogi dejavniki, ki kažejo na to, da bo agrikultura kot panoga vedno bolj pomemben dejavnik razvoja in rasti v prihodnosti. Naraščanje števila prebivalstva, višanje povprečne življenjske dobe, krepitev kupne moči, uporaba kultur kot biogoriv je le nekaj razlogov, ki so privedli k odločitvi o novem vzajemnem skladu. Sklad bo ustanovljen in predstavljen spomladi 2009, saj je takrat tema bolj aktualna in pritegne večjo pozornost.

### **3.2.2 Analiza konkurence**

Tako kot v drugih panogah je tudi med ponudniki vzajemnih skladov prisotna velika konkurenca. V Sloveniji vzajemne sklade ponuja 13 domačih in 8 tujih družb za upravljanje. Skupaj slovenskim vlagateljem ponujajo 265 vzajemnih skladov. Poleg tujih ponudnikov bi kot mogoča konkurenta izpostavil družbi KD Skladi in NLB Skladi, ki sta tudi vodilna ponudnika skladov glede na zbrana vplačila v Sloveniji. V preteklosti je zakonodaja v Sloveniji vedno dajala prednost domačim družbam za upravljanje, kar se najbolj odraža po stažu, ki ga imajo tuje družbe na našem trgu. Kljub temu so si v zadnjih treh letih tuje družbe priborile znaten delež trga. Natančni podatki žal niso dostopni, se pa ocenjuje, da so tuje družbe pobrale več kot tretjino vseh vplačil v vzajemne sklade v

Sloveniji. V prihodnje pričakujem, da se bodo na trgu pojavili novi ponudniki vzajemnih skladov.

Družba KD Skladi d. o. o. je bila ustanovljena leta 1994 kot Kmečka družba, d. d., njen edini družbenik pa je družba KD Holding, d. d. Zaposluje 35 ljudi, konec septembra 2008 so imeli v upravljanju 410 milijonov evrov, ki so jih zbrali z vplačili v vzajemne sklade. Ob tem upravljajo še z dodatnimi 90 milijoni, kolikor znašajo sredstva njihovih investicijskih družb. Njihove prednosti, ki so jih v preteklosti dobro izkoriščali, so predvsem daljša prisotnost na trgu in dobra prodajna mreža.

Družba NLB Skladi je bila ustanovljena leta 2002, njen edini družbenik pa je Nova Ljubljanska Banka, d.d. Zaposluje 27 ljudi, konec septembra 2008 so upravljali z 215 milijoni evrov, ki so pritekli z vplačili v vzajemne sklade. Ob tem upravljajo z dodatnimi 100 milijoni, ki so bili naloženi v investicijske družbe, ki so se ali pa se še bodo preoblikovale v vzajemni sklad. Njihova glavna prednost je prodajna mreža, saj jim kot prodajna mesta služijo vse poslovalnice Nove Ljubljanske banke. Ob tem s pridom izkoriščajo tudi zavarovalne produkte, s pomočjo katerih na upravljanje priteče znaten del sredstev.

### **3.2.3 Analiza okolja**

Trženjsko okolje je nestanovitno, neprestano se pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Nenehno spremljanje dogajanja v okolju pomeni za podjetje potrebo po prilagajanju spremembam, kar predstavlja ključen pomen za uspešnost. Podjetja, ki so sposobna pravočasno predvideti trende, lahko to sposobnost pretvorijo v vir konkurenčne prednosti. Makrookolje sestavljajo politično-pravne, gospodarske, demografske, naravne, socialno-kulturne in tehnološke sile. Podjetje nanje ne more vplivati, pomembno pa je, da jih vključi v svoje poslovne analize.

#### Politično-pravno okolje

Slovenija kot članica Evropske unije deluje v skladu z zakonodajo in direktivami, ki veljajo za vse članice. To pomeni, da je politično okolje stabilno in Raiffeisen banki kot ponudnici skladov tuje družbe ne predstavlja dodatnih ovir pri poslovanju na področju Slovenije. Ob tem se lahko zanaša na visoko stopnjo predvidljivosti in stabilnosti pogojev poslovanja in varstvo potrošnikov.

S pravnega vidika Raiffeisen banka vidi priložnost predvsem v hitrejšem odzivu na spremembe v zakonodaji, ki v prihodnje prinaša lažjo dostopnost do skladov, manj birokracijskih postopkov in neobdavčeno prehajanje med vzajemnimi skladi iste družbe za upravljanje.

#### Ekonomsko okolje

Slovenija je na tem področju v preteklosti postorila veliko dobrega, saj je to morala storiti zaradi vstopa v Evropsko unijo. Gospodarska rast je dobra, nezaposlenost se zmanjšuje in

tudi zadolženost države v primerjavi s preostalimi članicami še ni skrb zbujujoča. Nekaj preglavic je imela le z inflacijo, ki pa se bo verjetno v prihodnje umirila. Večinoma prav zaradi splošne finančne krize, ki smo ji priča po celem svetu. V luči slednjega se kaže tudi največ zaskrbljenosti glede zaupanja vlagateljev v finančni sektor. Žal tu Slovenija ne bo in ne more biti izjema, saj je integriranost slovenskega gospodarstva v globalni sistem prevelika. Davčna bremenitev vlaganja v sklade je podobna kot v članicah Evropske unije.

#### Družbeno okolje

Slovenija po starostni strukturi velja za staro prebivalstvo. Pod težo tega je tudi pritisk na pokojninsko blagajno velik, kar še dodatno kliče po dodatnem individualnem varčevanju za leta v pokoju. Tega se vse bolj zavedajo tudi mladi, katerih stopnja izobrazbe v povprečju iz leta v leto narašča. Enako velja za kupno moč prebivalstva in delovno aktivnost. Slovenija se po življenjskem slogu in navadah vedno bolj približuje starim članicam Evropske unije. V tem vidim priložnost tudi z vidika trženja vzajemnih skladov, kjer smo v povprečju daleč pod evropskim povprečjem.

### **3.2.4 Analiza komunikacijskega procesa**

#### Analiza ciljnega občinstva

V RBSI smo mnenja, da je sklad primerem kot popestritev in dodatek portfelja vsakega povprečnega vlagatelja, in odločili smo se, da bodo ciljna skupina vsi, ki so stari med 25 in 50 let. Ker se v RBSI zavedamo resno, smo se odločili, da bomo za pomoč pri sestavi medijskega načrta, ki bi kar najbolje zajel javnost, ki ji je sklad namenjen, zaprosili priznano oglaševalsko agencijo Media Publikum iz Ljubljane.

Ob tem bo agencija Valicon na zahtevo Raiffeisen Capital Managementa opravila obsežno analizo trga z namenom določitve povprečnega profila slovenskega vlagatelja in njegovega zaznavanja ponudnikov vzajemnih skladov pri nas.

#### Določitev komunikacijskih ciljev

Cilji komuniciranja Raiffeisen banke pri kampanjah oglaševanja vzajemnih skladov so usmerjeni k informiranju njenih komitentov o alternativnih možnostih vlaganja, ki v zadnjem času pridobivajo pomen. Marketinški oddelek si s komunikacijsko akcijo zastavi cilj, na primer povečati prepoznavnost ponudbe Raiffeisen skladov za 20 % in povečanje svojega tržnega deleža tujih vzajemnih skladov v Sloveniji za 2 %. Prav tako si zastavi pomožni cilj, kako to doseči. Hkrati pa so cilji komuniciranja obvestiti komitente o najnovejši ponudbi s področja tujih skladov v RBSI, jih priklicati iz spomina ter podati osnovno informacijo o naslovu, na katerem lahko dobijo več informacij. Ob tem pa želimo v očeh javnosti vedno utrditi prepoznavnost Raiffeisen banke kot blagovne znamke.

#### Analiza komunikacijskih poti

Pri izbiranju komunikacijskih kanalov se Raiffeisen banka odloča med osebnimi in neosebnimi kanali:



## *Osebni*

- prodajno osebje v poslovalnicah, ki je glavni in najpomembnejši vir informacij vzajemnih skladov Raiffeisen banke;
- mobilni bančni svetovalci, katerih doseg komitentov je večji kot doseg stacionarnega prodajnega osebja, hkrati pa so fleksibilnejši;
- novinarske konference in sporočila za javnost, kjer vlagatelje obvešča o novostih njene ponudbe;
- naložbeni center Raiffeisen, kjer vlagateljem ponudijo vse potrebne informacije in nasvete v povezavi z dogajanjem na borzah, kjer se lahko pogovorijo tudi s strokovnjaki;
- direktna pošta;
- elektronsko komuniciranje, ki omogoča direkten kontakt z odgovornimi ljudmi za vzajemne sklade na banki.

Med osebnimi komunikacijskimi potmi banka največ pozornosti namenja izobraževanju osebja v poslovalnicah. Tam lahko vlagatelji pridobijo informacije o naložbah in ponudbi ter se pogovorijo z bančnimi svetovalci v primeru nejasnosti, obenem pa lahko sklenejo pogodbo o nakupu. Še posebej zato, ker se tu posel odvijuje od začetka do konca, je izrednega pomena, da je osebje primerno strokovno podkovano in prodajno motivirano.

## *Neosebni*

- domača spletna stran (namenjena je objavljanju najrazličnejših informacij o banki, kot tudi tedenskih poročil o dogajanju na trgu, novostih v ponudbi ...);
- promocijski material (prospekti, zloženke, brošure ...), ki je na voljo v vseh poslovalnicah Raiffeisen banke;
- promocijska darila (predvsem so aktualna v božičnem času in drugih podobnih praznikih);
- oglasi na prostem;
- bankomati;
- oglasi na internetnih straneh (financna-tocka.si, finance.si, večer.si, najdi.si ...);
- sporočila za javnost v sredstvih javnega obveščanja.

Med neosebnimi komunikacijskimi kanali se največjo skrb namenja oblikovanju in vzdrževanju domače spletne strani. Poleg strategije oblikovanja oglasnih sporočil banke je skrb za vedno sveže in izčrpne informacije o ponudbi zelo pomembna. Domača spletna stran je poleg poslovalnic vir, ki ponuja vlagateljem največ informacij na enem mestu. Ob enkratnih dogodkih, kot je registracija novega vzajemnega sklada, pa banka išče tudi dodatne rešitve pri podajanju informacij javnosti.

### Temeljno sporočilo komunikacijskega načrta

V Raiffeisen banki pri sestavljanju sporočil upoštevamo ključne karakteristike ciljnih skupin, na katere želijo z njimi vplivati. Na ta način se želimo bolje spoznati z lastnostmi, navadami in nenazadnje potrebami naših vlagateljev. Brez poznavanja le-teh namreč ne vemo, kaj potrebujejo in kaj jim lahko ponudimo. Oglasna sporočila banke so po navadi sestavljena na podlagi majhnega števila podatkov, ki v naslovniku vzbudijo pozornost. Njihov osnovni namen je vzbuditi zanimanje. Skoraj nikoli ne vsebujejo vseh potrebnih podatkov, temveč samo novost ponudbe ter vabilo oziroma kontakt in zakonsko odrejena pojasnila. Za kontakt se praviloma navaja spletno stran, na kateri lahko zainteresirani dobijo popolne informacije in svetovanje. S tem naslovnika prisilijo, da aktivno sodeluje pri pridobivanju informacij o ponudbi oziroma produktu.

Oblikovno so oglasi Raiffeisen banke v zaščitno živo rumenih tonih, v kombinaciji z belo in črno barvo. Tako banka sledi cilju, prepoznavnosti svojih sporočil v medijih in na prostem ter dosega visoko ločljivost od oglasov drugih bank. Z rumeno barvo, ki poživlja in motivira, želi banka spodbuditi komitente k še močnejšemu odzivu. Veliko pozornost banka posveča kakovosti in všečnosti slik oziroma likov, ki morajo vsebovati žive barve, vpadljive oblike in visoko kakovost. Tako oblikovano sporočilo mora v naslovniku takoj zbuditi zanimanje. Če se to zgodi, je izpolnilo svoj namen. Da bi svoje poslanstvo opravilo čim več sporočil, ki so namenjena javnosti, se v banki opravljajo pretestiranja. S tem se izognemo sporočilom, ki bi lahko v naslovniku vzbudila nezaželene odzive. Te vrste sporočil izločimo. Na začetku je zato na voljo več različic enakega sporočila, ki pozneje dajo enega favorita, za katerega se v oddelku za marketing pripravi načrt oglaševanja.

Prvo sporočilo o novem skladu bo javnosti posredovano prek spletne strani Agencije za trg vrednostnih papirjev, ki ji je treba predložiti zahtevo za izdajo dovoljenja za začetek trženja vzajemnega sklada. Pri oblikovanju oglaševalskega sporočila se bomo držali standardov, ki jih predpisuje interno gradivo celostne grafične podobe. S tem želimo doseči strokovnost, verodostojnost in zaupanje produkta skupine Raiffeisen International. V notranjem oddelku za tržne komunikacije RBSI bodo v sodelovanju z RCM pripravili slogan in zasnovano sporočila. S pomočjo izkušenih oblikovalcev iz oblikovalske agencije Pristop bodo skupaj pripravili tiskano oblikovno sporočilo. Slogan bo oblikovan na način, ki bo jasno odražal naložbeno usmerjenost vzajemnega sklada. Primeren slogan bi bil na primer: »Že imate svoj vrtiček? Zgrabite priložnost!«. Agencija bo na podlagi predlogov, želja in celotne grafične podobe podjetja pripravila nekaj primerkov oglasnega sporočila. Izbran in potrjen predlog s strani notranjega oddelka za tržne komunikacije bomo pozneje adaptirali na vse medijske nosilce in druge promocijske materiale.

### Določitev proračuna

Kako in kakšne aktivnosti načrtovati, koliko sredstev porabiti oziroma investirati v marketinško komuniciranje, je odvisno od ciljev komuniciranja, ciljnega občinstva, ki ga banka določi na podlagi značilnosti storitev in tipa posla, v katerem banka deluje. Banka skuša vsaj en sklad letno ponuditi z obsežnejšo oglaševalsko akcijo, s katero si poleg

koristi novega vzajemnega sklada obeta tudi dvig prepoznavnosti blagovne znamke Raiffeisen. V oddelku marketinga in stikov z javnostmi se načrt marketinških aktivnosti določa za dobo enega leta. S tem dosežejo usmerjeno načrtovanje, ki vodi k načrtovanim rezultatom, in hitro odzivnost na nenehne spremembe v okolju. Tržni sektorji, ki skrbijo za razvijanje novih produktov in njihovo poznejše trženje, morajo biti zelo pazljivi, da so načrti aktivnosti med njimi in oddelkom marketinga ter stikov z javnostmi usklajeni. Vendar pa za oddelek marketinga predstavlja največji problem pomanjkanje proračuna. Zaradi omejenih sredstev se ljudje v oddelku zavedajo, da si ne morejo privoščiti velikih marketinških akcij, ne velikih oglaševalskih kampanj. To poizkušajo nadomestiti s kreativnostjo, inovativnostjo in z učinkovito izvedbo, ker se zavedajo, da si spodrseljajev ne smejo privoščiti.

Za vse aktivnosti promocije novega vzajemnega sklada bomo ob pomoči RCM namenili 100.000 evrov. Od tega bomo dve tretjini namenili za zakup oglasnega prostora v medijih, tretjino pa za oblikovanje in produkcijo oglaševalskega in promocijskega materiala ter organizacijo dogodkov, povezanih z lansiranjem vzajemnega sklada.

### **3.2.5 Oblikovanje in izvedba tržnokomunikacijskega načrta**

#### *Izbiranje instrumentov komunikacijskega spleta*

Izbiranje instrumentov v RBSI poteka premišljeno in v skladu z začrtano strategijo poslovnega komuniciranja. Zato so vse izbrane marketinške aktivnosti prilagojene storitvi ali produktu, ki mu je komunikacija namenjena. V preteklosti je bila RBSI pri svojih aktivnostih zelo dejavna, zato v nadaljevanju navajam nekaj njihovih aktivnosti dobre poslovne prakse odnosov z javnostmi, ki ključno prispevajo h krepitvi in prepoznavi blagovne znamke.

(1) Raiffeisen banka je 25 otrokom iz socialno ogroženih družin omogočila udeležbo na poletnih delavnicah v sklopu projekta Razgibajmo poletje. (2) Donacija prizadetim občinam Železniki in Letuša za odpravo posledic neurja. Ob tem smo sredstva zbirali tudi zaposleni in jih namenili družini iz Železnikov, ki jim je povodenj že tretjič uničila stanovanje v pritličju hiše. (3) Donacijska sredstva za odpravo posledic poplav občini Braslovče in za obnovo kulturnega doma v Železnikih so bila podarjena iz fonda, ki je bil namenjen novoletnim darilom. (4) Praznično vzdušje smo popestrili pri otrocih, ki obiskujejo vrtec in osnovno šolo mariborskega Centra za sluh in govor. Podarili smo jim posebne didaktične komplete in majhne pozornosti ob novem letu. (5) RBSI je glavni sponzor svetovnega prvaka v paralelnem veleslalomu deskanja na snegu, Roka Flandra. Pogodba velja za dobo treh let. (6) Z donacijo RBSI je bila prenovljena hiša Zveze društev za cerebralno paralizo Slovenije v Spodnjih Vrčičah pri Zgornji Kungoti. (7) Banka sodeluje pri projektju Verjemi vase in osvoji svet, katerega pobudnica je svetovna popotnica Benka Pulko. Dolgoročni cilj projekta je izkoreniniti nepismenost, znižati raven neizobraženosti in se aktivno pridružiti boju za obstanek enega najbolj miroljubnih narodov na svetu, Tibetancev. (8) RBSI je tudi že tradicionalni pokrovitelj Festivala Lent, ki se vsako leto dogaja v Mariboru. (9) Donacijo s strani banke so prejeli tudi v

mednarodni ustanovi Fundacija za razminiranje in pomoč žrtvam min. (10) Ob vsem navedenem je banka v preteklem letu priredila tudi seminar z naslovom »Pomnožite svoje evre«, kjer je udeležencem predstavila pomembnost varčevanja, ob tem pa pripravila tudi otroške delavnice za najmlajše. S tem je želela pritegniti na dogodek kar največ družin, ki se sicer zaradi neurejenega varstva otrok seminarja ne bi mogli udeležiti. (11) Banka redno prireja družabne dogodke, kamor vabi svoje komitente in poslovne partnerje. Tako vsako leto priredi druženje ob zaključku leta, druženje na festivalu Lent, golf turnirju ter priložnostno ob predstavitvi novih produktov banke. (12) Za krepitev prepoznavnosti pa uporabljajo tudi korporativne akcije, govore uprave na pomembnejših omizjih in seminarjih, novinarska gradiva za medije, vključno z intervjuji glavnih akterjev banke, ter nenazadnje redno objavljajo vsa finančna poročila, ki jim jih nalaga zakonodaja.

Ob vsem naštetem velja omeniti tudi nekaj mednarodnih aktivnosti skupine Raiffeisen International. Tudi aktivnosti skupine na mednarodnem področju, ki so medijsko dobro podprte, pripomorejo k prepoznavnosti slovenske Raiffeisen banke. Raiffeisen je tako bil v preteklosti glavni pokrovitelj ali sponzor na številnih prireditvah in dogodkih na kulturnem in športnem področju, med drugim Evrovizije v Srbiji, Svetovnega hokejskega prvenstva na Češkem, vrsto let pa je zvesti spremljevalec tudi smučarskemu šampionu Hermanu Maierju.

Predsednik uprave Raiffeisen International, Herbert Stepic, je 2007 ustanovil dobrodelni sklad. Herbert Stepic CEE Cherty je neprofitno združenje, ki si prizadeva za izboljšanje življenjskih pogojev otrok, mladostnikov in žensk v manj razvitih regijah srednje in vzhodne Evrope. Herbert Stepic je s strani Evropskega poslovnega tiska (European Business Press) nagradjen z nazivom »Evropski manager leta 2007«.

Raiffeisen je s strani uglednih finančnih revij Euromoney in Global Finance za leto 2007 prejel naziv »Najboljša banka v Srednji in Vzhodni Evropi«.

Vse aktivnosti oddelek za komuniciranje predstavi na omenjenih dogodkih in o tem obvesti javnosti. Za sporočanje največkrat izberejo tiskane medije, internet, elektronsko pošto, vse pa je seveda dostopno tudi na spletni strani.

V nadaljevanju predstavljam aktivnosti trženjskega komuniciranja, ki jih bo Raiffeisen banka uporabila za doseg zastavljenih ciljev ob predstavitvi novega vzajemnega sklada RaiffeisenAgriculture Aktien.

### Oglaševanje

RBSI se je, po uskladitvi in na predlog oglaševalske agencije, odločila, da bo sklad oglaševala s TV-oglasil, v tiskanih medijih in na internetu (izseki iz medijskih načrtov so na voljo v prilogi diplomskega dela). (1) Na televiziji bomo imeli v roku treh tednov 69 objav. Od tega 44 na RTV SLO in 25 na POP TV. Ob tem bomo dobili še nekaj brezplačnih objav na Kanalu A, a obseg le-teh še ni točno definiran. Oglasi bodo predvajani v pozno

popoldanskih in večernih urah, ko je gledanost najvišja. (2) Tiskani oglasi bodo objavljeni v tednikih, mesečnikih in strokovnih revijah. Dnevnikom se bomo izognili, saj nam dolžina oglaševalske kampanije omogoča, da z nižjim vložkom dosežemo enak doseg javnosti. Skupaj bomo objavili 12 tiskanih oglasov. Doseg ciljne skupine je zagotovljen, saj bomo z objavo v tednikih, kot sta Žurnal in Dobro jutro, pokrili večji del gospodinjstev, stroko pa seznanili prek specifičnih revij, kot sta naprimer Golf Klub in Manager. Večinoma bodo oglasi celostranski, umeščeni na notranjih straneh tiskovin. V štirih izdajah Poleta in Maga pa bodo oglasi krasili ovitek revij. Z velikostjo oglasa bomo zagotovili opaznost oglasa in se izognili možnosti spregleda, kar se lahko zgodi z oglasi manjšega formata. (3) Spletne oglasne pasice bomo predvajali na najbolj obiskanih spletnih straneh, kot so [www.24ur.com](http://www.24ur.com), [www.najdi.si](http://www.najdi.si), [www.siol.net](http://www.siol.net), [www.dnevnik.si](http://www.dnevnik.si), in s tem dosegli večino ciljne populacije. Za finančno javnost pa bodo oglasne pasice predvajane na straneh, kot so [www.finance.si](http://www.finance.si), [www.financna-tocka.si](http://www.financna-tocka.si), [www.kapital.si](http://www.kapital.si) ... S kombinacijo navedenih medijev bomo dosegli maksimalen učinek glede na razpoložljiva sredstva. Posameznika bomo tako na novo ponudbo opozarjali čez cel dan, od prebiranja jutranjega časopisa, spletnega brskanja čez dan do večernih poročil na tv-zaslonih.

RBSI v sodelovanju z upravljalno družbo RCM kvartalno izdaja novice za lastnike točk njihovih vzajemnih skladov »Info Aktiv«. Drugo številko leta 2009, ki izide v začetku aprila, bomo tako posvetili panogi agrikulture in jo podrobneje predstavili potencialnim vlagateljem ter podali povode in razloge za investiranje. Naslovna in hrbtna stran bo odeta v komercialno oglasno sporočilo.

Poleg omenjenih tiskanih oglasov bomo javnost seznanili tudi z zloženkami. Na voljo bodo na vseh prodajnih mestih, poleg tega pa jih bomo distribuirali vsem komitentom banke in lastnikom obstoječih vzajemnih skladov RCM-a.

Oglaševanje se bo izvajalo tudi s kratkimi predstavitvenimi spoti na vseh bančnih avtomatih RBSI in z direktno pošto, ki bo priložena rednim mesečnim bančnim izpiskom komitentov banke. Vse dodatne informacije pa bodo uporabnikom na voljo na brezplačni telefonski številki in domači spletni strani banke.

Izobraževanje finančnih svetovalcev o novem vzajemnem skladu bo organizirano kot vikend paket v naravi za vso družino. Za otroke in partnerje bodo med seminarji skrbeli animatorji. V sklopu druženja bo za tržnike organizirano 6 ur predavanj, kjer jim bo predstavljen sklad, preostali čas pa bomo zapolnili z druženjem ob družabnih igrah in domači kulinariki.

#### Novinarska konferenca

Finančni javnosti bomo nov vzajemni sklad predstavili na novinarski konferenci. Na Grad Podvin bomo povabili vse finančne redakcije. Ambient bo urejen v stilu Raiffeisenovih standardov (rumeno črni piloni, prti, press material). Po stolih, ki bodo postavljeni v slogu kinopostavitve, bomo razdelili materiale (predstavitveno zgoščenko, natisnjeno različico

powerpoint prezentacije, svinčnik, blok), v katerih je sklad predstavljen po svoji vsebini in namenu. Aperitivi in prigrizki bodo izražali povezanost z naložbeno politiko sklada. Tako bomo v predverju gostom ponudili polnozrnat kruhove rezine, obložene s črnim kaviarjem in koruzo. Nazdravili bomo s škotskim viskijem. Novinarjem bodo po nagovoru člana uprave Gvida Jemenška informacije podajali predstavnik iz agencije za raziskovanje trga Valicon, predstavnica RCM za Slovenijo Barbka Sršen in upravljalec sklada. Predstavnik Valicon, bo udeležencem predstavil rezultate raziskave profila povprečnega slovenskega vlagatelja in njihovo zaznavanje ponudnikov skladov v Sloveniji. Barbka Sršen bo na kratko predstavila dosežke in delovanje RCM-a v preteklem letu in podala mnenje o njihovih skladih na slovenskem trgu. Nato pa bo upravljalec sklada predstavil nov vzajemni sklad RaiffeisenAgriculture Aktien in podal razloge za lažjo odločitev. Po predstavitvi bodo govorniki na voljo za vprašanja novinarjev. Srečanje bomo strnili ob kratki kulturno-plesni točki kmečkih žena, ki bodo pozneje goste razvajale z domačimi dobrotami. Za glasbo bo med dogodkom skrbela skupina, ki bo igrala na instrumente, ki jih lahko izdelamo iz materialov, ki so plod narave. Ob odhodu bomo novinarje obdarili z naravno izdelano piščaljo z vžganim logotipom predstavljenega sklada in posvetilom.

Tako bomo novinarjem dali dober povod za članke in prispevke, ki bodo objavljeni v vseh finančnih medijih, in na ta način prispevali k boljši prepoznavnosti sklada in informiranosti javnosti o novi ponudbi RBSI. S tem bomo uspešno lansirali vzajemni sklad RaiffeisenAgriculture Aktien. Novinarji bodo ob tem poskrbeli še za intervjuje z glavnimi akterji dogodka.

#### Dogodki za stranke

Posebno pozornost bomo namenili tudi strankam. V ta namen bomo v treh večjih slovenskih mestih (Kopru, Ljubljani in Mariboru) organizirali predstavitev s pogostitvijo. Posameznike bomo vabili na dogodek s pomočjo direktne pošte, dogodki se bodo izvajali lokalno v treh zaporednih dnevih. Naslovnike bomo pridobili iz baze komitentov banke in lastnikov točk vzajemnih skladov RCM. Predstavitveni prostori bodo prilagojeni standardom Raiffeisen banke, za animacijo bodo poskrbele hostese v črno-rumenih oblekah, ki bodo posameznikom delile promocijske materiale. Programski del bo v vseh krajih enak, z dodanim pridihom pokrajinskih značilnosti. Pred začetkom uradnega dela dogodka bomo posameznikom ponudili šampanjec, oreščke in suho sadje. Uradni del bo zasnovan na sproščenem vzdušju, poskušali bomo zagotoviti dobro počutje naših strank, se jim ob enem zahvaliti za dosedanjo zvestobo in jih seznaniti z našo novo ponudbo. Za otvoritveni del bo poskrbel član uprave, zadolžen za poslovanje s prebivalstvom, gospod Gvido Jemenšek z otvoritvenim govorom, nato pa bo besedo predal predstavniku RCM-a, ki bo predstavil nov sklad. Na koncu je govornik na voljo za dodatna vprašanja, nato pa bo regijski vodja prisotne povabil k zabavnemu delu večera, ki sledi. Prisotnim bodo lokalna kulturna društva skozi ples prikazala stare običaje kmečkih opravil. Konstantno bo za glasbo in dobro vzdušje skrbela tradicionalna slovenska pesem. Za pogostitev in postrežbo bo poskrbel Vivo catering s svojo ekipo. Povabljenke bodo razvajali z lokalnimi tradicionalnimi jedmi. Zainteresiranim bomo v finančnih kotičkih na voljo finančni

svetovalci, za tiste malo manj radovedne pa bo poskrbljeno s promocijskimi materiali, ki bodo krasili prostor in bodo na voljo vsem. Na ekranih se bo predvajal predstavitevni spot, ki ga bo moč zaslediti tudi na bančnih avtomatih. Ob odhodu se bomo udeležencem zahvalili za prihod in jih obdarili s košarico domačih dobrot.

### **3.2.6 Napotki za nadzor tržnokomunikacijskega načrta**

Merjenje uspešnosti lansiranja novega vzajemnega sklada je zelo pomembno za ponudnika, saj le tako lahko ugotovi dejansko stanje po končani akciji. Banka bo pred in po lansiranju izvedla anketo med ciljnim občinstvom in na ta način izmerila dejansko prepoznavnost novega vzajemnega sklada. Uspešnost tržnokomunikacijskega načrta razumemo kot doseganje ciljev, ki smo si jih zastavili. Kot pomemben korak, ki sledi izvajanju programa, je prav nadzor nad dosežki. Za financiranje aktivnosti nadzora tržnokomunikacijskega programa bomo namenili 2 % proračuna, ki je načrtovan za promocijo lansiranja novega vzajemnega sklada.

## **SKLEP**

Pri vstopu izdelka na trg ima pomembno vlogo trženjska strategija in izbira trženjskih orodij, od njih je odvisna prodaja izdelka in uspeh blagovne znamke. Uspešnejše bodo tiste organizacije, ki se bodo novi situaciji hitro prilagodile in pridobile konkurenčno prednost pred drugimi, zaradi drugačnosti svojega poslovnega profila in javne podobe.

Vsak medij in vsako orodje ima svoje prednosti in slabosti. Izbrati je treba tiste, katerih kombinacija bo dosegla svoj namen. Prednosti oglaševanja v različnih medijih so v tem, da lahko zajamemo velik del ciljne populacije, pridobimo pozornost porabnika, smo izvirni, stroški na doseženo število porabnikov so nižji, zadostno ponavljanje oglasa pa omogoča opominjanje porabnika na blagovno znamko. Navsezadnje že samo to, da podjetje oglašuje, kaže na nek prestiž podjetja in blagovne znamke.

Odnosi z javnostmi kot sestavni del trženjskega spleta morajo biti usklajeni z drugimi sestavinami in morajo nositi enotno sporočilo. Če ni tako, stranke zlahka ugotovijo nesorazmerje med tistim, kar organizacija sporoča, in tistim, kar ponuja ali pa dejansko je. To pa je tisto, česar si predvsem deležniki v finančnem sektorju ne smejo dovoliti, saj v očeh kupcev postanejo neverodostojni in zlahka izgubijo zaupanje ljudi. Poslovanje le-teh že v osnovi sloni na zaupanju ljudi in brez tega je ogrožen njihov obstoj.

Uspešnost finančnih institucij je tesno povezana z zadovoljstvom strank. Ponujanje vlaganja v vzajemne sklade ni pri tem nobena izjema. Potreba po varčevanju in oplemenitvenju kapitala je bila že od nekdaj zgodovinska vrednota. Največji tržni delež pa si na koncu vedno odreže tisti, ki je v svojem komuniciranju drugačen, poseben in predvsem inovativen. Ob tem pa je ključnega pomena tudi osredotočenost na dolgoročnost poslovanja in temu primerna aktivna komunikacija in korekten odnos do ciljne javnosti.

Raiffeisen banka kot ponudnik vzajemnih skladov kljub finančni krizi, v kateri smo, ostaja zvesta svojim strankam. Zaveda se pomena dolgoročnega sodelovanja in zato v teh časih s svojo javnostjo komunicira še aktivneje, kot je to v navadi. Rešitev, ki je podana v primeru, konkretno odgovarja na dvome, ki se nam pojavijo ob prebiranju teoretičnih predpostavk. Podan je konkreten primer oblikovanja temeljnega sporočila, izdelave medijskega načrta za oglaševalsko akcijo, organizacije dogodkov tako za stranke kot tudi za novinarje ter celosten potek aktivnosti od raziskovanja in načrtovanja do izvedbe in merjenja učinkovitosti. Jasno je izražena strategija tržnega komuniciranja, ki jo med letom uresničujejo s pomočjo priznanih poslovnih partnerjev. Ob predstavitvi novega sklada se drži smernic in načel, ki prinašajo rezultate in se kažejo v zaupanju strank in tržnih deležih. Primer uporabe spleta komunikacijskih orodij bo kot doprinos v prihodnje služil za osnutek, ki ga bo ob naslednjih akcijah Raiffeisen banka prilagajala in izpopolnjevala glede na potrebe. Aktivnosti, ki smo jih predstavili, potrjujejo dejstvo, da je Raiffeisen banka v očeh vlagateljev najboljši ponudnik tujih vzajemnih skladov pri nas.

Navedeno me privede do spoznanja, da so cilji lahko enaki. Rešitev, kako do ciljev priti, pa je nešteto. Vsi se trudimo po najboljših močeh in upamo, da bomo v očeh naslovnika najboljši. Zato se mi v današnjem času zdi pomembno, da stranki ob vsem, kar moramo in kar od nas pričakujejo, ponudimo tudi več. In to v času, ko to najmanj pričakujejo.



## LITERATURA IN VIRI

1. Belch, G.E. & Belch, M.A. (2004). *Advertising and Promotion - An Integrated Marketing Communications Perspective*. (6. izdaja) New York: McGraw-Hill.
2. Cutlip, M., Center, A. & Broom, G. (2000). *Effective public relations*. (8. izdaja) New Jersey: Prentice Hall.
3. De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2004). *Marketing communications. An European perspective*. (2. izdaja) Harlow: Pearson Education Limited.
4. Devetak, G. (2001). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Gruban, B. (1990). *ABC PR - Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče Ljubljana.
6. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
7. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1998). *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
8. Grunig, J. E. & Hunt, T. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
9. Grunig, J.E. (1997). *A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research*. London: International Thomson Business Press.
10. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. (2. izdaja) Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
12. Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
13. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
14. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (11. izdaja) Ljubljana: GV Založba.
15. *Letno poročilo 2007 (podjetja KD Skladi d.o.o.)*. Najdeno 12.oktobra 2008 na spletnem mestu <http://www.kd-skladi.si/data/files/1205842761.pdf>.
16. *Letno poročilo 2007 (podjetja NLB Skladi d.o.o.)*. Najdeno 12.oktobra 2008 na spletnem mestu <http://www.nlbskladi.si/images/content/skladi/NLBSkladi-LP2007-26-03-2008.pdf>.
17. Mahoney, W.F. (1991). *Investor Relations – The Professional's Guide to Financial Marketing and Communications*. New York: New York Institute of Finance.
18. McDonald, M. & Dunbar, I. (2005). *Market segmentation: How to do it how to profit from it*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
19. Newsom, D., VanSlyke Turk, J. & Kruckeberg, D. (2004). *This is PR - The Realities of Public Relations*. (8. izdaja) Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
20. Palmer, A. (2004). *Principles of marketing*. New York: Oxford University Press Inc..
21. Pek Drapal, D., Drevenšek, M. & Drapal, A. (2004). *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
22. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.

24. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Radonjič, D. & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
26. Razpet, A., Tič Vesel, M. & Verčič, D. (2003). *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
27. Regester, M. & Larkin, J. (2005). *Issues and crisis management. Public relations principles and practice*. (3. izdaja) London: Kogan Page.
28. Seitel, P.F. & Rockefeller, D. (2007). *The Practice of Public Relations*. (10. izdaja) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
29. Smith, P.R. & Taylor, J. (2006). *Marketing Communications - An Integrated Approach*. (4. izdaja) London: Kogan Page.
30. Tič Vesel, M. (2001). *Komuniciranje z delničarji: splošne značilnosti in posebnosti v Sloveniji* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Theaker, A. (2004). *Priručnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
32. Verčič, D., Zavrl, F. & Rijavec, P. (2002). *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba.
33. Wilcox, D.L. & Cameron, G.T. (2006). *Public Relations - Strategies and Tactics*. (8. izdaja) Boston: Pearson Education.
34. Zakon o gospodarskih družbah. (2008). *Uradni list RS*. (Št. 68/2008, 8. julij 2008).
35. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje. (2008). *Uradni list RS*. (Št. 65/2008, 30. junij 2008).
36. Zakon o trgu finančnih instrumentov. (2008). *Uradni list RS*. (Št. 68/2008, 8. julij 2008).

## **PRILOGE**



Priloga 1: Izsek iz media plana za oglaševanje na TV ekranih

<b>Naročnik</b>	<b>Raiffeisen</b>
Država Akcija Obdobje <input type="text"/> Datum začetka Datum zaključka	Slovenija Raiffeisen skladi Agriculture Marec/april 2009 25. mar. 09 9. apr. 09
Oglasi	A Raiffeisen skladi Agricultur 10
Status	V pripravi
Ciljna skupina	VSI 25-50 Universe 759.200

TV postaja	Pozicija	termin	Št. predvajanj	Ura začetka oddaje	Cena po ceniku / sek	Cena po ceniku 30 sek	Rtg	GRP	Vsota sek
	med	Poročila - VREME	5	različno	150	4.500	17,0	68,0	40
	med	Poročila - ŠPORT	4	različno	110	3.300	14,5	29,0	20
	med	Rim nadaljevanka	1	23:00	10	300	4,0	8,0	20

Priloga 2: Izsek iz media plana za oglaševanje v tiskanih medijih

Naročnik		Raiffeisen banka	
Država		SLOVENIJA	
Akcija		SKLADI Agriculture	
Obdobje		marec/april 2009	
Začetek oglaševanja		25.03.2009	
Konec oglaševanja		09.04.2009	
Oglas	<b>A</b>	1/1 stran	
	<b>B</b>	1/3 strani	
	<b>C</b>		
Ciljna skupina	Vsi 25-50, višji dohodek	Universe	754.200

	Medij	Tip	Naklada	Doseg	GRP	CPT (EUR)	O.	Širina (mm)	Višina (mm)	Stolpci
gratis objave	<b>Playboy</b>	mesečnik	14.922	5,7%	6	-	<b>A</b>	210	280+5mm	
	<b>ELLE</b>	mesečnik	6.408	3,6%	4	-	<b>A</b>	225	300+5mm	
	<b>AVTO MAGAZIN</b>	14 dnevnik	4.228	7,3%	7	-	<b>A</b>	210	280+5mm	
	<b>POLET</b>	priloga	170.181	22,7%	23	11	<b>A</b>	203	271+5mm	
	<b>POLET</b>	priloga	170.181	22,7%	23	14	<b>A</b>	203	271+5mm	
	<b>Mag</b>	revija	18.670	7,1%	14	13	<b>A</b>	203	271+5mm	
	<b>JANA</b>	revija	38.000	9,3%	9	29	<b>A</b>	220	295+5mm	
	<b>GOLF KLUB</b>	revija	7.000		-	#DIV/0!	<b>A</b>	295	390+5mm	

Priloga 3: Izsek iz media plana za oglaševanje na internetu

Medij	URL	Mesečni doseg medija	Št. mesečnih prikazov	Termin
<b>DOSEG</b>				
Siol.net/trendi	<a href="http://www.siol.net/trendi">http://www.siol.net/trendi</a>	531.465	1.500.000	14
Delo.si/vstopna	<a href="http://www.delo.si">http://www.delo.si</a>	263.291	28.890.000	7
Najdi.si/vstopna	<a href="http://www.najdi.si">http://www.najdi.si</a>	790.718	24.000.000	7
24ur.com/novice/slovenija	<a href="http://24ur.com/naslovnica/novice/slovenija/index.php">http://24ur.com/naslovnica/novice/slovenija/index.php</a>	389.477	2.468.786	14
Dnevnik.si/vstopna	<a href="http://www.dnevnik.si">http://www.dnevnik.si</a>	127.994	1.017.100	14
Adria.si	<a href="http://www.adria.si">http://www.adria.si</a>	n/a	115.700	14
Informiran.si	<a href="http://www.informiran.si">http://www.informiran.si</a>	23.000	450.000	14
<b>Skupaj</b>				
<b>POSLOVNE INFORMACIJE</b>				
GVIN	<a href="http://www.gvin.com">http://www.gvin.com</a>	77.038	473.586	14 dni
MojDenar	<a href="http://www.mojdenar.com">http://www.mojdenar.com</a>			
Podjetnik	<a href="http://www.podjetnik.si">http://www.podjetnik.si</a>			
Razpisi	<a href="http://www.razpisi.net">http://www.razpisi.net</a>			
<b>Skupaj</b>				