

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE S POUDARKOM NA ODNOSIH Z ZORNEGA KOTA
MALEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2010

ZORAN BOSANČIĆ

IZJAVA

Študent Zoran Bosančić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETJIH TER NJIHOVEGA TRŽENJA.....	2
1.1 Opredelitev in značilnosti malega podjetja.....	2
1.2 Temeljne značilnosti trženja v malih podjetjih.....	4
2 TRŽENJE S Poudarkom NA Odnosih V MALIH PODJETJIH	6
2.1 Razvoj trženja s poudarkom na odnosih	6
2.2 Opredelitev trženja s poudarkom na odnosih.....	8
2.3 Značilnosti trženja s poudarkom na odnosih	9
2.3.1 Trženje s poudarkom na odnosih in transakcijsko trženje.....	10
2.3.2 Trideset R-jev v okviru trženja s poudarkom na odnosih.....	12
2.3.3 Sestavine trženja s poudarkom na odnosih in metode za njegov razvoj	13
2.4 Izvajanje trženja s poudarkom na odnosih.....	14
2.5 Trženje s poudarkom na odnosih v malih podjetjih.....	15
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA TRŽENJA S Poudarkom NA Odnosih V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI	17
3.1 Izhodišča, namen in metodologija raziskave	17
3.1.1 Izhodišča in namen raziskave	17
3.1.2 Opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev	17
3.1.3 Opis vzorca.....	18
3.2 Rezultati raziskave.....	19
3.2.1 Zaznana pomen in vloga malih podjetij	19
3.2.2 Razumevanje in položaj trženja v malih podjetjih	20
3.2.3 Izvajanje trženjskih aktivnosti in trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih.....	22
3.2.4 Dolgoročna uspešnost poslovanja in trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih.....	24
3.3 Ugotovitve, vrednotenje in priporočila	25
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Usmerjenost k trženju s poudarkom na odnosih skozi obdobja.....	7
Slika 2: Lestvica zvestobe	10
Slika 3: Osnovna načela transakcijskega trženja in trženja s poudarkom na odnosih.....	12

KAZALO TABEL

Tabela 1: Poglavitne razlike med transakcijskim trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih.....	11
Tabela 2: Poglavitne značilnosti podjetij zajetih v raziskavi	19

UVOD

V diplomskem delu bom predstavil trženje s poudarkom na odnosih in njegovo vse večjo pomembnost znotraj trženja. Še posebej se bom osredotočil na trženje s poudarkom na odnosih in značilnosti izvajanja le-tega v malih podjetjih. Podjetniki le malokrat dobro poznajo dobre prakse iz teorije in splošne teorije o tem ali podobnih področjih, a jih vseeno nevede izvajajo, seveda na svojevrsten način, ki je za njih v danih okoliščinah najbolj ugoden. Prav zato ima trženje s poudarkom na odnosih v malih podjetjih prav poseben čar.

Skozi izdelavo naloge bom poskušal podrobneje spoznati področje trženja s poudarkom na odnosih. Ker pa me precej zanima tudi podjetništvo, bom s pomočjo študije tega področja poskušal ugotoviti čim več značilnosti trženja s poudarkom na odnosih pri delovanju malega podjetja. Seveda z željo in namenom, da bi se od slednjega čim več naučil in to uporabil pri praktičnem delu. Namen je tudi odnose v trženju v malih podjetjih predstaviti širši množici ter podjetnikom in študentom, ki jih bo v prihodnje to področje zanimalo.

Cilji mojega diplomskega dela so tako:

- nadgraditi pridobljeno znanje s področja trženja, trženja s poudarkom na odnosih in podjetništva ter predstaviti tako teoretični kot praktični okvir prej omenjenih znanj,
- celostno preučiti trženje s poudarkom na odnosih znotraj malih podjetij in ugotoviti posebnosti ter razlike med teoretičnimi priporočili in izvajanjem trženja s poudarkom na odnosih v praksi ter
- poskušati izpostaviti slabosti splošnega izvajanja trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih in podati priporočila za izboljšave.

Uporabil bom deskriptivno metodo preučevanja literature s področja trženja, trženja s poudarkom na odnosih in podjetništva. V empiričnem delu bom izdelal krajšo kvalitativno raziskavo s pomočjo poglobljenih intervjujev s podjetniki.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva večja dela: teoretični in raziskovalni del. Teoretični del je nadalje razdeljen na dve dodatni poglavji. V prvem predstavim različne opredelitve malega podjetja. Nadalje predstavim pomembno vlogo malih podjetij v gospodarstvu. Ker se mala podjetja v svojih značilnostih razlikujejo od velikih podjetij, to ravno tako predstavim v prvi točki prvega poglavja. V nadaljevanju sledi točka, v kateri se osredotočim na značilnosti trženja v malih podjetjih. S tem tudi zaključim prvo poglavje. Drugo poglavje začnem z zgodovinskim pregledom razvoja trženja s poudarkom na odnosih in njegovim pomenom skozi zgodovino. Tej točki sledi opredelitev trženja s poudarkom na odnosih. Na tem mestu bralcu predstavim, kaj je pravzaprav trženje s poudarkom na odnosih. Slednje ima tudi povsem svoje značilnosti, ki ga razlikujejo od drugačnih načinov pristopa k trženju, zato jih v naslednji točki povzamem. V to točko je vključena primerjava trženja s poudarkom na odnosih s transakcijskim trženjem, predstavitev trideset R-jev odnosov in povzetek sestavin ter metod za njegov razvoj. Zadnji točki se nanašata na izvajanje trženja s poudarkom na odnosih in posebnosti le-tega v

malih podjetjih. Nato se začne raziskovalni del. Ta del začnem s predstavitvijo izhodišč, namena in metodologije raziskave. Pri tem opišem tudi vzorec populacije, uporabljene v raziskavi, ter na kratko predstavim opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev. Sledi predstavitev rezultatov raziskave. Predstavitev je razdeljena na štiri dele, in sicer na pomen in vlogo malih podjetij, kot jo zaznavajo sogovorniki, razumevanje in pomen trženja v malih podjetjih, izvajanje trženjskih aktivnosti in trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih ter dolgoročna uspešnost poslovanja in trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih. Zatem povzamem še ključne ugotovitve, opozorim na omejitve in podam nadaljnja priporočila. Končam s sklepom, v katerem na kratko povzamem ključne ugotovitve celotnega diplomskega dela.

1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETJIH TER NJIHOVEGA TRŽENJA

1.1 Opredelitev in značilnosti malega podjetja

Preden bom opredelil malo podjetje, želim vsaj stavek ali dva napisati o gospodarskih družbah na splošno. Po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, v nadaljevanju ZGD-1) je »gospodarska družba pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.« Gospodarske družbe se delijo na kapitalske in osebne družbe. Pri obravnavanem problemu me bodo zanimale predvsem kapitalske družbe, saj mednje spada oblika družbe z omejeno odgovornostjo, ki je najpogostejša oblika malih ter tudi mikro podjetij.

ZGD-1 družbe razvršča v mikro, majhne, srednje in velike družbe. Družbe so v te skupine razvrščene na podlagi treh meril, ki so:

- povprečno število delavcev,
- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive.

Da bi se družbe po ZGD-1 razporedile v eno od prej omenjenih skupin, morajo ustrezati vsaj dvema od treh meril. Družba bo razvrščena med mikro družbe, če povprečno število zaposlenih ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ali aktiva ne presegajo 2.000.000 evrov. Za majhne družbe, ki niso mikro družbe, pa tako velja, da povprečno število zaposlenih ne presega petdeset, čisti prihodki ne presegajo 8.800.000 evrov ali vrednost aktive ni višja od 4.400.000 evrov.

Na evropski ravni se za mikro, majhne in srednje velike družbe v glavnem uporablja okrajšava SME (angl. *small and medium-sized enterprise*). Ta izraz zasledimo v evropski, predvsem angleški literaturi, medtem ko v ameriški lahko zasledimo tudi okrajšavo SMB (angl. *small and medium-sized business*) ali za najmanjša podjetja okrajšava SOHO (angl.

small office/home office). Ponekod je moč najti tudi okrajšavo MSE (angl. *micro and small enterprises*) (European Commission, 2003; Business Dictionary – SME).

Evropska zakonodaja predvideva, da ima mikro družba manj kot deset zaposlenih in do vključno 2.000.000 evrov čistih prihodkov ali aktivo v enaki vrednosti. Razlika v primerjavi s slovensko zakonodajo se pojavi pri majhnih družbah. Te imajo po evropski zakonodaji manj kot petdeset zaposlenih in čiste prihodke v vrednosti največ 10.000.000 evrov ali vrednost aktive največ 10.000.000 evrov. Vidimo lahko, da mora biti kriterij za število zaposlenih vselej izpolnjen. Za druga dva kriterija pa velja, da je dovolj, če je izpolnjen le eden, za razliko od slovenske zakonodaje, kjer velja, da sta lahko izpolnjeni katerekoli merili (European Commission – SME Definiton, 2010).

Svojo opredelitev velikosti družb ima tudi Svetovna banka (2003). Opredelitev enako pozna tako mikro kot majhne družbe. Razlike od prejšnjih dveh opredelitev so v čistih prihodkih in vrednosti aktive. Za mikro družbe je meja postavljena pri manj kot 100.000 ameriških dolarjih čistih prihodkov ter ravno taki vrednosti aktive. Majhne družbe so tiste, ki imajo čiste prihodke ali vrednost aktive med 100.000 in 3.000.000 ameriških dolarjih.

Svojo opredelitev ima skoraj vsaka država posebej, prav tako jo imajo denimo tudi Združeni narodi in Svetovna trgovinska organizacija. Merila so odvisna od veliko različnih gospodarskih dejavnikov, velikosti države ipd. Večinoma so merila podobna kot pri slovenski zakonodaji, nekatere države pa imajo povsem svoja. Tako v Indiji družbe med drugim razporejajo glede na investicijo v tovarno in stroje (Svetovna trgovinska organizacija, 2003). V nadaljevanju bom uporabljal izraz malo podjetje oz. mala podjetja, čeprav bom imel včasih v mislih tudi mikro in izjemoma srednje velika podjetja po večini zgoraj naštetih meril. Razlog je, da večina dostopne literature obravnava vse tri tipe podjetij skupaj, pa tudi, ker so ločnice med temi tipi podjetij v praksi lahko zabrisane.

Mala podjetja igrajo ključno vlogo pri raziskavah in razvoju ter spodbujanju inovacij. Njihova vloga je zelo pomembna pri razvoju in negovanju novih pogledov na poslovanje in vpeljavo le-teh v poslovne prednosti (Neuy, 2006, str. 45). Raziskave so opozorile na povezave med konkurenčnim poslovnim okoljem, ki ga lahko ustvari mala podjetja in ki omogoča vstop novim in inovativnim podjetjem, in pozitivno gospodarsko rastjo (Beck & Demirguc-Kunt, 2006, str. 2932-2933).

Podatki kažejo, da so mala podjetja glavna opora evropskega gospodarstva. Skupaj s srednje velikimi družbami tvorijo več kot 99 % ali okoli devetnajst milijonov podjetij v Evropski uniji. Od tega ima od teh podjetij devet od desetih manj kot deset zaposlenih. Skupaj imajo okoli petinšestdeset milijonov zaposlenih, kar je dve tretjini vseh v Evropski uniji (European Commission – Facts and Figures about SME, 2010; EUROSTAT – SMEs, 2010). V veliko državah sveta delež malih podjetij predstavlja večinski del vseh podjetij (Svetovna banka, 2006).

Mala podjetja niso pomanjšane verzije velikih podjetij, saj imajo drugačne lastnosti in posebnosti, kot so značilne za velika podjetja. Čeprav imajo v neki meri tudi značilnosti vseh, tudi večjih podjetij, pa je marsikatera značilnost unikatna. Drugačne značilnosti izhajajo iz dejstva, da so mala podjetja drugače organizirana in drugače vodena kot večja (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995, str. 61). Carrier in Carson (v Coviello, Brodie & Munro, 2000, str. 526) opisujeta, da imajo mala podjetja manj togo, manj zapleteno in slabše razvito organizacijsko strukturo. Vse to se odraža v aktivnostih in delovanju podjetja. Značilnosti so odraz vpliva podjetnika. Prav podjetnik je posebnost malih podjetij, saj sta v eni osebi pogosto združena manager in lastnik podjetja. Podjetnik zato pogosto strategijo oblikuje na podlagi osebnih ciljev in vrednot (Carson et al., 1995, str. 62-63).

Mala podjetja imajo običajno manj možnosti, da bi vplivala na dobavitelje, zakonodajo in splošno okolje, v katerem delujejo. Dostop do svežega kapitala s strani bank in drugih investorjev je otežen. Po drugi strani pa jim prav njihova majhnost daje prednost, da se lahko hitro odzovejo na spremembe v okolju in jih s svojo orientiranostjo k rasti tudi izkoristijo (Carson et al., 1995, str. 62).

V malih podjetjih običajno posamezni zaposleni opravljajo več različnih nalog, kar bi sicer v velikem podjetju opravljali različni zaposleni. Pri pridobivanju nove delovne sile, predvsem specialistov, imajo lahko težave. Ti so lahko nemotivirani za delo v malem podjetju, hkrati jim mala podjetja težko ponudijo enaka denarna nadomestila za delo, kot to lahko storijo velika podjetja. V velikih podjetjih so naloge formalizirane, medtem ko za mala podjetja to običajno ne velja. Precej verjetno je, da bo podjetnik opravljal denimo še trženjsko in kadrovsko funkcijo (Carson et al., 1995, str. 64, 68).

1.2 Temeljne značilnosti trženja v malih podjetjih

Mala podjetja so po večini nekakšne neformalne družbene entitete, ki so bolj kratkoročno orientirane na dobiček; izvajanje trženja po tradicionalnih, ustaljenih in splošno uveljavljenih pravilih pa je malo verjetno (Harrigan, Ramsey & Ibbotson, 2009, str. 445). Podjetniki velikokrat na trženje gledajo kot na obrobno dejavnost in se zanašajo le na prodajo ter (kratkoročno) promocijo. Morebitna dlje trajajoča uspešna prodaja brez pravega trženjskega načrtovanja samo še dodatno podkrepi to miselnost.

Trženje v malih podjetjih je neformalna, spontana, reakcijska in vseskozi razvijajoča se aktivnost. Pri tem nanjo vplivajo še vrednote in osebnost podjetnika, omejeni viri in sredstva ter razsežnost in področje delovanja. Namesto opiranja na tradicionalni trženjski splet (štirje P-ji ali sedem P-jev), jim je bližje trženje »od ust do ust«, (kratkoročna) promocija in še posebno stik s porabniki ter štirje I-ji (informacija, identifikacija, inovacija, interakcija). Poudarek je na mreženju in novih inovativnih pristopih k trženju (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009, str. 46-49). Vsi ali vsaj večina zaposlenih v malih podjetjih ima velikokrat možnost, da so vpleteni s porabniki na individualni ravni. Za doseganje rasti se

pogosto zanašajo tudi na medorganizacijske vezi in zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) nekaterih trženjskih funkcij, kot je distribucija (Coviello et al., 2000, str. 531).

Po Carson et al. (1995, str. 145-146) lahko povzamem tri glavne omejitve, zakaj prihaja do drugačnih pristopov k trženju:

- omejeni viri,
- pomanjkanje strokovnega znanja in
- omejen vpliv na okolje.

Trženje v malih podjetjih ima tudi svoje prednosti. Te se kažejo v (Carson et al., 1995, str. 87-88):

- pripadnosti podjetnika in zaposlenih podjetju (ter s tem večja pripadnost in zagnanost pri izvajanja različnih aktivnosti, tudi trženja),
- bližini do porabnikov (zaradi bolj sploščene ali bolj ohlapne organizacijske strukture in manjšega števila zaposlenih, zaposleni velikokrat kupce osebno poznajo),
- prilagodljivosti,
- hitrosti odziva,
- naravnosti k priložnostim in
- dostopnosti do tržnih informacij (manj kompleksnih informacij, ki so bolj posledica prej omenjene bližine do porabnikov).

V nadaljevanju povzemam še pogled na trženje v malih podjetjih iz štirih zornih kotov, ki sta jih opredelila Siu in Kirby (1998).

Pogled na trženje v malih podjetjih skozi model rasti: Ta vključuje dva podobna pogleda, in sicer trženje kot funkcijski problem in trženje kot poslovna filozofija. Po tem modelu je trženje problematično le v prvi fazi razvoja podjetja, ko podjetnik sam nase prevzame trženje. V nadaljnjem razvoju je trženje že bolj formalizirano in sistematizirano, prevzamejo ga novi zaposleni in specialisti za trženje.

Pogled na trženje v malih podjetjih skozi managerski slog podjetnika: Pogledi na trženje skozi managerski slog pokažejo, da so procesi v majhnem podjetju bolj operativne kot strateške narave. V skladu s tem je trženje bolj reaktivno kot proaktivno. Razvija se skozi vsakdanje procese in je bolj nekakšno »gašenje požara«, saj podjetnikom primanjkuje virov, da bi lahko trženje planirali.

Pogled na trženje v malih podjetjih skozi funkcije: Trženje, gledano iz tega zornega kota, je ena od funkcij v majhnem podjetju. Ravno tako kot so to finance, ravnanje z ljudmi ali proizvodnja. Lahko je obrobna funkcija, kateri se ne posveča preveč pozornosti, ali pa je po drugi strani pomembna funkcija pri strateškem planiranju.

Pogled na trženje v malih podjetjih skozi specifično situacijo, v kateri se podjetje nahaja: Vsako podjetje se nahaja v situaciji, ki ni enaka situaciji, v kateri je katerokoli drugo podjetje. Zato se je potrebno dani situaciji prilagoditi. Zapletene teorije in postopki

izvajanja trženja niso primerni za majhna podjetja in podjetnike. Slednji nimajo ne časa ne potrpljenja, da bi preučili in dosledno sledili ter implementirali vse teorije in postopke. Planiranje trženja je zato neformalno, izvajanje velikokrat odzivno.

2 TRŽENJE S Poudarkom NA Odnosih V MALIH Podjetjih

2.1 Razvoj trženja s poudarkom na odnosih

Blagovna menjava s poudarkom na odnosih ni nov koncept. Čeprav je poudarek na trženju s poudarkom na odnosih v razvitem svetu viden šele v zadnjih tridesetih letih, so odnosi že dolgo temeljni del blagovne menjave veliko vzhodnih kultur (Palmer, 2004, str. 112). Zineldin in Philipson (2007, str. 229) celo navajata, da je takšen pristop k trženju eden najstarejših, a hkrati eden težje razumljivih. Gummesson (1999, str. 241) in Payne (v Zineldin & Philipson, 2007, str. 230) prav tako ugotavljata, da trženje s poudarkom na odnosih ni nova iznajdba, temveč so ga avtorji skozi zgodovino različno poimenovali. Dva poglobljena razloga za vse več zanimanja za to področje sta (Palmer, 2004, str. 112):

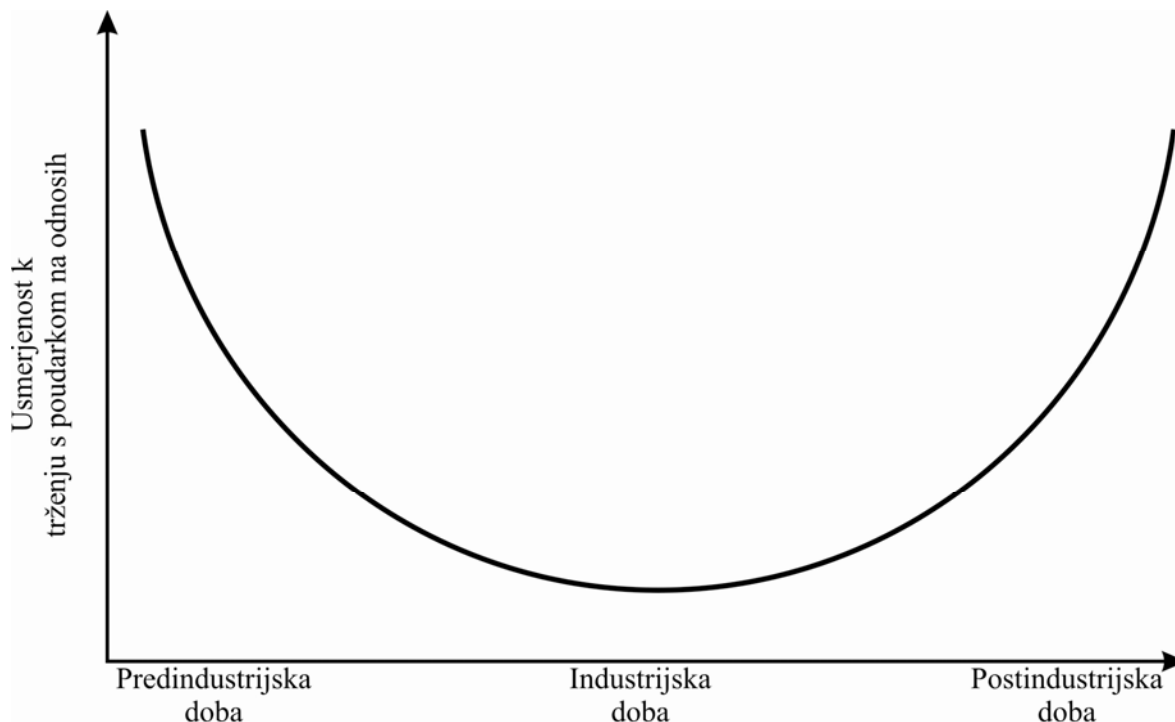
- rast konkurence na trgu, pri čemer kakovost proizvoda sama po sebi ni dovolj, saj kupci poleg kakovosti iščejo tudi druge koristi in
- razvoj računalniške tehnologije ter s tem baz podatkov o kupcih.

Sheth in Parvatiyar (1995) navajata, da je trženje s poudarkom na odnosih v poznih osemdesetih in devetdesetih doživelo svojo ponovno vrnitev na čelo trženja in trženjskih teorij. Usmerjenost k trženju s poudarkom na odnosih skozi obdobja je ponazorjena na Sliki 1. Predindustrijska doba je slonela na odnosih med proizvajalci in prodajalci, to je bila običajno ista oseba, ter kupci. Proizvajalci so večkrat svoje proizvode posebej prilagodili kupcu. Z namenom gradnje odnosov so se, tako Sheth in Parvatiyar (1995, str. 404), razvile blagovne znamke. V času industrijske dobe se je iz množične proizvodnje razvilo množično trženje. Proizvajalci so namesto trženja s poudarkom na odnosih prevzeli bolj transakcijski pristop. Trženjska teorija se je razvijala v smeri trženja s poudarkom na konceptu izdelka. Trženje storitev in medorganizacijsko trženje sta bila prezrta. Poudarek je bil na prodaji in promociji. Pojavljali so se posredniki, ki niso mogli razviti pravih odnosov s kupci (Gummesson, 1999, str. 7; Sheth & Parvatiyar, 1995, str. 406-408). Od postindustrijske dobe do danes se je trženje zopet obrnilo v prid odnosom. Zagon ponovnega razmišljanja o trženju s poudarkom na odnosih je pospešil pojav bolj zapletenih izdelkov in storitev. Pomembno vlogo pri tem je igralo tudi direktno trženje. Sheth in Parvatiyar (1995, str. 408-409) podajata pet dejavnikov makro okolja, podobnih prej omenjenima Palmerjevima (2004, str. 112) razlogoma, ki so vplivali na ponovni razcvet odnosov:

- hiter napredek na področju tehnologije (še posebno informacijske tehnologije),
- razvoj in vpeljava programov kakovosti s strani podjetij,
- povečanje števila storitvenih podjetij,
- organizacijski razvoj in opolnomočenje (angl. *empowerment*) zaposlenih (zaposleni imajo večjo vlogo pri odločanju, večjo dostopnost do informacij ipd.) ter

- rast konkurence na trgu, ki vodi do prizadevanj za zadrževanje kupcev.

Slika 1: Usmerjenost k trženju s poudarkom na odnosih skozi obdobja



Vir: J. N. Sheth & A. Parvatiyar, The Evolution of Relationship Marketing, 1995, str. 409.

Uvedbo modernega koncepta trženja s poudarkom na odnosih pripisujemo Berryju (2002, str. 62), ki je leta 1983 z delom na konferenci Ameriškega združenja za trženje (AMA) prvi uporabil izraz, ki se še danes uporablja v angleški literaturi za označbo trženja s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing*). Berry je svoj koncept osnoval na trženju storitev. Dve leti kasneje je Jackson koncept uporabil še za medorganizacijsko trženje (Grönroos, 2004, str. 99).

Gummesson (1999, str. 7) ugotavlja, da so v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja raziskave na področju trženja vse bolj poudarjale pomembnost odnosov, mrež in interakcij. Na to temo se je pisalo vse več različnih strokovnih del. Čeprav so bile vse raziskave pomembne za razvoj trženja s poudarkom na odnosih, so bile vse preveč ozko naravnane in nepovezane v smiselno celoto. Zato je predlagal svoj koncept, imenovan »total relationship marketing«, v katerem je združenih več področij trženja, med drugim tradicionalno trženje in štirje P-ji, management prodaje, trženje storitev ter management kakovosti.

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so veliko pozornosti trženju s poudarkom na odnosih posvečali predvsem skandinavski trženjski strokovnjaki, pa tudi ameriški (npr. Grönroos, 1994; Gummesson, 1999; Palmer, 1996; Parvatiyar & Sheth, 1995;). Govorili so o spremembi paradigme temeljne trženjske teorije, kar pa so nekateri tudi zavrnili (Piercy, 2009, str. 127).

Od slovenskih avtorjev so se s trženjem s poudarkom na odnosih med drugimi ukvarjali Jančič in Žabkar (1998; 2002) ter Žabkar (1999) in v zadnjih letih denimo Čater (2007), ki izpostavlja pomen zavezanosti pri odnosih na medorganizacijskih trgih (dobri odnosi ali partnerstva so lahko sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti) ter Vesel (2008). Jančič in Žabkar (1998, str. 28; 2002, str. 658) sta podprla miselnost, da trženje s poudarkom na odnosih predstavlja spremembo paradigme temeljne trženjske teorije. Pravita, da spremembe ne moremo smatrati kot samo še eno širjenje temeljne trženjske teorije, ampak kot revolucijo v trženju.

2.2 Opredelitev trženja s poudarkom na odnosih

Tako kot si trženje različni avtorji in institucije razlagajo drugače, si tudi trženje s poudarkom na odnosih razlagajo drugače in ga tudi različno opredeljujejo. Opredelitve so si po večini podobne, a vseeno različne. Razhajanja v definiranju so verjetno posledica raziskovanja ali konteksta, iz katerega določen avtor ali institucija izhaja. Gummesson (1999, str. 242) poudarja, da opredelitve niso nikoli povsem dovršene in povsem jasne, a predstavljajo prvo vodilo in so namig do bistva določenega pojava.

Kot sem prej omenil, je izraz za trženje s poudarkom na odnosih prvi uporabil Berry (2002, str. 61), ki je izhajal iz trženja storitev. Označil ga je kot privabljanje, ohranjanje in vzpodbujanje odnosov s kupci oz. porabniki. Skrb za obstoječe porabnike je ravno tako pomembna kot privabljanje novih. Podobno meni Grönroos (1994, str. 9), ki pravi, da je naloga trženja vzpostaviti, ohraniti in vzpodbuditi odnose s kupci ter pri tem uresničiti cilje vseh vpletenih strani. Odnosi so po njegovem mnenju v glavnem dolgoročni.

Gummesson (1999, str. 1-2) pravi, da sta za odnos potrebni vsaj dve strani. Za osnovni odnos v trženju opredeljuje odnos med prodajalcem in kupcem oz. porabnikom. Trženje s poudarkom na odnosih so odnosi, mreže in interakcije, pri čemer so mreže splet več odnosov in so lahko ogromnih razsežnosti.

Po Gordonu (v Hollensen, 2003, str. 10) je trženje s poudarkom na odnosih neprestan proces opredelitve in ustvarjanja novih vrednosti za posamezne kupce ter nato vzajemno deljenje nastalih koristi s kupcem skozi celotno obdobje odnosa. Trženje s poudarkom na odnosih vključuje management odnosov, razumevanje in osredotočenje na odnose s posameznimi kupci z namenom ustvarjanja vrednosti za obe strani. Ballantyne (v Gummesson, 1999, str. 243) meni, da je trženje s poudarkom na odnosih ogrodje za ustvarjanje, razvoj in vzdrževanje menjav vrednosti v odnosu, ki se razvije z namenom trajnih in stabilnih vezi v dobavni verigi. Porter (v Gummesson, 1999, str. 244) pa je tem definicijam dodal še družbene elemente, saj pravi, da morajo biti odnosi tudi prijetni, navdušenja polni, etični ter morajo prinašati tako zasebne kot poslovne nagrade.

Po drugi strani nekateri avtorji zmanjšujejo pomen trženja s poudarkom na odnosih in ga označujejo bolj za taktiko, spet drugi pa samo za manjšo nadgradnjo trženja s pomočjo

podatkovnih baz (Palmer, 1996, str. 19). Piercy (2009, str. 127-128) opozarja na obljube, ki jih podjetje da svojim porabnikom, in se sprašuje, če res lahko vse izpolnijo. Pravi, da je končni cilj vseh obljub uspešna prodaja. To pa ni dober odnos z vidika porabnikov. Morda si porabniki oz. kupci niti ne želijo odnosa s podjetjem. Po njegovem mnenju bi se moralo vsako podjetje vprašati, ali je spodbujanje trženja s poudarkom na odnosih boljši način, da bi dosegli zadovoljstvo porabnikov, ali morda boljši način za doseg lastnih ciljev.

2.3 Značilnosti trženja s poudarkom na odnosih

Trženje s poudarkom na odnosih je usmerjeno na interakcijo in mreže v družbenem smislu. Trženje po tem pristopu je bolj interaktivno, usmerjeno na sodelovanje med deležniki, kot denimo trženje po pristopu štirih P-jev oz. transakcijsko trženje. Po slednjem je kupec oz. porabnik pasiven v procesu trženja (Grönroos, 1994).

Gummesson (1999, str. 9-10) je opredelil tri temeljne značilnosti trženja s poudarkom na odnosih:

- dolgoročno sodelovanje in odnos, kjer sta obe strani zmagovalni (angl. *win-win*),
- spoznanje pomembnosti aktivnosti obeh strani v odnosu in
- značilnosti, ki temeljijo na odnosih in storitvah ter jih postavljajo v ospredje, pred birokratsko-pravnimi značilnostmi.

Prva omenjena daje poudarek partnerskemu sodelovanju med dobavitelji oz. prodajalci in kupci oz. porabniki. Oba partnerja povečujeta vrednost eden za drugega (angl. *plus sum game*). Dobavitelj oz. prodajalec mora predvsem stremeti k zadržanju obstoječih kupcev, ne pa samo k pridobivanju novih. Druga značilnost pravi, da za razliko od trženja, ki ne sloni na odnosih, pri trženju s poudarkom na odnosih spodbude za prodajni proces ne pridejo samo s strani prodajalca. Vsi v odnosu morajo biti aktivni. Tako lahko denimo kupci sprožijo spremembe izdelkov ali storitev. Tretja točka poudarja pomembnost resnične usmeritve h kupcem in obravnave le-teh kot individualne osebe z različnimi lastnostmi. Kupcem se ne pripisujejo posplošene lastnosti, ki veljajo za vse, in se jih obravnava individualno, ne kot le del množice. (Gummesson, 1999, str. 9-10).

Takala in Uusitalo (1996, str. 49) podajata naslednje bistvene točke za dolgoročni uspeh trženja s poudarkom na odnosih:

- kupci in njihove potrebe so začetna točka trženja,
- prodajalčevi in kupčevi cilji vplivajo na njun odnos,
- menjava vključuje neprestano prizadevanje za uravnoteženje moči,
- obstaja več načinov za vzpostavitev odnosov,
- obljube morajo držati, da bi lahko vzdrževali odnose,
- medsebojno zaupanje je eden glavnih dejavnikov pri dolgoročnih odnosih,
- odnosi prinašajo odvisnost in zavezo ter
- komunikacija je odločilnega pomena.

2.3.1 Trženje s poudarkom na odnosih in transakcijsko trženje

V mnogih delih je trženje s poudarkom na odnosih predstavljeno kot nasprotje ali alternativa transakcijskemu trženju (npr. Grönroos, 1994; Gummesson, 1999; Palmer, 2004; Zineldin & Philipson, 2007). Za transakcijsko trženje je značilno, da enkratni ali celo večkratni nakup ne napoveduje verjetnosti ponovnega nakupa. Večkratni nakup je namreč lahko posledica visokih prehodnih ovir od enega prodajalca k drugemu. Po drugi strani je za trženje s poudarkom na odnosih značilna zvestoba. Zvestoba se označuje z lestvico zvestobe (angl. *loyalty ladder*), pri čemer se že od samega začetka poudarja pomembnost odnosa s kupci. Različne stopnje na lestvici zvestobe so prikazane na Sliki 2. Višje ko je porabnik na lestvici zvestobe, bolj je zvest podjetju. Pri transakcijskem trženju ni posebnih ambicij po vzpenjanju po lestvici zvestobe. Ta koncept je lažje razumeti pri enkratnih nakupih, a vendar je moč tudi pri enkratnih nakupih vzpostaviti interaktiven odnos v času procesa nakupa (Gummesson, 1999, str. 11-12). Trženje s poudarkom na odnosih si torej prizadeva za takojšnjo vzpostavitev odnosa s porabnikom z namenom, da bi ga obdržal, medtem ko si transakcijsko trženje prizadeva za čimprejšnjo prodajo in pridobivanje novih porabnikov (Zineldin & Philipson, 2007, str. 229).

Slika 2: Lestvica zvestobe



Vir: A. Palmer, *Introduction to Marketing: Theory and Practice*, 2004, str. 116.

Transakcijsko trženje je Gummesson (1999, str. 11-12) označil za izhodišče ali ničelno točko trženja s poudarkom na odnosih. Po drugi strani poudarja, da odnos ne smemo vzdrževati, v kolikor ni dolgoročne možnosti, da bi deloval dobro. To ne pomeni, da ga je potrebno prekiniti v primeru prvega konflikta, saj se odnos lahko povrne na prejšnje stanje ali celo izboljša.

Vse omenjeno in še nekatere poglobitve razlike med transakcijskim trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih so zbrane v Tabeli 1.

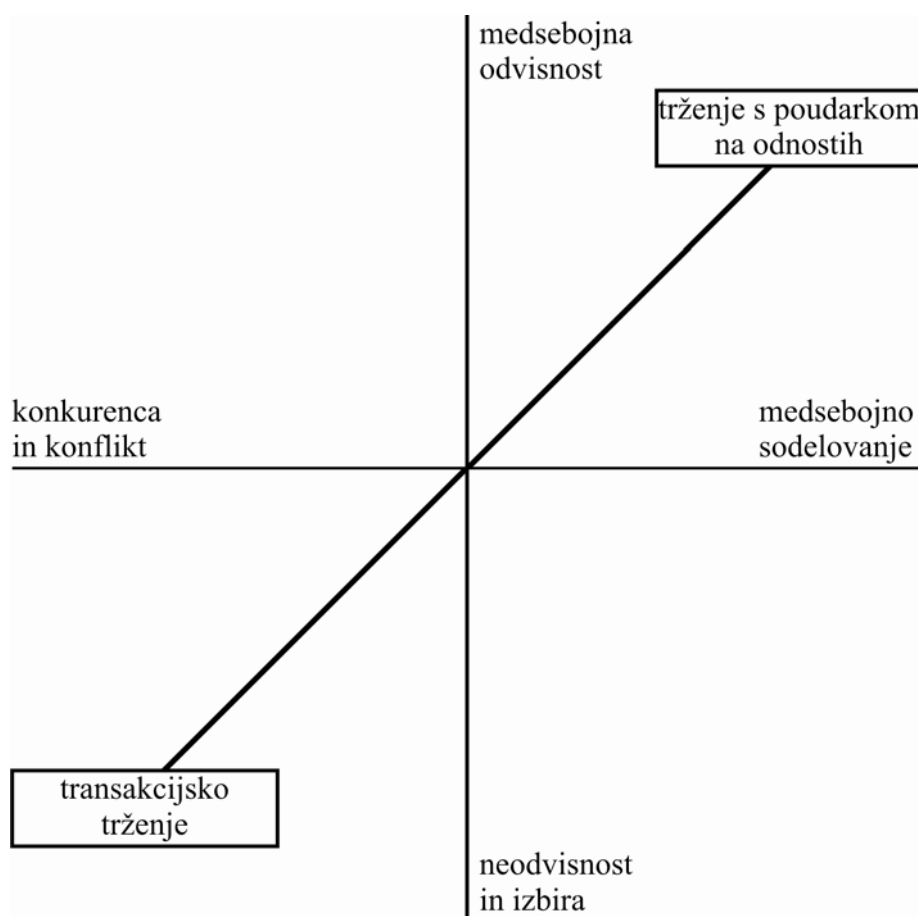
Tabela 1: Poglobitve razlike med transakcijskim trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih

Transakcijsko trženje	Trženje s poudarkom na odnosih
Kratkoročna orientiranost.	Dolgoročna orientiranost.
Osredotočenje na enkratno prodajo.	Osredotočenje na zadržanje porabnika.
Prodaja neznanim porabnikom.	Prodaja znanim porabnikom.
Porabniki bolj občutljivi na ceno.	Porabniki manj občutljivi na ceno.
Prodajno osebje je glavni posrednik med porabnikom in prodajalcem.	Več plasti odnosov med porabnikom in prodajalcem.
Omejena zavezanost porabnikov.	Visoka zavezanost porabnikov.
Kakovost je v odgovornosti proizvodnje.	Kakovost je v odgovornosti vseh zaposlenih.
Nadzorovanje tržnega deleža.	Upravljanje z bazo porabnikov.

Vir: C. Grönroos, From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, 1994, str. 11; A. Palmer, Introduction to Marketing: Theory and Practice, 2004, str. 113.

Kateri pristop k trženju, torej transakcijski ali s poudarkom na odnosih, je boljši, je odvisno od panoge, v kateri se podjetje nahaja, in od potreb porabnika (Grönroos, 2004, str. 110; Zineldin & Philipson, 2007, str. 230). Zineldin in Philipson (2007, str. 230) pravita, da obstajata dve vrsti porabnikov; taki, ki cenijo brezhitnega ponudnika storitev in izdelkov, ter taki, ki si želijo čim manjše stroške in so brez oklevanja pripravljeni zamenjati ponudnika. Zato trženje s poudarkom na odnosih ne more biti vedno najboljši pristop. Razlike med pristopoma so prikazane na Sliki 3, kjer lahko vidimo, da je pri transakcijskem trženju poudarek na konkurenci in konfliktu ter neodvisnosti in izbiri. Po drugi strani je pri trženju s poudarkom na odnosih poudarek na medsebojnem sodelovanju in medsebojni odvisnosti.

Slika 3: Osnovna načela transakcijskega trženja in trženja s poudarkom na odnosih



Vir: J. N. Sheth & A. Parvatiyar, *The Evolution of Relationship Marketing*, 1995, str. 400.

2.3.2 Trideset R-jev v okviru trženja s poudarkom na odnosih

Gummesson (1999, str. 19-24) je razvil pristop k trženju s poudarkom na odnosih preko trideset R-jev oz. odnosov (angl. *relationships*). Odnose je združil v štiri skupine, in sicer na klasične odnose na trgu, posebne odnose na trgu, mega odnose in nano odnose. Prvi skupini združujeta odnose na trgu. To so odnosi med vsemi, ki delujejo na trgu, torej dobaviteljev, kupcev in konkurentov. So osnova za trženje s poudarkom na odnosih, usmerjeni navzven in prilagojeni na tržno situacijo. Nekateri med njimi so osredotočeni tako na kupce kot dobavitelje, drugi samo na kupce ali dobavitelje. Del drugih dveh skupin so netržni odnosi, ki neposredno vplivajo na učinkovitost odnosov na trgu.

Klasični odnosi na trgu so obravnavani in so del splošne trženjske teorije, a jih Gummesson (1999, str. 25) obravnava s pristopom, ki sloni na odnosih. Del teh odnosov so temeljni udeleženci v blagovni menjavi, torej dobavitelji oz. prodajalci in kupci oz. porabniki. Tem je potem dodana še konkurenca na trgu in distribucija, ki tvori mrežo trženja.

Druga skupina odnosov izvira predvsem iz odnosa med dobaviteljem oz. prodajalcem in kupcem oz. porabnikom, a ima lahko tudi neposredno ali posredno povezavo s konkurenco in distribucijsko mrežo. Osredotočenje na tovrstne odnose, odnose iz skupine – posebni odnosi na trgu, je pomembno za trženjsko uspešnost. Trženje s poudarkom na odnosih nam omogoča drugačne poglede na trženja, ki preko splošnega managementa trženja niso vidni (Gummesson, 1999, str. 45).

Skupina mega odnosov obravnava odnose onkraj odnosov na trgu in se osredotoča na odnose v celotni družbi ter gospodarstvu. Sem spadajo tudi interesne in politične skupine, mednarodna združenja, povezave med prijatelji, družinsko ozadje, vera ipd. Pravzaprav gre za odnose, ki tvorijo družbeno mrežo posameznika. Mega odnosi postavljajo pogoje za odnose na trgu (Gummesson, 1999, str. 23, 118).

Če so mega odnosi tisti, ki segajo preko odnosov na trgu, potem ravno nasprotno velja za nano odnose. Ti namreč temeljijo na prodajalčevi organizacijski strukturi, njegovih sistemih in procesih. So osnova za vpeljavo trženjskih aktivnosti in njihove uspešnosti na trgu ter osnova za upravljanje z mega odnosi. Nano odnosi prikazujejo, da so meje med zunanjim in notranjim v podjetjih zabrisane oz. težko določljive (Gummesson, 1999, str. 146).

2.3.3 Sestavine trženja s poudarkom na odnosih in metode za njegov razvoj

Zadovoljstvo je eden najpomembnejših razlogov za ponovni nakup. Porabniki bodo ne le opravili ponovni nakup, pač pa se bo povečala tudi verjetnost, da bodo o svojem zadovoljstvu povedali svoji družini, prijateljem in znancem. Da bi dosegli najvišjo stopnjo zadovoljstva, je potrebno sodelovanje celotnega podjetja. Potrebno je omeniti, da lahko podjetja dosežejo visoko stopnjo zadovoljstva svojih porabnikov, kljub temu da formalno ne izvajajo trženja s poudarkom na odnosih. Prav tako lahko nekatera podjetja uživajo v visoki stopnji ponovnih nakupov kljub relativno slabi izvedbi in ponudbi storitev ter izdelkov. Porabniki včasih nimajo druge izbirne možnosti (Palmer, 2004, str. 117-118).

Po Grönroosu (1994, str. 9) je koncept obljube eden temeljnih konceptov pri trženju s poudarkom na odnosih. Namen obljube ni le pritegniti nove kupce. Z obljubo slednje sicer podjetja lahko dosežejo, a če obljube ne držijo, se razvijajoč odnos ne more vzdrževati, razvijati in nadgrajevati. Izpolnjevanje obljub je enako pomembno kot zadovoljstvo porabnikov. Z izpolnjevanjem obljub podjetja gradijo zaupanje. Porabnik, ki zaupa podjetju, bo z večjo verjetnostjo dosegel vrh prej omenjene lestvice zaupanja. Zaupanje je zelo zapleten pojem in samo po sebi ne prinaša dobičkonosnosti. Podpreti ga morata tako dobra operativna kot prava finančna strategija, kar pomeni, da mora podjetje skozi vsakodnevne aktivnosti podpirati gradnjo zaupanja v skladu s svojimi finančnimi zmožnostmi (Palmer, 2004, str. 118). Zaupanje mora biti obojestransko (Grönroos, 1994, str. 9).

Podjetja lahko zadržijo porabnike tudi z oteževanjem prehoda h konkurentom. Kupci oz. porabniki se lahko kaj hitro nezavedno podajo v odvisnost od enega samega prodajalca. Vendar se lahko vsaka takšna vez slej ko prej pretrga in prav takrat je prava zvestoba kupca na preizkušnji (Palmer, 2004, str. 119). Stanje, ko je ena stran odvisna od druge ali sta obe strani odvisni ena od druge, je stanje zavezanosti. Do slednjega stanja pride ob visoki pomembnosti odnosa. Zavezanost je še posebej lahko kritična ob primerih, ko pride do popolnega izpada storitev in izdelkov, ki jih dobavitelj dobavlja kupcu oz. porabniku (Gummesson, 1999, str. 16).

Sodelovanje je zelo pomemben del trženja s poudarkom na odnosih. Sodelovanje se lahko nanaša le na en določen nakup ali pa je kontinuirano. Pri medorganizacijskem trženju je sodelovanje odvisno od tega, ali sta si podjetji med seboj konkurenčni ali ne. Nizka stopnja konkurenčnosti hitreje privede do visoke stopnje sodelovanja (Gummesson, 1999, str. 15).

Da bi bil odnos dolgoročen, mora kupcu ponuditi dodano vrednost. Dodana vrednost je lahko ponujena na več različnih načinov, denimo preko poenostavitve in prilagoditve ponovnega nakupa, ponujanja posebnih ugodnosti in privilegijev ter z razvojem hitrega in skupnega reševanja problemov (Palmer, 2004, str. 118-119). Dolgoročnost odnosa, tako Gummesson (1999, str. 17), je temeljni steber trženja s poudarkom na odnosih.

Yau et al. (2000, str. 1113) poudarjajo pomen empatije, ki omogoča pogled na neko situacijo z zornega kota partnerja v odnosu. Pomembna je, ker omogoča razumevanje želja in ciljev porabnika ali drugega udeleženca v odnosu. V nekaterih kulturah je empatija še toliko bolj pomembna in je skoraj obvezno stanje za vzdrževanje odnosov.

Gummesson (1999, str. 18) je poslovne odnose primerjal z zakonskimi odnosi. Po določenem času strasti, romance in razburjanj, pride čas, ko se odnos spremeni malodane v rutino. Čeprav je slišati dolgočasno in monotono, so rutinski procesi lahko pogoj za stroškovno in drugo učinkovitost. Vseeno podjetja ne smejo pozabiti, dodaja Gummesson (1999, str. 18), da je potrebno vseskozi kazati interes, saj lahko porabniki kaj hitro zapustijo nezainteresiranega prodajalca. Potrebno je ujeti ravnotežje med standardnimi procesi, s hitrostjo in nizkimi stroški, ter občutkom, da se odnos razvija in je v polnem razcvetu.

2.4 Izvajanje trženja s poudarkom na odnosih

Transakcijsko trženje, ki temelji na štirih sestavinah trženjskega spleta, je v izvajanju precej konkretno in operativno. Enako bi na prvi pogled težko trdili za trženje s poudarkom na odnosih (Gummesson, 1994, str. 5). Trženje s poudarkom na odnosih je moč izvajati v strateškem ali bolj dolgoročnem smislu in v operativnem ali bolj kratkoročnem smislu. Da bi bila strategija in izvajanje uspešna, je potrebno, da se tako strateški kot operativni način dopolnjujeta.

Grönroos (1996, str. 5) pravi, da strategija trženja s poudarkom na odnosih vsebuje tri tipične elemente:

- iskanje neposrednih kontaktov s porabniki in ostalimi deležniki,
- izgradnjo podatkovne baze porabnikov in ostalih deležnikov ter
- razvoj poslovnega sistema, osredotočenega na porabnike.

Berry (2002, str. 62) je leta 1983 predstavil pet strategij za izvajanje trženja s poudarkom na odnosih v storitvenih dejavnostih:

- temeljna storitvena strategija,
- prilagajanje odnosom,
- nadgradnja storitev,
- spodbujanje odnosov s pomočjo cen (»boljše cene za boljše kupce«) in
- notranje trženje.

Temeljna storitvena strategija se nanaša na ustvaritev in trženje osnovne storitve, okoli katere lahko ustvarimo trženje s poudarkom na odnosih. Idealna osnovna storitev je takšna, ki privabi kupce z zadovoljevanjem njihovih potreb, je dovolj kvalitetna, dolgoročno naravnana in je lahko osnova za prodajo dodatnih storitev skozi čas. Prilagajanje odnosom je strategija, ki predvideva zbiranje podatkov o posameznih kupcih. Iz slednjih podjetja potem lahko izluščijo koristne informacije, ki jim služijo za prilagoditev storitve ali izdelka željam vsakega kupca. Kupci so potem dozretnejši za razvoj odnosa, saj bi morali pri drugem podjetju začeti znova s prilagoditvijo. Naslednja strategija je nadgradnja storitev. Ta vključuje dodajanje nekakšnih dodatkov storitvam z namenom diferenciacije s konkurenčnimi storitvami. Dodatki morajo biti edinstveni, konkurenca pa jih ne more zlahka kopirati. Boljše cene za boljše kupce je ideja naslednje strategije. V tej strategiji podjetja poskušajo s posebnimi cenami za obstoječe kupce spodbuditi razvoj odnosov. Notranje trženje obravnava zaposlene v podjetju kot notranje porabnike. Zaposleni morajo verjeti v storitve ali izdelke. Tako kot je pomembno zadovoljstvo porabnikov, je ravno tako pomembno zadovoljstvo zaposlenih (Berry, 2002, str. 62-69).

Orodje za izvajanje trženja s poudarkom na odnosih, katerega se poslužujejo mnoga podjetja, je management odnosov z odjemalci (angl. *customer relationship management*). Ta kombinacija poslovnih procesov in tehnologije je podpora za zbiranje in hranjenje informacij o porabnikih, razumevanje le-teh in pri tem še podpora za zadržanje porabnikov in razvoj odnosov (Ryals & Knox, 2001, str. 535).

2.5 Trženje s poudarkom na odnosih v malih podjetjih

Tako kot se splošno trženje v malih podjetjih razlikuje od trženja v ostalih tipih podjetij in od splošne trženske teorije, se tudi trženje s poudarkom na odnosih nekoliko razlikuje od le-tega v večjih podjetjih.

Coviello et al. (2000) predstavijo večkrat omenjene kritike, da je večino trženjske literature, teorij in pristopov narejenih na podlagi velikih podjetij ali za velika podjetja. Pogosto je zato prav trženje s poudarkom na odnosih ponujeno kot možnost oz. pristop, ki je pisan na kožo malim podjetjem. Pravijo, da so mala podjetja še bolj naravnana k uporabi odnosov pri trženju kot večja podjetja. Poudarjajo uporabo interakcije in mrež. Že zaradi velikosti podjetja so v malih podjetjih lahko prav vsi zaposleni v neposrednem kontaktu s porabniki. Interakcije so osnovane na družbenih procesih in osebnih odnosih. Odnosi se oblikujejo tako na formalni kot na neformalni ravni. V svoji raziskavi so ugotovili, da za mala podjetja velja:

- da so odnosi s primarnimi kupci (ciljni kupci oz. tisti, za katere je največja verjetnost, da bodo kupili dano storitev ali izdelek) še bolj na osebni ravni,
- da zelo veliko vlagajo v osebne odnose s kupci,
- da se trženje in skrb za odnose izvajata na ravni podjetnika in ne na ravni trženjskih strokovnjakov ter
- da svojo trženjsko komuniciranje s pomočjo trženja s poudarkom na odnosih usmerjajo na točno določeno skupino kupcev.

Bližnji odnosi podjetnika s porabniki so, kot omenjeno, ena glavnih prednosti malih podjetij pred velikimi. Mala podjetja velikokrat pokrivajo manjše trge in je zato tudi nabor porabnikov toliko manjši (Zantanos & Anderson, 2004, str. 231). V malih podjetjih lahko dobro unovčijo osebne stike v trženjske in poslovne namene (Siu & Kirby, 1998, str. 44). Komunikacijska pot med podjetjem in porabnikom je krajša. Podjetniki pogosto osebno poznajo svoje porabnike, to pa običajno vodi v večjo zvestobo porabnikov in večje zadovoljstvo s storitvijo ali izdelkom (Carson et al., 1995, str. 87-88).

Ena večjih prednosti malih podjetij je razmeroma lahka dostopnost trženjskih informacij, ko govorimo o neformalnih poteh pridobivanja predvsem manj kompleksnih informacij. Podjetniki in zaposleni v malem podjetju so blizu kupcem oz. porabnikom in s tem blizu trgu. Informacije s trga so običajno zbrane na neformalen način, pogosto z osebno komunikacijo. Vrednost takih informacij je zelo velika, zbrane so relativno hitro in z nizkimi stroški. Uporabnost informacij je posebno pomembna, saj podjetniki lahko hitro sprejmejo trženjske odločitve. Najbolj zanimivo je to, da slednje počne večina malih podjetij in njihovih podjetnikov, a to počnejo nezavedno (Zantanos & Anderson, 2004, str. 231-232).

Pomemben del trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih je mreženje. Pomembnost in pomen mreženja ter osebne kontaktne mreže so dobro opisali že Carson et al. (1995). Za podjetnikovo osebno kontaktno mrežo je značilna neformalnost, pomanjkanje načrtovanja in skoraj nezaveden razvoj ter uporaba. Takšne mreže delujejo kot nekakšna podpora za pogosto naporne in skoraj divje procese, preko katerih želi podjetnik poiskati ravnovesje med zaznano priložnostjo in viri sredstev, ki so potrebni za njeno uresničitev. Zaradi omejenega časa, velikosti mreže in slabše tehnične podpore za sledenje kontaktom, je potreba po osebni kontaktni mreži in vzdrževanju le-te za

podjetnike izrednega pomena, saj omogoča nadaljnji razvoj podjetja. Do razvoja osebnih kontaktnih mrež po Carson et al. (1995, str. 203-204) pride zaradi potrebe po informacijah s trga in zaradi potrebe po potrditvi. Informacije s trga podjetnik potrebuje za pridobitev informacij o porabnikih in za pridobitev novih idej. Potrditve pa služijo razblinjenju morebitnih dvomov ob novi ideji ali za morebitno opustitev ideje.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA TRŽENJA S Poudarkom NA ODNOSIH V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI

3.1 Izhodišča, namen in metodologija raziskave

3.1.1 Izhodišča in namen raziskave

Diplomsko delo sem začel z osnovnimi pojmi o podjetjih, podjetništvu ter trženju. V nadaljevanju sem se osredotočil na trženje s poudarkom na odnosih. Do sedaj sem torej poskušal povzeti, povezati in interpretirati bistvene ugotovitve s tega področja. Ugotovljeno je bilo, da je trženje s poudarkom na odnosih v malih podjetjih v veliki meri odvisno od podjetnika ali podjetniške ekipe.

Izpostaviti velja, da je v glavnem predstavljena tuja, evropska in ameriška literatura. Od tam namreč prihaja največ del na to temo. Mnoga literatura je napisana na podlagi večjih tujih podjetji, ki delujejo v bolj razvitih gospodarstvih, zato se postavlja vprašanje, ali predstavljeno velja tudi v slovenskem okolju in za slovenska mala podjetja. V tem delu bom zato s pomočjo metode poglobljenih intervjujev skušal raziskati, ali teoretične ugotovitve v zvezi s trženjem s poudarkom na odnosih v malih podjetjih v predhodnih poglavjih veljajo tudi za slovenska mala podjetja. Že vnaprej domnevam, da se s trženjem s poudarkom na odnosih v malih podjetjih v Sloveniji ukvarjajo in ga izvajajo, a se tega včasih niti ne zavedajo.

3.1.2 Opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev

Webb (v Stokes & Bergin, 2006, str. 28) poglobljen intervju opisuje kot nestrukturiran osebni intervju, ki poskuša z odprtim in obsežnim raziskovanjem pripraviti sogovornika, da odkrito govori in izrazi svoje mišljenje in prepričanja o določeni temi. Kot glavne prednosti te metode Stokes in Bergin (2006, str. 28-29) povzemata uporabnost unikatnih odgovorov, še posebno tistih, ki vključujejo osebne in občutljive teme. Odgovori so bolj poglobljeni in v kontekstu s celotno raziskavo. Po drugi strani kot slabost izpostavljata majhno število udeležencev v raziskavi. Tako običajno ne moremo ugotoviti mnenj vseh udeležencev o nekem problemu ali vsaj večine. Pogosto je poglobljene intervjuje tudi težko interpretirati in jih postaviti na skupni imenoalec. Poleg tega so tudi zamudni in pogosto prinašajo višje stroške.

Za vodenje poglobljenih intervjujev sem pripravil opomnik, ki je v Prilogi 1. Smiselno je razdeljen v štiri vsebinske sklope, in sicer:

- zaznana pomen in vloga malih podjetij,
- razumevanje in položaj trženja v malem podjetju,
- izvajanje trženjskih aktivnosti in trženja s poudarkom na odnosih v malem podjetju ter
- dolgoročna uspešnost poslovanja in trženja s poudarkom na odnosih.

Opomnik mi bo služil predvsem kot izhodišče za pogovor. Večino vprašanj iz opomnika bom postavil vsem sogovornikom, a se vsakemu posebej prilagodil in vsakemu postavil tudi druga dodatna vprašanja, odvisno od odgovorov sogovornika, razvoja pogovora in od vrste podjetja, njegovih značilnosti ter panoge, v kateri se nahaja. Trudil se bom, da bodo pogovori čim bolj sproščeni in tekoči. Pri sogovornikih si bom prizadeval pridobiti nekakšno zaupanje, da bi mi dali bolj iskrene odgovore. V primeru, da mi sogovornik ne bo natančno odgovoril na vprašanje ali z odgovorom tako ali drugače ne bom zadovoljen, bom postavil eno ali več podvprašanj. Nekaterih odgovorov bralec morda tudi ne bo povsem pravilno razumel, saj jih je potrebno umestiti v kontekst in upoštevati tudi mimiko ter telesne kretnje, da bi odgovor povsem pravilno razumeli.

3.1.3 Opis vzorca

Poglobljeni intervjuji so potekali konec meseca avgusta in v začetku septembra leta 2010. Pri sestavi vzorca sem uporabil kombinacijo priložnostnega in namenskega vzorca. Oba spadata med neverjetnostne vzorce. Najprej sem preko spletnih baz gospodarskih družb naredil seznam primernih podjetij, s katerega sem potem po vrsti izbiral tista podjetja, do katerih bi najlažje prišel (Kotler, 2004, str. 137). Za takšen način sem se odločil, da bi lažje, hitreje in učinkoviteje prišel do podatkov, ki ustrezajo namenu diplomskega dela. Intervjuvanih je bilo pet predstavnikov malih podjetij, saj sem imel premalo virov (časa, finančnih sredstev ipd.), da bi lahko pridobil večje število intervjuvancev. Prav tako obstajajo tudi omejitve s strani podjetij, ki nočejo ali ne morejo sodelovati.

Podjetja, ki so jih predstavljali sogovorniki, delujejo ali imajo sedež v osrednjem delu Slovenije, čeprav nekateri sogovorniki prihajajo tudi iz drugih delov, kot sta Gorenjska ali Primorska. Podjetja v vzorcu so iz različnih dejavnosti, in sicer spletna prodaja ter maloprodaja gorniške opreme, izdelava in obratovanje spletnih portalov, servis računalniške opreme na domu, uvoz, distribucija in veleprodaja kave in pripomočkov za kavo ter proizvodnja plastičnih izdelkov za gradbeno industrijo. Eno podjetje ima podružnico v tujini, eno pa je zaradi narave dela močno navezano na tuj trg. Podjetja imajo različno število zaposlenih, od enega do trideset. Vsi sogovorniki so lastniki podjetij in direktorji. Razen enega, ki uradno ni direktor, a je zastopnik podjetja in opravlja direktorskim podobna opravila, predvsem v strateškem smislu. Stari so med dvaindvajset in petinštirideset let. V Tabeli 2 so povzete glavne značilnosti podjetij in sogovornikov, zajetih v raziskavi. Dobesedni zapisi intervjujev so v prilogah.

Tabela 2: Poglavitne značilnosti podjetij zajetih v raziskavi

Oznaka v tekstu	Dejavnost	Oznaka po SKD	Število zaposlenih	Leto ustanovitve
Sogovornik 1 (gimnazijski maturant – študent)	Izdelava in obratovanje spletnih portalov	J63.120	3	2006
Sogovornik 2 (gimnazijski maturant – izredni študent)	Uvoz, distribucija in veleprodaja kave in pripomočkov za kavo	G46.190	1	1990
Sogovornik 3 (magister poslovnih ved)	Spletna prodaja in maloprodaja gorniške opreme	G47.910	30	2004
Sogovornica 4 (usnjarski tehnik)	Proizvodnja plastičnih izdelkov za gradbeno industrijo	C22.290	10	1992
Sogovornik 5 (diplomant tržnega komuniciranja)	Servis računalniške opreme na domu	J62.090	10	2009

3.2 Rezultati raziskave

3.2.1 Zaznana pomen in vloga malih podjetij

V tem delu raziskave sem želel bolje spoznati pogled sogovornikov na pomen in vlogo malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji in v gospodarstvu nasploh. Ta del načeloma neposredno ne služi namenu raziskave, a po drugi strani pomaga interpretirati odgovore in razumeti nadaljnje sklope.

Če sem v prvem poglavju kot eno glavnih meril za določanje velikosti podjetja podal finančna merila, potem lahko sklepamo, da se pri velikih podjetjih obračajo tudi večje številke. To so omenili tudi sogovorniki. Sogovornica 4 tako o razliki med malim in velikim podjetjem pravi: »Za mene to pomeni več zaposlenih, več prometa, več zaslužka, več vsega... Več vsega v vseh pogledih. Tudi v računovodskih rezultatih.«

Zelo pomembno merilo pri velikosti podjetij je tudi število zaposlenih, zato ni nič čudnega, da so to omenili tudi sogovorniki. Neposredno so število zaposlenih kot razliko omenili trije sogovorniki. Sogovornik 5, ki ima izkušnje z delom na tujem trgu, je izpostavil tudi razlike med državami, o čemer sem govoril že na začetku naloge. Pravi, da bi v Nemčiji neko podjetje obravnavali še kot malo podjetje, pri nas bi pa o njem govorili že kot o srednje velikem podjetju.

Sogovornik 1 in sogovornik 2 sta izpostavila tudi problem financiranja. Sogovornik 2 pravi: »...kar se tiče same pomoči podjetju pri pridobivanju kreditov ali podobno, ima gotovo malo podjetje zahtevnejšo pot kot, recimo, večja podjetja.« O problemu pridobitve

sveže kapitala so govorili že Carson et al. (1995, str. 62), saj, kot pravijo, tako banke kot drugi investitorji niso naklonjeni investiranju v mala podjetja. Po drugi strani Sogovornik 1 pravi, da so mala podjetja previdnejša s krediti. Velika podjetja, po njegovem, so veliko manj. Če bi bili v velikih podjetjih direktorji obvezani prevzeti več odgovornosti v primeru hudega, bi bilo manj slabih kreditov.

V velikih podjetjih so običajno zaposleni bolj ozko specializirani, medtem ko v malih podjetjih zaposleni lahko opravlja tudi več nalog hkrati (Carson et al., 1995, str. 64). To omenja tudi sogovornik 3, ki pravi, da morajo zaposleni v malem podjetju delati več stvari ter skrbeti za več stvari. Pri tem omenja tudi bolj ohlapno organizacijsko strukturo malega podjetja in manj hierarhičnih ravni ali, kot sam pravi, da je manjša »luknja«. Organizacijo dela in na nek način organizacijsko strukturo omenja tudi sogovornik 5. Pri tem poudarja tudi pomen kulture podjetja, ki je v malih podjetjih veliko bolj spontana, a se jo v malih podjetjih lažje ustvari. Pri velikih podjetjih se že porazgubi po posameznih ravneh. Omenja tudi, da je kultura odraz ljudi, kar lahko povežemo z ugotovitvami Carson et al. (1995, str. 62-63), ki pravijo, da je malo podjetje običajno odraz podjetnika.

Sogovornik 2 je izpostavil še pomen prepoznavnosti. S tem se lahko strinjam, saj malo podjetje običajno nima dovolj finančnih sredstev, da bi lahko dvigovalo prepoznavnost. Velikokrat je malo podjetje tudi novo ali mlado podjetje in je že zato v osnovi neprepoznavno. Prepoznavnost je za sogovornika 2 problem tudi zato, ker je, po njegovem mnenju, v naravi ljudi v Sloveniji, da težje sprejemajo nove stvari.

3.2.2 Razumevanje in položaj trženja v malih podjetjih

Z vprašanji v tem sklopu sem od sogovornikov želel slišati njihov pogled na trženje, kako ga pravzaprav razumejo, kakšno vlogo ima trženje v njihovem podjetju in ostalo, povezano s tem.

Najprej sem vse vprašal, kaj je po njihovem trženje oz. kaj si oni predstavljajo pod tem izrazom. To vprašanje je bilo pomembno, ker sem potem lažje razumel odgovore na nadaljnja vprašanja o vlogi trženja in razlikah trženja v razmerju z velikostjo podjetja. Odgovore, ki sem jih dobil, težko postavim na skupni imenovalec. Nekatere dele bi sicer lahko povezali, a ima vsak svoj edinstven pogled na trženje. Sogovornik 1 tako meni, da obstaja več vidikov. Omenil je, da k trženju sodijo tako znamčenje (angl. *branding*) kot direktno trženje in prodaja. Sogovorniku 2 so odnosi s strankami verjetno precej blizu, saj je za trženje označil predvsem odnos s strankami. Prav tako kot sogovornik 1 je omenil tudi znamčenje kot pomemben del trženja. Za sogovornika 3 je trženje nekakšna filozofija, ki je sicer izredno pomembna, a se vse preveč oddaljuje od prodaje. Prodaja je po njegovo najbolj pomembna funkcija v podjetjih. Sogovornica 4 razume trženje kot prodajo. Sogovornik 5 pa pravi: »Jaz na marketing ne gledam kot na prodajo ali kot na tržni mehanizem, ampak kot celostni marketing, ki je dosti večji pojem. Zajema vse funkcije v

podjetju. Od raziskav in razvoja do proizvodnje. Vse mora imeti neko marketinško osnovo in marketing mora povezovati vse funkcije.«

Vsi sogovorniki poudarjajo velik pomen trženja. Nekateri mu pripisujejo celo ogromno vlogo pri svojem delovanju. Vendar je tu potrebno biti tudi previden. Ker si vsak drugače razlaga trženje, lahko zato vsak drugemu delu trženja pripiše večjo vlogo. Pri tem si lahko malo drugače razlagajo trženje kot to velja v akademskih in teoretskih krogih. Zato lahko veliko vlogo pripiše samo enem delu trženja ali nečemu, kar se načeloma ne smatra ravno za del trženja. Sogovornica 4 tako trženje vidi predvsem kot prodajo, kar sem omenil že prej, zato velik pomen dejansko pripisuje prodaji. Slednja pa je le en del trženja, ali še več, velikokrat je obravnavana povsem ločeno od trženja. V podjetju sogovornika 5, kot sam pravi, ima trženje izjemen pomen: »Marketing je v našem DNK-ju. Vse od naših uniform, delovnega naloga, načina rekrutacije naših agentov do komunikacije s strankami. Torej, to je vse z razlogom. Z marketinškim razlogom.« Hkrati poudarja tudi pomen zaposlenih, ki so v stiku s strankami. Oni imajo veliko vlogo pri izvajanju trženja. To potrjuje tudi sogovornik 3: »Največ trženja pa opravijo naši prodajalci. To so tisti ljudje, ki so v neprestanem stiku s kupci in ne samo prodajajo, ampak morajo nuditi bistveno več kot to.« V obeh podjetjih se s trženjem v strateškem smislu sicer ukvarjata sama ali ožja podjetniška ekipa. Podobno velja za podjetji sogovornika 1 in sogovornika 2, ki se s trženjem ukvarjata sama. Sogovornica 4 pravi, da ni noben popolnoma specializiran za to vlogo in da jo opravljajo vsi po potrebi.

Zanimalo me je tudi, kaj mislijo sogovorniki o razliki med trženjem v malih in trženjem v velikih podjetjih. Kakšna je ta razlika, če sploh je. Sogovornik 3 in sogovornik 5 sta takoj opozorila, da morda nista najbolj kompetentna, da bi odgovorila na to vprašanje. Nikdar še nista vodila kakega od velikih podjetij, tako da konkretnih izkušenj nimata. Ostali trije so izpostavili predvsem razlike v sredstvih. Teh ima malo podjetje bistveno manj. Omejene vire v malih podjetjih so izpostavili že Carson et al. (1995, str. 145). Prav tako so omenili pomanjkanje znanja, o čemer je povedal tudi sogovornik 1. Pravi takole: »Če si majhen in hočeš enkrat kupiti nek oglasni prostor, moraš kar veliko plačati. Na koncu niti nimaš kaj dosti od tega, ker ne veš, kako bi lahko meril uspešnost.« Podobno meni tudi sogovornik 2. Dva sta izpostavila oddaljenost od stranke, ki je pri velikih podjetjih dosti večja. »Tam imajo nekega direktorja marketinga, ki ne dela nič drugega, kot pregleduje Excel tabele,« je povedal eden od prej omenjenih.

V eni od začetnih točk sem po O'Dwyer et al. (2009, str. 46-49) povzel, da za trženje v malih podjetjih velja, da je to neformalna, spontana, reakcijska in vseskozi razvijajoča se aktivnost. Namesto opiranja na tradicionalni trženjski splet (štirje P-ji ali sedem P-jev) je podjetjem bližje trženje »od ust do ust«. Poudarek je na mreženju in novih inovativnih pristopih k trženju. To so tako ali drugače potrdili vsi moji sogovorniki. Trije pravijo, da se kupci odločijo pri njih za nakup, ker so bolj kvalitetni od konkurence in pri tem tudi cenovno ugodni. Dva menita, da so bolj kot samo jedro izdelka pomembne širše in podporne storitve, včasih celo bolj kot kvaliteta osnovnega izdelka. Prav tako dva menita,

da je pomembna tudi celostna podoba izdelka. Trije so mnenja, da se je potrebno kupcu prilagajati in skušati ugoditi njegovim željam, mu tudi svetovati in iskreno povedati o vseh lastnostih izdelka ali storitve ter ga vključiti v prodajni proces. »Nekako jih poskušamo animirati, poskušamo z njimi komunicirati, ker vemo, da lahko oni prepričajo svoje prijatelje, da koristijo naše storitve,« je dejal sogovornik 5 o kupcih.

3.2.3 Izvajanje trženjskih aktivnosti in trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih

Če je bil prejšnji del raziskave osredotočen bolj na trženje v širšem smislu, se v tem delu osredotočam konkretno na trženje s poudarkom na odnosih. Coviello et al. (2000) pravijo, da je trženje s poudarkom na odnosih pisano na kožo malim podjetjem. Če to drži, bi ga tako ali drugače morali izvajati v večini malih podjetij. Zato sem hotel to preveriti. Vendar ne z vprašanji, ki neposredno poizvedujejo o tovrstnem trženju, ampak bolj s posrednimi vprašanji, ki sprašujejo po aktivnostih, ki so značilne za trženje s poudarkom na odnosih. Ta pristop se mi je med drugim zdel pomemben predvsem zato, ker je verjetnost, da sogovorniki ne poznajo izraza trženje s poudarkom na odnosih in teorij, ki stojijo za njim, lahko relativno velika.

Zanimalo me je, če se preučevana podjetja pri poslovanju aktivno opirajo na različne, predvsem neformalne vezi. Sogovorniki so o tej temi govorili nekoliko zadržkom. Trije so na odgovor odgovorili pritrdilno. Druga dva sogovornika sicer tudi, a posredno. Sogovornik 1 meni, da brez pravih vezi težko karkoli dosežeš. To je ponazoril s svojim primerom, saj je podjetje nastalo ravno na podlagi vezi s področjem, na katerem deluje. Pri tem je kritičen do združenj, ki pomagajo mladim podjetjem pri poslovanju. Po njegovem se vse preveč osredotočajo na finančna sredstva in premalo na priporočila, nasvete in ostale nefinančne stvari, ki podjetju pomagajo na njegovi poti. Dva sogovornika sta izpostavila, da imata ali sta imela problem pri vzpostavljanju vezi, ker sta bila bodisi mlada bodisi iz druge države. Sogovornik 3 priznava, da je k dobrim neformalnim vezem pripomogla prepoznavnost družinskega imena v panogi. Na tem področju se želijo tudi strokovno izobraziti, saj je direktorica bila na enem od izobraževanj s tovrstno tematiko. V glavnem pa so se vsi strinjali z njim, da je za povezave treba vseskozi skrbeti in da se ustvarijo le z dobrim delom ter vzajemnim odnosom. »Moram pa poudariti, da tu ni bližnjic. Če hočeš imeti dobre zveze in poznanstva, si jih moraš ustvariti s tem, da dobro delaš,« je razložil sogovornik 3.

V trženjske namene neformalnih povezav, z izjemo podjetja sogovornika 1, podjetja v raziskavi ne uporabljajo. Sogovornik 3 je poudaril, da je tako zaradi posebnosti trga, na katerem delujejo. Sogovornik 1 pravi: »Na prej omenjene povezave se obračamo tudi, ko izbiramo promocijske kanale.« Obenem imajo tudi adremo novinarjev, s katerimi so že sodelovali oz. kateri jih poznajo. Tako si zagotovijo določeno število objav v medijih. Povezavo z enim od medijev omenja tudi sogovornik 2, vendar zmanjšuje pomembnost te povezave, saj jo v taki obliki, po njegovem, lahko ima vsak.

Kot smo lahko ugotovili v teoretičnem delu diplomske naloge, je eno od bistev trženja s poudarkom na odnosih, da se kupce čim bolj vključi v poslovanje podjetja in v prodajni proces. To pomeni, da je za kupca potrebno skrbeti in biti z njim v odnosu tudi po prodaji. Vsi sogovorniki so močno poudarili pomen ohranjanja stikov s kupci po prodaji. Podjetje sogovornika 1 deluje na področju spleta, zato so jim v pomoč pri ohranjanju stikov spletne skupnosti kot je Facebook ali Twitter. Eno od podjetji ima spletno prodajalno. Zelo jim pri ohranjanju stikov pomaga dejstvo, da se morajo obiskovalci strani registrirati, če želijo opraviti nakup. Nekateri se poslužujejo relativno preprostih metod in orodij, s katerimi želijo ohraniti stik s kupci. Sogovornik 2 tako pravi, da stike s kupci ohranja že s pogostimi obiski in preprostim pogovorom. »Tudi, če mi pove, da je vse v redu, še vedno pridem za deset do petnajst minut, da malo pogledam nastavitve aparatov, saj imam še vseeno nekaj več znanja o teh zadevah kot stranka,« še dodaja. Sogovornica 4 je povedala, da za stalne kupce poskrbijo s finančnimi ugodnostmi. Sogovornik 5 pravi, da dejansko skoraj vsa sredstva vlagajo v ohranjanje stikov s kupci oz. v odnose s kupci. V sklopu podjetja imajo komunikacijsko-organizacijski center, ki je kot nekakšen klicni center ali center za odnose s kupci. Prek tega centra skušajo biti kupcu vseskozi na voljo, tudi za stvari, ki neposredno ne zadevajo njihovega delovanja. Vsaki stranki želijo pojasniti, da so vedno na voljo. Kupci to, kot pravi, tudi prepoznajo. Slednje je še posebej pomembno, saj kupci nakup njihovih storitev opravijo le enkrat do dvakrat na leto. »Včasih nas pokličejo za res smešne stvari. Sprašujejo nas npr. kako na Facebooku narediš skupino ali kaj za PowerPoint, kar dejansko nima več zveze s popravilom računalnika, ampak z neko tehnologijo,« je kot zanimivost omenil sogovornik 5.

Samo sogovornik 1 je izpostavil, da so bolj usmerjeni v pridobivanje novih strank, medtem ko so drugi odgovorili, da je njihova usmerjenost bolj k ohranjanju obstoječih kupcev. Vendar je pri podjetju sogovornika 1 potrebno opozoriti na posebnost. Kot je dejal: »Pri spletnih straneh je tako, da imaš neke stalne uporabnike, ampak za razvoj potrebuješ vseskozi nove.« Ker delujejo v takšni panogi, kjer za ohranitev obstoječih strank potrebujejo vedno nove stranke, je lahko razumljivo, da si želijo vse več novih strank. Tudi sogovornik 3 pravi, da so rastoče podjetje, ki ima visoke cilje. Če želijo rasti, potrebujejo nove kupce. Še vseeno pa so bolj osredotočeni na ohranjanje obstoječih kupcev. Kot je povedal, pridobijo nove kupce predvsem prek širjenja zadovoljstva obstoječih kupcev. Največ novih kupcev s pomočjo širjenja govoric »od ust do ust« dobijo tudi pri podjetju, čigar direktor je sogovornik 5. Pravi, da je ključno, da jih priporočijo njihovi obstoječi kupci. Sogovornik 2 omenja, da je pridobivanje novih kupcev za njih omejeno, ker za to nimajo dovolj sredstev. »Zato je mogoče bolje več časa posvečati obstoječim strankam, ker bodo oni še vseeno na drugačen način govorili o izdelku kot nek tržnik, ker je to njegovo primarno delo,« še dodaja.

Prav vsi sogovorniki so dejali, da je zanje zadovoljstvo obstoječih kupcev zelo pomembno. Včasih bi zaradi neupoštevanja kupcev lahko povsem zgrešili nadaljnji razvoj, kar je omenil sogovornik 1. »Oni so tisti, ki mi dajejo možnost, da lahko delam, kar delam. Oni mi dajejo možnost, da se sploh lahko pogovarjava o tem, o čemer se pogovarjava. Oni so

tisti, ki mi omogočajo širjenje dejavnosti,« je bil jasen sogovornik 2. Sogovorniku 3 se zdi, da so včasih že na meji obsedenosti s kupcem. Kupcu bodo vedno dali prav. Vse reklamacije želijo reševati hitro in učinkovito. Sogovornica 4 je mnenja, da se bo zadovoljni kupec vselej vrnil in tudi širil dober glas o podjetju. Prav o ohranjanju kupcev je znala povedati sogovornica 4, saj veliko njihovih kupcev z njimi sodeluje že več kot deset let. Za sogovornika 5 je zadovoljstvo tako ključno, da je takšna že poslovna kultura podjetja. Če jim zadovoljstvo kupcev ne bi bilo več na prvem mestu, potem bi se zgubilo bistvo podjetja. Meni, da zaradi tega vsak dan prihajajo v službo. Če nekomu to ni na prvem mestu, ga zaposleni kar nekako izločijo. Pravi: »Takšna je kultura podjetja. Niti ni več v mojih rokah. Zdaj je v rokah vseh zaposlenih v podjetju. Če bi jaz postal takšen, bi se dejansko obrnili proti meni.« Tudi vsi ostali sogovorniki so potrdili, da zaposleni dobro razumejo pomembnost zadovoljstva kupcev.

3.2.4 Dolgoročna uspešnost poslovanja in trženja s poudarkom na odnosih v malih podjetjih

V zadnjem delu me je zanimalo, kako sogovorniki dolgoročno gledajo na delovanje podjetja; ali je za to pomembno in kakšno vlogo ima pri tem trženje s poudarkom na odnosih. Glede na to, da delujejo podjetja sogovornikov v različnih panogah, so bili temu primerno različni tudi odgovori.

Na dolgoročni uspeh po mnenju sogovornika 1 vpliva predvsem blagovna znamka. Kot je dejal, je najbolj pomembno zavedanje in zaznavanje blagovne znamke. »Kratkoročno lahko uporabljaš neke spodbude, ki pa dolgoročno ne delujejo,« je še dodal. Sogovornik 2 je kot eno poglobitvenih stvari izpostavil odnos s kupci. Odnosi morajo biti, po njegovem, konstantni, ne spreminjajoči se skozi čas. Podobno je povedal sogovornik 5, ki je dejal, da je najpomembnejša skrb za kupce. Pravi, da so mnogi njihovi konkurenti propadli, ker so se preveč ukvarjali s tekmeci in ne s kupci. Na koncu se je dogodilo to, da je podjetje sogovornika 5 prevzelo kupce konkurentom, ki so preveč gledali le na druge konkurente v panogi. Za sogovornico 4 je najpomembnejše, da se podjetje vseskozi razvija, prilagaja trgu in kupcem. Sogovornik 2 dodaja, da je za dolgoročni uspeh pomembno tudi sodelovanje kupca, da ima podoben interes, pri tem pa mora biti poslovanje tudi dosledno, disciplinirano. Po njegovo je pomembno zadovoljstvo zaposlenih in, kot pravi, delo s srcem. »Trmoglavost, odpovedovanje, vztrajnost ... Dobro se moraš zavedati, kaj pravzaprav delaš. Dobro moraš razumeti, kdo so tvoji kupci,« je o vplivih na dolgoročni uspeh povedal sogovornik 3.

Mala podjetja običajno nimajo tako razčlenjenih poslovnih funkcij, kot je to primer pri velikih podjetjih. Vseeno bi lahko delovanje malega podjetja v grobem razčlenili po funkcijah. Zato me je zanimalo, katera funkcija je po mnenju mojih sogovornikov najpomembnejša za dolgoročni uspeh. Sogovornik 1 je kot najpomembnejše izpostavil finančno načrtovanje ter analitično funkcijo. Sogovornik 2 meni, da je najpomembnejša funkcija računovodstvo. To lahko potrdi iz lastnih izkušenj in pričevanja drugih

podjetnikov. Za sogovornika 3 je najpomembnejša funkcija prodaja. Kot sam pravi, mu sicer niso ljube tradicionalne delitve funkcij. Prodaja je najpomembnejša tudi za sogovornico 4, ki pri tem še opozarja: »Pri nas smo čisto vsi potrebni. Od zadnjega zaposlenega do tajnice, do mene. To vidimo že po tem, če nekoga ni, če manjka, se to takoj opazi pri delu.« Sogovornik 5 se strinja s tem, da je vse enako pomembno in zato ni izpostavil točno določene funkcije. Pri tem je uporabil tudi zanimivo prispodobo: »To je tako, kot avto. Ne more brez motorja, ne moreš pa reči, da kolesa niso pomembna. Vse je pomembno.« V podjetju so sicer organizirani tako, da je delovanje ločeno na štiri funkcije.

Vsi sogovorniki so zelo prepričani v to, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne uspehe. Sogovornik 1 je dejal, da je to zato, ker je zelo pomembno dobro ime podjetja. V kolikor so kupci nezadovoljni, gre delovanje celotnega podjetja hitro navzdol. Sogovornica 4 je dejala, da moraš biti za kupce vedno na voljo. Sogovornik 5 je izrazil globoko prepričanje, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne uspehe. Sogovornik 3 pa je na vprašanje o tem odgovoril: »Ne vidim, kaj drugega bi lahko.«

Na koncu me je še zanimalo, ali so dolgoročni uspehi podjetja sploh možni brez zavestnega načrtovanja in skrbi za dobre odnose s kupci. Dva sogovornika sta bila odločena, da to ni mogoče. Ostali trije so sicer menili, da to ni mogoče, a so pustili možnost, da kateremu podjetju lahko, kljub slabi skrbi za odnose, uspe. Sogovornik 2 je to obrazložil tako, da ni nič nemogoče in da je morda tudi odvisno od tega, o kako dolgem roku takšnega ravnanja govorimo. Prav tako pravi, da je to verjetno odvisno tudi od poslovnega okolja in koliko je to pomembno kupcem. Za sogovornika 5 bi bilo to možno samo pri zares velikih podjetjih, ki so na trgu zelo močna ali imajo nek edinstven izdelek oz. storitev. Kot primer navaja Facebook in se sprašuje, če je njim sploh mar za svoje kupce. Sogovornica 4 svoj odgovor o veliki pomembnosti dobrih odnosov s kupci argumentira takole: »To je tako, kot ne moreš pozabiti na nekega starega prijatelja in imeti potem kar nekoga novega.« Sogovornik 3 ne verjame, da je v katerikoli panogi mogoče poslovati brez zavestne skrbi za odnose s kupci.

3.3 Ugotovitve, vrednotenje in priporočila

Najprej bi poudaril, da je bilo v raziskavi zajetih premalo podjetij, da bi na podlagi ugotovitev lahko sklepali za celotno populacijo. Vseeno iz nje lahko povlečemo neke smernice, ki bi nam koristile pri boljšem razumevanju te problematike in pri nadaljnjih raziskavah na tem področju. Poleg tega je potrebno poudariti, da imajo vsa podjetja sedež v osrednjem delu Slovenije. Čeprav lastniki in direktorji prihajajo tudi iz drugih delov Slovenije, bi bilo za boljšo reprezentativnost vzorca koristno vključiti tudi podjetja izven osrednjega dela Slovenije.

V splošnem ugotavljam, da imajo sogovorniki dobro predstavo o razlikah med malimi in velikimi podjetji. Omenili so dve osnovni ločnici, število zaposlenih in vrednost prometa ali finančne izkaze. Omenjeni sta še dve drugi pomembni stvari, in sicer možnosti

financiranja ter specializiranost zaposlenih. Možnosti financiranja je za mala podjetja manj kot za velika podjetja. Tudi do tistih možnosti, ki so na voljo, težje pridejo kot velika podjetja. Zaposleni opravljajo dosti več opravil, kot je to primer v velikih podjetjih. Posamezni zaposleni v podjetjih v raziskavi tako pokrivajo več področij in morajo potemtakem imeti znanje ali izkušnje z več področij.

Sogovorniki relativno dobro razumejo pojem trženje, saj so mnogi odgovorili podobno kot to opisuje trženjska literatura. K temu je verjetno pripomoglo to, da so štirje od sogovornikov v procesu izobraževanja na področju poslovnih ved ali pa so že končali kak univerzitetni program s področja poslovnih ved, dva od omenjenih s področja trženja in eden s področja blizu trženju. Eden od odgovorov se je nanašal na to, da je trženje prodaja, kar je precej pogosta napačna razlaga tega pojma, značilna predvsem za tiste, ki se s tem pojmom v nekem procesu izobraževanja niso srečali. Sogovorniki so potrdili, da ima trženje velik pomen v podjetju. Za boljše ali obsežnejše izvajanje v primerjavi z velikimi podjetji jim primanjkuje predvsem sredstev. Po drugi strani pa imajo prednost, ker so bližje strankam. Mnoge stranke jih lahko osebno poznajo. Trženje nekateri že izvajajo načrtno, mnogokrat pa je to tudi spontan in neformalen proces, ki ima pridih podjetnika ali podjetniške ekipe. Veliko njihovih aktivnosti je usmerjenih v graditev dobrega imena podjetja in tako podlage za pozitivne govorice »od ust do ust«. Njihove prednosti pred konkurenco so v kvaliteti in ceni. Omenjajo tudi širše storitve. Predvsem kvaliteto in ceno morda lahko vzamem z malo rezerve, saj mnogi to izpostavijo kot prednost. Prepričan sem celo, če bi vprašal njihove konkurente, bi mi ravno tako omenili prav to. Seveda je to lahko res in seveda se lahko sami tako vidijo. Vendar na koncu je pomembno, kako te vidijo tvoji porabniki oz. kupci, saj so oni tisti, ki trošijo njihove izdelke ali storitve. Prav tako sta si visoka kvaliteta in nizka cena nekoliko v nasprotju.

Podjetja v raziskavi ne koristijo toliko neformalnih vezi. Pri tem je potrebno opozoriti, da je lahko vzrok v tem, da nekatera delujejo na takšnem trgu, kjer si tega ne morejo ali ne smejo privoščiti, da so relativno mlada in zato še nimajo toliko vezi ter da prihajajo iz drugih držav. Poleg tega so neformalne vezi večkrat, v negativnem smislu, zlorabljen pojem. Podjetja sogovornikov kupce relativno dobro vključujejo v svoje delovanje. Seveda je potrebno upoštevati omejene možnosti in vire. Podjetja so tudi bolj usmerjena v obstoječe kupce, saj dobro zaznavajo, da jim prav ti omogočajo delovanje ter hkrati pritegnejo tudi ostale, ki še niso njihovi kupci. Mala podjetja so velikokrat rastoča podjetja, kar velja praktično tudi za vsa podjetja v raziskavi, zato je razumljivo, da je njihova pozornost usmerjena tudi v pridobivanje novih kupcev. Brez pridobitve novih kupcev bi težko rasli.

Za mala podjetja je pomemben konstanten razvoj, iz raziskave sodeč pa ima zelo veliko vlogo tudi trženje in trženje s poudarkom na odnosih. Kot najpomembnejše funkcije so večkrat omenjene finančno-računovodske funkcije. Vzrok je lahko iskati v tem, da morda podjetnikom na tem področju primanjkuje največ znanja in so jim stvari zato nekoliko tuje. Poleg tega gre za nekoliko bolj eksakten del poslovnih ved, ki se jih je težje naučiti z

izkušnjami. Trženje s poudarkom na odnosih ima za sogovornike velik pomen in brez uporabe slednjega, kot menijo, je dolgoročni uspeh težji ali celo nemogoč. Vsa podjetja so odvisna od svojih kupcev, malim podjetjem pa se to še toliko bolj pozna.

V morebitne nadaljnje raziskave bi bilo potrebno vključiti več podjetij, da bi bil vzorec reprezentativen. Dobro bi bilo preveriti tudi razlike med panogami in raziskavo primerjati s kako podobno tujo raziskavo ter tako videti posebnosti malih podjetij v Sloveniji.

SKLEP

Diplomsko delo skuša celoviteje predstaviti trženje s poudarkom na odnosih, vendar predvsem z zornega kota malega podjetja. Predstavljena je ključna vloga malih podjetij v gospodarstvu. Mala podjetja predstavljajo gonilo razvoja. Prav malih podjetij je praktično v vsakem gospodarstvu največ. To pomeni, da zaposlujejo tudi več ljudi kot velika podjetja (Beck & Demircuc-Kunt, 2006, str. 2932-2933; European Commission – Facts and Figures about SME, 2010; EUROSTAT – SMEs, 2010; Neuy, 2006, str. 45). Tega bi se še bolj morali zavedati tudi v Sloveniji in več vlagati v pomoč in razvoj malih podjetij. Slednja so lahko ena ključnih razvojnih priložnosti Slovenije. Njihov prispevek k dvigu gospodarske razvitosti je lahko izjemen. Mala podjetja se bistveno razlikujejo od velikih podjetij. Razlike niso le v sami velikosti, ampak tudi v značilnostih, organizaciji dela in samem delovanju.

Trženje s poudarkom na odnosih ni nov koncept, a pridobiva v zadnjih letih vse večje zanimanje in podporo. Koncept je bil prisoten v velikem delu poslovanja podjetij že v predindustrijski dobi. Kasneje je zaradi množične proizvodnje zgubil svojo veljavo. V postindustrijski dobi se njegova pomembnost, kot rečeno, povečuje (Sheth & Parvatiyar, 1995). Trženje s poudarkom na odnosih je predvsem v kupce oz. porabnike usmerjen koncept; dober odnos z njimi je na prvem mestu. V literaturi je velikokrat prikazano kot nasprotje tradicionalnemu ali transakcijskemu trženju, bolje poznanemu kot štirje ali sedem P-jev. Pomemben prispevek trženju s poudarkom na odnosih je dala t.i. skandinavska šola, čeprav za začetnika te moderne teorije štejemo Berryja. Pomembno je k razumevanju tega področja prispeval Gummesson, ki je odnose razčlenil na trideset R-jev. Coviello et al. (2000) izpostavljajo, da je prav trženje s poudarkom na odnosih najbolj pisano na kožo malim podjetjem. Ljudje iz poslovne prakse namreč večkrat kritizirajo različne poslovne teorije, da so vse preveč narejene za in na podlagi velikih podjetij.

Da je trženje s poudarkom na odnosih zelo primerno prav za mala podjetja, potrjuje tudi raziskava. Vsa podjetja, zajeta v raziskavi, tako ali drugače uporabljajo trženje s poudarkom na odnosih. Njihove metode so sicer bolj preproste, a velikokrat nič manj učinkovite. Dobro razumejo pomembnost dobrih odnosov za kupce. Prav od kupcev je odvisno delovanje njihovih podjetij. Njihova prednost je, da so kupcem lahko precej blizu. Mnogi podjetniki osebno poznajo veliko ali celo vse svoje kupce. Vse to je pomembno za dobre odnose in za pridobivanje informacij o kupcih. Svoje znanje bi lahko sicer še

nadgradili z izobraževanjem na tem področju, pri poslovanju pa morda lahko uporabili tudi katero od bolj naprednih metod ali orodij za trženje s poudarkom na odnosih. Nekatera orodja (npr. SugarCRM ali že bolj »spretna« uporaba Excel tabel) so dostopna brezplačno ali po relativno nizkih cenah, njihova vpeljava pa je manj komplicirana. To bi morda pripomoglo k rasti in dolgoročni uspešnosti podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30, 2931-2943.
2. Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
3. *Business Dictionary – SME*. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/small-and-medium-enterprise-SME.html>
4. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. Prentice Hall Europe.
5. Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 523-545.
6. Čater, B. (2007). Večdimenzionalna narava zavezanosti kupcev v trženjskih odnosih na medorganizacijskih trgih. *Akademija MM*, 11, 16-18.
7. European Commission (2003, maj). *The New SME Definition: User Guide and Model Declaration*. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf
8. *European Commission – Facts and Figures about SME*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm
9. *European Commission – SME Definition*. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
10. *EUROSTAT – SMEs*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs
11. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
12. Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
13. Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
14. Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
15. Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann
16. Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2009). Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 443-465.

17. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Pearson Education.
18. Jancic, Z., Zabkar, V. (1998). Establishing marketing relationships in the advertising agency business: a transitional economy case. *Journal of Advertising Research*, 38(6), 27-36.
19. Jancic, Z., Zabkar, V. (2002). Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management*, 18(7-8), 657-671.
20. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
21. Neuy, C. (2006). SME's Perspectives: 4M current capabilities and future requirements. *4M 2006 - Second International Conference on Multi-Material Micro Manufacture*.
22. O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1-2), 46-61.
23. Palmer, A. J. (1996). Relationship marketing: a universal paradigm or a management fad?. *The Learning Organization*, 3(3), 18-25.
24. Palmer, A. (2004). *Introduction to Marketing: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
25. Piercy, N. (2009). *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market* (4th ed.). Elsevier.
26. Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
27. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
28. Siu, W., & Kirby, D. A. (1998). Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 32(1-2), 40-60.
29. Stokes, D., & Bergin, R. (2006). Methodology or "methodolatry"? An evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(1), 26-37.
30. Svetovna banka (2003, september). *Importance of SMEs and the Role of Public Support in Promoting SME Development*. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/49256/fan.pdf>
31. Svetovna banka (2006). *SME Statistics*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/SME_statistics.pdf
32. Svetovna trgovinska organizacija (2003, januar). *SME and Export-Led Growth: Are There Roles for Public Procurement Programmes?*. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/wkshop_tanz_jan03/itcdemo3_e.pdf
33. Takala, T., & Uusitalo, O. (1996). An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 45-60.
34. Vesel, P. (2008). *Kakovost trženjskih odnosov na področju trgovine na drobno: konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

35. Yau, O. H. M., McFetridge, P. R., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., Sin, L. Y. M., & Tse, A. C. B. (2000). Is relationship marketing for everyone. *European Journal of Marketing*, 34(9-10), 1111-1127.
36. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35; 42/2009, 65/2009-UPB3; 83/2009 *Odl.US*: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8.
37. Zantanos, G., & Anderson, A. R. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 228-236.
38. Zineldin, M., & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4 Ps. *Journal of Consumer Marketing*, 24(4), 229-241.
39. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev: konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev.....	1
Priloga 2: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 1	2
Priloga 3: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 2	4
Priloga 4: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 3	8
Priloga 5: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornico 4	11
Priloga 6: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 5	14

Opomba: Dobesedni zapisi intervjujev v prilogah so ohranjeni v izvirni obliki in niso lektorirani. Popravljenе so le nekatere osnovne slovnične napake.

Priloga 1: Opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev

ZAZNANA POMEN IN VLOGA MALIH PODJETIJ

- V čem se po vašem mnenju malo podjetje razlikuje od velikega podjetja?

RAZUMEVANJE IN POLOŽAJ TRŽENJA V PODJETJU

- Kaj si vi predstavljate pod izrazom marketing oz. trženje?
- Kakšno vlogo ima marketing oz. trženje v vašem podjetju in kdo je za to zadolžen?
- V čem se po vašem mnenju marketing oz. trženje v malem podjetju razlikuje od marketinga v velikem podjetju?
- Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva, da se porabnik odloči za nakup storitve oz. izdelka pri vas? Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas in ne pri konkurentih?

IZVAJANJE TRŽENJSKIH AKTIVNOSTI IN TRŽENJA S POUDARKOM NA ODNOSIH

- Ali se pri poslovanju opirate ali aktivno uporabljate poslovne vezi, osebna poznanstva, prijatelje in druge neformalne povezave? Zakaj?
- V kolikšni meri in kako pri izvajanju marketinga oz. trženja uporabljate te povezave?
- Ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji?
- Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih?
- Kako pomembno je za vas zadovoljstvo obstoječih kupcev in kako po vašem mnenju to razumejo ostali zaposleni?

DOLGOROČNA USPEŠNOST POSLOVANJA IN TRŽENJA S POUDARKOM NA ODNOSIH

- Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dolgoročen poslovni uspeh?
- Katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najpomembnejša in zakaj?
- Ali menite, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne poslovne uspehe? Zakaj?
- Ali menite, da je v vašem podjetju dolgoročen poslovni uspeh možen tudi brez zavestne in načrte skrbi za odnose s kupci?

Priloga 2: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 1

Dejavnost podjetja: izdelava in obratovanje spletnih portalov

Dejavnost po SKD: J63.120 – obratovanje spletnih portalov

Število zaposlenih: 3

Leto ustanovitve: 2006

Funkcija sogovornika v podjetju: lastnik in direktor

Izobrazba sogovornika: gimnazijski maturant (študent)

V čem se po vašem mnenju malo podjetje razlikuje od velikega podjetja?

Gotovo se razlikuje po številu zaposlenih, poslih in načinu financiranja. Dokler je podjetje malo, si dokaj previden npr. s krediti. Še posebno, če odgovarjaš z lastnim premoženjem. Pri večjih podjetjih načeloma lahko delaš, dokler podjetje ne gre v stečaj. Če bi vsi odgovarjali s svojim premoženjem, potem nihče ne bi jemal neumnih kreditov.

Kaj si vi predstavljate pod izrazom marketing oz. trženje?

Obstaja več vidikov. Lahko se ukvarjaš z »brandingom«, direktnim trženjem, prodajo ali s čim drugim. Mi se v zadnjem času ukvarjamo predvsem z »brandingom«. Zavedanjem in poznavanjem blagovne znamke.

Kakšno vlogo ima marketing oz. trženje v vašem podjetju in kdo je za to zadolžen?

Podjetje ima več projektov. Pri enem je pomembno predvsem prej omenjeno zavedanje in poznavanje. Priklic, da se ljudje takoj spomnijo, na koga se obrniti, ko potrebujejo ta tip storitve. Problem je, da nas ljudje včasih poznajo, a se nas ne spomnijo. Pri drugem projektu gre bolj za zakup ključnih besed pri iskanju na spletnih iskalnikih. Pri tem se prikaže oglas za spletno stran, v koliko nekdo vpiše zakupljeno ključno besedo.

Kdo je zadolžen za marketing, kdo se z njim večinoma ukvarja?

To vlogo prevzemam predvsem jaz.

V čem se po vašem mnenju marketing oz. trženje v malem podjetju razlikuje od marketinga v velikem podjetju?

Ovisno od panoge. Razlika je predvsem v proračunu. Velika podjetja imajo že vnaprej določene proračune. Imajo dosti več denarja za izvedbo marketinških akcij. Glede na to koliko vložijo v oglaševanje, imajo tudi določene popuste. Če si majhen in hočeš enkrat kupiti nek oglasni prostor, moraš kar veliko plačati. Na koncu niti nimaš kaj dosti od tega, ker ne veš, kako bi lahko meril uspešnost. Veliki dosti delajo na prepoznavnosti blagovne znamke, pri malih so aktivnosti bolj po občutku. Kot že rečeno, niti ne vedo, kako bi merili uspešnost. Potem pa ena stranka omeni, da je videla nek oglas in so že veseli, da to pa deluje.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva, da se porabnik odloči za nakup storitve oz. izdelka pri vas? Ali drugače, zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas in ne pri konkurentih?

Pomembna je blagovna znamka. Kupec mora občutiti, da je v njej neka kvaliteta, vedeti mora, da se storitev ali izdelek splača kupiti in uporabljati. Pri našem oglasniku pomaga tudi prepoznavnost in občutek, da se na spletni strani vseskozi nekaj dogaja.

Ali je kaj pomagalo, da ste bili med prvimi spletnimi daritvenimi oglasniki?

Pomagalo je toliko, da so mediji zgrabili zgodbo. Vedno, ko smo dali sporočilo za javnost, so ga objavili vsaj v dveh tiskanih medijih in na petih radijskih postajah. Verjetno, če bi sedaj prišli s podobnim oglasnikom, ne bi bilo več tako. Ravno sedaj se je ponovil nek novi konkurent. Vendar nimajo prave strategije, a brez prave strategije težko kaj narediš.

Ali se pri poslovanju opirate ali aktivno uporabljate poslovne vezi, osebna poznanstva, prijatelje in druge neformalne povezave?

Po mojem mnenju, če nimaš zvez in ne poznaš ljudi, težko karkoli narediš. Spletni oglasnik je nastal tako, da sem spoznal osebo, ki je vedela veliko o svetu interneta in je tudi poznala ljudi, ki se z njim ukvarjajo. Pomagalo je tudi, da sem spoznal določene novinarje, ki so vedno objavili članek ali dva o oglasniku. Ko na začetku začneš nekaj delati, niti nimaš pravih informacij, ki jih potrebuješ za delovanje. Zato zelo pomaga, če ti lahko kdo kaj pove o tem, ti kaj svetuje. Za financiranje imamo pri nas recimo Poslovne angele. Jaz mislim, da bi moralo biti bistvo Poslovnih angelov, da te usmerijo na pravo pot. Saj kapital je dobro, če ga dobiš, ampak bistvo je, da so tam ljudje, ki te lahko peljejo po tvoji poti. V tujini je pri takih združenjih bistveno ravno to, kar omenjam. Denar lahko hitro zapraviš, če nisi na pravi poti, če ne veš, kje začeti ali s kom začeti.

V kolikšni meri in kako pri izvajanju marketinga oz. trženja uporabljate te povezave?

Imamo denimo neko adremo novinarjev, ki so že pisali o nas ali pokrivajo naše področje. Tako poskušamo ohranjati stik z njimi. Na prej omenjene povezave se obračamo tudi, ko izbiramo promocijske kanale.

Ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji?

V času razcveta spletnih socialnih skupnosti je to nekoliko lažje. Stranke spodbujamo, da izražajo svoje mnenje, predloge ipd. Če nimaš neke povratne informacije od kupca, niti ne veš, v katero smer moraš iti. Pri internetu pa sploh. Če nimaš povratne informacije uporabnikov, težko veš, v katero smer se razvijati.

Ali morda uporabljate kakšna orodja v ta namen?

Smo. Ampak pri teh orodjih me moti, da je na koncu to pravzaprav enosmerna komunikacija. V neko programsko orodje kupec ne more sporočiti svojega mnenja. Moraš pa imeti nek kanal, preko katerega lahko pridobivaš mnenja kupcev. Na nek način jih moraš zadovoljiti.

Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih?

Predvsem v pridobivanje novih. Pri spletnih straneh je tako, da imaš neke stalne uporabnike, ampak za razvoj potrebuješ vseskozi nove. Pri daritvenem oglasniku potrebujemo nove, ker nekdo nekaj podari kvečjemu nekajkrat na leto. Če torej hočemo imeti več oglasov, moramo imeti več novih uporabnikov. S povečevanjem oglasov potem raste število tistih, ki nekaj iščejo. Iskalci so po navadi tisti, ki so stalni uporabniki. Če imamo deset oglasov na dan, bo vsak prišel mogoče pogledat dvakrat na dan na stran. Če bi jih imeli petsto, bi nekateri prišli pogledat na pol ure.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo obstoječih kupcev in kako po vašem mnenju to razumejo ostali zaposleni?

Zelo pomembno je, da se stranke upošteva. Pri prenovi nekega spletnega mesta smo za mnenje povprašali uporabnike. Ti so prenovi močno nasprotovali, zato smo jo opustili. Uporabnike skušamo vključiti, skušamo jim pustiti, da nas vodijo skozi naš razvoj.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dolgoročen poslovni uspeh?

Blagovna znamka. Zavedanje in poznavanje blagovne znamke. Kratkoročno lahko uporabljate neke spodbude, ki pa dolgoročno ne delujejo. Enako je na internetu in povsod drugod.

Katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najpomembnejša in zakaj?

Pomembno je predvsem, da znaš v finančnem smislu dobro načrtovati. Verjetno nekaj v smislu računovodskega preračunavanja. Zelo pomembna je tudi statistika, kaj se prodaja ipd. Verjetno bi sam dal na prvo mesto neko analitično funkcijo oz. nek oddelek za analize.

Ali menite, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne poslovne uspehe? Zakaj?

Zagotovo. Zelo pomembno je dobro ime podjetja. Če stranke niso zadovoljne, gre hitro vse navzdol. Zelo je pomembno, kako rešujete konflikte. V kolikor pri konfliktu hitro ukrepaš in se trudiš, da bi ga čim prej rešil, bo po njegovi rešitvi stranka še toliko bolj zadovoljna.

Ali menite, da je v vašem podjetju dolgoročen poslovni uspeh možen tudi brez zavestne in načrte skrbi za odnose s kupci?

Težko.

Zakaj?

Če uporabim prej omenjen primer prenove spletnega mesta. Lahko bi se zgodilo, da bi povsem zgrešili smer razvoja, če ne bi upoštevali uporabnike. Kakšno je njihovo mnenje, kaj si želijo in kakšna je njihova izkušnja. Povratne informacije so zelo pomembne. V nasprotnem bi po nepotrebnem zgubljali čas in s tem ne bi nič dosegli ali si celo škodovali.

Priloga 3: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 2

Dejavnost podjetja: uvoz, distribucija in veleprodaja kave in pripomočkov za kavo

Dejavnost po SKD: G46.190 – nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov

Število zaposlenih: 1

Leto ustanovitve: 1990

Funkcija sogovornika v podjetju: lastnik in direktor

Izobrazba sogovornika: gimnazijski maturant (izredni študent)

V čem se po vašem mnenju malo podjetje razlikuje od velikega podjetja?

Prepoznavnost, to je gotovo razlika. Podjetje, ki je malo, ki nima neke tradicije na trgu, ima težjo pot pred sabo v smislu trženja, v smislu poslovanja. Sploh zato, ker je tu tudi kultura taka, da se nove stvari zelo težko sprejemajo. Neki standardni, neki obdelani produkti, storitve so bolj cenjeni. Potem, kar se tiče same pomoči podjetju pri pridobivanju

kreditov ali podobno, ima gotovo malo podjetje zahtevnejšo pot kot, recimo, večja podjetja.

Kaj si vi predstavljate pod izrazom marketing oz. trženje?

Zame je to odnos zaposlenih do strank. V tem odnosu je veliko marketinga, v načinu, kako se pogovarjajo, kako z njimi delajo. Potem je zame prepoznavnost del ali naloga marketinga. Kje je blagovna znamka nekega izdelka, storitve ali podjetja prisotna. Poleg same prodaje ali trženja svojega izdelka so marketing zame tudi vse aktivnosti, ki sodijo zraven.

Kakšno vlogo ima marketing oz. trženje v vašem podjetju?

Gotovo ima močno vlogo.

Na kakšen način se pri vas marketing izvaja?

Recimo z oglasi v revijah, ki so osredotočene na gostinstvo, z reklamnimi napisi pri strankah, promocijskih materialih pri strankah. Pomembno je tudi, da se na gostinskih objektih nahaja znak, katera kava se kuha.

Kdo je zadolžen za marketing, kdo se z njim večinoma ukvarja?

Jaz sem zadolžen. Pri nas sicer to poteka tako, da je samo načrtovanje in organizacija, kako se izdelek postavi na trg, precej odvisna od proizvodnega, matičnega podjetja v Italiji. Mi ne oblikujemo neko vrsto ali nek tip marketinga, ampak ga samo poskušamo v pravi obliki spraviti na slovenski trg. Samo zasnovo pa delajo specializirane agencije v Italiji.

V čem se po vašem mnenju marketing oz. trženje v malem podjetju razlikuje od marketinga v velikem podjetju?

V finančni konstrukciji, sigurno. Koliko finančnih sredstev je namenjeno temu. Velika podjetja, ki imajo veliko število zaposlenih, razvite blagovne znamke, ki so prisotne na trgu in so zelo prepoznavne, gotovo proporcionalno več vlagajo v marketing kot mala podjetja. Proporcionalno z obsegom poslovanja, seveda. Če izhajamo iz tega, da imajo več sredstev, imajo verjetno tudi neko ekipo zaposlenih, ki delajo samo to. Nek Petrol, DrogaKolinska ima verjetno svoje ljudi, ki več ali manj delajo samo to. Verjetno je to bolje, ker so integrirani v lastnem podjetju. Imajo več znanja o marketingu, kako razviti neko blagovno znamko. Mala podjetja najamejo zunanje sodelavce, da jim povejo, kaj je dobro in kaj ne.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva, da se porabnik odloči za nakup storitve oz. izdelka pri vas? Ali drugače, zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas in ne pri konkurentih?

Ker nudim malenkost boljši cenovni paket kot kako konkurenčno podjetje. Ker nudim produkt boljše kakovosti. Ker nudim boljši servis aparatov kot drugi, bolj reden servis, bolj odziven servis. Ker nudim tudi neko kulturno izobraževanje na področju kave in ne samo to, da smo dobavitelji, trgovci, ki prodajamo kavo, ampak si vzporedno želimo tudi izobraziti ljudi, da na koncu lahko pripravijo boljši kavo svojim strankam. Pripomore tudi moderno oblikovanje reklamnega materiala itn.

Potem bi lahko rekli, da so pomembnejše kot samo jedro izdelka širše storitve, ki izdelek podpirajo?

Podporne storitve lahko velikokrat bolj vplivajo na potencialnega kupca kot pa sama kvaliteta izdelka.

Tu se potem delajo razlike med konkurenti?

Da. Definitivno.

Ali se pri poslovanju opirate ali aktivno uporabljate poslovne vezi, osebna poznanstva, prijatelje in druge neformalne povezave?

Gotovo tega ne izključujem, je prisotno. A se trudim, da v čim manjši meri. Dejansko to tako tudi je, saj sem mlad in prav veliko poznanstev nimam, ki bi mi lahko pomagala k povečevanju obsega poslovanja. Zaenkrat je zelo malo prisotno. Če pa govorimo o strankah, ki so od samega začetka podjetja z nami v nekem poslovnem odnosu, se vsekakor trudimo, da bi to obstalo in da se problemi, ki nastanejo, v čim krajšem času rešijo. Zato, da lahko poslovni odnos naprej normalno funkcionira, če ne še bolje in z večjo stopnjo zaupanja. Da bi pridobili nove stranke na podlagi teh vezi, tega ne izrabljamo. Mogoče to bolj vpliva v smislu, dober posloven odnos, da dober glas naprej. Dober glas te potem spremlja, ko prideš do neke nove stranke. To je odraz tega, da prideš na dober glas pri strankah, s katerimi imaš poslovni odnos že dlje časa.

V kolikšni meri in kako pri izvajanju marketinga oz. trženja uporabljate te povezave?

Zaenkrat še ni bilo takšnega primera. Sicer imam kontakt v reviji Gostinec. Če mi to pomaga ali ne pomaga, ne vem. Jaz sem njihova stranka kot vsaka druga, ki se kdaj odloči za oglas. Da bi kakšen drug primer navedel, kjer bi izkoristil pozitivne lastnosti vezi, se mi še ni pripetil.

Ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji?

Seveda. S samim pogovorom, kadar stranko obiščem. Sama zasnova pogovora temelji na temah, ki so dobre tako zame kot zanjo.

Ali iniciativo kdaj prevzame tudi stranka?

Seveda. Včasih se pojavi kakšna napaka na aparatu in je potrebno potem aparat popraviti. Takrat me stranka pokliče in aparat popravimo, da zopet kuha dobro kavo.

Kaj pa v primeru, ko se stranka dlje časa ne oglasi ali dlje časa nista bila v stiku?

V tem primeru stranko pokličem, jo povprašam, če vse stvari potekajo tako, kot morajo, če se kava pravilno kuha, če je vse v redu. Tudi, če mi pove, da je vse v redu, še vedno pridem za deset do petnajst minut, da malo pogledam nastavitve aparatov, saj imam še vseeno nekaj več znanja o teh zadevah kot stranka. Na tak način pridem na kontrolo kvalitete k stranki. Teh storitev seveda ne računam.

Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih?

Lahko bi rekel pol-pol.

Zakaj?

Nove kupce iskati je sila naporno. Ni lahko z vidika konkurence, potem tudi zaradi same situacije v Sloveniji na tem trgu. Zelo veliko je neplačnikov. Poslovno okolje je precej tvegano. Glede na to, da smo šele tri leta prisotni na trgu, nimamo toliko sredstev, da bi hitro širili svoje poslovanje. Enostavno potrebuješ določeno količino osnovnih sredstev, ki je trenutno nimamo. Zakaj dajemo poudarek v obstoječe stranke, je tudi zato, ker obstoječe stranke, ki so dobre stranke, same po sebi dobijo novo stranko. Zato je mogoče bolj več časa posvečati obstoječim strankam, ker bodo oni še vseeno na drugačen način govorili o

izdelku kot nek tržnik, ker je to njegovo primarno delo. Konec koncev, če imaš dobre obstoječe stranke, so dobri plačniki, redno naročajo, imajo voljo po novem znanju itn., še vedno lahko širijo ponudbo v lastnem gostinstvu.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo obstoječih kupcev?

Zelo. Oni so tisti, ki mi dajejo možnost, da lahko delam, kar delam. Oni mi dajejo možnost, da se sploh lahko pogovarjava o tem, o čemer se pogovarjava. Oni so tisti, ki mi omogočajo širjenje dejavnosti.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dolgoročen poslovni uspeh?

Zelo veliko stvari, o katerih sva do sedaj govorila. Odnosi imajo zelo veliko vlogo. Odnosi do strank. Da so ti odnosi konstantni in se ne spreminjajo iz leta v leto. S spreminjanjem zaposlenih, proizvodov, načina dela. Potem gotovo izbran krog kupcev, ki imajo podobne ambicije, kot jih ima podjetje. Vsaka stranka mora imeti tudi lasten interes, da neko stvar v poslovanju popravi. Dobavitelj ji lahko nudi neko pomoč in podporo, a mora imeti tudi lasten interes. Več kot imaš strank z lastnim interesom, bolje je, saj eno z drugim lepo raste. Pomembnost je tudi resnost, ažurnost. Kar se reče, to se naredi. Da ni nekih lukenj v poslovanju, da se stvari ne pozabljajo. Disciplina pri izvajanju poslovanja. In seveda, da se stvar dela s srcem. Mislim, da to zelo veliko vpliva. Vesel, srečen delavec, je dober delavec. Nesrečen delavec ne more biti dober, ker ni motiviran.

Katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najpomembnejša in zakaj?

Računovodstvo, sigurno. Rekel bi, da je to ena najpomembnejših funkcij. V praksi pri strankah vidim, kako imajo računovodstvo organizirano, ali pri znancih vidim, da tu velikokrat tičijo razlogi za določene napake. Pri teh stvareh so premalo pozorni, vlaga se premalo znanja. Gotovo je pomembna tudi prodaja in marketing. No, ljudem tudi ne moremo pripisati majhne vrednosti. Organizacija zaposlencev je gotov pomembna. Kako delajo, koliko časa porabijo za pomembne zadeve, koliko časa za stvari, ki nimajo nobenih zaključkov.

Ali menite, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne poslovne uspehe? Zakaj?

Ja, zagotovo. Zaradi vsega, kar sva prej govorila.

Ali menite, da je v vašem podjetju dolgoročen poslovni uspeh možen tudi brez zavestne in načrte skrbi za odnose s kupci? Zakaj?

Jaz bi rekel, da težko. Nič ni nemogoče, ampak prej ni možno kot ja. Odvisno je tudi o kako dolgem roku govorimo. V, recimo, desetih letih se bo slej ko prej kaj pokvarilo. Ko enkrat nisi več pri stvari, stvari začnejo padati. Mislim, da ima to tak vpliv. Seveda pa je odvisno od poslovnega okolja, koliko je to strankam pomembno ipd.

Priloga 4: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 3

Dejavnost podjetja: spletna prodaja in maloprodaja gorniške opreme

Dejavnost po SKD: G47.910 – trgovina na drobno po pošti ali po internetu

Število zaposlenih: 30 (od tega 27 študentov)

Leto ustanovitve: 2004

Funkcija sogovornika v podjetju: lastnik in zastopnik

Izobrazba sogovornika: magister poslovnih ved

V čem se po vašem mnenju malo podjetje razlikuje od velikega podjetja?

Poleg povsem številčnih stvari v tem, da zaposleni niso tako ozko specializirani. Se pravi, da se ne oblikujejo tako izrazito različne ravni. Od stranke do posloводства je manjša »luknja« kot pri velikih podjetjih. Posledično je potem podjetje manj strukturirano in ljudje so manj specializirani. Delati morajo več stvari, skrbeti za več stvari itn.

Kaj si vi predstavljate pod izrazom marketing oz. trženje?

Kaj trženje sploh je?

Da. Kaj si vi predstavljate, vaše mnenje?

Meni se zdi trženje zelo pomembno, ta filozofija in vse skupaj se mi zdi zelo pomembno. Se mi pa zdi, da se včasih preveč oddaljuje od ostalih stvari v podjetju. Predvsem se mi zdi, da se preveč »izolira« od, za mene najpomembnejše funkcije v podjetju, prodaje. Pri trženju se zelo malo sliši o prodaji. Vsi bi bili »cool« in bi imeli štiri P-je. Dejansko je pri večini dobrih podjetij, katere sem imel priložnost videti, daleč najpomembnejša funkcija prodaja, vse ostalo pa je podpora temu. Zato bi jaz hierarhijo pomembnosti nekoliko spremenil. Tu ne govorim o prodaji v smislu »trde« prodaje, ampak bolj v smislu prodaje v svojem bistvu. Kako sama prodaja poteka, kaj je tam pomembno itn. Zdi se mi, da se tu umetno delajo neke ločnice in da je to vse eno in isto.

Kakšno vlogo ima marketing oz. trženje v vašem podjetju in kdo je za to zadolžen?

Kaj je marketing? Če gledamo vse štiri P-je ali vseh sedem P-jev, potem to delamo vsi. Zame je to tudi zelo strateška funkcija. Kot strateško funkcijo jo v večji meri upravljam jaz in ožja podjetniška ekipa. Kar se tiče tržnega komuniciranja, imamo oblikovalca ter direktorico, ki je tržnica po izobrazbi, tako da tudi ona to počne. Največ trženja pa opravijo naši prodajalci. To so tisti ljudje, ki so v neprestanem stiku s kupci in ne samo prodajajo, ampak morajo nuditi bistveno več kot to.

V čem se po vašem mnenju marketing oz. trženje v malem podjetju razlikuje od marketinga v velikem podjetju?

Konkretnih izkušenj z marketingom v velikih podjetjih, odkrito povedano, nimam. V našem podjetju je marketing nastal na podlagi potreb in usmerjenosti na to, da skušamo stranki čim bolj ugoditi. Vendar mislim, da je spet razlika ravno v ravneh, plasteh in koliko ljudi se z marketingom ukvarja. Pri nas se tudi programer in tudi tehnik na nek način ukvarja s trženjem. Pri velikih podjetjih pride do te členitve in odmika. To se tudi že nam dogaja, da gledamo v zaslone in v neke združene statistične podatke, ne vidimo pa tega, kaj se s stranko dogaja. Po mojem mnenju je ključen ta odmik. To je verjetno tudi glavni izziv večjih podjetij. Kako vse skupaj združiti.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva, da se porabnik odloči za nakup storitve oz. izdelka pri vas? Ali drugače, zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas in ne pri konkurentih?

Jaz vseskozi trdim, in to se je tudi izkazalo pri različnih projektih, da se je potrebno vprašati, kaj kupec pravzaprav kupuje. Konkretno pri nas se glavna dejavnost vrti okoli gorniške opreme, imam pa tudi spodnje perilo v nekem drugem projektu. Tukaj prihaja do zelo različnih vzgibov, kaj stranka potrebuje. V našem primeru, kar želimo biti in kar stranke kupujejo je, to imamo napisano že v sloganu, najzanesljivejši partner pri pustolovščinah. Kaj zdaj to pomeni? V kolikor se ukvarjaš s stvarmi, pri katerih izpostavljaš svoje življenje efektom narave, moraš prodajati varnost, zanesljivost. Na kar moramo mi predvsem paziti, je, da prodamo prave izdelke ob ustrezni kakovosti in seveda primerni ceni. Cena za kupce niti ni tako resen problem, kolikor je to, da prodajamo strokovnost, zanesljivost. Če je nekdo investiral sto evrov v opremo in mu gre kaj narobe, da prinese nazaj in mu jo mi brez problema zamenjamo. Tukaj se to kupuje. Pri tem morajo biti prodajalci prepričljivi, imeti morajo znanje. V tem se mi razlikujemo. Včasih nas nekdo vpraša, v čem se mi razlikujemo, denimo od Hervisa, ki je splošna športna trgovina in ki prodaja vse. Definitivno k nam pridejo po nasvet, po neko kakovost, ki jo garantira že naša blagovna znamka, medtem ko v Hervisu pač kupiš športno opremo. To je razlika.

Potem bi lahko rekli, da so pomembnejše kot samo jedro izdelka širše storitve, ki izdelek podpirajo?

Definitivno. Zaupanje, strokoven nasvet. Zaupanje je najpomembnejše. Z blagovno znamko naših trgovin smo uspeli doseči, da kupci vedo, da bodo s to blagovno znamko dobili nek raven kvalitete. Strankam smo dali, recimo, možnost, da komentirajo in ocenjujejo izdelke, na nek relativno sofisticiran način. Trenutno je povprečna ocena naših izdelkov preko štiri in pol od pet, imamo pa okoli dva tisoč ocen. Na tak način damo strankam vedeti, da nam ni vseeno.

Ali se pri poslovanju opirate ali aktivno uporabljate poslovne vezi, osebna poznanstva, prijatelje in druge neformalne povezave?

Kdorkoli bo rekel, da ne, bo lagal. Hkrati mislim, da so veze in poznanstva najbolj zlorabljen stvar v medijih in v splošnem. Povezave si ustvariš. Jaz imam zelo močne povezave in veliko prijateljev s področja, na katerem delujemo. Tudi v velikih in vplivnih podjetjih. Povezave si nisem ustvaril, ker bi šli skupaj na pivo, ali pa bi se okoli njih načrtno »smukal«. Povezave smo ustvarili, ker skupaj dobro delamo. Odgovor je zato da, imamo povezave. Tudi direktorica je bila na ustreznem izobraževanju za to področje. Moram pa poudariti, da tu ni bližnjic. Če hočeš imeti dobre veze in poznanstva, si jih moraš ustvariti s tem, da dobro delaš. Ne s tem, ko se delaš lepega in se »smukaš« okoli določenih ljudi. Vedno pravim, da v kolikor imaš težavo, je vedno dobro, če se lahko na koga obrneš, ki ti bo težavo pomagal odpraviti. Ampak to mislim strogo v pozitivnem smislu. Nekdo bo nam pomagal, zato ker smo mi njim pomagali. Nikakor ne na način, da bi si prikrojili zakon ali kaj podobnega. To nas ne zanima.

V kolikšni meri in kako pri izvajanju marketinga oz. trženja uporabljate te povezave?

Zelo malo, ampak to je zaradi posebnosti trga. Prihajam iz družine, ki ima na področju, na katerem delamo, relativno močno ime. Oče je avtor mnogih gorskih vodnikov ter člankov s

tega področja. Vendar je scena, na kateri delujemo, tako majhna in povezana, da takoj, ko poskušaš pritiskati na določene strune, se ti lahko zgodi, da se nekomu zameriš. Slab glas potuje hitreje kot dober glas. Mi smo se načrtno in zavestno umikali od kakršnegakoli včlanjevanja v kakršnakoli društva, s katerimi bi dobili neke bonuse. Hecno, naš največji konkurent je popolnoma depersonaliziran, niti se ne ve, kdo je za njim. Ne gradi se okoli nekih vez. Vse, kar mi vemo o njih, lastnikov namreč sploh ne poznamo, je, da se s temi stvarmi sploh ne ukvarjajo. Tudi jaz imam za naše podjetje željo, da je direktor nekdo, ki ni vpet v te kroge, ker so veze celo škodljive.

Zato sami niste direktor?

Ustreza mi to, da direktorica ni obremenjena s temi stvarmi.

Ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji?

Seveda, zelo. Naša delovanje bazira okoli interneta. Vse se je začelo na internetu. Pri spletnih trgovinah je logično, da se ljudje registrirajo v sistem. Mi smo to prenesli tudi na fizične trgovine. Narejen imamo zelo dodelan program, kako nekoga prepričamo, da se k nam vpiše. Vpiše se nekaj sto novih ljudi na mesec. Dvakrat mesečno vsem pošljemo elektronsko sporočilo, na katerega beležimo zelo dober odziv. Rezultati od ljudi, kateri prejemajo to elektronsko sporočilo, so bistveno boljši od tistih, ki sporočila ne prejemajo. Lahko rečem, da večino našega prometa ustvarimo s strankami, ki so nam izrazito zveste. Ko govorim izrazito zveste, zares mislim izrazito zveste. Zato smo do njih zelo skrbni.

Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih?

Mi smo rastoče podjetje in če hočemo rasti, seveda potrebujemo nove stranke. Glede rasti imamo zelo visoke cilje. Je pa dejstvo, da večino naših aktivnosti ne usmerjamo v pridobivanje novih strank, ampak jih večino novih pride preko širjenja dobrega imena obstoječih strank. Dobro servisiramo obstoječe stranke. Krog se potem sam sklene.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo obstoječih kupcev in kako po vašem mnenju to razumejo ostali zaposleni?

Zadovoljstvo je absolutno pomembno in absolutno to razumejo ostali. Jaz in mislim, da tudi ostali, smo bili včasih na meji obsedenosti s tem, da so stranke vseskozi srečne. V sporu kupec-prodajalec bomo vedno dali prav kupcu. Vse reklamacije poskušamo reševati hitro, učinkovito, brez dodatnih kompliciranj. Tudi na škodo podjetja, ker smo ugotovili, da se nam to bistveno bolj splača.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dolgoročen poslovni uspeh?

Trmoglavost, odpovedovanje, vztrajnost... Dobro se moraš zavedati, kaj pravzaprav delaš. Dobro moraš razumeti, kdo so tvoji kupci.

Prej ste omenjali, katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najpomembnejša. Zakaj se vam zdi, lahko kaj več poveste?

Pri nas je to prodaja. Prodaja potem vse potegne za sabo. Sicer se mi ne zdi smiselno tako ločevati poslovne funkcije. Sam sem trmast človek in ne verjamem v delitve poslovnih funkcij, kakršne obstajajo. Vse si želim sam odkriti. Ampak če govoriva o tem, potem je to prodaja. Takoj za njo je HRM, kako se dela z ljudmi znotraj in izven podjetja, in nato kontrola. Realna finančna kontrola. Na žalost je pri rastočemu podjetju to tako.

Ali menite, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne poslovne uspehe? Zakaj?

Ne vidim, kaj drugega bi lahko. Še posebno v maloprodaji.

Ali menite, da je v vašem podjetju dolgoročen poslovni uspeh možen tudi brez zavestne in načrte skrbi za odnose s kupci?

Ne, definitivno ni. V naši panogi ne in verjamem, da v katerikoli drugi tudi ne. Mislim, da je na tem področju še veliko potenciala v podjetjih. Recimo, kupiš nov avto, potem pa čez nekaj dni dobiš reklamo za še en avto. To ne gre. Ko te stvari delaš, moraš uporabiti pamet.

Priloga 5: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornico 4

Dejavnost podjetja: proizvodnja plastičnih izdelkov za gradbeno industrijo

Dejavnost po SKD: C22.290 - proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas

Število zaposlenih: 10

Leto ustanovitve: 1992

Funkcija sogovornika v podjetju: lastnica in direktorica

Izobrazba sogovornika: usnjarski tehnik

V čem se po vašem mnenju malo podjetje razlikuje od velikega podjetja?

Za mene to pomeni več zaposlenih, več prometa, več zaslužka, več vsega... Več vsega v vseh pogledih. Tudi v računovodskih rezultatih. Verjetno ima število zaposlenih dosti veliko vlogo.

Kaj si vi predstavljate pod izrazom marketing oz. trženje?

To je zame predvsem prodaja. Prodornost na trgu, na katerem podjetje nastopa.

Kakšno vlogo ima marketing oz. trženje v vašem podjetju in kdo je za to zadolžen?

Tako kot povsod, ima tudi pri nas pomembno vlogo. Izdelke je potrebno prodati. Nič ne pomaga, če jih imaš proizvedene in so v skladišču. Pri nas je to še toliko bolj pomembno, ker smo proizvodno podjetje.

Kdo je zadolžen za marketing, kdo se z njim večinoma ukvarja?

Ker je to družinsko podjetje, smo kar vsi za to dolženi. Še posebno tisti, ki smo v pisarnah. Nimamo specializiranih kadrov. Pri nas je tako, da mora vsak narediti vse, kar je potrebno. Ni važno, če je to tajnica in ima bolj tajniška opravila. Včasih gre tudi pakirati kakšne proizvode, če se izkaže potreba. Nekako delamo po potrebi vsi vse. No, ne ravno čisto vse, ampak nekako v tistem okviru zmožnosti.

V čem se po vašem mnenju marketing oz. trženje v malem podjetju razlikuje od marketinga v velikem podjetju?

Sigurno se razlikuje v sredstvih. Veliko podjetje da več na reklame in promocijo. Mi si tega ne moremo privoščiti. Imamo npr. le spletno stran. Včasih se moramo zanesti na to, da kdor nas rabi, nas poišče. Večja podjetja pa imajo večje proračune. Ampak na koncu smo mi ugotovili, da tudi, ko smo bili še manjši, razlike v rezultatih ni prav veliko večje. Ko imaš vse večje, potem to za sabo povleče tudi večje stroške. Če smo prej imeli neko število prometa, danes pa imamo še enkrat večje število, se dobiček ne poveča v enakem

sorazmerju. Zraven je toliko več ljudi, toliko več stroškov. Mogoče se pri katerem od podjetij to že bolj pozna, pri nas se ne.

Je vaše podjetje še rastoče podjetje oz. svojo pozornost usmerjate v hitro ali morda veliko rast?

Gotovo. Mi se še razvijamo. Vseskozi gledamo, da bi šli v kaj novega, kaj novega naredili. Letos pomladi smo zgradili še en proizvodni objekt, tako da računamo še na dodatno širitev. Nismo na točki, da bi rekli, to je zdaj to, pri tem bomo ostali. Zavedamo se, da se naši produkti ne bodo kar v nedogled prodajali. Lahko, da se enkrat ustavi in potem bi vsi gledali v zrak. Moramo imeti še neko rezervo, če se karkoli zgodi, da lahko preživimo.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva, da se porabnik odloči za nakup storitve oz. izdelka pri vas? Ali drugače, zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas in ne pri konkurentih?

Zelo veliko delamo na kvaliteti. Vse izdelke imamo certificirane. Naša dostava je zelo hitra. Glede tega smo zelo fleksibilni. Nekateri so se enostavno navadili na naše izdelke in tudi v trgovinah, kamor dostavljamo izdelke, hočejo izključno naše izdelke. Mislim, da je največji razlog kvaliteta. Zelo je pomembna kakovost materiala, ki je uporabljena pri proizvodnji. Nekateri vstavljajo v zmes regenerat, ki ni primeren. Za te izdelke se ne sme uporabljati, ker so to vendarle cevi, katere beton ne sme zaliti. Zato je potrebno držati kakovost. So določeni standardi, kaj vse mora cev zdržati. Stranki se tudi prilagodimo. Tako imamo cevi v več različnih barvah. Imamo eno stranko, ki kupuje velike količine izključno vijoličnih cevi.

Ali se pri poslovanju opirate ali aktivno uporabljate poslovne vezi, osebna poznanstva, prijatelje in druge neformalne povezave?

Niti ne. Mož se že veliko let ukvarja s plastiko in jo zelo dobro pozna. Pozna novitete, kako se stvari na trgih obračajo ipd. Imamo pa zelo dobre poslovne vezi z dobavitelji, s katerimi se zelo dobro razumemo. Z njimi že dlje časa sodelujemo. Tudi z referenti se že dobro poznamo. Ko naročamo material, nam ni potrebno skozi neko proceduro, ampak se že točno ve, kaj naročamo.

Ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji?

Seveda. Mi imamo v glavnem stalne kupce, tudi po deset let in več. Nekateri naročajo vedno večje količine, zato dobivajo vedno večje ugodnosti. Recimo večji popust. Odnosi so zelo dobri, saj sicer ne bi tako dolgo trajali.

Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih?

Za obstoječe stranke želimo maksimalno poskrbeti. Marsikaj jim svetujemo, kaj dobro, kaj je malo manj dobro. Vedno poskušamo svetovati tako, kot da bi zase potrebovali. To stranki tudi jasno povemo in pokažemo, kaj smo denimo zase vzeli v nekaterih primerih. Nekateri stranke seveda gledajo tudi na ceno, zato vzamejo kakšno drugo stvar. Ampak vsekakor želimo čim bolj svetovati. Po drugi strani si želimo nove stranke, ker imamo željo po rasti. Nekaj novih strank imamo ravno sedaj na račun nove spletne strani.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo obstoječih kupcev in kako po vašem mnenju to razumejo ostali zaposleni?

Vsekakor. Zadovoljni kupec se bo vselej vrnil in bo tudi širil dober glas o podjetju. To je za nas zelo pomembno. Sploh zato, ker si ne moremo privoščiti večjih promocij. Ostali zaposleni to dobro razumejo in skušajo pomagati.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dolgoročen poslovni uspeh?

To, da po domače povedano, ne zaspiš. Se pravi, da se vseskozi razvijaš, spremljaš stvari, spremljaš kvaliteto izdelkov. Pomembno je, da vseskozi spremljaš, kaj se še prodaja, kaj še kdo drug dela. Razvoj je zelo pomemben.

Katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najpomembnejša in zakaj?

Pri nas smo čisto vsi potrebni. Od zadnjega zaposlenega do tajnice, do mene. To vidimo že po tem, če nekoga ni, če manjka, se to takoj opazi pri delu. Pri nas nimamo kar kakega več zaposlenega, če nekdo manjka, da ga potem nadomesti. Vedno nas je ravno prav. V takih primerih vidim, da so v podjetju prav vsi enako pomembni. Bi pa izpostavila, da je prodaja zelo pomembna in seveda, da se izdelki prej proizvedejo.

Ali menite, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne poslovne uspehe? Zakaj?

Vsekakor. Za kupce moraš biti vedno na voljo, morajo te dobro poznati, vedeti morajo, kje lahko dobijo dobre izdelke, kje so zadovoljni.

Ali menite, da je v vašem podjetju dolgoročen poslovni uspeh možen tudi brez zavestne in načrte skrbi za odnose s kupci? Zakaj?

Ne, ko enkrat zanemariš kupce, jih je zelo težko nazaj dobiti. Vezi so že tako dolge, da je to nemogoče. To je tako, kot ne moreš pozabiti na nekega starega prijatelja in imeti potem kar nekoga novega. Enako je pri poslu. Mi smo z mislimi vseskozi pri podjetju. Lahko bi rekla, da smo skoraj štiriindvajset ur pri podjetju. To je naša služba, naše življenje. Nekatera leta v preteklosti si niti nismo vzeli dopusta, samo zato, ker smo si dejansko prizadevali in si želeli poskrbeti za stranke. Nismo si želeli izgubiti kakšne stranke. Kupci so v tej panogi zelo navajeni, da pridejo z naročilom in potrebujejo izdelke najkasneje naslednji dan. Dejansko moraš biti vseskozi na razpolago. Če blaga ne dostaviš, lahko stranka izdelke naroči pri konkurenci. Naše mnenje je, če enkrat drugje naroči, lahko potem tudi še naslednjič drugje naroči itn. Je pa res, da je konkurentov vse manj. Enostavno so odpadli zaradi kvalitete, ker niso dosegali določenih norm. Stranke so skozi čas postajale bolj zahtevne. Želijo si določeno kvaliteto za svoj denar.

Priloga 6: Zapis poglobljenega intervjuja s sogovornikom 5

Dejavnost podjetja: servis računalniške opreme na domu

Dejavnost po SKD: J62.090 – druge z informacijsko tehnologijo in računalniškimi storitvami povezane dejavnosti

Število zaposlenih: 10

Leto ustanovitve: 2009

Funkcija sogovornika v podjetju: lastnik in direktor

Izobrazba sogovornika: diplomant tržnega komuniciranja

V čem se po vašem mnenju malo podjetje razlikuje od velikega podjetja?

To je sedaj odvisno, ali govorimo v Sloveniji ali govorimo v tujini. Jaz sem sedaj že nekaj časa v glavnem v Berlinu, kjer je večje število zaposlenih še vedno malo podjetje. Medtem ko je v Sloveniji pri tej isti številki to že skoraj srednje veliko podjetje. V Sloveniji bi rekel, da so mala podjetja skoraj »start-up« podjetja. Malo podjetje še nima neke zapisane kulture, nekega načrta, načina dela. Rodi se iz ljudi in je odraz teh ljudi. Običajno se ne načrtuje tako natančno, ampak se samo od sebe razvije. V velikih podjetjih je kultura podjetja mogoče malo bolj natančno definirana, bolj načrtovana. Kultura podjetja je zame ključnega pomena. Po mojem mnenju, se kultura v malem podjetju lažje ustvari in se jo tudi lažje prepozna. V velikem podjetju se to že porazgubi in se težje upravlja. Mislim, da je to ena glavnih razlik.

Kaj si vi predstavljate pod izrazom marketing oz. trženje?

Jaz na marketing ne gledam kot na prodajo ali kot na tržni mehanizem, ampak kot celostni marketing, ki je dosti večji pojem. Zajema vse funkcije v podjetju. Od raziskav in razvoja do proizvodnje. Vse mora imeti neko marketinško osnovo in marketing mora povezovati vse funkcije. Če to ni tako, potem ne veš, zakaj nekdo nekaj proizvaja, zakaj to tako oblikovano itn. Ni nič povezano. Z marketingom nekako strateško zastaviš zgodbo. To bomo tako delali, tako se bomo obnašali do naših zaposlenih, tako se bomo obnašali do naših kupcev. Marketing je osnova, ki daje smisel celotnemu obstoju podjetja. Mogoče se sliši malo filozofsko, ampak jaz mislim, da je tako. Za mene marketing ni prodaja in ni tržno komuniciranje in ni oglaševanje, ampak je malo več. Torej, planiranje produkta, dizajn pa seveda tudi prodaja, odnosi s strankami.

Kakšno vlogo ima marketing oz. trženje v vašem podjetju in kdo je za to zadolžen?

Marketing ima ogromno vlogo. Marketing je v našem DNK-ju. Vse od naših uniform, delovnega naloga, načina rekrutacije naših agentov do komunikacije s strankami. Torej, to je vse z razlogom. Z marketinškim razlogom. Naša kultura je iz marketinških razlogov takšna, kot je. Imamo drugačne nazive za zaposlene. Imamo OKC, ki je naš organizacijsko-komunikacijski center. Pravzaprav klicni center za pomoč naročnikom. Pravimo si, da smo kot nekakšna specialna enota. Ko zaposleni enkrat padejo v to, potem podjetje dobro deluje. Zaposleni so tisti, ki so vsak dan v stiku s strankami. Oni bodo tisti, ki bodo povedali naprej, kaj mi delamo itn. Marketing je zato za nas ključnega pomena. Da

smo uspešni, da ljudje naše storitve prepoznajo kot dobre, je definitivno kriv prav ta pogled na marketing.

Kdo je zadolžen za marketing, kdo se z njim večinoma ukvarja?

Dejansko se vsi z njim ukvarjamo. Ko zaposlenim dobro razložiš, za kaj se dejansko gre in kaj dejansko potrebujemo, so vsi notri v tem. Nekateri ljudje napačno razumejo marketing. To vidim pri enem od velikih slovenskih podjetij, s katerim sodelujemo. Direktor marketinga definitivno ne pozna razliko med marketingom in oglaševanjem ali pa pospeševanjem prodaje. To je njemu vse eno in isto. Če marketing razumeva na način kot sem prej razumel, potem smo vsi notri v tem. Vsi vemo, kako je potrebno delati s stranko. Ali jo bomo samo obrali in ji vzeli ves denar ali bomo naredili vse, da je stranka zadovoljna, da naredimo »uau« efekt. Tudi pri idejah, recimo za letake, vsi sodelujejo. Nekdo pride in reče, da bi lahko to ali ono naredili, ker je vsem jasno, kaj bi podjetje rado povedalo. Zasnovo pa sva postavila nekako jaz skupaj s soustanoviteljico, potem pa se je to kar iz ljudi razvijalo naprej. S konkretnimi oglaševalskimi akcijami ali akcijami pospeševanja prodaje pa se v glavnem sam ukvarjam s tem.

V čem se po vašem mnenju marketing oz. trženje v malem podjetju razlikuje od marketinga v velikem podjetju?

Ne vem, težko rečem. Mislim, da bi velika podjetja včasih rada kopirala mala podjetja. Težko rečem, ker nikoli nisem vodil velikega podjetja. Z velikimi podjetji smo sicer sodelovali. Oni imajo nekatere stvari, katere mi sploh niso jasne. Tam imajo nekega direktorja marketinga, ki ne dela nič drugega, kot pregleduje Excel tabele. Če je to direktor marketinga, potem OK. Ni sploh nobene primerjave s tem, kar jaz mislim, da je marketing. V Nemčiji je to drugače. Marketing je morda bolj razumljen na način, kot ga razumem jaz. V Nemčiji se res ukvarjajo z marketingom na nekem počeznem nivoju, kjer je res vpleten v celotno strukturo podjetja. To je eno tako področje, ki se vseskozi razvija, spreminja in mislim, da bo tudi v Slovenijo prej ali slej prišlo to razmišljanje. Zdaj obstaja tudi slovensko podjetje Flowr, ki je kot nekakšen Facebook za podjetja. Zamislili so si prav to, da ohranjajo kulturo podjetja, marketinško razmišljanje na splošno in spodbujajo sodelovanje vseh zaposlenih. Zato mislim, da bo to prišlo tudi v Slovenijo. Čeprav oni to orodje sploh ne prodajajo samo v Sloveniji, ampak predvsem v tujini. Definitivno ta način razmišljanja prihaja tudi v Slovenijo. Morda nisem ravno odgovoril na vprašanje, ker ne poznam dejanski razlik. Mi je pa enostavno čudno pri velikih slovenskih podjetjih, s katerimi sodelujemo, kaj ljudje v marketingu pravzaprav delajo.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva, da se porabnik odloči za nakup storitve oz. izdelka pri vas? Ali drugače, zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas in ne pri konkurentih?

Največ vpliva »word of mouth«. Kredibilnost, katero smo si pridobili pri strankah, se nam dejansko največ obrestuje. Največ delamo z našimi stalnimi strankami. Komuniciramo z njimi preko telefona, preko elektronskih sporočil, zdaj smo celo naredili internetni TV. Nekako jih poskušamo animirati, poskušamo z njimi komunicirati, ker vemo, da lahko oni prepričajo svoje prijatelje, da koristijo naše storitve. V našem primeru je najbolj pomemben prav nekakšen potisk pozitivnih ocen naših strank. Za nas je to res ključnega pomeni. Poskusili smo res že veliko stvari. Gverila marketing in druge razne stvari, ki so

dale določeni skupini ljudi vedeti, da obstajamo. Vendar mislimo, da je ključno, da nas stranke priporočijo, ali da je nekdo slišal o nas, da smo dobri ipd.

Ali se pri poslovanju opirate ali aktivno uporabljate poslovne vezi, osebna poznanstva, prijatelje in druge neformalne povezave?

Jaz sem sicer iz Beograda. V Slovenijo sem prišel, niti nisem govoril slovensko, tako da enostavno ne. Niti nikogar nisem poznal. Počasi, skozi projekt seveda spoznavam ljudi. Vendar mislim, da v Sloveniji verjetno to deluje. Slišal sem, da se da narediti veliko stvari, če poznaš prave ljudi. Pri nas gre bolj za poslovne povezave, ko gre za neko »win-win-win« situacijo. Za nas »win«, za njih »win« in za stranke »win«. Takrat zadeva funkcionira. Sicer, da bi koga poznali, tega ne. Vendar, verjetno je mogoče tako samo pri nas. Slišal sem, da drugi znajo dobro izkoriščati te vezi. So recimo sosede od ne vem koga in gre to tako naprej.

Ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji?

Vsa sredstva, ki so nam na razpolago, poskušamo vložiti v organizacijsko-komunikacijski center. To je dejansko klicni center, center za odnos z naročniki. To številko lahko kdorkoli pokliče in se pogovarja tudi pol ure, če je to potrebno. Nimamo nekih meril, koliko strank boš servisiral v nekem najkrajšem roku. To stranke tudi prepoznajo in vedo, da nas lahko za karkoli pokličejo. To je ena od glavnih zadev, na kateri smo gradili. Potem imamo še elektronska sporočila, Facebook stran, spletni TV itn. Poskušamo vzpostaviti neko konverzacijo. Mi nimamo tak tip storitve, na kateri lahko brez težav gradiš blagovno znamko. Nas pokličeš, ko se ti res mudi, ko si na dnu. Stranka nas pokliče enkrat do dvakrat na leto. Takrat, ko jo imamo, ji skušamo pojasniti, da karkoli se zgodi, nas lahko pokliče, da se lahko zanesa na nas, da bomo vedno na voljo. Mislim, da to stranke tudi prepoznajo. Včasih nas pokličejo za res smešne stvari. Sprašujejo nas npr. kako na Facebooku narediš skupino ali kaj za PowerPoint, kar dejansko nima več zveze s popravilom računalnika, ampak z neko tehnologijo. Tako da predvsem želimo strankam projicirati, odprti smo, tukaj smo.

Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih?

Bolj v ohranjanje obstoječih. Ne samo v ohranjanje obstoječih, ampak tudi v pridobivanje novih kupcev preko obstoječih. Saj bi radi nove stranke, ampak je ključno, da naše stranke povejo o nas naprej. Tako da uporabljamo te načine. Recimo stranki prinesem kartice za priporočilo prijateljem, če so bili zadovoljni.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo obstoječih kupcev in kako po vašem mnenju to razumejo ostali zaposleni?

To je za nas ključno. V trenutku, ko bi jaz enemu od zaposlenih rekel, da naj neki stranki samo vzamemo denar, bi se takoj obrnili proti meni. Takšno je vzdušje v podjetju. Tukaj smo zaradi strank. Takoj prepoznamo, če je nekdo tak. Recimo, če je kak serviser tak, da bi samo vzel denar. Vsi v podjetju ga nekako izločimo. Takšna je kultura podjetja. Niti ni več v mojih rokah. Zdaj je v rokah vseh zaposlenih v podjetju. Če bi jaz postal takšen, bi se dejansko obrnili proti meni. To je zdaj že zapisano v DNK-ju našega podjetja. Res, to nas drži. Če to ne bi obstajalo, sploh ne bi imeli več smisla, zakaj prihajamo v službo. To je za

nas res ključno. Zato tudi nismo ekstremno dobičkonosni. Vedno se vrnemo stranki, če karkoli ni v redu. Včasih se zgodi, da so neki kabli v napačnem vtiču in potem ne dela zvok. Takrat pridemo nazaj na lastne stroške. Ne moremo jim to zaračunati, ker smo samo predstavili kabel. Ampak ko narediš kaj takega in stranka prepozna, da je tudi ona naredila napako, potem si to stranko kupil.

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dolgoročen poslovni uspeh?

Obsedenost s potrošniki in ne s konkurenco. Mi smo imeli dosti konkurentov, ki so prihajali, nekaj časa vztrajali in potem odšli. Bili so tako obsedeni z nami ali drugimi konkurenti in ne s strankami, da smo mi potem dobivali stranke, ki niso bile zadovoljne z njimi. Jaz mislim, da te ta napačna usmerjenost povsem sesuje. Še posebno v našem okolju. Pri nas je tako, da to lahko vsak dela. Ogromno konkurentov je prihajalo in odhajalo. Prav zaradi naše usmerjenosti v kupce, mi dejansko zmagujemo. To je sicer moje prvo podjetje, tako da jaz nisem nek ekspert, da bi lahko povedal, kaj deluje na dolgi rok. Lahko pa povem svojo izkušnjo in mislim, da je to eden od razlogov.

Katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najbolj pomembna in zakaj?

Vse je pomembno. To je tako, kot avto. Ne more brez motorja, ne moreš pa reči, da kolesa niso pomembna. Vse je pomembno. Pri nas smo organizirani tako, da imamo neke vrste štiri krake. Neke vrste dostava, neke vrste prodaja, razvoj in seveda nek finančni pogled na vse to. Vsi ti štiri deli morajo pravilno delovati, če ne, to ni to. Pri nas mora res vse delovati. Mogoče za nekatera internetna podjetja to ni pomembno. Mogoče je pomembno samo, da imaš ogromno strank, niti ni pomembno, če si dobičkonosen, denar dobiš od nekih skladov tveganega kapitala ipd. Iz panoge v panoge je različno. Pri nas je tako, da morajo ti štiri kraki funkcionirati. Mislim, da ni neke splošne formule.

Ali menite, da prizadevanje za dobre odnose s kupci prinaša dolgoročne poslovne uspehe?

Da, da. To je moje globoko prepričanje.

Ali menite, da je v vašem podjetju dolgoročen poslovni uspeh možen tudi brez zavestne in načrte skrbi za odnose s kupci?

Mogoče je možno. Ampak to je res pri tistih podjetjih, kot je Google ali Facebook. Ali Facebook skrbi za svoje uporabnike? Podatki uporabnikov so javno dostopni, včasih tega niti ne povejo, a je vseeno izjemno uspešen. Podjetja so tako različna, da ni neke standardne šablone za podjetja. Seveda po mojem je skrb za kupce izjemno pomembna in da s kupci gojiš dober odnos. Še posebno v tem nekem novem marketingu, v novih podjetjih. Ampak internet skoraj vse postavlja na glavo, skoraj vse je možno. Narediš neko aplikacijo in ta se od enkrat začne virusno širiti. Tako da, jaz bi takole rekel. Načeloma je to skoraj nuja, ampak so izjeme vedno prisotne.