

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Vodopivec

Značilnosti trženja malih podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Vodopivec

Mentor: prof. dr. Borut Marko Lah

Značilnosti trženja malih podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

Zahvaljujem se svoji mami Tanji in očetu Igorju Vodopivcu, ki sta me podpirala vsa leta študija.

Značilnosti trženja malih podjetij

Mala podjetja imajo pomembno vlogo v svetovnem in slovenskem gospodarstvu. Mala podjetja omogočajo nova delovna mesta, ustvarjajo prihodke, ustvarjajo inovacije. Pri delovanju malih podjetij so pomemben pokazatelj uspešni rezultati, ki se merijo z različnimi analizami marketinških aktivnosti, ki so del trženjske strategije. Trženjsko strategijo podjetja potrebujejo, če želijo uspešno delovati na trgu in pridobivati prihodek. Primerjava malega in velikega podjetja kaže, da malo podjetje ni pomanjšana verzija velikega, temveč ima povsem svoje značilnosti posebnega gospodarskega subjekta, ki ga je potrebno upravljati na drugačen način. Z ekonomskega in upravljalnega vidika, je za taka podjetja značilno, da se za posamezne poslovne funkcije ne morejo toliko specializirati, kot je to primer v velikih podjetjih.

V svojem delu sem predstavila položaj malih podjetij in raziskovala, zakaj le-ta nimajo določene strategije trženja, ter jih primerjala z delovanjem večjih podjetij. V pomoč so mi bili opravljeni intervjuji, ki sem jih opravila z lastniki malih podjetij. Pri tem sem ugotovila, da omenjena podjetja delujejo uspešno tudi brez strokovnega znanja marketinških strokovnjakov, ter znajo svoje slabosti, kot sta majhnost in omejenost, obrniti v svojo korist. Na takšen način jim uspe preživeti in obstati na trgu.

Ključne besede: mala podjetja, trženjska strategija, marketinški strokovnjak.

Marketing characteristics of a small company

Small companies play a large role in the global and Slovenian economy. They provide jobs, generate revenue and create innovations. The performance of small companies is an important indicator of a successful marketing result which is measured by various analytics of marketing activities that are a part of the complete marketing strategy. The companies need a marketing strategy if they want to operate successfully on the market and earn revenue. The comparison of a small and a large company shows, that a small company is not a reduced version of a larger one. It has its own characteristics of a specific economic entity that needs to be managed in a different way. From an economic and management point of view, it is typical for such companies that they cannot specialize in individual business functions as is the case of a large company. In my thesis, I was researching the marketing situation of a small company and encountered a problem with the fact, they do not have specifically developed marketing strategy. When comparing them with larger companies I found out that these companies also operate successfully without the hired expertise or marketing professionals. They are aware of their weaknesses and limitations, for that reason they learned how to turn them to their own advantage. That way they survive and succeed being on the market.

Keywords: small businesses, marketing strategy, marketing expert.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	Opredelitev problema	9
1.2	Metodologija oz. metode preučevanja	9
2	TRŽENJSKA STRATEGIJA V MALIH PODJETJIH	10
2.1	Strategije rasti MP	12
2.2	Postavljanje cene v MP	13
2.3	Slabosti in prednosti MP	15
3	POLOŽAJ IN OGLAŠEVANJE MP NA TRGU	16
3.1	Emocionalno trženje	17
3.2	Ovire pri načrtovanju trženja v MP	17
4	PRIMERJAVA TRŽENJSKE STRATEGIJE MALIH IN VELIKIH PODJETIJ	19
5	INOVATIVNOST MALIH PODJETIJ	21
6	RAZISKOVALNO VPRAŠANJE	22
7	METODOLOGIJA	23
7.1	Opis realiziranega vzorca	23
8	UGOTOVITVE RAZISKAVE	25
9	ZAKLJUČEK	29
10	VIRI	30
11	PRILOGE	32
	PRILOGA A	32
	PRILOGA B	34
	PRILOGA C	36
	PRILOGA D	38
	PRILOGA E	40

1 UVOD

Mala podjetja (v nadaljevanju MP), ki jih določajo velikost števila zaposlenih, letni promet in bilanca stanja, se v svojem poslovanju opirajo na intuitivnost in komunikacijske dejavnosti bolj, kot na sam strateški načrt. V diplomski nalogi me je zanimalo njihovo poslovanje glede na to, da definirane strateškega načrta nimajo. Za mala podjetja bom v nadaljevanju uporabljala kratico MP. Strategija MP je predvsem usmerjena na osebno raven oglaševanja in promocije, v čemer se povsem razlikuje od trženja v večjih podjetjih.

V teoretičnem delu bom predstavila položaj in delovanje MP, primerjavo MP z velikimi podjetji, izpostavila ključne prednosti in slabosti, ter izpostavila ovire pri trženju MP. Nadaljnje bom opisala inovativnost, ki jo prinašajo MP na trg in zaključila z metodologijo oziroma ugotovitvami raziskave.

Malo podjetje ima manj kot 50 zaposlenih in (letno) bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov evrov. Za primerjavo ima srednje veliko podjetje, manj kot 250 zaposlenih, letni promet, ki ne presega 50 milijonov evrov, ter (letno) bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov evrov.

Pri omenjenih parametrih določanja je najpomembnejši prav število zaposlenih. Podjetje druga dva parametra načeloma lahko prekorači saj to še ne pomeni, da se je uvrstilo v drugo kategorijo podjetij. Podjetje status spremeni šele, ko prekorači meje dveh zaporednih obračunskih obdobj, kar se nanaša na zgornjo in spodnjo mejo (Evropska komisija, 2016).

Carson (1985, str. 8) navaja neodvisnost kot eno pomembnejših značilnosti MP. V smislu, da niso del zapletenega korporativnega sistema, saj se obseg delovanja pri omenjenih podjetjih nanaša na lokalni oziroma regionalni trg. Iz tega razloga imajo mala podjetja omejen tržni delež v industriji. Po navedbah Evropske komisije (2016), jih razmeroma malo posluje v čezmejnih dejavnostih Evropske unije. Zakonodaja Evropske unije vpliva na MP na številnih področjih – na področju davkov, konkurence in prava družb. Cilj evropske politike je zagotoviti, da bi bile politika in ukrepi Evropske unije naklonjeni MP, ter da bi Evropa postala privlačnejša za podjetništvo in ustanavljanje podjetij (prav tam, 2016).

Namen diplomskega dela je primerjati in analizirati glavno strategijo trženja malih podjetij, ugotoviti, kaj in kje so njihove ovire, ter kaj predstavlja poglobitni problem pri trženju v malih podjetjih.

Splošno raziskovalno vprašanje:

Splošno raziskovalno vprašanje, ki bo v diplomskem delu obravnavano je, zakaj MP največkrat nimajo izoblikovane strategije trženja.

Zanimalo me je, kako navkljub temu in ostalim omejitvam MP vseeno dobro poslujejo in s to miselnostjo, tudi preživijo.

1.1 Opredelitev problema

MP imajo zaradi svoje majhnosti določene omejitve pri poslovanju. Izziv jim predstavlja celostna trženjska strategija, ker velikokrat nimajo možnosti zaposlitve strokovnega marketinškega kadra. Danes predstavlja trženje drugačen pojem in je daleč od tega, da prodajalec na trgu le prodaja svoj izdelek ali storitev. V današnjem času je pomembna zgodba izza okvirjev suhoparnega trženja. Gre za komunikacijo s potrošniki in predstavitev te zgodbe, same ideje, ki jo dejansko kupujejo potrošniki, kot metaforično opiše Kotler (2004, str. 576): "Vse preveč direktorjev podjetij meni, da trženje pomeni že, če naženejo na trg četo prodajalcev, da prodajo tisto kar izdelava podjetje. Takšen pogled glede področja trženja, pa je recept za katastrofo."

Zanimalo me je torej, zakaj MP največkrat nimajo izoblikovane strategije trženja.

1.2 Metodologija oz. metode preučevanja

V diplomskem delu bom problem preučevala s pomočjo pregleda strokovne literature, na osnovi katere bo podan teoretičen okvir. Kot odgovor na raziskovalno vprašanje bom podala nekaj vidikov poslovanja MP in jih tudi primerjala s poslovanjem velikih podjetij. Kasneje bom ugotovitve podkrepila še z analizo v empiričnem delu, s pomočjo poglobljenih intervjujev. Intervjuje bom opravila z lastniki MP, torej lastniki podjetij, ki imajo do 50 zaposlenih. Slednji, bodo v pomoč pri obravnavi zastavljenih raziskovalnih vprašanj.

2 TRŽENJSKA STRATEGIJA V MALIH PODJETJIH

Samo trženje je proces ali kot pravi Devetak (2005, str. 171), dobro zastavljena strategija trženja je pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti. Trženje je postopek načrtovanja, izpeljave zamisli, cen, komunikacij, ter distribucija idej, izdelkov in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetja. Glavni cilj trženja, je oblikovanje in udejanjanje konkurenčnih prednosti (Makovec, 2006, str. 23).

Grošelj pravi, da je v MP veliko odvisno od vloge lastnika. Vsako podjetje mora razviti svojo strategijo rasti, v skladu z okoljem v katerem deluje, ter njegovimi značilnostmi. Tega večina MP nima, saj veliko podjetnikom manjka večšina srednjeročnega in dolgoročnega načrtovanja (Grošelj, 2015).

V MP obstaja le majhna prisotnost strateškega delovanja, saj jih je večina brez poslovne strategije ali načrta. Slednje je za katerokoli podjetje pomembno, saj je povezano z organizacijsko rastjo in dolgoročnim preživetjem. MP naj bi se pogosto odločala reaktivno, kar pomeni z naporom, ki zadostuje le potrebam današnjega dne namesto za gradnjo jutrišnjega.

Za uspešno tržno strategijo je potrebno opredeliti cilje, prednosti in slabosti konkurentov. Prvotna definicija določitve referenčnega okvirja pozicioniranja je, identificiranje ciljnega trga. Opredelitev najbližjih konkurentov podjetja, vseh tistih, ki želijo zadovoljiti iste stranke in potrebe, ter ponujati podobne ponudbe. Podjetje mora biti pozorno tudi na latentne konkurente, ki lahko ponudijo nove ali druge načine za izpolnjevanje istih potreb. In čeprav morajo MP upoštevati številna načela blagovne znamke in določitve položaja, ki jih uporabljajo večja podjetja, morajo dati večji poudarek elementom blagovne znamke in sekundarnim združenjem, ter biti bolj osredotočena pri ustvarjanju imena svoje lastne blagovne znamke (prav tam, 2004, str. 191–194). Ločimo strategije notranjega in zunanjega okolja. Prve se nanašajo na rast v organizaciji s pomočjo notranjih virov, imajo poudarek na razvoju novih izdelkov, povečanju učinkovitosti, najemu pravih ljudi in boljšemu trženju. Pri drugih je poudarek na sodelovanju z drugimi podjetji (Grošelj, 2015). Načrt tržne strategije, s pomočjo katere podjetje plasira proizvod na trg je sestavljen iz treh delov (prav tam, 2004, str. 334). Prvi opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let. V drugem delu je večji poudarek

na načrtovani ceni proizvoda, strategiji distribucije, enoletnem proračunu za trženje. Tretji del tržne strategije se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok, ter na strategijo trženjskega spleta.

Pri zastavljanju strategije se MP večkrat ujamejo v porabo prevelikih količin denarja za trženjsko gradivo, načeloma se to zgodi ravno takrat, ko si to lahko najmanj privoščijo. Trženjsko gradivo v tem primeru prinaša slabo donosnost naložbe ali še huje, škoduje svoji znamki. Zna se zgoditi, da ga MP preplačajo, ker se prepozno zavedo, da najcenejša možnost ni pravi način za njihovo komuniciranje poslovne blagovne znamke. Druga možnost pa je, da lahko MP poskušajo narediti vse naenkrat. S takšnim pristopom razprševanja upajo, da bo nekaj delovalo, namesto, da bi skrbno in dosledno preučili strategijo. Podjetje oblikuje tržne strategije na osnovi ugotovitev tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja, vizije in drugih ugotovitev v okolju. Strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Za izvajanje omenjene strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih mora podjetje predvideti vnaprej (Devetak, 2005, str. 123).

Zupančič (2003, str. 86) nadalje navaja, da je popolno trženjsko usmerjenih le peščica družb, saj zanje trženje ne pomeni dejavnosti oddelka podjetja, temveč naloge vseh oddelkov podjetja. Vendar se hkrati tudi zaveda, da je v realnem stanju v številnih podjetjih prodajna, proizvodna in tehnološka usmeritev. Takšna podjetja pa prej ali slej doživijo tržni šok, kar pomeni, da izgubijo del trga, občutijo skromno rast in nizko dobičkonosnost. Tržna komunikacija je prvi pogoj, da se produkt proda, saj gradi odnos med ponudnikom in porabnikom (Pompe in Vidic, 2008, str. 174). Vodopivec in Krevl (2003, str. 89) trdita, da morajo biti MP v primerjavi z večjimi podjetji bolj trženjsko usmerjena. Na področju trženja ni ničesar takega, kar MP ne bi mogla uporabiti. Mnenja sta, da so temeljni koncepti in orodja trženja v bistvu enaki, ne glede na to ali gre za samostojnega podjetnika ali večje podjetje. Konkurenčna prednost je zelo pomembna za MP in izvira iz komunikacijskih aktivnosti v podjetju, kot sta interakcija in participacija v družbenih aktivnostih. To je primarna funkcija trženja, na kateri MP temeljijo (Gilmore, 1999, str. 47–48).

Marketing je sestavni del načrtovanja izvršnega vodstva podjetja in njegova naloga v grobem je, da skrbi za potrebe in želje izbranih ciljnih skupin. Zadovoljevati mora potrebe uporabnikov, zaposlenih, lastnikov in ostalih deležnikov. Iz tega razloga to ne more obstajati kot dejavnost podjetja, vendar kot sestavni del podjetja (Pompe in Vidic, 2008, str. 202). Postopek marketinškega načrtovanja je sestavljen iz opredelitve ciljev, nalog ter doseganja in

preseganja zastavljenih ciljev. V bistvu gre za kombinacijo odločitev, pri katerih posamezne dejavnosti povezujemo, nadomeščamo in nadgrajujemo. Tržne dejavnosti je potrebno spremljati in nadzirati, vendar je to mogoče le s prej omenjenim načrtom, s katerim se primerjajo rezultati. Prepričana sta, da je za vsako uspešno podjetje potreben marketinški načrt, to je za začetnike, MP ali velika podjetja (Pompe in Vidic, 2008, str. 201). "Bistvo strategije je odločitev, česa ne storiti.", (Porter, 1996, str. 61–78).

2.1 Strategije rasti MP

Sam pojem strategija pomeni dobro načrtovano, premišljeno in celovito postopanje za doseganje zastavljenih ciljev (Grošelj, 2015). Strategija rasti se nanaša na strateški načrt oblikovanja in izvajanja korakov za širitev poslovanja podjetja. Vsako podjetje mora razviti svojo strategijo rasti v skladu s svojimi značilnostmi in okoljem, v katerem deluje. Podjetnik predstavlja gonilno silo v MP, v smislu določevanja vizije, vodenja in uvajanja sprememb.

Trženjsko funkcijo v malih podjetjih ovira slab denarni tok, pomanjkanje marketinškega strokovnega znanja, velikost podjetja, logistične in strateške povezave s kupci (Carson in drugi, 2009, str. 46). Podjetje se sooči z internacionalizacijo svojega poslovanja v primeru odločitve za diverzificirano rast z iskanjem tujih trgov za prodajo svojih izdelkov ali storitev. Pojem internacionalizacije se uporablja za izhodne dejavnosti posameznega podjetja, za delovanje izven meja lastne države oziroma domačega trga. Tajnikar opisuje sedem osnovnih strategij podjetniške rasti. V resnici sta izvorni le generična in diverzificirana rast, z ostalimi pa se na različne načine uresničujeta ti dve strategiji. Prva je generična strategija, o kateri govorimo kot o temeljni obliki rasti podjetij. Njena poglobljena značilnost je v povečevanju velikosti podjetja, količine proizvodnje in prihodka na način, da povečuje eno vrsto proizvoda ali storitve. To pomeni, da proizvodi ali storitve ostanejo enaki, količine pa se povečujejo. Generična rast je uspešna v primeru rastočega trga proizvoda in ob izpolnjenih treh pogojih: razvitosti informacijskega sistema, primerni organizacijski strukturi, skladnosti z rastjo podjetja in ustreznim kadrom. Druga je strategija diverzifikacije proizvodov oziroma storitev. Diverzifikacija pomeni dodajanje novih vrst proizvodov, storitev in novih trgov, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih, ki spadajo v druge skupine dejavnosti in zadovoljujejo drugačne potrebe. Od generične strategije rasti se razlikuje predvsem v tem, da je diverzifikacija opredeljena kot hitrejša in tudi bolj tvegana rast. Večja, kot je menjava proizvodov, večje je tveganje (Tajnikar, 2000). Podjetnik pri upoštevanju nanizanih korakov strategij rasti, lahko tudi kombinira med seboj, ter s tem samo rast še pospeši. Na ta način

zmanjša pojav manjšega ali večjega rizika. Tako se še dodatno poveča tudi dobičkonosnost podjetja (Grošelj, 2015).

Morda strategije malih podjetij niso popolnoma definirane in se več kot očitno razlikujejo od poslovanja povprečnih večjih podjetij, vendar imajo nekaj absolutnih prednosti.

Rebernik (1997, str. 26–27), jih opisuje kot sposobnosti hitrega zaznavanja in odzivnosti na spremembo trga. Odsotnost birokracije, prilagodljivost, učinkovite notranje komunikacijske mreže, dolgoročno uvajanje naslednika, stroškovna učinkovitost, ter zbiranje informacij na neformalen in cenejši način. Mala podjetja se namreč lažje prilagajajo trgu in svojim strankam.

2.2 Postavljanje cene v MP

MP morajo upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na ceno v obziru do večjih podjetij. Večje je podjetje, večja je marketinška odgovornost do cenovne postavitve. Pri MP je ta odgovornost podana strankam in je vse ostalo sekundarnega pomena, saj gre za predanost potrebam kupca (Randall, 2000, str. 198).

Izpostaviti je potrebno, da je cenovna občutljivost pomemben indikator pri ugledu kupca, saj vpliva na kvaliteto proizvoda, posledično pa tudi na konkurenco. Kenny in Dyson (1989, str. 79) trdita, da bolj kot podjetje diferencira svoj proizvod/-storitev od svojih konkurentov na trgu, večje pogoje ima za ustvarjanje višje cene.

Pomanjkanje izkušenj trženja se pri postavljanju cene v MP zanese na intuicijo. Pri tem lastniki niso najbolj motivirani, da bi našli "najbolj optimalno" ceno, ki bi lahko maksimizirala dobiček. MP morajo določiti cene svojih izdelkov tako, da lahko dosežejo svoje dolgoročne, trženjske in finančne cilje. Splošne ugotovitve in obravnave cenovnih strategij so enake v malih in velikih podjetjih, vendar pa mala podjetja običajno ne upoštevajo dejstva, da je cene treba povezati s trgom in ne samo s stroški. MP se pogosto preveč naslanjajo na stroškovno oblikovanje cen, čeprav imajo manj režijskih stroškov kot njihovi večji tekmeci, zato je prodaja pod ceno velika nevarnost. Kot pravi Zupančič, praksa dokazuje, da veliko MP naredi večjo napako s prodajo pod ceno, kot pa s prodajo po previsoki ceni (Zupančič, 2003, str. 90).

Veliko malih podjetij ima zelo fleksibilen pristop k oblikovanju cen. To pomeni, da pogosto postavljajo različne cene različnim kupcem, za isti proizvod/-storitev. Ta prilagodljivost se

najbolje pokaže v nepredvidenih spremembah v zunanjem okolju, npr., z uvedbo novega konkurenčnega izdelka. Takrat so MP prisiljena prilagoditi svoje cene, da ostanejo konkurenčna, vendar je njihova slabost to, da so nagnjena k nezadostnemu zaračunavanju v takih pogojih (Kenny in Dyson, 1998, str. 80–81).

2.3 Slabosti in prednosti MP

Predvsem bi izpostavila občutno veliko prednost, ki jo pri malih podjetjih prinaša fleksibilnost, saj gre pri takšnem načinu poslovanja za odsotnost zapletenih procedur in pretirane hierarhije, kar prinaša veliko prednost proti velikim podjetjem. Naj tu omenim še velike fiksne stroške velikih podjetij, ki jih ne smemo zanemariti. Gre se za vzdrževanje velikih poslovnih prostorov, elekrika, gorivo, varovanje, itd. Nasprotno so lahko fiksni stroški malega podjetja izjemno majhni, kar posledično pomeni, da se bo poznala res vsaka prodaja.

Prednost v primerjavi z velikimi podjetji je večja odzivnost na spremembe, saj načeloma MP delujejo svobodneje. Prednost je tudi v nizki stopnji hierarhije in v osebnem pristopu (Rebernik, 1997, str. 26–27). Kotler (2004, str. 294) dodaja, da so v nasprotju s pomembnimi blagovnimi znamkami, ki imajo na voljo več virov, MP omejene z možnostmi, da si privoščijo napake in morajo zato, tudi bolj skrbno načrtovati in izvajati marketinške programe.

Ostali pomembni kompromisi vključujejo kratkoročen dobiček v primerjavi z dolgoročno rastjo, globokim prodiranjem obstoječih trgov v primerjavi z razvojem novih trgov, profitnih ciljev v primerjavi z neprofitnimi in visoko rastjo v primerjavi z nizkim tveganjem. Vsaka izbira zahteva drugačno tržno strategijo (prav tam, 2004, str. 50). Prednosti MP so pomembne bolj kot slabosti, ki jih prinese tveganje, saj imajo MP možnost dotakniti se skupnosti, kjer lahko poudarijo lokalne korenine. Za večji uspeh dajejo poudarek na lokalnih, privlačnih izdelkih in storitvah (, 2004, str. 546–615). Še enkrat izpostavljam opisano prednost, to je, da se MP odlično znajdejo v tržnih nišah, ki za velika podjetja največkrat niso zanimive.

3 POLOŽAJ IN OGLAŠEVANJE MP NA TRGU

Lastniki MP se trudijo doseči končne kupce preko t. i. "key opinion leaderjev". To so ljudje, ki so na podlagi svoje kredibilnosti širši javnosti, poznani kot izbrano poglavitno mnenje. Večji prodajalci se lotijo prodora na večjih ravneh, da bi dosegli čim več kupcev. Njihovi prodajalci praktično "dihajo" s kupci. Podjetja se morajo močneje sklicevati na svoje komunikacijske programe, da dosežejo skrite vplive nakupa in ohranjajo obstoječe kupce (prav tam, 2004, str. 193). MP se morajo pogosto zanašati na oglaševanje izdelka/-storitve s širjenjem besede. To so lahko odnosi z javnostjo, socialno mreženje, poceni promocije, sponzorstvo, ter ostale poceni alternative. Ustvarjanje živahne blagovne znamke med sedanjimi in bodočimi strankami je tudi stroškovno učinkovit način za krepitev zvestobe in pomoč pri širjenju besede za nove možnosti (prav tam, 2004, str. 191–194). Sicer pa ustna priporočila kot tržni element niso merilec uspešnosti, niti ne morejo biti tehtno tržno orodje. Čeprav dobro vplivajo na potencialne kupce in s tem povečanje svoje dejavnosti (Carson, 1985, str. 11).

Pozitivna promocija "od ust do ust" t. i. "*word of mouth*" poteka organsko z malo oglaševanja. To je sicer učinkovito za MP, saj s potencialnimi strankami zgradijo bolj osebni odnos. Iz tega razloga MP vlagajo v različne oblike socialnih medijev in dajejo poudarek lokalnim, privlačnim izdelkom in storitvam za večji uspeh (prav tam, 2004, str. 546–615).

Mnogo podjetij se ustavi, preden pride do stopnje profesionalizma (Carson, 1985, str. 14). Ko pridejo do te določene stopnje, nastane situacija, ki se ji reče "Catch 22". To se zgodi, ko morajo mala podjetja povečati svojo prodajo, da bi dosegla točko boljšega proaktivnega delovanja k trženju in prodaji. Za to je potrebno marketinško znanje, ki ga omejena sredstva teh podjetij ne dovoljujejo. Tržne dejavnosti običajno ne morejo podpreti zaposlovanja takšnega strokovnjaka, dokler se prodaja ne poveča. Z drugimi besedami, potreben je večji obseg prodaje vendar je za to prvotno potreben tržni strokovnjak. V tej situaciji načeloma lastnik-/ upravitelj podjetja prevzame to vlogo in se skuša poučiti o trženju, ter se začeti ukvarjati z novo marketinško dejavnostjo. Glede na spremembo odnosa do trženja, ki se pogosto zgodi, je to logičen in naraven razvoj (Carson, 1985, str. 12). Pozicioniranje in znamčenje blagovnih znamk MP je izziv, ker imajo ta podjetja omejena sredstva in proračune. Kljub temu obstajajo številne zgodbe o uspehu podjetnikov, ki so svojo blagovno znamko zgradili iz nič (Kotler, 2004, str. 293).

3.1 Emocionalno trženje

Emocionalno trženje postaja pomemben način povezovanja s potrošniki in ustvarja razlike med konkurenti. Čeprav bi se morala mala podjetja posluževati veliko načel pozicioniranja in znamčenja velikih podjetij, morajo dati še dodaten poudarek na elemente njihove blagovne znamke in sekundarne povezave, ter biti pri tem bolj osredotočena na ustvarjanje in oglaševanje imena svoje blagovne znamke (prav tam, 2004, str. 294).

Običajno so nekateri marketinški pristopi osredotočeni na marketinški splet, vendar namesto, da bi se osredotočali na tradicionalne trženjske pristope paradigme trženja 4p (izdelek, cena, kraj, promocija) ali 7p (izdelek, cena, kraj, promocija, ljudje, proces, fizični dokazi), podjetniki poudarjajo pomen spodbujanja širjenja promocije od ust do ust. To je ena edinstvenih prodajnih točk njihovega poslovanja, kot osredotočenje na naravo osebnega stika s stranko, poudarek na informacijah, identifikaciji, inovaciji in interakciji (Stokes, 2000, str. 47). Marketinške aktivnosti in prakse MP so oblikovane, da upoštevajo konkurenčne stranke, poslovno okolje in omejitve virov za MP. Njihovo delovanje močno vpliva na odločitve lastnika podjetja in z njim povezane spretnosti in sposobnosti (O'Dwyer in drugi, 2009, str. 48). Ključni sta usmerjenost in doslednost tržnih programov. Kreativnost je prav tako ključnega pomena za iskanje novih načinov trženja novih idej o izdelkih/-storitvah potrošnikom (prav tam, 2004, str. 192).

3.2 Ovire pri načrtovanju trženja v MP

MP se srečujejo z več ovirami, ki jih omejujejo pri delovanju. Majhno število podjetij je vezano na to, da veliko malih podjetij – podjetij z do 10 zaposlenimi, propade že v prvem letu svojega delovanja (Sulčič, 2008, str. 350).

Velika ovira se pojavi že pri vstopu na tuji trg. Pri tem MP ovirajo omejeni finančni viri, nezadostne izkušnje mednarodnega poslovanja, neusposobljenost delovne sile, pomanjkanje motiva in informacij, tržnih poti in distribucije (Makovec, 2006, str. 23). Kotler (2004, str. 192) opisuje trg, ki je razdrobljen po panogi, velikosti in številu let delovanja. MP predstavljajo tako izzive kot tudi velike priložnosti. Lastniki malih in srednjih podjetij so naklonjeni načrtovanju na dolgi rok.

Zupančič meni, da so finančne omejitve ključnega pomena, ker je obseg finančnih sredstev s katerimi MP razpolaga, pogosto omejen. Prav tako to vpliva na omejitve pri zaposlovanju

specializiranega trženjskega znanja, zaradi katerega morajo MP uporabljati zunanjo pomoč in nasvete pri načrtovanju in nadzoru. Slednje šteje v ta sklop omejitve pri konkuriranju, saj MP tekmujejo z večjimi podjetji na trgu in niso pripravljena na spopad. Sem sodi predvsem konkuriranje s ceno. Tržne analize in raziskave so prav tako omejene zaradi omejenosti financ in trženjskega znanja. Vendar naj tu omenim, kot navaja Zupančič (2003, str. 88–89), da so za MP značilne sindicirane raziskave. To so raziskave, ko si skupina kupcev medsebojno deli stroške in financira raziskavo. Primerne so za MP, ki si ne morejo privoščiti naročniških tržnih študij. Strnjene omejitve pri trženju malih podjetij so torej: omejeni viri, pomanjkanje strokovnega znanja in omejen vpliv na trg. Vse prispevajo k omejeni tržni dejavnosti v primerjavi z velikimi podjetji in trgov. Majhna podjetja imajo zato posledično manj naročil, manj strank in manj zaposlenih kot velika podjetja. Zaradi pomanjkanja marketinškega znanja je vpliv na medije z oglaševanjem in obveščanjem javnosti pogosto zanemarljiv v primerjavi z velikimi dejavnostmi podjetja (Carson, 1985, str. 9).

4 PRIMERJAVA TRŽENJSKE STRATEGIJE MALIH IN VELIKIH PODJETIJ

Pristop k trženju je ključnega pomena za omogočanje konkurenčne prednosti MP. Vstop na trg je za MP, prav zaradi omejenega strokovnega znanja v primerjavi z večjim podjetjem, otežen. Pomembna razlika je v sprejemanju in procesu lotevanja marketinških odločitev pri tržnih strategijah podjetij. Zaradi značilnih lastnosti MP, kot so: organizacijska fleksibilnost, specializacija, pomanjkanje virov, tržnega znanja in spretnosti, se lastniki MP odločijo za marketinški pristop, ki se razlikuje od trženja v večjih podjetjih. V slednjih so marketinške odločitve uradno preišljene in strukturirane. Pri malih podjetjih so takšni procesi preprosti, neuradni in nagonski. To dokazujejo lastniki sami, saj poslujejo na videz nestrukturirano, kar deluje kot velik odmik od strukturiranega načina, ki bi naj funkcioniral (Carson in Gilmore, 2000).

Izvajanje trženja se razlikuje od same velikosti podjetja. V velikih podjetjih je trženje bolj strukturirano in kompleksno. Poteka v skladu z dognanji klasične teorije trženja in uporabo metod trženjskega spleta. Nadalje navaja velikost podjetja kot pomemben dejavnik pri izvajanju trženjskih aktivnosti. Carson pravi, da je trženje v velikih podjetjih bolj strukturirano, kompleksno in za razliko od malih podjetij, poteka bolj ali manj v skladu z dognanji klasične teorije trženja. Za trženje v MP pa so po mnenju avtorja značilne posebne karakteristike, stil in organiziranost (Carson, 1995, str. 92).

Rast MP je povezana s strategijo uspešnega trženja izdelkov. Za razliko od velikih podjetij je tu pomemben način izkoriščanja tržne priložnosti in soočanja z večjo nagnjenostjo k sledenju strategije osredotočene diferenciacije in nižji nagnjenosti k postavljanju visoke cene (Horgath-Scott in drugi, 1996, str. 11). Obseg delovanja se pri omenjenih podjetjih nanaša na lokalni oziroma regionalni trg. Iz tega razloga imajo MP omejen tržni delež v industriji (Carson, 1985, str. 7). Očitna razlika med velikimi podjetji in MP je tudi v sprejemanju odločitev.

Pomembna razlika je tudi v inovacijah. Čustvena blagovna znamka postaja pomemben način za povezovanje s strankami in ustvarjanje razlike med konkurenti. Čeprav morajo MP upoštevati številna načela blagovne znamke in določanja položaja, ki jih uporabljajo večja podjetja, morajo dati večji poudarek elementom blagovne znamke in sekundarnim združenjem, ter se bolj osredotočiti na ustvarjanje imena svoje blagovne znamke (prav tam, 2004, str. 191–194). Boljše rezultate inovacijskega procesa dosegajo večja podjetja, ki vlagajo

večji delež prihodka v raziskovanje in imajo bolj usposobljeno delovno silo, ter podjetja, ki nastopajo na trgih z močnejšim povpraševanjem (Kotnik, 2004, 123–148).

Velika razlika je tudi v lastništvu., saj pri MP lastništvo pripada eni osebi, v redkem primeru majhni skupini posameznikov (Carson, 1985, str. 7–8). Značilno je, da se v takih podjetjih med seboj vsi osebno poznajo in pripomorejo na vseh položajih, brez univerzalne delitve dela. MP delujejo v okvirih svojih omejenih sredstev in poslovnega okolja, v katerem poslujejo. Marketinške aktivnosti načeloma vodi lastnik, ki z osebnostno karakteristiko pritegne nove posle in je pozoren na konkurente, svoje obstoječe stranke in poslovno okolje, v katerem deluje. Lastniki MP so navadno prisotni v vsaki funkciji svojih podjetij. Veljajo za generaliste, ki imajo vizijo, kako želijo voditi svoja podjetja in hkrati skrbeti za operativne podrobnosti podjetja (Hogarth-Scott, 1996, str. 12). Tržne prakse v malih podjetjih s tem močno odražajo sposobnost odločanja in sposobnosti lastnikov podjetnikov, saj se kaže njihov odnos do izkušenj in strokovnega znanja pri trženju v podjetju (O'Dwyer in drugi, 2009, str.56–57).

5 INOVATIVNOST MALIH PODJETIJ

Inovativnost je najpomembnejši dejavnik, ki ga mala podjetja lahko uporabijo za nadomestitev morebitnih slabosti zaradi svoje majhnosti. Mogoče jih je opredeliti v smislu narave delovanja podjetja, njegove kontinuitete, značilnosti in stopnje inovacije. Uspeh inovacije je odvisen od njene novosti, obsega njenega sprejetja in transformacije v uporabno priložnost za MP. Inovativno trženje je zato definirano s prilagajanjem tekočih dejavnosti in praks, ki omogočajo malim podjetjem razlikovanje proizvodov in storitev standardizirane ponudbe večjih podjetij na nišnih trgih (O' Dwyer, 2009, str. 56–57). Ekonomija obsega pomeni stroškovne prednosti, ki so povezane z velikostjo podjetja, najpogosteje vezano na množično proizvodnjo. S tega vidika za mala podjetja, zaradi ekonomije obsega ni stroškovnih prednosti, kar ne predstavlja vstopnih ovir novim podjetjem. Obstoječa mala podjetja pridobivajo svoje stranke večinoma na podlagi ustnih priporočil (Petavs, 2003a, str. 22).

Marketing vodenja v malih podjetjih je odziven na trenutne potrebe podjetja, ki se jim prilagaja tekom in zato ni nikoli načrtovan vnaprej (Walsh in Lipinski, 2009, str. 291).

Vodenje malih podjetij poteka z bolj osebnim pristopom. Način vodenja je povezan z izkušnjami iz menedžmenta, ki izredno vpliva na razvoj in uspeh poslovanja MSP. Da bi podjetje prešlo v marketinško organizacijo, bi moralo sprejeti strategijo, kar pomeni začetek marketinškega načrtovanja in urgiranja na podlagi le – te. Tudi mreženje je izrednega pomena, saj to pomeni oskrbovanje z informacijami, prinašanjem novih priložnosti s katerimi lahko poslujejo in preživijo na trgu. Mala podjetja imajo neformalen, enostaven in neformalen pristop do marketinga (Bodlaj in Rojšek, 2014, str. 105).

Majhno število MP izkusi hitro rast kot posledico inovacij, kajti večina MP uspešno sodeluje v procesu primarne inovacije, ki uspešno vpliva na njihovo poslovanje (Stokes, 2000, str. 50). Inovativno podjetje gradi nove pristojnosti, ki temeljijo na toku trenda na trgu, zahtevah kupcev in želji po dobičku. Pri soočanju z izzivi, ki jih predstavljajo omejeni pogoji rasti in večji konkurenti z bogatejšimi viri, MP tekmujejo s kombinacijo inovacij in prilagajanja takšni poslovni strategiji. MP lahko dosežejo trajnostno konkurenčno prednost s spodbujanjem močne tržne usmerjenosti, ki izhaja iz sodelovanja v inovativnih praksah, v katerih sta za donosnost podjetja ključna dolgoročna rast in preživetje (prav tam, 2000, str. 56–57).

6 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Za potrebe raziskave sem opravila poglobljene intervjuje z lastniki malih podjetij. To metodo raziskovanja sem izbrala, ker sem na ta način najlažje pridobila želene podatke o tem, kako lastniki podjetja gledajo na svoje podjetje. Ali imajo zastavljene strateške cilje in kako gledajo na področje marketinškega upravljanja svojega podjetja.

V izvedeni raziskavi sem s pomočjo intervjujev poskušala ugotoviti, ali imajo lastniki MP izoblikovano in uveljavljeno eno tržno strategijo in kakšna je glavna problematika trženja v MP.

Izvedla sem 5 intervjujev z lastniki malih podjetji, torej osebami, ki imajo v lasti podjetje in ga vodijo. Intervjuji so bili zaradi lažje transkripcije posneti.¹ Nekateri lastniki so želeli ostati anonimni.

Prvi intervju sem izvedla v Ljubljani, intervjuvanka pa je iz Pivke, kjer je solastnica v podjetju Kloter, d.o.o.. To je trgovina s širšim spektrom tehničnega blaga, ki posluje v Pivki. Drugi intervju sem opravila z lastnikom podjetja Bos Grubar, d.o.o., v Šentjerneju. Lastnik je Stanislav Grubar, ki je podjetje ustvaril iz nule, brez začetnega strateškega načrta ali strokovnega osebja. Začel je s prodajo smučarske opreme, zdaj je primarna dejavnost njegovega podjetja kovinostrugarstvo, ter proizvodnja kovinskih izdelkov in opreme. Tretji intervju sem opravila z lastnikom Spletne Optimizacije, Samom Prevalškom, s. p.. Svoje podjetje oziroma lasten S. p. vodi od leta 2013, ko je izgubil status študenta in se v istem dnevu nemudoma samozaposlil. Zdaj se ukvarja s spletno optimizacijo in postavljanjem spletnih trgovin za domača in tuja podjetja. Četrty intervju je potekal z lastnico podjetja Ideaz, d.o.o., Niko Papić, v Novem mestu. Podjetje se ukvarja z marketingom in oglaševanjem. Lastnica je prav tako začela brez osnovne strategije ali strokovnega kadra, samo s podlago študijskih izkušenj in sicer si je tudi uredila pisarno kar na domačem naslovu. Peti intervju sem opravila s solastnikom Orodjarstva Kovačič, d.o.o., kjer se ukvarjajo s proizvodnjo orodij, naprav in ostalih storitev. Podjetje je družinsko in je bilo ustanovljeno s strani očeta, ter se bo letos uradno prepisalo na sina, s katerim sem intervju opravila v Šentjerneju.

¹ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

7 METODOLOGIJA

Za preučevanja strategije, ki jo imajo MP sem izbrala kvalitativno metodo raziskovanja. Za potrebe raziskave sem opravila intervjuje z lastniki malih podjetij in na ta način pridobila vpogled v izbrana podjetja in njihove pristope k trženjskim strategijam. Pristop je pozitivističen, saj sem na podlagi predelanega gradiva oziroma izbrane literature dobila še dodatnejšo potrditev, zakaj mala podjetja največkrat nimajo izoblikovane strategije trženja.

Odprt tip vprašalnika sem izbrala, ker sem s tem intervjuvancem omogočila večjo svobodo pri podajanju svojih odgovorov. Kombinacija zaprtih vprašanj je omogočala kratke odgovore (da ali ne). Vsem sem zastavila enaka, vnaprej pripravljena vprašanja.

Intervjuvance sem na začetku povprašala o njihovi vlogi v podjetju in kaj točno je njihovo delo. Naslednje vprašanje je bilo, če v podjetju poslujejo strateško. Sledilo je vprašanje, zakaj so se sploh odločili ustanoviti podjetje. Zanimalo me je ali imajo v podjetju zaposlene strokovnjake za marketing, pri čemer so že v odgovoru navedli razlog, zakaj jih imajo oziroma zakaj ne. Sledil je sklop petih vprašanj, na katere je bilo mogoče odgovoriti z odgovoroma da ali ne. Vprašanja so se navezovala na to, ali bi ocenili svoje delo kot inovativno, ali imajo zastavljeni cilj za podjetje v prihodnosti, ali želijo podjetje širiti oziroma imeti podružnico, če so zaposleni tudi družinski člani, in če so s svojimi zaposlenimi tudi osebno povezani. Zadnji sklop je vseboval še tri vprašanja. Prvo se je nanašalo na pritisk, ki ga čutijo s strani konkurence, drugo, ali menijo, da potrebujejo marketinško strategijo za svoje poslovanje in zadnje vprašanje, ali imajo v podjetju zaposlene strokovnjake za marketing.

Rezultati intervjujev so subjektivni, po pričakovanjih med seboj podobni, odgovori pa se bolj ali manj skladajo z ugotovitvami iz literature. Opisi in dejavnosti podjetij so dodatno opisani v prilogi.

7.1 Opis realiziranega vzorca

Izvedla sem pet intervjujev z osebami, ki delujejo v MP in pri tem zajela vzorec treh lastnikov podjetja in dveh solastnikov, ker je podjetje v lasti njihovih staršev. Ena oseba je želela ostati anonimna. Intervjuji so bili posneti zaradi lažje transkripcije.

Intervjuvanka 1:

- Intervju je bil izveden z delno lastnico podjetja Kloter, d.o.o., ki je 50 % delež lastništva podedovala po smrti staršev pred nekaj leti (želela je ostati anonimna.). Intervju je potekal v Ljubljani, v gostinskem lokalju. Trajal je 40 minut. Poleg solastništva vodi komunikacijo s strankami in dobavitelji, administracijo in ostale naloge vodstva. V podjetju zaposlujejo 7 ljudi.

Intervjuvanec 2:

- Opravila sem ga z lastnikom in direktorjem, ki vodi podjetje Bos Grubar, d.o.o., Stanislavom Grubarjem, v njegovi pisarni v Šentjerneju. Intervju je trajal 20 minut. Podjetje se ukvarja z izdelavo kovinskih in plastičnih proizvodov, izdelavo orodij, naprav in linij s specialnimi potrebami. Zaposlujejo 18 ljudi.

Intervjuvanec 3:

- Opravila sem ga z ustanoviteljem Spletne optimizacije, Samo Prevalškom. Intervju je potekal v Novem mestu, v njegovem domu, saj dela od doma. Intervju je trajal 45 minut. Kot edini lastnik skrbi za pridobivanje strank, komunikacijo s strankami in vse naloge glavnega vodstva in edinega zaposlenega. Večinoma posluje s tujino, in sicer opravlja spletno optimizacijo spletnih trgovin.

Intervjuvanka 4:

- Intervjuvala sem lastnico podjetja Ideaz, Niko Papič. Podjetje se ukvarja z optimizacijo spletnih strani, vodenjem družbenih omrežij naročnikov in digitalnim oglaševanjem. Intervju je potekal v Novem mestu, v njenih poslovnih prostorih. Trajal je 1 uro. Kot direktorica podjetja opravlja vse vodstvene funkcije, ki zajemajo komunikacijo s strankami, pridobivanje novih strank in komunikacijo z že obstoječimi. V podjetju je 7 zaposlenih.

Intervjuvanec 5:

- Peti intervjuvanec je Gregor Kovačič, sin lastnika podjetja Orodjarstvo Kovačič, d.o.o., s katerim sem opravljala intervju v Šentjerneju, trajal je 15 minut. V podjetju ima funkcijo programerja, nabavnika in tehnologa. Podjetje se ukvarja z orodjarstvom in ima trenutno 4 zaposlene.

8 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Raziskava je pokazala, da so mala podjetja omejena s svojo velikostjo, financami in konkurenco velikih podjetij. Intervjuvanci so povečini podajali podobne in predvidljive odgovore na vprašanja o njihovih podjetjih.

Vsi intervjuvanci so osebno vpeti v svoja podjetja, v katerih poslujejo skupaj s svojimi družinskimi člani. Strategija ni vnaprej izdelana do potankosti. Spreminja oziroma prilagaja se trgu, glede na pridobljene nove stranke in ostale spremembe na trgu, s katerimi se spopadajo, hkrati pa strateško manevrirajo s potezami, ki se za njihova podjetja v danem trenutku najbolj obnesejo. Intervjuvancem je bilo zastavljenih nekaj splošnih vprašanj. Prvo se je navezovalo na opis funkcije dela, ki jo v podjetju opravljajo. Intervjuvanci so odgovorili, da so lastniki ali delni lastniki podjetja. Intervjuvanec 5²(Kovačič, osebni intervju, 2017, 22. marec), je opisal svoje delo kot: "CNC-programer, CNC-operater, nabavnik, tehnolog." Intervjuvanka 1³(Klobučar, osebni intervju, 2017, 1. marec) je delna lastnica podjetja: "Sem delna lastnica, lastništvo si delim še s tremi člani družine. V podjetju opravljam vlogo vodje financ in marketinga oziroma vse, kar je potrebno." Intervjuvanec 3⁴(Prevalšek, osebni intervju, 2017, 23. februar), je svojo funkcijo opredelil: "Ker sem sam, v podjetju opravljam vse funkcije. Sem spada: komunikacija s strankami, pridobivanje novih strank, opravljanje storitev in še vse ostale funkcije, ki jih podjetje potrebuje za svoj obstoj." Na vprašanje, kaj jih je gnalo, da so se odločili ustanoviti podjetje, so odgovorili podobno, in sicer, da so želeli delati tisto, kar jih veseli. Intervjuvanka 4⁵ (Papić, osebni intervju, 2017, 2. februar), je k ustanovitvi svojega podjetja gnala želja po nečem svojem: "Želim si ustvariti nekaj svojega." Prav tako je intervjuvanec 3 prešel s statusa študenta na samostojnega podjetnika: "Kot samostojni podjetnik in edini zaposleni v podjetju sem lastnik in včasih tudi čistilka. Glavni razlog, da sem zakorakal v svet podjetništva, je bil, da nisem nikoli prenesel avtoritete in želja po tem, da naredim nekaj svojega. Sem eden tistih, ki mu je ob polnoči potekel status študenta, naslednje jutro pa sem bil že samostojni podjetnik, z vsem kar to obsega. Prejel nisem nobene

² Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

³ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

⁴ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

⁵ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

subvencije in je tudi nisem želel." Intervjuvanec 2⁶ se je v isti meri strinjal: "Želja po tem, da ustvarim nekaj, kar bo moje, kar bom lahko predal naprej in bom svoboden oziroma sam svoj šef, če lahko temu tako rečem." Intervjuvanca 1 in 5 sta v podjetje stopila preko družinskih vezi v želji po nadaljevanju vodenja lastništva svojih staršev oziroma lastnikov podjetja.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na vprašanje, ali bi opisali poslovanje podjetja na strateški način. Intervjuvanec 3 je pri tem povedal: "Poslujem strateško, sem pa potreboval določen čas, da sem dobil občutek za posel, ker ni vse v strategiji. Mnogokrat se je izkazalo, da sta najpomembnejša izvedba in zadovoljstvo stranke, saj se slej kot prej poleg vsakega dogovora in pogodbe plan dela ali projekta spremeni, na kar je potrebno biti pripravljen. Zato je strategija poslovanja fleksibilna in se spreminja včasih tudi na tedenski ravni." Intervjuvanci 1, 2 in 5 so se strinjali, da podjetje poskuša poslovati strateško, hkrati pa so dodali, da se trudijo delovati v to smer.

Na vprašanje, ali so v podjetju zaposleni družinski člani ali zunanji strokovnjaki, so vsi intervjuvanci odgovorili pritrdilno, razen intervjuvanca 3, ki kot edini zaposleni v svojem podjetju sam opravlja vse funkcije.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na vprašanje, ali imajo v svojem podjetju zaposlene strokovnjake za marketing. Intervjuvanec 3 je povedal: "Že od svojega 16. leta uporabljam digitalni marketing na takšne in drugačne načine, zato ne potrebujem osebe, ki bi se ukvarjala z marketingom. Naj omenim tudi, da sebe oz. svojega podjetja nisem nikoli oglaševal in nikoli nisem na takšen način pridobival strank." Intervjuvanka 4 je glede poslovanja v svojem podjetju dejala: "Smo podjetje, ki se ukvarja z digitalnim marketingom in zaposluje tudi strokovnjake s tega področja." Intervjuvanka 1 je odgovorila, da za to nimajo dovolj sredstev: "V podjetju zaenkrat nimamo dovolj sredstev, da bi imeli zaposlenega nekoga, ki bi se ukvarjal samo z marketingom." Prav tako temu potrjuje odgovor intervjuvanca 2: "Ker smo majhno podjetje in imamo omejena sredstva, se nam dodatno zaposlovanje ni zdelo potrebno." Podoben odgovor je podal tudi intervjuvanec 5: "Ne potrebujemo strokovnjaka za marketing, ker zelo malo poslujemo s fizičnimi osebami. Je pa v naši branži nekako tako, da gre reklama "od ust do ust" ali od podjetja do podjetja."

⁶ (Grubar, osebni intervju, 2017, 17. februar)

Naslednji sklop vprašanj je povezan s konkurenco večjih podjetij in pritiskom, ki ga mala in srednja podjetja občutijo. Vsi intervjuvanci čutijo pritisk konkurence večjih podjetij, razen intervjuvanca 5, ki pravi: "Ne, ker se ukvarjamo s specifikom." Na naslednje vprašanje, ali je marketing pomemben v podjetju, je intervjuvanec 3 dejal: "Ker ga ne opravljam v klasični obliki, ampak stranke kontaktirajo mene, zame ni pomemben." Neodločen je bil intervjuvanec 5, ki je dejal: "Da in ne." Intervjuvanec 2 je pojasnil, da vloga marketinga v podjetju, ki nastopa zgolj na b2b trgu, ni ključnega pomena.

Zadnji sklop je obsegal 5 vprašanj zaprtega tipa (glej tabelo 5.1). Intervjuvancem sem predstavila trditve, na katere sta bila možna odgovora da ali ne. Vsi so se strinjali, da bi svoje podjetje ocenili kot inovativno. Vsi intervjuvanci imajo zastavljen cilj, kje vidijo svoje podjetje čez n- let in kam poslovanje le-tega vodi. Intervjuvanci se niso zedinili v tem, ali bi širili svoje podjetje ali odprli podružnico. V tej trditvi se nista strinjala intervjuvanca 3 in 4. Prav tako so se slednji strinjali, da so z zaposlenimi povezani na osebni ravni.

S pomočjo opravljenih intervjujev sem ugotovila, da se odgovori večinoma ujemajo, da imajo lastniki MP podobne karakteristike in isti cilj, kako voditi podjetje.

V raziskavi sem ugotovila, da so razlike in podobnosti malih in velikih podjetij očitne in vplivajo na različnost delovanja teh podjetij.

Najboljša primerjava med malimi in velikimi podjetji se kaže v odločitvah o tržnih komunikacijah, saj so tukaj najbolj očitne razlike. Kažejo se v omejenosti finančnih virov MP v primerjavi z velikimi. MP mora uporabljati vse ključne elemente, kot so osebna prodaja, stiki z javnostjo, oglaševanje, pospeševanje prodaje in direktno trženje. MP ne premore toliko sredstev, da bi lahko izvedlo drage oglaševalske kampanje po državi (Zupančič, 2003, str. 89).

- V MP so zaposleni družinski člani.
- V MP ni zaposlenih strokovnjakov za marketing.
- V MP se čuti pritisk konkurence večjih podjetij.
- Marketing je za MP sekundarnega pomena.

V raziskavi sem ugotovila, da so razlike in podobnosti malih in velikih podjetij očitne in vplivajo na različnost delovanja teh podjetij.

Najboljša primerjava med malimi in velikimi podjetji se kaže v odločitvah o tržnih komunikacijah, saj so tukaj najbolj očitne razlike. Kažejo se v omejenosti finančnih virov MP

v primerjavi z velikimi. MP mora uporabljati vse ključne elemente, kot so osebna prodaja, stiki z javnostjo, oglaševanje, pospeševanje prodaje in direktno trženje. MP ne premore toliko sredstev, da bi lahko izvedlo drage oglaševalske kampanje po državi (Zupančič, 2003, str. 89).

9 ZAKLJUČEK

Intervjuji z lastniki so mi omogočili vpogled v delovanje in poslovanje v MP. Lastniki v podjetje vložijo del sebe, svoje sposobnosti, ki sicer niso vedno strokovno podkovane, a dobro poslušajo. Slabosti MP sta omejenost na trgu in dejstvo, da se morajo kosati z večjimi podjetji in večjo konkurenco. MP zahtevajo predanost in delujejo izven okvirjev tržne strategije, ker si ustvarijo svojo. Najbrž bi poslovala bolje in predvsem brez tveganja, če bi imela investicije ali našla način, da bi bili davki manjši.

Predvsem bi izpostavila dejstvo, da se jih je veliko odločilo za takšno samostojno pot, na podlagi svojih želja in ciljev, osnovnega znanja in predvsem ustvariti si delo, ki ga opravljajo na svoj način, svoj sistem. Zaradi tega potem v svoje podjetje tudi vpletejo družinske člane, prijatelje, saj se tako predanost le temu še poveča. Ena glavnih razlik med večjimi in MP je čustvena vpletenost, ki kreira zgodbo in temelje malih podjetij. MP ustvarjajo in vzdržujejo odnose s strankami, glavni namen trženja je seveda, ustvariti prodajo.

10 VIRI

- 1 Bodlaj, M. in Rojšek, I. (2014). Marketing in Small Firms: The Case of Slovenia. *Economic and Business Review*, 16(2), 101–119. Dostopno prek http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/304/pdf_8
- 2 Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *Emerald Insight*, 19(5), 7–16. Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000004739>
- 3 Carson, D. (1995). *Marketing Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
- 4 Carson, D. in Gilmore, A. (2000). Marketing at the Interface: Not What” but “How”. *Journal of marketing Theory and Practice*, 8(2), 1–7. Dostopno prek [10.1080/10696679.2000.11501863](http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2000.11501863)
- 5 Devetak, G. (2005). *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za Management.
- 6 Evropska komisija. (2016) Kratki vodnik po Evropski uniji. Gospodarstvo: Mala in srednja podjetja. Dostopno prek <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/63/mala-in-srednja-podjetja>
- 7 Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A. (1999). Added Value: A Qualitative Assessment of SME Marketing. *Irish Marketing Review* 12(1), 27–35.
- 8 Grošelj, U. (12.8.2015). 6 Strategij rasti malih in srednje velikih podjetij (MSP). *Finance*. Dostopno prek <https://izvozniki.finance.si/8834340>
- 9 Horgath-Scott, S., Watson K. in Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Emerald Insight*, 14(1), 6–18. Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634509610106197>
- 10 Kenny, B. in Dyson, K. (1989). *Marketing in Small Business*. Routhledge.
- 11 Kotnik, P.T. (2004). *Inovacijska dejavnost podjetij: njene determinante, vpliv na produktivnost in pomen za mednarodno konkurenčnost*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 12 Kotler, P.T. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- 13 Makovec B., M. (2006b). *Osnove trženja in trženje v športu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- 14 O'dwyer, M., Carson, D. in Gilmore, A. (2009). Innovative marketing in SMEs: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing* 17(5), 383–396. Dostopno prek <http://dx.doi.org/10.1080/09652540903216221>
- 15 Petavs S. (8.6.2003). Večina poslov je sklenjenih na podlagi ustnih priporočil. *Finance*. Dostopno prek <https://www.finance.si/49879/Vecina-poslov-je-sklenjenih-na-podlagi-ustnih-priporocil>
- 16 Pompe, A. in Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV založba.
- 17 Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. Dostopno prek <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- 18 Randall, G. (2000). *Branding 2ND Edition: A Practical Guide to Planning Your Strategy (Marketing in Action)*. Kogan Page: London.
- 19 Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- 20 Sulčič, V. (2008). *E-poslovanje v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Management.
- 21 Stokes, D. (2009). *Entrepreneurial marketing: A conceptualisation from qualitative research, Qualitative Market Research, An International Journal*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13522750010310497>
- 22 Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- 23 Zupančič, V., Vodopivec, R. in Krevl, I. (2003). *Osnove trženja*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- 24 Walsh, M.F. in Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(4), 569–585. Dostopno prek <https://doi.org/10.1108/14626000911000929>

PRILOGE

PRILOGA A: Intervju 1: Kloter, d.o.o.; neimenovan

Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

Sem delna lastnica, lastništvo si delim še s tremi člani družine. V podjetju opravljam vlogo vodje financ in marketinga oziroma vsega, kar je potrebno (smeh).

Bi lahko rekli, da poslušate strateško?

Strateško? Vsekakor poslušamo strateško, na današnjem trgu je potrebno strateško upravljanje podjetja za uspešno poslovanje.

Ste tudi lastnica podjetja. Kaj vas je gnalo, da ste se odločili ustanoviti podjetje?

Podjetje sem podedovala po pokojnih starših. Gnala me je želja, da bi to, kar sta ustvarila moja starša, uspešno peljala naprej.

Ali so v vašem podjetju na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

Člani družine.

Zakaj niste zaposlili kakšnega strokovnjaka, ki bi se ukvarjal izključno z marketingom?

V podjetju zaenkrat nimamo dovolj sredstev, da bi imeli zaposlenega nekoga, ki bi se ukvarjal samo z marketingom.

Odgovori na vprašanje z DA ali NE.

- 1. Bi ocenili svoje podjetje oziroma svoje delo kot inovativno? DA**
- 2. Imate zastavljen cilj, kam vaše podjetje vodi čez n- let? DA**
- 3. Želite svoje podjetje še razširiti in imeti podružnico? DA**
- 4. So vaši zaposleni vaši prijatelji/družina? DA**
- 5. Ste z vašimi zaposlenimi povezani na osebni ravni? DA**

Ali čutite pritisk konkurence velikih podjetij?

Pritisk se čuti. Še posebno v naši panogi, prodaji, kjer je veliko velikih konkurenčnih podjetjih. Le-ta nam seveda odnašajo stranke, kar se pozna. Naše prednost pa je, da se lahko zaradi svoje majhnosti bolj prilagajamo svojim strankam in lažje ugodimo njihovim željam. No, vsaj po mojem mnenju.

Menite, da je marketing za vaše podjetje pomemben?

Seveda. Vedno večji poudarek namenjamo marketingu, saj smo tako bolj prepoznavni.

Imate v marketingu zaposlene strokovnjake?

Trenutno sem za marketing zadolžena jaz, če se lahko označim za strokovnjaka (smeh). Imam potrebno znanje in mislim, da ga kar koristno in s pridom uporabljam.

PRILOGA B: Intervju 2: Bos Grubar, d.o.o.; Stanislav Grubar

Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

Sem direktor in lastnik podjetja.

Bi lahko rekli, da poslujete strateško?

Seveda. Menim, da brez strateškega poslovanja podjetje težko uspeva.

Ste tudi lastnik podjetja. Kaj vas je gnalo, da ste se odločili ustanoviti podjetje?

Želja po tem, da ustvarim nekaj, kar bo moje, kar bom lahko predal naprej. Predvsem pa dejstvo, da bom lahko svoboden oziroma sam svoj šef, če lahko temu tako rečem.

Ali so v vašem podjetju na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

Na samih vodstvenih položajih imamo tako člane družine kot tudi druge zaposlene.

Zakaj niste zaposlili kakšnega strokovnjaka, ki bi se ukvarjal izključno z marketingom?

Ker se mi to ni zdelo potrebno, saj imamo kot majno podjetje omejena sredstva.

Odgovori na vprašanje z DA ali NE.

1. **Bi ocenili svoje podjetje oziroma svoje delo kot inovativno? DA**
2. **Imate zastavljen cilj, kam vaše podjetje vodi čez n- let? DA**
3. **Želite svoje podjetje še razširiti in imeti podružnico? DA**
4. **So vaši zaposleni vaši prijatelji/družina? DA**
5. **Ste z vašimi zaposlenimi povezani na osebni ravni? DA**

Ali čutite pritisk konkurence velikih podjetij?

Pritisk konkurence se seveda čuti vsak dan. Vendar menim, da zaradi velikih podjetji nismo ogroženi, saj so mala in srednje velika podjetja zaradi svoje specifikacije in dejstva, da se zaradi majhnosti lažje in bolj prilagajajo kupčevim potrebam, zelo pomembna na trgu.

Menite, da je marketing za vaše podjetje pomemben?

Menim, da je. Vendar za naše podjetje, ki nastopa zgolj na b2b trgu, marketing po mojem mnenju ni bistvenega pomena kot recimo marketing na b2c trgu.

Imate v marketingu zaposlene strokovnjake?

Do lanskega leta tega nismo imeli. V letošnjem letu pa smo pridobili nov izkušen kader na tem področju in s tem marketing inkorporirali v podjetje.

PRILOGA C: Intervju 3: Spletna optimizacija, S. P.; Samo Prevalšek

Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

Ker sem edini zaposleni v podjetju, opravljam vse funkcije: komuniciram s strankami, pridobivam nove stranke, opravljam storitve in vse ostale funkcije, ki jih podjetje potrebuje za svoj obstoj.

Bi lahko rekli, da poslušate strateško?

Poslujem strateško, sem pa potreboval določen čas, da sem dobil občutek za posel. Mnogokrat se je že izkazalo, da ni vse v strategiji. Ključnega pomena sta izvedba in zadovoljstvo stranke, saj se slej kot prej poleg vsakega dogovora in pogodbe plan dela ali projekta spremeni in na to je potrebno biti pripravljen. Ravno zato je strategija poslovanja fleksibilna in se spreminja včasih tudi na tedenski ravni.

Ste tudi lastnik podjetja. Kaj vas je gnalo, da ste se odločili ustanoviti podjetje?

Kot samostojni podjetnik in edini v podjetju sem lastnik in včasih tudi čistilka. V svet podjetništva sem zakorakal samostojno, saj nikoli nisem prenesel avtoritete, hkrati pa sem si želel ustvariti nekaj svojega. Sem eden tistih, ki mu je ob polnoči potekel status študenta, naslednje jutro pa sem bil že samostojni podjetnik z vsem, kar to obsega. Prejel nisem nobene subvencije in je tudi nisem želel.

Ali so v vašem podjetju na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

Ne.

Zakaj niste zaposlili kakšnega strokovnjaka, ki bi se ukvarjal direktno z marketingom?

Že od svojega 16. leta uporabljam digitalni marketing na takšne in drugačne načine, zato ne potrebujem osebe, ki bi se ukvarjala z marketingom. Naj omenim tudi, da sebe oz. svojega podjetja nisem nikoli oglaševal, niti na takšen način pridobil stranke.

Odgovori na vprašanje z DA ali NE.

- 1. Bi ocenili svoje podjetje oziroma svoje delo kot inovativno? DA**

2. **Imate zastavljen cilj, kam vaše podjetje vodi čez n- let? DA**
3. **Želite svoje podjetje še razširiti in imeti podružnico? NE**
4. **So vaši zaposleni vaši prijatelji/družina? NE**
5. **Ste z vašimi zaposlenimi povezani na osebni ravni? NE**

Ali čutite pritisk konkurence velikih podjetij?

Pritisk je zagotovo čutiti. Ker pa je konkurenca precej nefleksibilna, pridobim čas, da sem stalno korak pred njimi.

Menite, da je marketing za vaše podjetje pomemben?

Ker ga ne opravljam v klasični obliki, ampak stranke kontaktirajo mene, zame ni pomemben.

Imate v marketingu zaposlene strokovnjake?

Ne.

PRILOGA D: Intervju 4: Ideaz; Lastnica: Nika Papić

Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

V podjetju Ideaz sem vodja in soustanoviteljica podjetja.

Bi lahko rekli, da poslujete strateško?

Trudimo se slediti naši viziji in se čim bolj prilagajati trgu.

Ste tudi lastnica podjetja. Kaj vas je gnalo, da ste se odločili ustanoviti podjetje?

Želja po ustvarjanju nečesa svojega.

Ali so v vašem podjetju na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

Da, podjetje sva soustanovila s sorodnikom.

Zakaj niste zaposlili kakšnega strokovnjaka, ki bi se ukvarjal izključno z marketingom?

Smo podjetje, ki se ukvarja z digitalnim marketingom, zato zaposlujemo tudi strokovnjake s tega področja.

Odgovori na vprašanje z DA ali NE.

1. Bi ocenili svoje podjetje oziroma svoje delo kot inovativno? DA

2. Imate zastavljen cilj, kam vaše podjetje vodi čez n- let? DA

3. Želite svoje podjetje še razširiti in imeti podružnico? DA

4. So vaši zaposleni vaši prijatelji/družina? DA

5. Ste z vašimi zaposlenimi povezani na osebni ravni? DA

Ali čutite pritisk konkurence velikih podjetij?

Da, vsekakor.

Menite, da je marketing za vaše podjetje pomemben?

Marketing je, tako za naše kot ostala podjetja, ključnega pomena.

Imate v marketingu zaposlene strokovnjake?

Da. Zaposlene imamo strokovnjake za vsebinski marketing, spletno oglaševanje (Google, Facebook, Instagram) in družbena omrežja.

PRILOGA E: Intervju 5: Orodjarstvo Kovačič, d.o.o.; Gregor Kovačič

Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

Sem CNC-programer, CNC-operater, nabavnik in tehnolog.

Bi lahko rekli, da poslušete strateško?

Lahko bi rekel, da poslujemo strateško oziroma delujemo v tej smeri.

Ste tudi lastnik podjetja. Kaj vas je gnalo, da ste se odločili ustanoviti podjetje?

Nisem lastnik podjetja, podjetje je ustanovil moj oče.

Ali so v vašem podjetju na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

Na vodstvenih položajih so družinski člani.

Zakaj niste zaposlili kakšnega strokovnjaka, ki bi se ukvarjal izključno z marketingom?

Ne potrebujemo strokovnjaka za marketing, ker zelo malo poslujemo s fizičnimi osebami. Je pa v naši branži nekako tako, da gre reklama "od ust do ust" ali od podjetja do podjetja.

Odgovori na vprašanje z DA ali NE.

- 1. Bi ocenili svoje podjetje oziroma svoje delo kot inovativno? DA**
- 2. Imate zastavljen cilj, kam vaše podjetje vodi čez n- let? DA**
- 3. Želite svoje podjetje še razširiti in imeti podružnico? NEODLOČENO**
- 4. So vaši zaposleni vaši prijatelji/družina? DA**
- 5. Ste z vašimi zaposlenimi povezani na osebni ravni? DA**

Ali čutite pritisk konkurence velikih podjetij?

Ne, ker se ukvarjamo s specifikjo.

Menite, da je marketing za vaše podjetje pomemben?

Da in ne.

Imate v marketingu zaposlene strokovnjake?

Ne.