

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA V MALIH
PODJETJIH**

Ljubljana, oktober 2005

ANDREJ KOŠIR

IZJAVA

Študent Andrej Košir izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.10.2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA, POMEN IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ	4
1.1 Opredelitev temeljnih pojmov v zvezi z malimi podjetji	5
1.1.1 Podjetje	5
1.1.2 Podjetnik	6
1.1.3 Podjetništvo	7
1.1.4. Opredelitev malih podjetij	8
1.2 Vloga in pomen malih podjetij	10
1.3 Značilnosti malih podjetij	11
2 POLOŽAJ MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI	13
2.1 Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji	13
2.2 Stanje malega gospodarstva v Sloveniji in možnosti za razvoj v prihodnje	17
3 TRŽENJE V MALIH PODJETJIH	18
3.1 Opredelitev pojma trženje	18
3.2 Preučevanje trženja v malih podjetjih	20
3.3 Trženje in podjetništvo	21
3.4 Značilnosti in izvajanje trženja v malih podjetjih	22
3.4.1 Trženje z mreženjem	27
4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA V MALIH PODJETJIH	29
4.1 Strateško načrtovanje	29
4.1.1 Strateško načrtovanje v malih podjetjih	31
4.2 Strateško načrtovanje trženja	34
4.2.1 Proces strateškega načrtovanja trženja	36
4.2.2 Načrt trženja kot rezultat procesa načrtovanja trženja	40
4.2.3 Izvedba in nadzor načrta trženja	42
4.3 Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih	42
4.3.1 Ovire pri načrtovanju trženja v malih podjetjih	43
4.3.2 Pristopi k strateškemu načrtovanju trženja v malih podjetjih	46
4.3.3 Oblikovanje strategije trženja za mala podjetja	50
4.3.4 Načrt trženja za malo podjetje	51
5 KVALITATIVNA RAZISKAVA V ZVEZI S STRATEŠKIM NAČRTOVANJEM TRŽENJA V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI	52
5.1 Izhodišče in namen raziskave	52

5.2 Metodologija raziskave	53
5.2.1 Načrt raziskave in opis vzorca	54
5.2.2 Opomnik za vodenje globinskih intervjujev	59
5.3 Rezultati raziskave	60
5.3.1 Razumevanje trženja in njegov pomen v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju	61
5.3.2 Organizacijska struktura podjetja s poudarkom na organizaciji trženja	63
5.3.3 Izvajanje trženjskih aktivnosti v malih podjetjih	65
5.3.4 Izvajanje trženja s pomočjo mreženja	67
5.3.5 Ovire pri izvajanju trženja	69
5.3.6 Strateško načrtovanje in strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih	71
5.3.7 Odnos podjetij do pridobivanja novih znanj, odprtost in pripravljenost za sprejemanje novih pristopov k trženju	77
5.3.8 Povzetek poglobitvenih ugotovitev raziskave in domneve za nadaljnje preučevanje	80
6 SKLEP	83
LITERATURA	86
VIRI	89
PRLOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Gonilne sile podjetniškega procesa	7
Slika 2: Osnovni koncepti trženja	19
Slika 3: Povezanost trženja in podjetništva v začetni fazi delovanja podjetja	22
Slika 4: Strateška piramida	35
Slika 5: Proces načrtovanja trženja	39
Slika 6: Razkorak med teorijo in prakso pri načrtovanju trženja	47
Slika 7: Premoščanje razkoraka med teorijo in prakso – krog učenja	47
Slika 8: »Plearning« model za načrtovanje trženja v malih podjetjih	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merila za opredelitev velikosti podjetij v Sloveniji in EU	10
Tabela 2: Število gospodarskih subjektov v Sloveniji v obdobju 1990 – 2003 in njihova struktura	15
Tabela 3: Gospodarski subjekti po velikosti in številu zaposlenih v Sloveniji, na dan 31.12. 2003	16
Tabela 4: Glavne sestavine načrta trženja	41
Tabela 5: Pregled podjetij sodelujočih v raziskavi: po glavnih dejavnostih, formalni obliki, lastništvu, spolu sogovornika in skrajšanem nazivu podjetja	56
Tabela 6: Razumevanje trženja in njegov pomen v podjetjih – navedbe intervjuvancev..	62
Tabela 7: Organizacija podjetja in organizacija trženja – navedbe intervjuvancev	64
Tabela 8: Izvajanje trženjskih aktivnosti v malih podjetjih – navedbe intervjuvancev ...	66
Tabela 9: Izvajanje trženja s pomočjo mreženja – navedbe intervjuvancev	68
Tabela 10: Ovire pri izvajanju trženja – navedbe intervjuvancev	70
Tabela 11: Odnos podjetij do pridobivanja novih znanj, pripravljenost za sprejemanje novih pristopov k trženju – navedbe intervjuvancev	79

UVOD

Opredelitev problematike magistrskega dela

Dogajanja v svetovnem gospodarskem prostoru zaznamujejo vse hitrejša spremembe, pospešeni procesi internacionalizacije in globalizacije, neizprosna konkurenca, ponudba, ki presega povpraševanje, hitrejša sprejemanje poslovnih odločitev in njihovo izvajanje ter čedalje večja osveščenost porabnikov. V takšnih razmerah mora imeti podjetje za uspešen nastop na trgu oblikovano jasno vizijo, poslanstvo, dolgoročne cilje in ustrezne strategije, ki so zbrani v poslovnem načrtu podjetja, katerega sestavni del je tudi načrt trženja. Načrt trženja je ključnega pomena za uspešno trženje izdelkov oziroma storitev podjetja. V današnjem času se morajo podjetja nenehno prilagajati spremenjenim potrebam porabnikov ter spreminjajočemu se in vse bolj nepredvidljivemu okolju. Pri tem jim je v pomoč strateško načrtovanje trženja, s pomočjo katerega se podjetja odločajo o najboljši uporabi omejenih virov za doseganje poslovnih ciljev in o boljšem zadovoljevanju potreb porabnikov kot konkurenca. Strateško načrtovanje trženja se namreč ukvarja s prilagajanjem podjetja spreminjajočemu se okolju, skrbi za njegovo uspešnost, zagotavlja ustrezne strategije za spreminjanje položaja podjetja, omogoča vstopanje na nove trge in razvijanje novih izdelkov (Doyle, 1998, str. 96).

Načrtovanje in izvajanje trženja se v splošnem razlikujeta glede na velikost podjetja. Medtem ko je trženje v velikih podjetjih bolj strukturirano, kompleksno in poteka bolj ali manj v skladu z dognanji iz klasične teorije trženja, so za trženje v malih podjetjih značilne posebne karakteristike, stil in organiziranost (Carson et al., 1995, str. 92). Načrtovanje trženja v malih podjetjih poteka bolj na neformalen način in pogosto ni dokumentirano. Podjetnike v malih podjetjih pri poslovanju v veliki meri vodijo vizija, zanos in nove ideje, ki so namesto željami in potrebami porabnikov podprte s splošnim znanjem, izkušnjami in lastno intuicijo. Na celoten trg pogosto sklepajo iz potreb posameznega porabnika ali skupine porabnikov, uporabljajo interaktivne metode trženja namesto trženjskega spleta, kot je to značilno za večja podjetja (Stokes, 2000, str. 1–16). Kljub temu se malim podjetjem tudi v današnjih razmerah ponujajo številne tržne priložnosti, ki jih lahko s svojo prilagodljivostjo, inovativnostjo in hitrostjo lažje izkoristijo kot velika podjetja, seveda, če se znajo tega pravilno lotiti.

Mala podjetja predstavljajo enega od pomembnejših vzvodov gospodarske rasti in generatorjev razvoja gospodarstva, saj omogočajo nastanek številnih novih delovnih mest in hkrati s tem tudi dvig splošne blaginje družbe. Razmah podjetništva ter prodor malih in srednje velikih podjetij je lahko tudi za Slovenijo brez dvoma razvojna priložnost in eno od ključnih področij prihodnje gospodarske rasti v Evropski uniji.

Formalni strateški načrt trženja je v malem podjetju povezan s številnimi prednostmi in koristmi, saj od podjetja in zaposlenih zahteva organiziran pristop, omogoča najti vire konkurenčnih prednosti, postavlja cilje in strategije ter zagotavlja koordinacijo znotraj

podjetniških aktivnosti (McDonald, 1989, v Lancaster, Waddelow, 1998, str. 853). Zaradi svoje vsebine in pomembnosti za podjetje bi morali načrtovanje trženja razumeti kot neprestan, dinamičen in ponavljajoč se proces, ki ga je potrebno nenehno dopolnjevati in prilagajati glede na spreminjajočo se tržno situacijo. Bolj kot delo ga je potrebno razumeti kot usmeritev oziroma filozofijo podjetja, kar zahteva predvsem spremembo v razmišljanju vodilnih managerjev¹ v podjetju. Za podjetje je bistvenega pomena tudi nenehen proces učenja, s katerim začnemo bolj razumevati dogajanja v svojem okolju in jih na ta način tudi bolje predvidevati v prihodnosti. Ob tem mora biti nenehno v središču razmišljanja porabnik in zadovoljevanje njegovih potreb.

Ob preučevanju strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih se samo po sebi zastavlja vprašanje: *Zakaj večina malih podjetij nima formalnega strateškega načrta trženja, in to kljub očitni pomembnosti in koristi, ki ga le-ta prinaša velikim podjetjem?*

Literatura navaja več razlogov za to; izhajajo predvsem iz ovir, s katerimi se mala podjetja srečujejo pri pripravi strateškega načrta trženja. Ovire so različne in so povezane z omejenimi sredstvi, pritiski iz okolja, individualnimi zaznavami managerjev, kulturo podjetja in stilom vodenja (Lancaster, Waddelow, 1998, str. 858). Največja ovira je na strani managementa, ki je odgovoren za pomanjkanje priprave in izvajanja strateškega načrtovanja trženja v malem podjetju. Vodilni manager (največkrat tudi lastnik podjetja) je v malih podjetjih dnevno obremenjen s številnimi operativnimi zadevami, na voljo ima omejena sredstva, pogosto je v podjetju prisotno tudi pomanjkanje volje, osredotočenja in znanja. Zaradi omenjenih dejstev bi bilo potrebno malim podjetjem ponuditi učinkovitejši pristop k strateškemu načrtovanju trženja, ki bi zagotavljal neprekinjeno povezavo med managerjevim razmišljanjem in ukrepanjem, kar bi pomenilo proces učenja, ki bo izboljšal njegovo znanje in sposobnosti, osredotočenje ter motivacijo (Lancaster, Waddelow, 1998, str. 866–877).

Namen, cilj in metoda magistrskega dela

V magistrskem delu želim analizirati problematiko strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih, in sicer:

- s teoretičnega vidika, kot povzetek analize teoretičnih spoznanj in rezultatov dosedanjih raziskav na področju strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih, in
- s praktičnega vidika, kot predstavitev značilnosti strateškega načrtovanja trženja v izbranih malih podjetjih v Sloveniji.

¹ V teoretičnem delu magistrskega dela bom uporabljal izraza manager in management, ki se v vsakdanji rabi uporabljata pogostejše kot poslovodja in poslovanje. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000, str. 520) je izraz manager (tudi menedžer) opredeljen kot »v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj«. Na istem mestu najdemo tudi opredelitev izraza management (tudi menedžment), ki »v kapitalistični ekonomiki pomeni vodenje podjetja«. Ker je v malem podjetju običajno lastnik hkrati tudi manager, uporabljam izraz lastnik/manager, ki poudarja dvojno funkcijo lastnika podjetja. Z izrazom lastnik razumem enega ali več lastnikov podjetja.

Namen magistrskega dela je torej pridobiti temeljna spoznanja o izvajanju trženja v malih podjetjih v Sloveniji, kako se ta podjetja lotevajo strateškega načrtovanja trženja, kako ga razumejo, kakšen pomen mu pripisujejo in katere so glavne ovire, s katerimi se pri tem srečujejo. Poleg tega me v magistrskem delu tudi zanima, kako managerji v malih podjetjih vidijo povezavo med strateškim načrtovanjem trženja in poslovno uspešnostjo malega podjetja.

Temeljna **raziskovalna domneva** je naslednja: *slovenska mala podjetja nimajo strateškega načrtovanja trženja*. Izvajanje trženja v malih podjetjih v Sloveniji poteka na podoben način kot to navaja literatura za mala podjetja v zahodnih gospodarstvih. Običajno je v domeni enega ali nekaj vodilnih v podjetju (lastnika/managerja), poteka na neformalen način, na osnovi izkušenj, intuicije in vizije ter informacij iz neformalnih virov. Izvaja se glede na trenutne potrebe, omejeno je na tekoče aktivnosti oglaševanja in drugih načinov promocije, kar managerji pogostokrat enačijo s trženjem.

S kvalitativno raziskavo bom ugotovil, ali je takšna domneva utemeljena, hkrati pa tudi opredelil morebitne ostale dejavnike, ki so značilni za mala podjetja pri nas in vplivajo na strateško načrtovanje trženja.

Ciljev magistrskega dela je več, in sicer:

- o nadgraditi teoretična spoznanja s praktičnimi izkušnjami iz naših malih podjetij,
- o raziskati, kako strateško načrtovanje trženja poteka v malih podjetjih v Sloveniji, opredeliti glavne ovire, ki se ob tem pojavljajo, in ugotoviti razlike med teoretičnimi spoznanji in izvajanjem v praksi,
- o na osnovi rezultatov raziskave predstaviti konkretne možnosti za boljše in učinkovitejše strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih v Sloveniji in tako prispevati k boljšemu trženju in poslovanju teh podjetij.

V magistrskem delu uporabljam naslednje metode dela:

- o teoretični del: teoretično-analitični pregled literature s področja trženja in strateškega načrtovanja trženja (deskriptivno-analitična metoda) in
- o empirični del: kvalitativna metoda raziskovanja – globinski intervjuji z vodilnimi managerji v izbranih malih podjetjih v Sloveniji.

Izvedba globinskih intervjujev zahteva dobro pripravo pred samo izvedbo (opredelitev glavnih področij in opornih točk) in poznavanje problematike trženja v malih podjetjih. Izbor podjetij in njihova pripravljenost za sodelovanje v raziskavi bo ena od ključnih nalog pred izvedbo intervjujev. Kvalitativna raziskava, njena izvedba, analiza ter predstavitev rezultatov predstavlja skupaj z zapisi intervjujev najobsežnejši del magistrskega dela. Globinske intervjuje bom izvedel med desetimi malimi podjetji iz različnih področij poslovanja, poleg tega bom v raziskavo namenoma vključil tudi eno srednje veliko in eno mikro podjetje, kar naj bi omogočilo neposredno primerjavo med podjetji različnih velikosti in s tem pripomoglo

h kakovostnejšim rezultatom raziskave. Kot sem lahko razbral iz literature, trenutno v Sloveniji še ni bilo opravljene podobne kvalitativne raziskave med malimi podjetji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Prvi del pomeni razpravo o najpomembnejših pojmi in konceptih, ki tvorijo jedro obravnavane problematike. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi temeljnih pojmov, ki so povezani z malimi podjetji, ter njihovi vlogi, pomenu in značilnostim. V drugem poglavju je predstavljen kratek pregled razvoja in trenutnega stanja malega gospodarstva v Sloveniji ter možnosti za razvoj v prihodnje. Tretje in četrto poglavje obravnavata trženje v malih podjetjih. V tretjem poglavju so predstavljeni temeljni pojmi v zvezi s trženjem v malih podjetjih, četrto poglavje pa se ukvarja s strateškim načrtovanjem trženja, s poudarkom na strateškem načrtovanju trženja v malih podjetjih. Drugi, praktični del magistrskega dela je namenjen kvalitativni raziskavi v zvezi z načrtovanjem trženja v malih podjetjih v Sloveniji. Najprej so predstavljena izhodišča za raziskavo, raziskovalna metoda, namen in cilji ter način izvedbe raziskave. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, s katero sem med drugim tudi preveril, kako poteka trženje v slovenskih malih podjetjih, v kolikšni meri se načrtovanje trženja uresničuje v praksi in s kakšnimi ovirami se mala podjetja pri tem srečujejo. V povzetku rezultatov so zbrane najpomembnejše ugotovitve raziskave.

Teoretični in praktični del tvorita celoto, ki ju povzemam skupaj z najpomembnejšimi ugotovitvami v sklepu magistrskega dela.

1 VLOGA, POMEN IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ

Mala podjetja² so zaradi svoje gospodarske vloge in pozitivnih makroekonomskih učinkov že precej časa v ospredju preučevanja in spodbujanja njihovega razvoja. S svojo prilagodljivostjo in inovativnostjo ter z ustvarjanjem novih delovnih mest pozitivno vplivajo na razvoj celotnega gospodarstva, hkrati s tem pa tudi na dvig blaginje družbe (Carson et al., 1995, str. xiii). Za gospodarsko rast posameznega gospodarstva je poleg majhnega števila velikih, globalno uspešnih podjetij pomembna tudi množica malih podjetij, med katerimi še posebej izstopajo hitro rastoča mala podjetja. Mala podjetja uspešno prilagajajo strukturo proizvodnje strukturi povpraševanja, omogočajo učinkovit prehod inovacij v proizvodnjo, zapolnjujejo in ustvarjajo nove tržne vrzeli ter preko dinamičnega podjetništva ustvarjajo najhitreje rastoči del gospodarstva (Mišič, 1997, str. 1).

Za gospodarske strukture sodobnih držav je značilna oblika piramide, kjer široko osnovo tvorijo mala podjetja, na vrhu pa je majhno število velikih podjetij. Na njihovo uspešnost in konkurenčnost s prevzemanjem dela bremena razvojnih stroškov in precejšnjega dela tveganj

² V magistrskem delu se omejujem samo na proučevanje malih podjetij in srednje velikih podjetij posebej ne omenjam, kljub temu da se v literaturi mala in srednje velika podjetja običajno obravnavajo skupaj.

v veliki meri prispevajo prav mala podjetja ter omogočajo optimalno ponudbo izdelkov oziroma storitev velikih podjetij na trgu (Žabkar, 1995, str. 1).

Mala podjetja se lahko pojavljajo kot (Glas, 2000, str. 8):

- o dobavitelji večjih podjetij, in sicer kot specializirani proizvajalci delov ali sklopov oziroma proizvodnih storitev, z nižjimi fiksnimi stroški kot jih imajo velika podjetja,
- o povezana skupina malih specializiranih podjetij s skupno razvojno in raziskovalno dejavnostjo ter trženjem in
- o ponudniki proizvodov in storitev, ki niso zanimivi za velika podjetja (npr. tržne vrzeli).

Mala podjetja imajo vrsto značilnosti, po katerih se razlikujejo od velikih podjetij. Manjši obseg poslovanja omejuje njihovo moč in vpliv na trgu, po drugi strani pa imajo vrsto prednosti, kot so prilagodljivost, hitrost in centraliziranost odločanja, bližina porabnikov in podobno. V malem podjetju ima osrednjo vlogo lastnik/manager, ki je pripravljen na tveganje ob nenehnem iskanju tržnih priložnosti ter zagotavljanju in razporejanju ustreznih in potrebnih virov. Da bi bolje razumeli značilnosti in način delovanja malih podjetij, si bomo najprej podrobneje pogledali temeljne pojme, ki so v tesni povezavi z malimi podjetji.

1.1 Opredelitev temeljnih pojmov v zvezi z malimi podjetji

1.1.1 Podjetje

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000, str. 869) pod pojmom podjetje najdemo razlago, da je podjetje »*samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine in storitev*«. Pojem podjetje ima svoj izvor v latinski besedi »*suscipere*« oziroma francoski »*entrepredre*«, kar pomeni lotiti se določene aktivnosti v smislu organiziranega načrta (Ivanjko, Kocbek, 1994, str. 59). V domači literaturi obstaja kar nekaj opredelitev pojma podjetje, nekatere med njimi na kratko povzemam. Ivanjko in Kocbek (1994, str. 59) opredelita podjetje kot značilen pojem za skupek dejavnosti, kateremu pravni red neposredno ali posredno preko njegovega nosilca podjetništva (družba) priznava status pravne osebe, in sicer tako s pravicami kot obveznostmi. Belak et al. (1998, str. 36) obravnava podjetje kot osnovno celico gospodarjenja in celoto medsebojno povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces in bolj ali manj vplivajo druga na drugo. Pučko (1991, str. 10) pravi, da je podjetje v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih, pri tem pa motivacija ni zgolj ekonomska. Podobno podjetje opredeljuje tudi Koletnik (1996, str. 13), ki pravi, da se razlogi za ustanovitev podjetja običajno kažejo v želji po trajnem opravljanju neke dejavnosti zaradi pridobivanja koristi. Ne glede na obliko in velikost podjetja je za njih značilno, da opravljajo neke gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje je neka enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, eksternem in internem

pogledu, glede razvoja, odločanja o delu in organiziranju, razdeljevanju dobička, v pogledu ciljev in zagotavljanju svojega obstoja.

1.1.2 Podjetnik

Zakaj nekateri posamezniki oziroma posameznice postanejo podjetniki oziroma podjetnice, drugi pa ne? Kaj jih žene na to pot in po čem se razlikujejo od ostalih ljudi? Ali je podjetniška žilica prirojena ali na razvoj podjetniških sposobnosti pomembno vpliva družbeno okolje? To je samo nekaj vprašanj, ki so povezana s pojmom podjetnik. Številne raziskave pri nas in v tujini poskušajo ugotoviti, kako je podjetništvo povezano z osebnostjo podjetnika. V magistrskem delu se s tem področjem podrobneje ne ukvarjam, pač pa namenjam pozornost zgolj osnovni opredelitvi tega pojma. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000, str. 869) pravi, da je »podjetnik v kapitalistični ekonomiki lastnik podjetja«. Vahčič (Možina et al., 1994, str. 899) opredeljuje podjetnika kot posameznika, ki ustvarja vrednost in pri tem prevzema tveganje v denarju, času ali pa v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve. Podjetnik ima ključno vlogo v podjetniškem procesu in je njegova gonilna sila. Brez njegove pripadnosti, energije in ambicij podjetniškega procesa ne bi bilo (Carson et al., 1995, str. 50).

Za uspešne podjetnike so značilne določene osebnostne lastnosti, kot so potreba po dosežkih in moči, želja po neodvisnosti, samostojnosti in samouresničitvi, poleg tega pa še samozavest, pripravljenost na tveganje (uspešni podjetniki realno proučijo vsa tveganja in vanje pritegnejo tudi druge, znajo se jim izogniti ali jih vsaj zmanjšati), odločnost, samožrtvovanje, usmerjenost v prihodnost in podobno. Uspešnim podjetnikom pripisujemo značilno podjetniško obnašanje, kot npr. obvladovanje tehničnih znanj, sposobnost učinkovitega vodenja, komuniciranja in odločanja (Vahčič, 1994, str. 904–906). Da podjetniki postanejo in ostanejo uspešni, morajo biti neprestano inovativni, ustvarjalni, vztrajni in pripravljeni na stalne spremembe. Usmerjeni so na priložnosti, vedno na preži za novimi idejami, premišljeno tvegajo, so vodje, znajo motivirati zaposlene, pogajajo se za potrebne finančne in kadrovske vire, s katerimi lahko uresničujejo svoje ideje. Ob tem pa podzavestno neprestano širijo omrežje svojih poslovnih stikov, pridobivajo informacije in podkrepitve svojih odločitev (Carson et al., 1995, str. 55).³ Za podjetnika ni dovolj, da zgolj opravlja svojo dejavnost in se odziva na priložnosti, sposoben mora biti tudi predvidevati spremembe in ustvarjati podjetniške priložnosti. Predvsem je za podjetnika pomembno to, da svoje delo opravlja z resničnim veseljem, ne zaradi denarja ali slave. Le tako lahko prednosti podjetništva prevladajo nad težavami in padci, ki so sestavni del podjetniškega procesa.⁴

³ Podjetnike najbolj žene želja po tem, da bi kaj ustvarili in zgradili. Gre za ljudi, ki želijo biti drugačni. Pri tem je za uspeh pomemben stik z resničnostjo, saj tega na splošno ne obvladajo najbolje. Zato je dobro, če imajo podjetniki ob sebi ljudi, ki jim ga pomagajo ohranяти oziroma ljudi, ki znajo gojiti tudi zdravo stopnjo nespoštovanja do šefa. To je zelo pomembno za preživetje podjetja (Nelson, 2004, 12. 12. 2004).

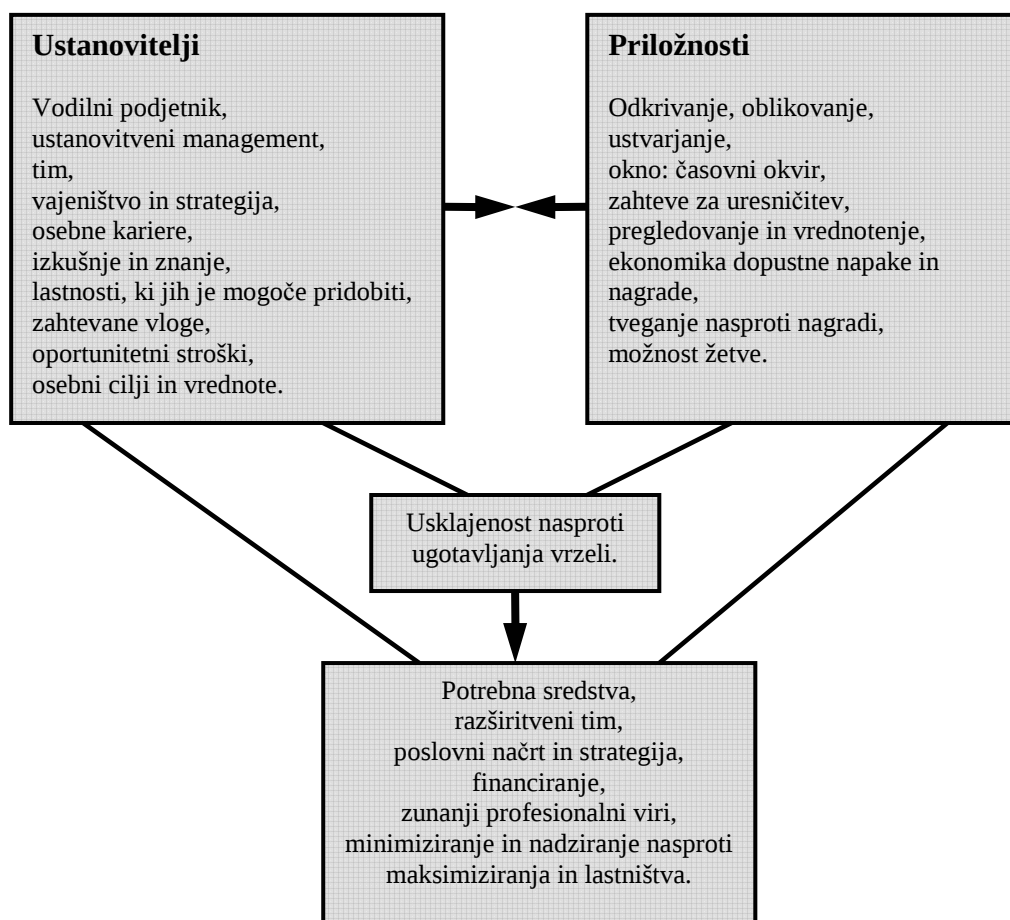
⁴ Več o lastnostih podjetnika, kot tudi o ostalih področjih v povezavi s podjetništvom, lahko bralec najde tudi na www.pcmg.si – Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG).

1.1.3 Podjetništvo

Antončič et al. (2002, str. 29) pojmuje podjetništvo kot ustvarjanje nečesa novega, vrednega za podjetnika in javnosti, čemur podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzemajo finančna, psihična in družbena tveganja, za kar prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Vahčič (Možina et al., 1994, str. 898) opredeli podjetništvo kot proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik zbere potrebna sredstva za realizacijo poslovne priložnosti. Gre za ustvarjanje čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev in vrednostjo proizvodov in storitev, ki jih proizvedemo s temi sredstvi. Pri tem poskušajo podjetniki omejena sredstva kombinirati tako, da realizirajo donosne poslovne priložnosti, ob tem pa uresničujejo neke osebne cilje in prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe. Proces nastajanja nove vrednosti ali podjetniški proces je rezultat treh medsebojno povezanih dejavnikov, kot ga prikazuje Slika 1:

- podjetnik – ustanovitelj,
- poslovna priložnost in
- potrebna sredstva za uresničitev poslovne priložnosti.

Slika 1: Gonilne sile podjetniškega procesa



Vir: Vahčič (Možina et al.), 1994, str. 899.

V tem procesu je podjetnik ključni dejavnik in njegova gonilna sila, saj brez njega podjetniškega procesa ne bi bilo. Carson et al. (1995, str. 54) opredeli podjetniški proces kot k delovanju usmerjen način razmišljanja in obnašanja, ki določa način kako se posamezniki lotijo nalog in odgovornosti, pridobivanja potrebnih virov, vodenja ljudi in trženja podjetja, izdelka oziroma storitve. Podjetništvo je torej povezano z ljudmi, njihovimi odločitvami in dejanji pri odpiranju, prevzemu in vodenju podjetja ali z njihovim sodelovanjem pri strateškem odločanju v podjetju. Obstaja tesna povezava med razvitostjo podjetništva in gospodarskim razvojem. Inovacije, kot eden ključnih dejavnikov razvoja novih izdelkov, se razvijajo in uresničujejo s pomočjo podjetniških aktivnosti, kar spodbuja gospodarsko rast (Antončič et al., 2002, str. 35–36).

Kot izhaja iz teh opredelitev, je podjetništvo proces ustvarjanja vrednosti oziroma nečesa novega in vrednega tako za podjetnika kakor tudi za porabnike. Podjetniški proces je usmerjen način razmišljanja, obnašanja in delovanja, pri tem pa je podjetnik najpomembnejši dejavnik tega procesa. Vzpodbude zanj niso zgolj denarne, temveč se kažejo tudi v obliki osebnega zadovoljstva in neodvisnosti, povezane pa so tudi z njegovimi osebnostnimi lastnostmi. Poleg podjetnika podjetniški proces sestavljata še poslovna priložnost in sredstva za njeno realizacijo. Vsi trije dejavniki so v tem procesu tesno povezani in se medsebojno prepletajo.

Za natančnejše razumevanje podjetništva je potrebno vedeti, da obstajajo različne oblike podjetništva. V splošnem jih lahko razdelimo v dve veliki skupini, ki se razlikujeta po tem, zakaj se posamezniki lotevajo podjetništva ter kakšen je vpliv podjetništva na inovativnost in gospodarsko rast. Tako imamo po eni strani preprostejše oblike podjetništva, v katere podjetniki vstopajo predvsem zato, ker so si prisiljeni poiskati delo in ga zato lahko opredelimo kot *podjetništvo iz nuje*. Drugo skupino podjetništva lahko opredelimo kot *podjetništvo zaradi priložnosti*, ki izhaja iz izkoriščanja (pogosto pa tudi iz ustvarjanja) ugodnih priložnosti. Takšno podjetništvo je običajno vezano na hitro rastoča podjetja, na njihov nastanek in kasnejšo rast, običajno pa je povezano tudi s tehnološkim inoviranjem (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10).⁵

1.1.4 Opredelitev malih podjetij

Pri razvrščanju podjetij po velikosti na mala, srednja in velika ni enotnega merila, saj se razvrščanje podjetij po velikosti prilagaja trenutnim ciljem uporabnika. Obstajata dve skupini meril za razvrščanje podjetij po velikosti, in sicer (Konič, 2003, str. 3):

⁵ Podjetništva zaradi priložnosti v nobeni družbi ni prav veliko, pomembno pri tem pa je, kakšno je razmerje med podjetniki iz nuje in podjetniki zaradi priložnosti. V državah, kjer je podjetništva iz priložnosti največ (Islandija, Belgija in Danska), odpade na enega podjetnika iz nuje kar trinajst do sedemnajst podjetnikov zaradi priložnosti. V Sloveniji pa je razmerje med podjetniki z nuje in podjetniki zaradi priložnosti pet proti ena (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10).

- kvantitativna merila

Ta merila temeljijo na podatkih, ki jih je mogoče izraziti v številčni obliki. So bolj transparentna in se večinoma uporabljajo za statistične preglede, za namene razmejitev v zakonski regulativi zaposlovanja, davkov in gospodarskega prava. Najpogosteje uporabljena kvantitativna merila za delitev podjetij po velikosti so število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota in panoga dejavnosti (Žabkar, 1995, str. 4).

- kvalitativna merila

Ta merila temeljijo na podatkih, ki jih je mogoče izraziti samo opisno. Uporabljajo se predvsem za preučevanje načina vodenja, organizacije in človeških virov v podjetju. Najpogosteje uporabljena kvalitativna merila za delitev podjetij po velikosti so neodvisnost podjetja, stil vodenja in tržni delež.

Število zaposlenih je v številnih državah najpogostejše in pogosto tudi edino merilo (predvsem zaradi lažje dostopnosti podatkov) pri razmejevanju velikosti podjetij.

V Sloveniji se za definicijo velikosti podjetij upoštevajo merila, ki so določena v 52. členu Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (2001). Ta zakon deli gospodarske družbe na majhne, srednje in velike, in sicer z uporabo naslednjih meril:

- o povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- o čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu in
- o vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

V Tabeli 1 na strani 10 je prikazana primerjava med opredelitvami podjetij po velikosti v Sloveniji in Evropski uniji. V Evropski uniji so upoštevana enaka merila delitve kot jih upošteva naš Zakon o gospodarskih družbah, dodatno pa se tam upošteva še merilo neodvisnosti podjetja. Po tem merilu mora biti lastniški delež oziroma glasovalne pravice enega ali več velikih podjetij v malem podjetju manjši kot 25 %, da zadosti merilu neodvisnosti. S 1. januarjem 2005 je začel veljati novi predlog Evropske komisije, po katerem se je spremenila definicija malih in srednjih podjetij, in sicer sta se povišala zgornja meja dovoljenega prometa (za mala podjetja od 7 mio na 10 mio EUR) in vrednost aktive (za mala podjetja od 5 mio na 10 mio EUR) (Pukšič, 2004, str. 5).

Zaradi mednarodne primerljivosti je za raziskovalne namene priporočljivo uporabljati klasifikacijo podjetij, ki jo v okviru Evropske unije uporablja European Observatory for SMEs.⁶ Ta institucija uporablja za razvrščanje podjetij kot izključno merilo število zaposlenih, ki jih razporeja v naslednje velikostne razrede podjetij (Konič, 2003, str. 4; Rebernik et al., 2003, str. 17):

- o podjetja brez zaposlenih,
- o podjetja z 0 do 9 zaposlenimi – mikro podjetja,

⁶ V (tuji) literaturi se je za mala in srednje velika podjetja uveljavila kratica SMEs: Small and Medium Sized Enterprises.

- o podjetja z 10 do 49 zaposlenimi – mala podjetja,
- o podjetja s 50 do 249 zaposlenimi – srednje velika podjetja,
- o podjetja z več kot 250 zaposlenimi – velika podjetja.

Kadar prikazujemo podatke za mikro, mala in srednja podjetja skupaj, jih združujemo in označujemo s kratico MSP (Rebernik et al., 2003, str. 17).

Tabela 1: Merila za opredelitev velikosti podjetij v Sloveniji in EU

	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
Število zaposlenih			
Slovenija	≤ 50	51–250	≥ 251
EU	≤ 50	51–250	≥ 251
Prihodek (v mio EUR)			
Slovenija ⁷	≤ 4,17	4,18–16,7	> 16,7
EU	≤ 10	10–50	> 50
Bilančna vsota/vrednost aktive (v mio EUR)			
Slovenija	≤ 2,09	2,09–8,3	> 8,3
EU	≤ 10	10–43	> 43
% kapitala v lasti velikih podjetij			
Slovenija	/	/	/
EU	< 25 %	< 25 %	/

Vir: Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah 2001; Agreement on new SME definition (2003, str. 6, povzeto po Pukšič, 2004, str. 4–5); Priporočilo L107 EU-komisije (1996, povzeto po Konič, 2003, str. 3).

V empiričnem delu bom pri raziskavi malih podjetij kot merilo velikosti podjetja uporabil zgolj število zaposlenih, in sicer na osnovi predstavljenih razredov podjetij v Tabeli 1 in klasifikacije podjetij, ki jih uporablja omenjena evropska institucija.

1.2 Vloga in pomen malih podjetij

Mala podjetja so temelj zdravega gospodarstva, saj pomembno prispevajo k gospodarskemu razvoju in družbeni blaginji. Predstavljajo pomemben vir novih delovnih mest, zagotavljajo konkurenčno strukturo, ustrezno prilagodljivost in učinkovitost gospodarstva ter so tako ključnega pomena za rast gospodarstva (Tajnikar, 2000, str. 11). Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je odvisna od sposobnosti ustvarjanja podjetij, ki so v začetku majhna,

⁷ Podatke o prihodkih in vrednostih aktive, ki so v ZGD podani v SIT, sem zaradi lažje primerjave preračunal v EUR, in sicer na osnovi določenega centralnega tečaja 1 EUR = 239,64 SIT (na dan 26. 06. 2004).

vendar zelo hitro rastejo in ustvarijo večino delovnih mest. Pomen malih podjetij se kaže na naslednjih področjih (Glas, 2000, str. 7; Tajnikar, 2000, str. 10):

- *zaposlovanje*

Mala podjetja ustvarijo največ novih delovnih mest, to še posebej velja za novo ustvarjena in rastoča mala podjetja, ki predstavljajo dinamičen del gospodarstva. Pomen malih podjetij v povezavi z zaposlovanjem se še posebej kaže v zadnjih letih, ko velika podjetja vztrajno krčijo število delovnih mest.

- *učinkovitost gospodarstva*

Številna mala podjetja povečujejo učinkovitost gospodarstva, saj nastajanje (in tudi propadanje) malih podjetij omogoča gospodarstvu ustrezno prilagodljivost ponudbe naglim spremembam na strani povpraševanja.

- *struktura gospodarstva*

Mala podjetja spreminjajo strukturo gospodarstva in s tem prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, npr. s proizvodnjo določenih delov za večja podjetja, dopolnjevanjem ponudbe večjih podjetij, razvojem novih dejavnosti (zlasti na področju storitev), povezovanjem več malih podjetij za skupen nastop na trgu in podobno.

- *regionalna struktura gospodarstva*

Mala podjetja so geografsko razpršena in zato precej prispevajo k enakomernejšemu regionalnemu razvoju, še posebej v manj razvitih regijah z visoko brezposelnostjo.

- *inovacije*

Mala podjetja so inovativna. Inovacije omogočajo malim podjetjem konkurenčen položaj, večjo prilagodljivost in dinamičnost. To še posebej velja za dinamična, tehnološko inovativna mala podjetja, ki sodijo v skupino t. i. podjetništva zaradi priložnosti (*glej točko 1.1.3*).

- *zasnova novih velikih podjetij*

Posamezna mala podjetja lahko zrastejo v velika podjetja in so tako osnova za nastanek velikih podjetij. Mala podjetja so lahko zibelka srednje velikih in velikih podjetij, vendar je takšnih podjetij zelo malo, saj jih okrog 40 % sploh ne preživi prvih treh/štirih let po ustanovitvi. Mnogi podjetniki tudi ne načrtujejo širjenja podjetja in tako ostajajo v okvirih npr. malega družinskega podjetja (Červek, 2004, str. 41).

1.3 Značilnosti malih podjetij

Mala podjetja se po svojih značilnostih razlikujejo od velikih podjetij in niso njihove pomanjšane verzije. Razlike med malimi in velikimi podjetji so posledica relativne velikosti podjetij, kar pa ni edini in najpomembnejši dejavnik. Mala podjetja imajo vrsto značilnosti, ki v veliki meri določajo njihovo poslovanje in poslovno usmeritev ter se odražajo v načinu organizacije, ciljih, trženju in stilu vodenja. Zaradi omejenega obsega poslovanja imajo mala

podjetja običajno omejen vpliv na poslovno okolje, podrejen položaj do dobaviteljev ter manjši vpliv v lokalni skupnosti, po drugi strani pa so zanje značilne določene lastnosti, kot so lojalnost zaposlenih, bližina potrošnika, prilagodljivost, hitrost odziva, centraliziranost odločanja, osredotočenost na tržne priložnosti, lažji dostop do tržnih informacij in podobno, kar so viri konkurenčnih prednosti. Poslovanje malih podjetij je v veliki meri povezano tudi z večjim tveganjem, ki ga le-ta zmanjšujejo z večjo stopnjo prilagodljivosti (Carson et. al., 1995, str. 144).

Najpomembnejše značilnosti, po katerih se mala podjetja ločijo od velikih podjetij, so (Carson et al., 1995, str. 77, 144):

- *področje delovanja*

Mala podjetja običajno poslujejo na lokalnih trgih, izjemoma na nacionalnih ali mednarodnih trgih. Tržne priložnosti iščejo v tržnih vrzelih oziroma na omejenem delu določenega trga, kjer niso prisotna velika podjetja.

- *omejen vpliv na okolje*

Relativno majhen obseg poslovanja malim podjetjem omejuje njihovo moč in vpliv na dogajanje na trgu. Ceno jim določa trg, saj se soočajo z močno konkurenco. Tudi pri poslovanju z dobavitelji so v slabšem položaju kot velika podjetja (npr. določena minimalna velikost naročila, plačila vnaprej, težko dosegljivi količinski popusti ipd.).

- *lastništvo*

Običajno so mala podjetja v lasti ene osebe – lastnika ali največ nekaj oseb. Lastnik oziroma lastniki malih podjetij največkrat tudi sami vodijo in upravljajo podjetje.

- *neodvisnost*

Mala podjetja so neodvisna, lastnik/manager samostojno upravlja podjetje in sprejema odločitve, kljub temu da je pogosto ta neodvisnost omejena s strani finančnih institucij.

- *tveganje pri poslovanju*

Za mala podjetja je značilno veliko tveganje pri poslovanju. Zaradi omejenosti obsega poslovanja, omejenega obsega izdelkov oziroma storitev in odvisnosti od manjšega števila kupcev je tveganje pri poslovanju težje razpršiti. Mnoga mala podjetja to nevarnost zmanjšajo z diferenciacijo izdelka oziroma storitve in/ali s segmentiranjem trga ter z razvojem tržne vrzeli.

- *pomanjkanje finančnih virov*

Mala podjetja so običajno v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do trga kapitala. Zaradi večjega tveganja so bančna posojila zanje težje dosegljiva, kar močno omejuje izbiro strategij. Iskanje finančnih sredstev postane za večino malih podjetij, ki želijo rasti, glavno strateško vprašanje.

- *organizacija malega podjetja*

Organizacijska struktura malih podjetij je enostavna, linijska in prilagodljiva, saj ima nad njo lastnik/manager popoln pregled. Značilna je nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela ter močna osebna povezanost med zaposlenimi. V primerjavi z velikimi podjetji je organizacija malega podjetja mnogo manj toga, razvita in kompleksna.

- *poseben način vodenja*

Malo podjetje vodi lastnik/manager, ki na ta način združuje lastniško in managersko funkcijo. Ima največji vpliv, avtoriteto in kontrolo nad poslovanjem v podjetju. Njegovi pogledi in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne odločitve. Običajno so osebni cilji lastnika v skladu s cilji podjetja, kar zagotavlja, da se tudi zaposleni zavedajo poslanstva podjetja. Pogosto ima omejeno znanje o vodenju, izvaja avtoritativno vodenje, redko se sprejemajo timske odločitve, veliko je improviziranja in intuicije ter malo načrtovanja. Lastnik je preobremenjen zaradi kopičenja funkcij in ga je zelo težko nadomestiti, saj nima namestnikov. Navzoče je tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja. Namesto načrtovanja dolgoročnih aktivnosti, programov in procesov se lastnik raje ukvarja s kratkoročnimi, operativnimi zadevami in problemi.

Nekatere od predstavljenih značilnosti malih podjetij oziroma njihovih lastnikov predstavljajo za mala podjetja omejitve, ki so največkrat tudi razlog za njihov propad. Takšne značilnosti oziroma omejitve malih podjetij so: združena lastniška in managerska funkcija, osebni stil vodenja, nizka stopnja poslovne izobrazbe, pomanjkanje managerskih znanj ter znanj s področja strateškega vodenja in načrtovanja, neučinkovita izraba časa, nezadosten obseg finančnih virov, premalo strokovnega kadra in podobno (Damjan, 2004, v Červek, 2004, str. 42). Poleg tega se mala podjetja srečujejo tudi z drugimi ovirami, ki so povezane z ekonomijo obsega, z nizko stopnjo poznavanja podjetja na trgu, s sprejemanjem odločitev na osnovi nezadostnih in pomanjkljivih tržnih informacij in podobno (Carson et. al. 1995, str. xiv). Kot bomo spoznali v nadaljevanju, omenjene značilnosti v veliki meri vplivajo tudi na načrtovanje in izvajanje trženja v malih podjetjih.

2 POLOŽAJ MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI

2.1 Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji

Slovensko malo gospodarstvo je za gospodarski in družbeni razvoj Slovenije zelo pomembno. Še posebej pomembno vlogo je odigralo s preходом v tržno gospodarstvo, ko je postalo pomemben dejavnik gospodarskega razvoja (Antončič et al., 2002, str. 38–42). Z opredelitvijo za tržno gospodarstvo, sprostitev zasebne iniciative in odstranitve administrativnih ovir so bili v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja tudi v Sloveniji omogočeni pogoji za nastajanje in razvoj zasebnih podjetij in podjetništva. Šele prehod v tržno gospodarstvo je namreč odprl možnost ustanavljanja zasebnih podjetij, ki so odpravljala monopole in

povečevala konkurenčnost. Pred prehodom v tržno gospodarstvo je bila zasebna lastnina v Sloveniji dovoljena le v obrti. Še zlasti v osemdesetih letih se je obrt v Sloveniji razvila v pomemben sektor, ki je zaposloval delavce, mobiliziral zasebni kapital in ponudil številne proizvode in storitve, za katere država oziroma družbeni lastninski sektor ni kazal zanimanja (Rojšek, Podobnik, 2001, str. 261).

V Sloveniji je bilo mogoče ustanoviti zasebno podjetje že od leta 1950, in sicer na osnovi Zakona o obrtništvu. Zakon o obrtnih delavnicah samostojnih obrtnikov iz leta 1964 je že dovoljeval ustanavljanje obrtnih delavnic, kjer so samostojni obrtniki zaposlili največ pet delavcev, vendar je bilo zaradi zakonskih omejitev število takšnih obrtnih delavnic zelo majhno. Obrtni zakon iz leta 1973 je dovoljeval občanom opravljati obrtno, gostinsko, avtoprevozniško in brogarsko dejavnost ter prodajo na drobno, za katero so lahko ustanovili obratovalnice. Z Obrtnim zakonom iz leta 1978 so se lahko samostojni obrtniki in njihove zadruge povezovali v gospodarske zbornice in združevali v obrtna združenja. Zakon o podjetjih iz leta 1989 je določal, da je mogoče ustanoviti zasebno podjetje s sredstvi fizičnih in civilnopravnih oseb. Zakon o gospodarskih družbah iz leta 1993 loči med fizičnimi osebami, samostojnimi podjetniki (s. p.) in družbami,⁸ ki so pravne osebe. Vsa mala podjetja, ki so bila organizirana kot obrt, so se preoblikovala v eno izmed zakonsko določenih organizacijskih oblik. Lastninjenje že obstoječega malega gospodarstva v Sloveniji večinoma ni bilo potrebno, saj je bila velika večina podjetij že pred letom 1989 v zasebni lasti (Mišič, 1997, str. 11–13).

Nastajanje podjetij v zasebni lasti in velika praznina v velikostni strukturi gospodarstva sta bila ključna razloga za hiter razcvet malega gospodarstva v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je bila opazna hitra rast števila malih podjetij, spodbujena tudi s strani države (Glas, 1993, str. 534). Medtem ko se je število delovnih mest v velikih podjetjih zmanjšalo za 140.000, je malo gospodarstvo ponudilo skoraj 70.000 novih delovnih mest. V tem obdobju so ljudje vstopali v podjetništvo predvsem iz nuje, saj je ustvarjalo nova delovna mesta in dajalo gospodarstvu določeno stabilnost (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10). Ustanavljanje podjetij in njihova hitra rast sta tako pripomogla k zmanjšanju brezposelnosti, poleg tega pa je nastanek novih podjetij vplival tudi na povečanje učinkovitosti in stabilnost poslovanja velikih podjetij. Podobno kot za ostale države na prehodu, so bili v Sloveniji za nastanek malega gospodarstva najpomembnejši naslednji viri (Mišič, 1997, str. 2):

- razpad velikega državnega in družbenega gospodarstva;
- na novo nastali podjetniki, ki so ustvarili sektor malega podjetništva; v to skupino sodijo brezposelni, ki so izgubili delo v večjih državnih oziroma družbenih podjetjih in so bili prisiljeni poiskati delo v samozaposlitvi, in tisti podjetniki, ki so bili pred tem zaposleni v državnih oziroma družbenih podjetjih in so v zasebni lastnini videli svoj izziv;

⁸ Po tem zakonu so družbe razdeljene na:

- kapitalske družbe: družbe z omejeno odgovornostjo – d. o. o., delniške družbe – d. d., komanditne d. d.,
- osebne družbe: komanditne družbe, tihe družbe, družbe z neomejeno odgovornostjo – d. n. o.,
- druge družbe.

o obrtniški sektor, ki je bil na novo opredeljen z novim obrtnim zakonom leta 1994.

V Tabeli 2 je prikazano število pravnih in fizičnih oseb⁹ od 1990 do 2003 in njihova struktura. Zajeti so samo gospodarski subjekti (pravne in fizične osebe), torej samo subjekti, ki so ustanovljeni izključno za pridobivanje dobička na prostem trgu. V obdobju od leta 1990 do 1999 je število gospodarskih subjektov naraščalo, po letu 1999 pa je prisoten trend njihovega upadanja. Zmanjševanje števila gospodarskih subjektov od leta 1999 gre predvsem na račun padanja števila pravnih oseb, medtem ko je število fizičnih oseb do leta 2002 naraščalo, predvsem pa se je povečal delež fizičnih oseb v strukturi gospodarskih subjektov in je konec leta 2003 znašal 60 %. Med pravnimi osebami prevladujejo družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), njihovo število se sicer od leta 1999 zmanjšuje (v letu 2003 jih je bilo 38.036, kar je 84 % vseh pravnih oseb). Med fizičnimi osebami prevladujejo samostojni podjetniki (s. p.), v letu 2003 jih je bilo 59.260 oziroma 89 % vseh fizičnih oseb (Statistični letopis Republike Slovenije, 2004, str. 54–56). Tudi tu se kaže trend rahlega upadanja njihovega števila.

Tabela 2: Število gospodarskih subjektov v Sloveniji v obdobju 1990–2003 in njihova struktura

Leto	Število gospodarskih subjektov (skupaj)	Pravne osebe	%	Fizične osebe	%
1990	67.598	14.597	26	53.001	78
1991	74.689	23.348	31	51.341	69
1992	88.496	36.448	41	52.048	59
1993	99.212	47.734	48	51.478	52
1994	111.167	51.253	46	59.914	54
1995	109.855	52.053	47	57.802	53
1996	114.783	52.580	46	62.203	54
1997	114.801	53.557	47	61.244	53
1998	118.074	54.927	47	63.147	53
1999	121.909	56.473	46	65.436	54
2000 ¹⁰	115.517	49.291	43	66.426	57
2001	115.691	48.871	42	66.820	58
2002	113.680	46.346	41	67.334	59
2003	111.907	45.140	40	66.767	60

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2004, str. 54.

V Tabeli 3 na naslednji strani so predstavljeni gospodarski subjekti po velikosti in številu zaposlenih ob koncu leta 2003, ko je bilo v Sloveniji 110.383 pravnih in fizičnih oseb, ki so imele od 0 do 49 zaposlenih, kar predstavlja 98,6 % vseh gospodarskih subjektov. Skupno

⁹ Fizične osebe so samostojni podjetniki posamezniki in druge fizične osebe, ki na prostem trgu samostojno in trajno opravljajo različne, izključno pridobitne dejavnosti.

¹⁰ Do zmanjšanja števila gospodarskih subjektov je prišlo predvsem zaradi predpisov povezanih z mirujočimi podjetji (Konič, 2003, str. 7).

število zaposlenih med gospodarskimi subjekti (pravne in fizične osebe skupaj) v velikostnem razredu od 0 do 49 zaposlenih je bilo konec leta 2003 255.119 oseb, kar predstavlja 43 % vseh zaposlenih med gospodarskimi subjekti.

Tabela 3: Gospodarski subjekti po velikosti in številu zaposlenih v Sloveniji, na dan 31. 12. 2003

Gospodarski subjekti (skupaj)	brez zaposlenih	mali 1–9	mali 10–49	srednji 50–249	veliki 250–499	veliki 500 +
111.907	32.813	72.414	5.156	1.215	186	123
<i>od tega:</i>						
število pravnih oseb						
45.140	16.420	23.214	4.013	1.184	186	123
število fizičnih oseb						
66.767	16.393	49.200	1.143	31	-	-
Število zaposlenih (pravne in fizične osebe skupaj)						
599.121	-	153.833	101.286	127.960	64.278	151.764

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2004, str. 59.

Izračun na osnovi podatkov iz Tabele 3 pokaže, da po številu gospodarskih subjektov izrazito prevladujejo subjekti od 0 do 9 zaposlenih, ki zaposlujejo 26 % vseh zaposlenih. Na drugem mestu po zaposlenosti so zelo velika podjetja (500 +) s 25 % zaposlenih, na srednja podjetja (50–249) odpade 21 % zaposlenih, mala podjetja (10–49) zaposlujejo 17 %, medtem ko je v velikih podjetjih (250–499) 11 % vseh zaposlenih med gospodarskimi subjekti.

Analiza podjetništva v Sloveniji, opravljena v raziskavi Slovenski podjetniški observatorij 2003, je zajela zasebna podjetja, gospodarske družbe, samostojne podjetnike posameznike ter davčne zavezance, ki se ukvarjajo s podjetniškimi aktivnostmi. Iz primerjave slovenskega podjetništva z evropskim po najpomembnejših kazalcih lahko povzamemo sledeče (Rebernik et al., 2004, str. 30–31):

- o struktura slovenskih podjetij bistveno ne odstopa od strukture podjetij v EU;
- o struktura zaposlenih v Sloveniji je precej podobna tisti v EU;
- o kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega kaže na veliko zaostajanje Slovenije za EU (povprečna dodana vrednost na zaposlenega v EU znaša 80.000 EUR, v Sloveniji je ta samo 23.023 EUR);
- o precejšnja je razlika tudi pri prihodkih iz poslovanja na podjetje, ki je tudi eden od kazalnikov povprečne velikosti podjetja (razmerje za povprečno evropsko podjetje glede

na slovensko je skoraj 2 : 1, največja je razlika pri velikih podjetjih; za mala in srednja podjetja skupaj je razmerje 1,6 : 1);

- o v Sloveniji je delež stroškov dela v dodani vrednosti v povprečju višji kot v EU (59,9 % Slovenija, 56 % EU), ta razlika je pri velikih podjetjih še večja (61,8 % proti 49 %).

2.2 Stanje malega gospodarstva v Sloveniji in možnosti za razvoj v prihodnje

Slovenija je sicer v povprečju že dosegla strukturo gospodarstva po velikosti podjetij, ki je primerljiva z zahodnoevropskimi državami ali ZDA, ne pa tudi po kakovosti podjetij oziroma poslovnih rezultatih (Antončič, 2004, 19. 12. 2004). Raziskava o podjetništvu v Sloveniji¹¹ je pokazala, da je Slovenija v spodnji polovici podjetnosti v svetovnem merilu, v primerjavi z Evropo pa smo ravno na sredini. Za slovenska mala podjetja je značilno, da ne rastejo dovolj hitro, niso dovolj tehnološko naravnana, podjetniška struktura pa ne zagotavlja ugodnih razmer za nastajanje in rast podjetij.¹²

V Sloveniji se s podjetniškimi aktivnostmi še vedno ukvarja relativno nizek delež odraslega prebivalstva (v letu 2004 se je podjetništva lotevalo le 2,6 % prebivalstva med 18. in 64. letom starosti), zato bi se morala gospodarska politika usmeriti najprej v izboljšanje razmer za podjetništvo nasploh (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 11). Za pospeševanje podjetništva bi morali v Sloveniji ustvariti podjetništvu prijaznejše okolje z odpravljanjem ovir za razvoj podjetništva, kot so plačilna nedisciplina, davčna politika, birokracija, zmanjševanje finančnih bremen za mlada in rastoča podjetja, bolj učinkovitim delovanjem državnih institucij in podpornih mehanizmov.¹³ Spodbujanje podjetništva in ustvarjanje podjetniške klime za nastajanje novih in rast obstoječih podjetij je dolgoročen proces. Vključevanje v podjetništvo je posledica dejavnikov, ki so večinoma strukturne narave in so kulturno pogojeni (Pušnik et al., 9. 03. 2005).

Slovenija se je ob vstopu v EU odločila za pripravo celovite razvojne strategije, katere temeljni razvojni cilj je v desetih letih preseči povprečno raven gospodarske razvitosti razširjene Evrope. Če se bo Slovenija želela pridružiti najrazvitejšim evropskim državam, bo morala pospešiti svojo gospodarsko rast. Brez uspešnih, kakovostno rastočih podjetij in dinamičnega procesa rojevanja novih podjetij tega cilja ne bo mogla doseči. Pri tem je ena od

¹¹ Več o tem lahko bralec najde v publikaciji *Kako podjetna je Slovenija*. Raziskava je bila opravljena v okviru svetovne raziskave o podjetništvu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – svetovni projekt pregleda podjetništva, ki ga za Slovenijo pripravlja Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru.

¹² Na tem področju bi se morali bolj zgledovati po Evropi, ki temu področju namenja posebno obravnavo in spodbude. V Evropi, ki ima 19 milijonov malih in srednje velikih podjetij, že dolgo namreč velja, da so podjetništvo in mala podjetja najbolj produktivni naravni inkubator delovnih mest (Obrtnik, 7-8/2004, str. 4).

¹³ Raziskava med slovenskimi podjetniki je pokazala, da so pri podjetniških ovirah na prvem mestu plačilna nedisciplina, davčna politika in birokracija. Plačilna nedisciplina prizadene vse podjetnike enako, ne glede na to, s katero dejavnostjo se ukvarjajo; podjetja iz trgovske dejavnosti prizadene najbolj davčna politika, medtem ko je birokracija najtrši oreh za podjetja iz gradbene dejavnosti (Kalacun, 1. 04. 2005).

ključnih nalog tudi spodbujanje podjetništva, ki naj bi bil temeljni vzvod strukturnih sprememb, konkurenčne sposobnosti in hitrejša gospodarska rasti. Podjetništvo ne zadeva le malih in srednjih podjetij, ki ustvarijo okrog 40 % prihodka slovenskih podjetij; potrebno ga je obravnavati kot način vedenja, ne glede na velikost podjetja. S pospeševanjem notranjega in strateškega podjetništva, razvojem in prenosom podjetniškega znanja in primernim podpornim okoljem lahko precej pripomoremo k hitrejši rasti slovenskega gospodarstva (Antončič, 2004, 19. 12. 2004).

Mednarodne analize, ki temeljijo na podatkih, zbranih v okviru svetovnega projekta pregleda podjetništva (Global Entrepreneurship Monitor), kažejo, da je Slovenija dosegla stopnjo razvoja, ko se mora preusmeriti od preprostih oblik podjetništva oziroma t. i. podjetništva iz nuje, ki ustvarja le delovna mesta, kar je bilo značilno za podjetništvo devetdesetih let prejšnjega stoletja, k zahtevnejšemu, dinamičnemu podjetništvu, ki ustvarja gospodarsko rast. Za podjetništvo, kot tudi za gospodarsko rast v Sloveniji nasploh, je torej bistveno vprašanje, kako vzpodbuditi nastajanje dinamičnega podjetništva, ki bo izkoriščalo in ustvarjalo poslovne priložnosti in tako bolj prispevalo k gospodarski rasti. Ključnega pomena pri tem je spodbujanje nastajanja novih podjetij, ki imajo zametke hitro rastočih podjetij in so povezana s podjetniško aplikacijo znanosti. Da bi dinamično podjetništvo lahko nastajalo, je potrebno poleg že omenjenega odpravljanja podjetniških ovir več vlagati v raziskave in razvoj, podjetniško izobraževanje, komercializacijo znanja, nastajanje zahtevnejših kapitalskih trgov (zlasti trgov tveganega kapitala) ter tudi v nastajanje ustrezne podjetniške kulture in institucij, ki vplivajo na razvoj podjetništva (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10–11).

3 TRŽENJE V MALIH PODJETJIH

3.1 Opredelitev pojma trženje

Za uvod si najprej pogledjmo opredelitev pojma trženje. Na vprašanje, kaj je pravzaprav trženje, trženjska literatura ponuja mnogo različnih opredelitev, katerih osnova je pravzaprav enostavna: potrebno je poiskati ali ustvariti potrebo, ki je skupna določenemu številu porabnikov, nato pa to potrebo zadovoljiti in ustvariti dobiček. Trženje je torej tesno povezano s trgov in porabniki. Najprej je potrebno natančno opredeliti trg, nato izbrati ciljne trge in se osredotočiti na potrebe porabnikov. Bistvo trženjskega koncepta je v zadovoljstvu porabnikov, njegov končni namen pa je v doseganju lastnih ciljev podjetja, kot so npr. dobiček, obseg prodaje, doseganje tržnega deleža, preživetje podjetja ipd. Trženjski koncept poslovanja podjetja poudarja, da lahko podjetje na dolgi rok uresničuje svoje cilje, če uspe zadovoljevati porabnike (Rojšek, 2004, str. 2). V nadaljevanju navajam še nekaj drugih opredelitev pojma trženje.

Kotler (1996, str. 6–7) definira trženje »kot družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako, da ustvarijo,

ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«. Osnovne sestavine te opredelitve so: potrebe, želje in povpraševanje; izdelki; vrednost, strošek in zadovoljstvo; menjava, transakcije in odnosi; trgi; trženje in tržniki. To so osnovni koncepti trženja,¹⁴ ki so prikazani tudi na Sliki 2.

Slika 2: Osnovni koncepti trženja



Vir: Kotler, 1996, str. 6.

V literaturi je mogoče zaslediti še druge opredelitve trženja, kot so (Kotler, 1996, str. 33):

- o »Trženje je proces, s pomočjo katerega se organizacija kreativno, produktivno in donosno poveže s trgov.«
- o »Trženje pomeni to, da pravim ljudem, ob pravem času, kraju in ceni, s pravo komunikacijo ter promocijo priskrbimo prave izdelke in storitve.«

Carson et al. (1995, str. 80) opredeli trženje kot poslovno filozofijo, ki temelji na načelu, da je kupec na prvem mestu. To je način razmišljanja in delovanja podjetja, ki bi ga morali sprejeti in razumeti vsi zaposleni. Eno od novjših definicij trženja je predstavilo ameriško združenje za trženje (AMA), ki pravi: »Trženje je organizacijska funkcija in niz procesov ustvarjanja, komuniciranja in izročanja vrednosti kupcem ter upravljanje odnosov s kupci tako, da koristijo organizaciji in deležnikom«. Ta definicija še zlasti poudarja pomen in ravnanje z odnosi do kupcev, kar prinaša koristi tako podjetju, kupcem kot tudi lastnikom. Pri trženju na podlagi odnosov gre za neotipljive procese v podjetju, ki postajajo strateško vse bolj pomembni (Makovec Brenčič, 2004, str. 14).

Trženje je torej za podjetje ključnega pomena, saj mu omogoča opredeliti njegove ciljne porabnike in predlagati, kako kar najbolje ter dobičkonosno zadovoljiti njihove potrebe in želje. Za razliko od drugih funkcij v podjetju (npr. proizvodnja, finance, kadri) trženje predstavlja tudi povezavo med podjetjem in trgov/porabniki. Pri trženju gre torej za precej širši koncept, kot so zgolj prodaja, promocija in oglaševanje, kar se v praksi pogosto še vedno razumeva pod tem pojmom. Trženje bi bilo potrebno razumeti kot filozofijo in način razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v podjetju, kar zagotavlja boljše povezovanje podjetja s porabniki in je tako ključno za uspeh podjetja. Drucker (v Kotler, 1996, str. 1) s tem v zvezi pravi, da je »trženje tako pomembno, da ne more biti posebna funkcija. Če gledamo s stališča končnega rezultata, to je s stališča končnega porabnika, predstavlja trženje celotno poslovanje.«

¹⁴ Podrobnejšo opredelitev konceptov trženja si lahko bralec ogleda v Kotler, 1996, str. 7–12.

3.2 Preučevanje trženja v malih podjetjih

V literaturi je trženje precej dobro obdelano, vendar se literatura in raziskave osredotočajo predvsem na velika podjetja. Preučevanje trženja v malih podjetjih se je začelo relativno pozno, saj so bile prve raziskave s tega področja objavljene šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Kljub dosedanjim raziskavam in preučevanju tega področja je poznavanje trženja v malih podjetjih še vedno pomanjkljivo; opazna je odsotnost primerne trženjske teorije za mala podjetja, ki je povezana z razumevanjem in poznavanjem strateškega trženja (Siu, Kirby, 1998, str. 40).

V literaturi je mogoče zaslediti štiri modele preučevanja trženja v malih podjetjih, in sicer (Siu, Kirby, 1998, str. 41):

- o stopenjski model rasti,
- o pristop slogov managementa,
- o pristop poslovne funkcije in
- o kontingenčni model.

V podrobnejšo opredelitev vsakega od naštetih modelov se ne bom spuščal, med njimi bom posebej izpostavil *kontingenčni model*, ki med omenjenimi modeli še najbolj premošča razkorak v preučevanju trženja in malih podjetij. Ta model namreč upošteva tako koncepte klasične trženjske teorije, posebnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji kot tudi raznolikost malih podjetij. Zanj sta značilni dve dimenziji, in sicer upoštevanje značilnosti malih podjetij ter osredotočenost na trženje kot disciplino. Pri prvi dimenziji gre za spoznanje, da kompleksne trženjske teorije in zapleteni formalni postopki niso primerni za mala podjetja, saj lastnik/manager nima niti časa niti potrpljenja in tudi ne potrebnega znanja za njihovo izvajanje. Carson (v Sue, Kirby, 1998, str. 48) meni, da lastnik/manager prilagaja trženjski koncept trenutnim potrebam in se ne ravna po teoretičnih okvirih trženja. Druga dimenzija, to je usmeritev na trženje kot disciplino, upošteva zunanje in notranje dejavnike trženjskih sposobnosti malega podjetja. Med zunanje sodijo dejavniki širšega makro okolja in neposredno okolje podjetja, medtem ko so notranji dejavniki poslovna ideja, strateška usmeritev, vključevanje trženjske funkcije, management trženja in položaj trženja v operativnem sistemu managementa (Sue, Kirby, 1998, str. 48–49).

Kontingenčni model daje največji poudarek spoznanju, da lahko na trženje in poslovno uspešnost v malem podjetju vplivajo različni dejavniki. Osnovna predpostavka tega modela je, da se odnosi med strategijo in uspešnostjo podjetja spreminjajo v odvisnosti od zunanjih dejavnikov in velikosti podjetja. Tako ni univerzalnega nabora strateških odločitev, ki bi veljal za vsako podjetje, ne glede na razpoložljivost virov in dejavnike okolja. Model je mogoče uvrstiti med dva skrajna pristopa; po enem naj bi obstajala univerzalna načela trženja, enako veljavna tako v velikih kot tudi malih podjetjih, drugi pristop pa zagovarja trditev, da je vsako malo podjetje edinstveno in da je vsako situacijo potrebno analizirati posebej. Sui in

Kirby (1998, str. 53–55) opozarjata na pomanjkljivost tega modela, ki naj bi zanemarjal sam proces izvajanja trženjskih aktivnosti. Trženjski koncept je sicer veljaven tako v velikih kot malih podjetjih, a gre za pomembno razliko v samem izvajanju.

Glede na to, da je področje trženja v malih podjetjih še vedno relativno slabo raziskano, je predstavljeni model lahko dobra osnova za nadaljnje raziskave na tem področju, kjer so še številne možnosti za to. V tej zvezi so posebej uporabne kvalitativne raziskovalne metode (npr. globinski intervjuji), ki omogočajo globlje spoznavanje in boljše razumevanje trženja v malih podjetjih.

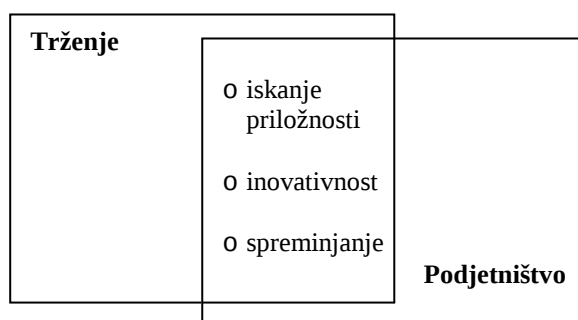
3.3 Trženje in podjetništvo

Trženje in podjetništvo sta tesno povezana z malimi podjetji, zato ju je v povezavi z njimi tudi smiselno obravnavati. Iz opredelitev trženja in podjetništva (*glej točki 1.1.3 in 3.1*) je mogoče reči, da sta oba koncepta povezana, kljub temu da sta si na prvi pogled dokaj različna. Raziskave s področja trženja in podjetništva sicer kažejo, da se oba koncepta razvijata ločeno drug od drugega in ju je tako mogoče tudi obravnavati (Carson et al., 1995, str. 4). Medtem ko je trženje sestavljeno iz pristopov in tehnik, je podjetništvo zasnovano na vedenju. Kljub temu da na določenih stopnjah razvoja malega podjetja med obema konceptoma obstajajo razlike, je vendarle poudarek na podobnostih in na njuni povezanosti. Trženje in podjetništvo sta medsebojno povezana v smislu osnovnih konceptov, filozofije in vedenja. Še posebej je povezava med trženjem in podjetništvom prisotna v začetni fazi delovanja podjetja, ko sta trženje in podjetništvo povezana organsko, kot je prikazano na Sliki 3 na naslednji strani. Ustanovitev podjetja je namreč povezana z iskanjem in odkrivanjem priložnosti, razvojem inovacij in spreminjanjem zaradi prilagajanja okolju (Damjan, 2004).

Tako za trženje kot tudi podjetništvo je značilno, da sta v podjetju povezana v procesu upravljanja, še posebej v procesu odločanja, izkoriščanja priložnosti in ustvarjanju dobička. Njuna povezava je še najbolj očitna pri osredotočenju na trge in porabnike. Oba koncepta sta namreč usmerjena na iskanje tržnih priložnosti in možnosti za njihovo uresničevanje, pri tem pa so v središču pozornosti trgi in porabniki. Podobno kot za trženje, ki predstavlja povezavo med podjetjem/organizacijo in trgom/porabnikom, velja tudi za podjetništvo, da je osredotočeno na trg in izkoriščanje tržnih priložnosti.

Na osnovi te povezave in pomena trženja za podjetništvo je mogoče trženje razumeti kot sestavni del podjetniških aktivnosti. Opredeliti ga je mogoče tudi kot podjetniško trženje in razviti uporaben koncept podjetniškega trženja, ki je v celoti primeren za mala podjetja (Carson et al., 1995, str. 9, 156).

Slika 3: Povezanost trženja in podjetništva v začetni fazi delovanja podjetja



Vir: Damjan, 2004.

3.4 Značilnosti in izvajanje trženja v malih podjetjih

Kot smo ugotovili na začetku tega poglavja, je trženje za podjetja ključnega pomena, saj omogoča boljše poznavanje in razumevanje trga, zmanjšuje tveganje in pripomore k boljšemu zadovoljevanju potreb in želja porabnikov. Vendar je potrebno poudariti, da se trženje med podjetji razlikuje. Trženje v velikih podjetjih temelji na teorijah trženja, ki za neposredno uporabo v malih podjetjih niso najbolj primerne. V primerjavi z velikimi podjetji se trženje v malih podjetjih namreč razlikuje po strukturi in izvedbi ter ne sledi klasičnemu pristopu in teoretičnim osnovam trženja.

Posebnosti trženja v malem podjetju opisuje Carson (1990, str. 5–6, povzeto po Žabkar, 1995, str. 15) kot »intuitivno trženje«, kar pomeni, da trženje temelji na izkušnjah in znanju lastnika/managerja ter prevladujoči praksi v panogi. Na trženje v malih podjetjih v veliki meri vplivajo tudi značilnosti teh podjetij. Običajno se trženje v malih podjetjih izvaja v nezadostni meri, pogosto ga lastniki/managerji enačijo s prodajo, oglaševanjem in promocijo, manj ali pa sploh ne z razvojem izdelkov, cenami in distribucijo (Stokes, 2000, str. 6). Trženju se pogosto pripisuje obrobni pomen, še posebej, če sta podjetju zagotovljena prodaja in dobiček tudi brez načrtovanja in izvajanja trženjskih aktivnosti (to lahko ponazorimo z naslednjim razmišljanjem: *»zakaj je potrebno trženje, saj nam gre tudi brez tega dobro«*). Mnogi lastniki/managerji, ki so zaposleni s tekočimi opravili v podjetju in premagovanjem številnih zunanjih ovir, gledajo na trženje kot na nepotrebno razkošje ali ga celo dojemajo kot strošek. Hoghart - Scott, Watson, Wilson (1996, str. 16) v raziskavi malih podjetij v Veliki Britaniji sicer ugotavljajo, da se trženje v takšni ali drugačni obliki izvaja v vseh malih podjetjih, čeprav lastnik/manager nima nikakršne formalne izobrazbe ali izkušenj s področja trženja. Način izvajanja trženja se med malimi podjetji precej razlikuje, med drugim na to vpliva tudi stopnja v razvoju malega podjetja. Trženjske aktivnosti se namreč razvijajo skupaj z razvojem podjetja. V literaturi so omenjene štiri stopnje v razvoju trženja v malem podjetju (Carson, 1985, str. 297–305):

1. začetna trženjska aktivnost

Na tej stopnji poslovanja je pozornost podjetja usmerjena na proizvodnjo, kakovost izdelkov, ceno in dobavne roke. Elementi trženjskega spleta so med seboj neusklajeni in bolj ali manj naključni. Če podjetje primerno zadovoljuje potrebe svojih odjemalcev, ima možnost širitve, na nove odjemalce, ki jih običajno pridobiva predvsem z metodo komuniciranja »od ust do ust«.

2. prodaja kot odziv na povpraševanje

Z večanjem števila odjemalcev se večja geografska in panožna razpršenost malega podjetja, ki mora zato v svoje poslovanje vključevati vse več trženjskih elementov. Trženjske aktivnosti so na tej stopnji skoraj v celoti odziv na povpraševanje. Ker v podjetjih ne posvečajo posebne pozornosti potencialnim odjemalcem, je veliko naročil tudi izgubljenih. Velika potreba po rasti obsega prodaje in dobička vodi podjetnike k spremembi stališč do trženja. Praviloma na tej stopnji prepoznajo pomen iskanja novih odjemalcev, kar je odločilno za nadaljnji razvoj podjetja.

3. trženje po principu »sam svoj mojster«

Ker si podjetje v prejšnji stopnji ni moglo privoščiti trženjskega strokovnjaka, ki bi bistveno pripomogel k izboljšanju trženja malega podjetja, poskuša podjetnik sam priti do spoznanj o trženju. To je glede na spremembo stališča do trženja naraven in logičen položaj. Prvi njegovi poskusi v trženju so dokaj previdni eksperimenti z različnimi trženjskimi orodji. Uspešnost trženja malega podjetja je tako v veliki meri odvisna od trženjskih sposobnosti lastnika/managerja, ki ima običajno zgolj izobrazbo s tehničnega področja.

4. integrirani trženjski pristop

Podjetje doseže to stopnjo takrat, ko so vse njegove trženjske aktivnosti med seboj usklajene, celoten napor pa je usmerjen k doseganju jasno določenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. V tej stopnji gre za trženje na osnovi znanja. Za večino podjetij je prehod med tretjo in četrto stopnjo težak, zato si mnoga podjetja pri tem pomagajo tudi z najemanjem zunanjih sodelavcev.

Trženje v malih podjetjih ima vrsto značilnosti, po katerih se razlikuje od trženja v velikih podjetjih. Te značilnosti je mogoče v splošnem opredeliti v povezavi z naslednjimi področji trženja (Carson et al., 1995, str. 90–92):

▪ organizacija trženja

Za večino malih podjetij je značilno, da niso organizirana za izvajanje trženjskih aktivnosti in tudi niso usmerjena v organiziranje sistema trženja. Struktura podjetij namreč sledi strategiji. Če je večina malih podjetij operativno usmerjenih (povezanih s kratkoročnimi rezultati), ima to za posledico, da so trženjske aktivnosti ponavadi nestrukturirane, združene zgolj v trženjske taktike. To otežuje tudi prizadevanje za organiziranje trženja v podjetju. Oblika izvajanja trženjskih aktivnosti v malih podjetjih je precej odvisna tudi od stopnje razvitosti podjetja. Bolj kot je podjetje razvito, večja je verjetnost, da bo razvitejša tudi organizacija trženja.

- *analiza tržnih priložnosti in raziskovanje trga*

Velika podjetja pri analizi tržnih priložnosti uporabljajo klasičen trženjski pristop, ki vključuje skrbno analizo podjetja, širšega okolja, trga, porabnikov, konkurence, trendov in ostalih dejavnikov, ki jih vključuje SWOT analiza¹⁵. Za mala podjetja je značilno, da poteka analiza tržnih priložnosti sicer na podobnih izhodiščih, vendar brez jasnega namena in strukturiranega pristopa. Pri tem gre za nezavedni proces, kjer je lastnik/manager predvsem pod vplivom želje, da bi odkril in izkoristil tržno priložnost, zato so njegove aktivnosti pogosto usmerjene v agresivno iskanje in izkoriščanje takšnih priložnosti. Običajno temeljijo ocene na intuiciji in domnevah, informacije pa so nepopolne in razdrobljene. Raziskave trga se redko izvajajo pred začetkom poslovanja malega podjetja, podobno pa je tudi kasneje, ko podjetje že posluje. Pri tem so v prednosti glede informacij o trgu tisti podjetniki, ki so podjetje ustanovili na osnovi izkušenj iz delovnega mesta v večjem podjetju. Ti podjetniki namreč poznajo obnašanje odjemalcev v svojem tržnem segmentu (Hoghart - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 16). Podobno ugotavlja tudi Stokes (2000, str. 12), ki pravi, da lastniki/managerji raje kot formalne metode trženjskega raziskovanja izkoriščajo neformalne načine zbiranja informacij (npr. od odjemalcev, znancev na položajih v industriji, trgovini, vladnih organizacijah ipd.).

- *načrtovanje trženja*

Za razliko od procesa načrtovanja trženja, ki vključuje vrsto zaporednih aktivnosti, od izvedbe tržne analize do določitve ciljev in strategij, kot ga opisuje trženjska teorija, je načrtovanje trženja v malih podjetjih intuitivno, nestrukturirano, nenatančno ter preprosto in skoraj vedno kratkoročno usmerjeno. Načrtovanje trženjskih aktivnosti je redko, poleg tega se izvaja v neformalni obliki in ni dokumentirano. Povezano je tudi s številnimi spremembami in prilagoditvami (Hoghart - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 17).

- *vpletenost lastnika/managerja*

Stalna prisotnost lastnika/managerja je verjetno ena od najznačilnejših posebnosti trženja v malem podjetju. Trženje v malem podjetju se izvaja pod vplivom njegovih izkušenj, znanja in osebnostnih lastnosti. Trženjske odločitve so običajno kratkoročne, tako kot imajo tudi sicer v malem podjetju kratkoročne aktivnosti prednost pred dolgoročnimi. Lastniki/managerji imajo običajno zgolj splošna znanja in jim primanjkuje izkušenj s posameznih področij, tudi s področja trženja. Zato bi bilo povsem nerealno pričakovati, da bi lastniki/managerji lahko postali strokovnjaki za trženje, k večji vlogi trženja pa lahko že precej pripomore sprememba njihovega razmišljanja oziroma odnosa do trženja.

- *prilagodljivo trženje*

Za trženjske odločitve v malem podjetju so značilni prilagodljivost, centralizacija odločanja in hiter odziv. Mala podjetja so sposobna hitrih reakcij na ponujene tržne priložnosti. Na takšne

¹⁵ SWOT – iz začetnic izrazov: *strenghts, weaknesses, opportunities, threats* (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti). To je okrajšava za celovito analizo podjetja, ki je osnova za strateško načrtovanje v podjetju. V okviru te analize se podjetje osredotoči na svoje prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco ter priložnosti in nevarnosti, ki jih predstavlja okolje.

priložnosti mala podjetja čakajo in jih lahko zaradi svoje prilagodljivosti hitreje izkoristijo kot velika podjetja.

- *izvajanje trženja*

Izvajanje trženja v malih podjetjih je v veliki meri odvisno od izkušenj, znanja, razmišljanja in obnašanja lastnika/managerja. Trženje se v malih podjetjih izvaja na neformalen način, odvisno je od dejanskih zmožnosti in trenutne situacije. Pogosto se izvaja spontano, npr. kot reakcija oziroma odgovor na aktivnosti konkurence, ter v veliki meri temelji na intuiciji in občutku. Trženjske aktivnosti so preproste, nenačrtovane, neusklajene in običajno tudi neučinkovite. Izvajanje trženja je pogosto omejeno zgolj na prodajo in omejen asortiment izdelkov, cenovna strategija je preprosta ali pa temelji na cenah konkurentov, kjer se še posebej kaže cenovna občutljivost. Pri izvajanju promocijskih aktivnosti mala podjetja izhajajo iz sredstev, ki jih imajo na voljo, le-ta pa so pogosto porabljena neučinkovito. Tudi distribucija je omejena na posamezne odjemalce in ne poteka koordinirano. Na izvajanje trženja v veliki meri vpliva tudi razvojna stopnja podjetja. Za mlada podjetja je značilno preprosto trženje, medtem ko so trženjske aktivnosti v zrelih podjetjih bolj razvite. Ena od glavnih težav pri izvajanju trženja v podjetju je nezmožnost ljudi, da bi usklajevali filozofijo in načela trženja z njegovim izvajanjem.

Za bolj poglobljen pregled izvajanja trženja v malih podjetjih navajam še nekaj rezultatov tujih raziskav v tej zvezi.

- o Večina malih podjetij je naravnanih k porabnikom, z jasno in močno željo po zadovoljitvi njihovih potreb in želja, ob tem pa se s segmentacijo trga in določanjem ciljnih skupin ukvarja zgolj manjše število malih podjetij (Hogarth - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 16). Stokes (2000, str. 8) v svoji raziskavi ugotavlja, da uspešna mala podjetja gradijo svojo strategijo trženja tako, da začnejo s prodajo izdelkov ali storitev nekaj odjemalcem in se nato postopno širijo v skladu s svojimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Gre za strategijo »od spodaj navzgor«, saj podjetja ne začnejo najprej s segmentacijo trga, nato z izbiro ciljnih trgov in pozicioniranjem, pač pa ravno obratno.
- o Za mala podjetja je cena bistveni dejavnik trženja. To se kaže predvsem v začetnih fazah, ko so podjetja izdelčno naravnana. Mala podjetja poskušajo konkurirati velikim podjetjem predvsem z nižjo ceno. Cene določajo na osnovi modela »stroški plus«, kar pomeni, da pri določanju cen upoštevajo vse stroške, ki so z določenim izdelkom/storitvijo povezani in dodajo določen odstotek marže. Oblikovanje ustreznih cen predstavlja za mnoga mala podjetja eno od najzahtevnejših opravil (Carson et al., 1998, str. 83).
- o V največ primerih temelji konkurenčna prednost malih podjetij na kakovosti in spremljajočih storitvah. Za določena podjetja je vir konkurenčnih prednosti tudi diferenciacija izdelkov za tržne vrzeli (Hogarth - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 16). Gilmore in soavtorji (1999, str. 30) ugotavljajo, da mala podjetja iščejo primerjalno prednost pred konkurenti na različne načine, in sicer tako, da neprestano širijo svoj program, ponujajo boljše razmerje med ceno in kakovostjo, zagotavljajo hitrejšo in

zanesljivejšo dostavo ter boljše storitve v primerjavi s konkurenti, vzdržujejo ugled podjetja in podobno.

- o V zvezi s tržnim komuniciranjem je za mala podjetja najbolj primerna komunikacija od »ust do ust«, ki jo mala podjetja postavljajo pred ostale možnosti tržnega komuniciranja (Stokes, 2000, str. 6). Mala podjetja poleg tega uporabljajo tudi druge, cenovno ugodnejše oblike tržnega komuniciranja, kot so letaki, sejmi, neposredna pošta, vizitke ipd., medtem ko oglaševanju lastniki niso naklonjeni, še posebej ne oglaševanju v časopisih. Razlog za to je lahko iščemo v tem, da je učinkovitost takšnega oglaševanja odvisna tudi od značilnosti določenega trga, po drugi strani pa je razlog lahko tudi cena, ki je višja v primerjavi z ostalimi omenjenimi oblikami tržnega komuniciranja. Blagovna znamka je v večini podjetij precej tradicionalna in ji lastniki ne posvečajo posebne pozornosti, v nekaterih primerih je blagovna znamka kar priimek lastnika (Hogarth - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 16).
- o Za trženje v malih podjetjih sta značilna neformalnost in tesni delovni odnosi. Pri izvajanju trženja v malih podjetjih je ena od bistvenih prednosti sposobnost vzdrževanja medosebnih odnosov. Sposobnost osebnega pogovora, poslušanja, pridobivanja informacij iz neformalnih virov, vzpostavljanje stikov in razširjanje informacij na neformalen način so področja, kjer imajo mala podjetja zagotovo prednost pred velikimi podjetji (Hogarth - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 18).

- *omejitve pri izvajanju trženja*

Na trženje v malih podjetjih vplivajo številne omejitve, kot so omejena sredstva (finance, kadri, čas), pomanjkanje določenih izkušenj in strokovnih znanj ter omejen vpliv na trg (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 6). Zaradi teh omejitev poteka izvajanje trženja v malih podjetjih v omejenem obsegu, omejenih vrstah aktivnosti in omejeni intenzivnosti. Mala podjetja običajno nimajo niti potrebe niti želje po izvedbi obsežnih in dragih trženjskih strategij in načrtov, saj to zahteva znatna sredstva in znanje, ki jih običajno ni na voljo.

- *prednosti pri izvajanju trženja*

Prednosti malih podjetij pri trženju se kažejo na naslednjih področjih (Carson et al., 1995, str. 87–88):

- o *zvestoba in pripadnost podjetju*

Prisotnost lastnika/managerja in njegov odnos do sodelavcev pozitivno vpliva na vzdušje v podjetju in njihovo pripadnost. Zaposleni se tako lažje identificirajo s cilji podjetja in jih povežejo s svojimi osebnimi cilji.

- o *tesnejši stik s porabniki*

Mala podjetja so običajno lokalno usmerjena, kar omogoča, da so bolj v stiku s svojimi porabniki in odjemalci. Lastnik/manager pogosto osebno pozna svoje porabnike, kar se kaže med drugim tudi v hitrejši in učinkovitejši komunikaciji ter njihovi zvestobi podjetju.

O prilagodljivost

Mala podjetja so prilagodljiva in se hitreje odzivajo na potrebe in želje porabnikov, kot je to značilno za velika podjetja.

O hitrost odziva

Za razliko od velikih podjetij, kjer gre za sprejemanje odločitev preveč časa, se mala podjetja na spremembe odzivajo hitro, saj običajno odločitve sprejema lastnik/manager sam.

O osredotočenost na tržne priložnosti

Zaradi bližine trga in porabnikov mala podjetja lažje poiščejo tržne priložnosti in jih v primerjavi z velikimi podjetji tudi hitreje izkoristijo. Mala podjetja se zavestno usmerjajo tudi na donosne tržne vrzeli in specializirane tržne segmente, ki za velika podjetja niso zanimivi.

O lažji dostop do nekaterih tržnih informacij

Mala podjetja imajo lažji in bolj neposreden dostop do nekaterih tržnih informacij. Lastnik/manager namreč običajno pridobiva tržne informacije na neformalen način, npr. z osebnim stikom s porabniki in podobno. Tako pridobljene informacije so pristne in hkrati poceni.

Poznavanje značilnosti trženja v malih podjetjih in posebnosti njegovega izvajanja prispeva k boljšemu razumevanju njihovega trženja, hkrati pa je to izhodišče za nadaljnje raziskave trženja v malih podjetjih.

3.4.1 Trženje z mreženjem

V zvezi z trženjem v malih podjetjih je ena od pomembnih značilnosti tudi t. i. mreženje.¹⁶ Kaj je bistvo mreženja in zakaj je za mala podjetja pomembno? Z razliko od velikih podjetij lastniki/managerji v malih podjetjih nenehno iščejo sredstva za realizacijo poslovnih idej. V teh prizadevanjih si pomagajo tudi z neformalnimi poslovnimi stiki, ki jih nujno potrebujejo za rast in razvoj podjetja. V družbenem in poslovnem okolju si tako lastniki/managerji prizadevajo za graditev mreže osebnih stikov, ki prerastejo v t. i. neformalne mreže ali omrežja povezav oziroma spleta odnosov. Gre torej za razvoj in ohranjanje odnosov med ljudmi, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Takšna mreža je lahko sestavljena iz kupcev, dobaviteljev, prijateljev, znancev ipd. Če izhajamo iz opredelitve mreženja (O'Donnell, 2001, str. 207), lahko rečemo, da je aktivnost mreženja v splošnem odvisna od lastnikov/managerjev, ki so v to aktivnost oziroma medsebojni odnos vključeni. Mreženje običajno vodi k razvoju tesnih zvez in odnosov med lastnikom/managerjem in njegovimi povezavami v mreži. Z razvojem podjetij v mreži se pokažejo potrebe po tesnejšem sodelovanju med njimi, saj podjetja na ta način lahko učinkoviteje pridobivajo nova znanja, razvijajo nove trge in si delijo stroške pri nabavi omejenih sredstev.

¹⁶ Angl. – networking.

Prednosti trženja z mreženjem so (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 7):

- o nizki stroški mreženja, ki so ponavadi skriti med stroški tekočega poslovanja (npr. stroški za službena kosila ipd.),
- o mreženje je tesno povezano s podjetniškimi aktivnostmi,
- o spremembe v mreženju so posledica spremenjenih potreb lastnika/managerja,
- o z mreženjem in zavestnim iskanjem koristnih informacij od določenih oseb v mreži si lahko lastnik/manager pridobi izkušnje oziroma sposobnosti.

V literaturi sta omenjeni dve področji, kjer se mreženje najpogosteje pojavlja (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 8–10):

▪ *mreženje s konkurenti*

Lastniki/managerji si pri trženju v veliki meri pomagajo z izkušnjami z mreženjem, tudi v delu, ki se nanaša na aktivnosti konkurentov. Med malimi podjetji in njihovimi konkurenti je precej več stikov, kot bi o tem lahko sklepali. Ko gre za skupne interese, gre med njimi celo za sodelovanje (npr. razdelitev dela med podjetjem in konkurentom v primeru velikega posla). Za srečevanje s konkurenti in vzpostavljanje mrež so primerna razna interesna združenja ter neodvisni forumi in inštituti, s ciljem združevanja podjetij iz istih panog. Takšna združenja pripomorejo tudi k boljši informiranosti malih podjetij o dogajanju v panogi in v širšem okolju. V takšnih mrežah ne gre za popolno in odprto komunikacijo med člani, predvsem ko gre za vprašanja načrtov, strategij, novih tehnologij in podobno. Podobno velja tudi za določene informacije iz takšne mreže, ki so lahko netočne ali celo zavajajoče. Zato je nujno, da lastnik/manager pridobi informacije tudi iz drugih virov, kar omogoča pravilnejše trženjske odločitve.

▪ *mreženje z odjemalci*

Lastniki/managerji v malih podjetjih pogosto vključujejo tudi svoje odjemalce in potencialne odjemalce v aktivnosti mreženja. Pri tem gre v večini primerov za odjemalce – podjetja in oblikovanje odnosov s ključnimi osebami v določenem podjetju. Lastniki/managerji si prizadevajo vzpostaviti odnose s širšim krogom oseb v podjetju odjemalca, predvsem zaradi nevarnosti prekinitve odnosa s podjetjem v primeru, da ga zapusti ključna oseba, s katero je vzpostavljen ta odnos. Zavedajo se namreč pomembnosti dobrih odnosov za uspeh podjetja, zato veliko časa in napora vlagajo tudi v vzdrževanje odnosov z odjemalci.

Odločitve, ki jih lastnik/manager sprejema na osnovi mreženja, so odvisne tudi od njegovih stikov in odnosov v mreži. Več poslovnih stikov lastniku/managerju omogoča, da so njegove odločitve natančnejše kot v primeru, da se vključuje zgolj v družbene mreže, pri katerih odločitve v veliki meri temeljijo na nepopolnih informacijah in intuiciji (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 11). Na izvajanje trženja s pomočjo mreženja vplivajo številni dejavniki, kot npr. osebnost, starost, zaznavanje in izkušnje vpletenih na obeh straneh tega odnosa. Oblikovanje in obstoj učinkovitega mreženja omogoča najboljše izkoriščanje tržnih

priložnosti in zagotavlja razvoj podjetja preko povezav z odjemalci, konkurenti in ostalimi igralci na trgu. Da bi lahko mala podjetja izkoristila vse prednosti njihovih mrež, je zelo pomembno, da jih poznajo v zadostni meri. Dogaja se namreč, da zaradi nezadostnega poznavanja mrež, lastniki/managerji sprejemajo napačne ocene in neustrezne trženjske odločitve. Do tega lahko pride v primeru, ko se lastnik/manager odloča samo na osnovi informacij, ki jih dobi v mreži in jih ne preveri pri drugih virih. V zvezi s tem je koristno tudi, da je v mrežo vključenih več managerjev iz istega podjetja, saj je tako lahko manj težav z razumevanjem določenih informacij, ki so pridobljene v mreži (Ottesen, Foss, Grønhaug, 2002, str. 604).

Trženje z mreženjem je mogoče aktivno razvijati kot trženjski pristop, saj je popolnoma združljiv z značilnostmi malih podjetij. Mreženje bi lahko postalo v prihodnje še pomembnejši dejavnik trženja v malih podjetjih, saj so koristi od mreženja med malimi podjetji še premalo poznane in tudi premalo izkoriščene. Za to pa bodo morala največ narediti mala podjetja oziroma njihovi lastniki/managerji sami.

4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA V MALIH PODJETJIH

Na osnovi značilnosti in posebnosti trženja v malih podjetjih se bomo v nadaljevanju posvetili preučevanju strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih. Izhodišče pri tem je splošna opredelitev strateškega načrtovanja in posebnosti strateškega načrtovanja, ki se nanašajo na mala podjetja. Temu sledi opredelitev strateškega načrtovanja trženja in končno še predstavitev problematike strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih. S takšnim pristopom želim celoviteje predstaviti problematiko strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih. Glede na dosedanje teoretične opredelitve, ki so povezane z malimi podjetji, je mogoče sklepati, da se tudi strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih razlikuje od tistega v velikih podjetjih in da tudi pri tem veljajo nekatere posebnosti.

4.1 Strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje usmerja svojo pozornost na celotno okolje, v katerem deluje podjetje. Gre za spoznavanje sprememb smeri, za razvoj zmožnosti in za oblikovanje strateških usmeritev, ki izboljšujejo konkurenčnost podjetja. Strateško načrtovanje upošteva dinamiko podjetniškega okolja, ki ga nenehno opazuje, analizira in tako pravočasno oblikuje alternativne načrte (Banič, 1999, str. 22). Ključno vprašanje obstoja in razvoja podjetja je vezano na njegovo poslovno področje oziroma prodajni program, ki ga podjetje ponuja na trgu. To je primarno razvojno vprašanje, zelo pomembno pa je tudi sekundarno, ki se nanaša na to, kako lahko podjetje proizvode oziroma storitve učinkovito zagotavlja. V zvezi z razvojem podjetja se tako pojavlja vrsta vprašanj, ki se nanašajo na njegovo odločitev, kako naj razporedi svoje aktivnosti in sredstva med obstoječa, že delujoča ter nova poslovna

področja. V strateškem smislu mora zato podjetje stalno ocenjevati svoja ključna področja tudi z razvojnega vidika. Najbolj tipična vprašanja pri tem so: v kolikšni meri povečevati in razvijati obstoječa poslovna področja, katera so sploh nova področja, kamor naj podjetje usmeri svoj razvoj in koliko sredstev naj za to nameni, kako naj razvija svojo tehnološko osnovo in podobno. Podjetje mora tudi nenehno opazovati svoje okolje ter ugotavljati priložnosti in nevarnosti v njem, kakor tudi prednosti in slabosti v odnosu do svojih tekmecev na trgu. Na ta način odkriva in analizira poslovne priložnosti, preverja obstoječe razvojne zamisli in dodaja nove. Poleg tega mora podjetje razmišljati tudi o razvoju posameznih poslovnih področij znotraj podjetja (trženje, raziskave in razvoj, nabava, kadri, proizvodnja, finance itd.). Strateško načrtovanje lahko torej opredelimo kot vrsto načrtovanja, ki je usmerjeno na prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja in omogoča podjetju najti odgovor na vprašanje, kako naj v prihodnje razvija svoj poslovni program, torej, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo v prihodnosti in v kakšnem obsegu. Pri tem gre za oblikovanje načrtov, ki se nanašajo na ključna področja podjetja (Pučko, 1994, str. 299). Cilj strateškega načrtovanja je pomagati podjetju, da izbere in organizira svoje dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih težav pri katerikoli dejavnosti ali skupini izdelkov. Opredelitev strateškega načrtovanja je povezana s tremi pojmi (Kotler, 1996, str. 62):

- o odločitev glede prihodnjega ravnanja z dejavnostmi podjetja (graditev, vzdrževanje, izkoriščanje, ukinitve), skladno z njihovimi potencialnimi možnostmi za ustvarjanje dobička;
- o ocena pričakovanih dobičkov za vsako dejavnost podjetja posebej, z upoštevanjem stopnje tržne rasti in položaja podjetja;
- o strategija – podjetje mora razviti za vsako dejavnost določena »pravila igre«, s pomočjo katerih bo doseglo svoje dolgoročne cilje; pri tem mora upoštevati položaj panoge, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire.

Proces strateškega načrtovanja je proces oblikovanja strategij podjetja, ki ga lahko v grobem razčlenimo v tri faze, in sicer (Pučko, 1994, str. 300):

- o priprava izhodišč (predpostavk) za načrtovanje, ki vključuje analizo okolja, poslovanja podjetja ter oblikovanje njegove vizije in poslanstva,¹⁷
- o strateško načrtovanje v ožjem smislu ima štiri podfaze, in sicer celovita analiza podjetja, oblikovanje strateških ciljev načrtovanja, razvijanje strategij in njihova izbira ter
- o uresničevanje in kontrola uresničevanja strateških načrtov.

Strateško načrtovanje pomeni ponavljajoče se cikle analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora ter pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Ocenjevanje uspešnosti podjetja je mogoče le, ko so njegovi cilji¹⁸ jasno določeni. Prizadevanje podjetja je nato usmerjeno k

¹⁷ Vizija je zamisel nove in zaželene podobe podjetja v prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka širiti v podjetju in zunaj njega. Poslanstvo pomeni opredelitev podjetja, kaj hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij podjetja (Pučko, 1994, str. 300).

¹⁸ Podjetje ima običajno več ciljev, ki so povezani z različni deležniki v podjetju (npr. lastniki, managerji, delavci, potrošniki, skupnost), ki imajo vsak svoje cilje. Ciljev podjetja zato ne moremo določiti samo enoznačno, temveč morajo biti postavljeni uravnoteženo.

iskanju poti do zastavljenih dolgoročnih ciljev, s čimer se ukvarja strateško načrtovanje. Burgess in Steinhoff (1993, str. 53) primerjata poslovanje podjetja s potovanjem, na katerega se je potrebno ustrezno pripraviti. Najprej se mora podjetje odločiti, kam želi priti, nato pa še določiti poti, kako priti do tega cilja. Pri tem mora imeti pred očmi dolgoročni vidik. Brez vizije in poslanstva ter jasno določenih ciljev namreč deluje podjetje v več smereh hkrati in pri tem po nepotrebnem troši energijo in sredstva. Le, če podjetje ve, kam gre, lahko ocenjuje, kako uspešno je na tej poti. Strategija je namreč tista, ki pove, kaj se v podjetju šteje za uspeh. Je podlaga za vzpostavitev merilnega sistema, ki bo pokazal, ne samo kako uspešno je podjetje, ampak tudi vsak posameznik v njem (Goljevšček, 2004, str. 54). Sestavni del strateškega načrtovanja je tudi proces kontrole, s katerim podjetje meri, kako poteka uresničevanje strateškega načrta. Podjetje ima od načrtovanja namreč bolj malo koristi, če na koncu ugotovi, da je bila pot, po kateri je šlo, napačna. Kot bomo spoznali v nadaljevanju, je strateško načrtovanje tudi osnova za načrtovanje trženja v podjetju. Še pred tem si pogledjmo posebnosti strateškega načrtovanja v malih podjetjih.

4.1.1 Strateško načrtovanje v malih podjetjih

Kot smo ugotovili v prejšnji točki, je strateško načrtovanje za dolgoročni razvoj podjetja izjemnega pomena, ne glede na njegovo velikost. Strateško načrtovanje je zato vsaj v manj formalni obliki nujno potrebno tudi za mala podjetja, če želijo preživeti v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Strateško načrtovanje¹⁹ je v malih podjetjih v veliki meri povezano tako z njihovimi značilnostmi kot tudi z značilnostmi lastnikov/managerjev v teh podjetjih. Za slednje je namreč značilno, da so večinoma inovatorji, ki so bolj nagnjeni k tveganju in jim strateško načrtovanje ni ravno blizu. Področje strateškega razmišljanja je tudi sicer šibka točka večine malih podjetij. Lastniki/managerji so usmerjeni predvsem k iskanju in izkoriščanju tržnih priložnosti, kar je običajno povezano s kratkoročnimi aktivnostmi in operativnimi zadevami, za strateške pa zmanjka časa. S strateškim razmišljanjem se mnogi managerji srečajo šele, ko jih k temu prisili rast podjetja ali, kar je še slabše, slabi rezultati poslovanja, ki se lahko končajo tudi s propadom podjetja. Običajno je takrat za strateško razmišljanje že prepozno, zato bi se morala mala podjetja bolj zavedati pomena strateškega načrtovanja, s katerim se lahko na najboljši način pripravljajo na negotovo prihodnost (Kljajič, 2003, str. 15–16).

Raziskave omenjajo štiri najpogostejše razloge za odsotnost strateškega načrtovanja v malih podjetjih, in sicer (Hunger, Wheelen, 1996, str. 363):

- o pomanjkanje časa – vsakodnevni operativni problemi vzamejo čas, ki bi bil potreben za strateško načrtovanje;

¹⁹ Podjetje ne more pričakovati hitre rasti brez treh elementov, in sicer: delegiranja, profesionalizacije in strateškega načrtovanja. V fazi hitre rasti mora podjetnik poskrbeti predvsem za to, da del svojih obveznosti delegira, da profesionalizira vodenje družbe in oddelkov ter formalizira proizvodne procese, sam pa si vzame čas za strateško načrtovanje, ki je najpomembnejši element ohranjanja hitre rasti podjetja (Basle, 10. 07. 2005).

- o nepoznavanje strateškega načrtovanja – lastniki/managerji strateškega načrtovanja sploh ne poznajo oziroma ga pogosto razumejo kot nekaj, kar omejuje prožnost podjetja;
- o pomanjkanje znanja – lastniki/managerji pogosto nimajo ustreznega znanja za strateško načrtovanje;
- o pomanjkanje sposobnosti: velikokrat sposobnosti podjetnikov ne zadoščajo, da bi sami izpeljali proces načrtovanja;
- o nezaupanje in zaprtost: mnogi lastniki/managerji neradi delijo ključne poslovne informacije, zato okrog sebe zberejo sorodnike in prijatelje, ki običajno niso pravi vir objektivnega mnenja ali strokovnih nasvetov.

Razvoj strateške miselnosti in strateškega načrtovanja v malem podjetju opisuje Tavčar (1997, str. 50) s šestimi stopnjami:

- o podjetniško načrtovanje je kratkoročnega značaja in je enostavno, obstaja v glavi lastnika/managerja;
- o predračunavanje vpelje finančni direktor rastočega malega podjetja;
- o dolgoročno načrtovanje je poskus predračunavanja na daljše obdobje;
- o trženjsko načrtovanje poleg finančnega načrtovanja vključuje še programe in trge;
- o korporacijsko načrtovanje vključuje načrte posameznih poslovnih enot podjetja;
- o strateško načrtovanje obsega vse vrste načrtovanje (kratko-, srednje- in dolgoročno), vse enote in podjetje v celoti ter dinamiko teh sprememb.

Na osnovi te opredelitve lahko rečemo, da mala podjetja šele z rastjo in prehajanjem v srednje in veliko podjetje vpeljejo strateško načrtovanje in da je strateška miselnost malega podjetja vsaj v začetnih stopnjah razvoja omejena na strateško razmišljanje lastnika/managerja. Novonastala podjetja z nekaj zaposlenimi so lahko uspešna tudi z manj formalnim strateškim načrtovanjem, ki pa postaja vse pomembnejše z rastjo podjetja, zaposlovanjem novih kadrov in njegovo večjo kompleksnostjo. Strateško načrtovanje v malih podjetjih se tako razlikuje glede na stopnjo njihovega razvoja.

Proces strateškega načrtovanja v malih podjetjih lahko opišemo z naslednjimi koraki (Hunger, Wheelen, 1996, str. 365):

- o opredelitev poslanstva *(zakaj smo tu?)*
- o določitev ciljev *(kaj želimo doseči?)*
- o oblikovanje strategije *(kako bomo zastavljeno dosegli?)*
- o določitev politik *(katerim pravilom naj sledimo, da bomo cilje dosegli?)*
- o programska zasnova *(kako naj organiziramo dejavnost?)*
- o priprava predračuna *(koliko nas bo to stalo in od kod bomo dobili sredstva?)*
- o opredelitev postopkov *(kako podrobno je potrebno razložiti dejavnosti zaposlenim?)*
- o opredelitev meril uspeha *(na osnovi česa bomo vedeli, da nam je uspelo?)*

Predstavljen proces strateškega načrtovanja je v primerjavi s splošnim procesom strateškega načrtovanja manj obsežen in bolj razumljiv za lastnike/managerje, še posebej, ker je pri

vsakem koraku navedena tudi neformalna razlaga. Zato menim, da je opisan proces strateškega načrtovanja primernejši za mala podjetja, kljub temu, da je mogoče zaznati določene pomanjkljivosti, kot npr., da posebej ne omenjena analize okolja ter kontrole uresničevanja strateškega načrta.

Proces strateškega načrtovanja je eno od najzahtevnejših podjetniških opravil, ki prinaša malemu podjetju celo vrsto prednosti, kot so (Tavčar, 1997, str. 51; Bruggess, Steinhoff, 1993, str. 55):

- o podjetje jasno opredeli svoje poslanstvo in cilje;
- o od lastnika/managerja zahteva ustvarjalno razmišljanje ter skrbno in sistematično preverjanje vsake odločitve;
- o sredstva so razporejena bolj urejeno in celovito;
- o vsi zaposleni v podjetju delajo v skladu z enotno vizijo in usmeritvijo – posledica je manj napak in manjše tveganje;
- o določeni so časovni okviri za uresničitev postavljenih ciljev;
- o strateški načrt deluje v podjetju kot opora, ki je v pomoč pri prilagajanju podjetja spremembam na trgu;
- o hitra akcija in reagiranje sta možna le v primeru, ko vsi zaposleni razumejo strategijo podjetja;
- o skupinski pristop k strateškemu načrtovanju vključuje managerje na vseh ravneh podjetja, kar pripomore k pravilnejšim odločitvam;
- o vključevanje zaposlenih v proces strateškega načrtovanja zmanjšuje njihov odpor do načrtovanih sprememb;
- o spodbuja zaposlene, da bolje opazujejo in razumejo okolje podjetja in njegove vire, vodi k bolj pregledni analizi področij in pomaga zagotoviti, da se podjetje čim bolj sklada z okoljem;
- o od managerjev zahteva večjo proaktivnost, hkrati pa zmanjšuje potrebo po reaktivnem ravnanju.

Rezultat procesa strateškega načrtovanja je strateški načrt. Brez pravega in učinkovitega procesa tudi ne more biti dobrega načrta. Proces strateškega načrtovanja nima za cilj zgolj izdelave strateškega načrta, temveč tudi pridobljeno strateško znanje, izkušnje in razmišljanje lastnikov/managerjev v malih podjetjih (Pukšič, 2004, str. 44). O prednostih strateškega načrtovanja v malih podjetjih pišejo tudi drugi avtorji.²⁰

Osnovni pogoj za uveljavitev prednosti strateškega načrtovanja v malih podjetjih je, da se lastniki/managerji sploh lotijo strateškega načrtovanja. Prednosti, ki jih prinaša strateško načrtovanje, se v malih podjetjih vsaj deloma zavedajo, vendar se njegovega izvajanja običajno ne lotevajo (ali pa to ostane na ravni neformalnega razmišljanja), kar je povezano s

²⁰ Podrobnejše opredelitve avtorjev s področja strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih si lahko bralec prebere v Kljajič (2003, str. 19–38). V omenjenem magistrskem delu so zbrani tudi izsledki raziskav o strateškem načrtovanju v malih podjetjih v Sloveniji (Kljajič, 2003, str. 82–88).

strateškimi razmišljanjem lastnikov/managerjev in že omenjenimi razlogi za odsotnost strateškega načrtovanja.

4.2 Strateško načrtovanje trženja²¹

Strateško načrtovanje trženja pomeni nadgradnjo tržnega delovanja podjetja, hkrati pa je tudi del strateškega načrtovanja v podjetju. Strateško načrtovanje trženja je povezano s tremi osnovnimi sestavinami – strategija, trženje in načrtovanje – ter temelji na štirih bistvenih elementih: ciljni trg, potrebe kupcev, koordinirano trženje in dobičkonosnost (Kotler, 1998, str. 18–19).

Kot smo spoznali, strateško načrtovanje določa prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja z oblikovanjem njegove vizije in poslanstva, postavljanjem ciljev in strateških ambicij in podobno. Z iskanjem poti do teh ciljev se ukvarja k trgu usmerjeno strateško načrtovanje in kot njegov sestavni del strateško načrtovanje trženja. Kotler (1996, str. 62) definira k trgu usmerjeno strateško načrtovanje kot »poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spremljajočimi se tržnimi priložnostmi, s ciljem oblikovati in preoblikovati dejavnosti ter izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast.« Med strateškim načrtovanjem in strateškim načrtovanjem trženja obstaja torej tesna povezava.

Glavna strategija podjetja in strategija trženja v podjetju se na številnih področjih prepletata, zato je včasih težko ločiti med procesom strateškega načrtovanja in procesom strateškega načrtovanja trženja. V nekaterih podjetjih zato strateško načrtovanje imenujejo kar strateško načrtovanje trženja. Kljub temu med obema konceptoma obstaja razlika, ki izhaja iz njune opredelitve. Medtem ko strateško načrtovanje oblikuje prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja, je strateško načrtovanje trženja usmerjeno k doseganju ciljev podjetja z učinkovitim nastopom na trgu in uporabo najbolj primernih trženjskih programov, ki omogočajo doseganje teh ciljev (Virvilaite, Sliburyte, 2001, str. 290). Brooksbank (1999, str. 78) pravi, da je strateško načrtovanje trženja tipična trženjska disciplina, ki s hitrim odzivom in prilagoditvijo podjetjem omogoča večjo konkurenčnost na trgu. Strateško načrtovanje trženja omogoča podjetju, da optimalno izrabi razpoložljive vire za doseg želenih poslovnih učinkov. Pri tem mu je v pomoč strateški načrt trženja, ki je podlaga procesu izbiranja ciljnih trgov, prepoznavanja potreb in želja porabnikov na izbranih ciljnih trgih ter njihovega boljšega zadovoljevanja od konkurence (Hiebing, Cooper, 2003, str. xxxiv).

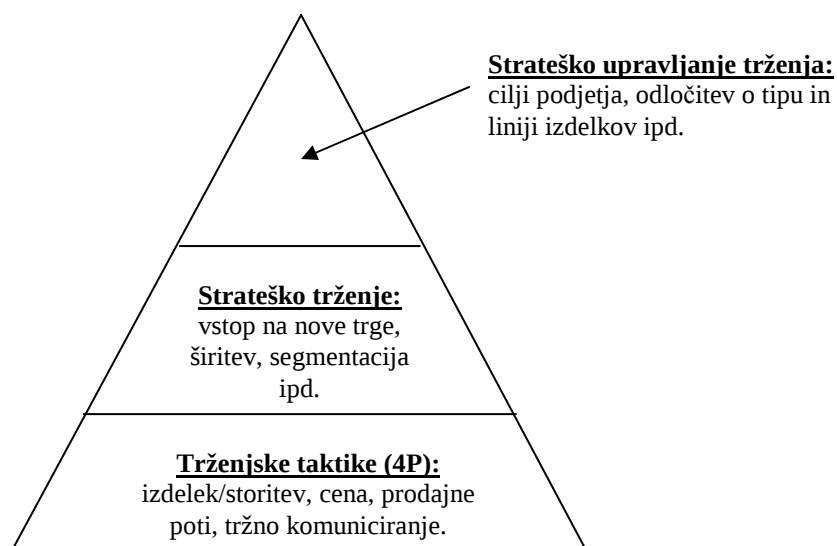
Glavne značilnosti strateškega načrtovanja trženja so (Kline, 1995, str. 7.4):

²¹ V tuji literaturi (npr. Lancaster, Waddelow, 1998, str. 853; Brooksbank, 1999, str. 78) je v uporabi pojem »*strategic marketing planning*« v prevodu »strateško trženjsko načrtovanje«, ki je tudi v uporabi v domači literaturi. V magistrskem delu uporabljam izraz »strateško načrtovanje trženja«, pri čemer gre za vsebinsko enaka koncepta.

- o pogled v prihodnost preko tekočih in operativnih zadev – vsakdanje, operativne zadeve niso stvar strateškega načrtovanja trženja;
- o posebnost odločitev in akcij – strateško načrtovanje trženja se kaže v posebnih aktivnostih, ki jih je potrebno izvesti, da bi dosegli postavljene cilje z izogibanjem grožnjam in izkoriščanjem priložnosti;
- o vpletenost vodstva podjetja – z razliko od strategij in taktik, ki jih izvaja nižje vodstvo, se s strateškim načrtovanjem trženja ukvarja vodstvo podjetja;
- o celovit pogled – vsi elementi položaja na trgu so med seboj povezani, vključno s spremenljivkami okolja, ki jih podjetje lahko nadzoruje, kot tudi spremenljivkami okolja, ki jih podjetje ne more nadzorovati, zato je nujen celosten pristop;
- o prilagodljivost – strateško načrtovanje trženja spodbuja prilagodljiv način razmišljanja, kar je posledica nenehnih sprememb v okolju;
- o proaktivnost – podjetje naj zgradi takšno prihodnost, kot jo želi doseči; gre tudi za oblikovanje prihodnosti.

Razvoj strategije trženja v podjetju je razdeljen na tri organizacijske ravni in jih lahko prikažemo tudi v obliki piramide trženjskih strategij oziroma v strateški piramidi, kot prikazuje Slika 4. Na vrhu piramide je strateško upravljanje trženja, s katerim se ukvarja vodstvo podjetja in vključuje tudi strateško načrtovanje trženja.

Slika 4: Strateška piramida



Vir: Cohen, 1995, str. 39.

Njihove odločitve so vezane na oblikovanje poslanstva podjetja, vrsto in obseg poslovanja ter razporeditev virov podjetja med skupine izdelkov, tako da je omogočena največja rast in razvoj podjetja. Na drugi ravni v piramidi je strateško trženje, s katerim se ukvarjajo vodstva

posameznih sektorjev podjetja. Tu gre za odločanje o izboru segmentov (segmentacija) in opredelitev razlik med izdelki in njihovo pozicioniranje, o vstopu na nove trge in podobno. Podjetje si mora pri tem odgovoriti na dve vprašanji, in sicer, kje konkurirati (v kateri panogi in na katere segmente ciljati) ter kako konkurirati (poudarek je na konkurenčnih prednostih). Na dnu piramide so trženjske taktike, ki jih načrtujejo in izvajajo trženjski oddelki in obsegajo aktivnosti, ki podpirajo strategijo trženja. Na ravni trženjskih taktik se podjetje odloča tako o tržnem spletu (izdelek, cena, distribucija in tržno komuniciranje) kot tudi o strateških spremenljivkah, ki jih podjetje nadzoruje in spreminja v skladu z zastavljenimi cilji (Cohen, 1995, str. 38–39).

Strateško načrtovanje trženja je za podjetje bistvenega pomena, saj z njegovo pomočjo analizira svoje poslovanje v sedanjosti in prihodnosti, za kar je potrebna analiza obstoječega stanja in vseh možnih sprememb na trgu. Ta proces vključuje analizo tržnih priložnosti, raziskave in izbiro ciljnih trgov, oblikovanje trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov ter organizacijo, uresničevanje in nadzor trženjskega delovanja (Kotler, 1998, str. 94–102).

Strateško načrtovanje trženja je pomembno za uspešno poslovanje podjetij, ne glede na njihovo velikost, in dokazano pozitivno vpliva na njihovo uspešnost. Vendar pa raziskave s tega področja (McDonald, 1996, str. 11) kažejo, da je pri večini podjetij še vedno slabo razumljeno in izvajano. Med teorijo in prakso obstaja velik razkorak, za učinkovito izvedbo celovitega procesa strateškega načrtovanja trženja so namreč prisotne ovire, kot npr. kulturno-politična, ki se odraža v pomanjkanju zaupanja v načrtovanje trženja, ter kognitivna, ki pomeni pomanjkanje znanja in sposobnosti.

4.2.1 Proces strateškega načrtovanja trženja

Da bi se lahko načrtovanje trženja uveljavilo v podjetju, se je potrebno seznaniti z njegovim procesom. Proces strateškega načrtovanja trženja mora biti vključen v organizacijski sistem načrtovanja podjetja, saj trženjskih aktivnosti ni mogoče načrtovati neodvisno od preostalih enot podjetja (proizvodnja, finance, kadri). Pri strateškem načrtovanju trženja gre za sistematično uporabo trženjskih virov za doseganje trženjskih ciljev, pri čemer poskuša podjetje slediti in nadzorovati zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na njegovo uspešnost (Červek, 2004, str. 14).

Formalni proces načrtovanja trženja v podjetju prisili managerje, da se ne ukvarjajo zgolj s tekočimi zadevami, obenem pa preprečuje izvajanje nepotrebnih dejavnosti, ki so reakcije na hitro spreminjajoče se okolje in lahko samo zbegajo tako zaposlene kot tudi porabnike. Proces načrtovanja trženja v splošnem obsega štiri medsebojno povezane korake, ki jih podobno opisuje kar nekaj avtorjev (npr. McDonald, 2000, str. 36–40; Walker et al., 2003, str. 35–41; Cohen, 1995, str. 35–37), in sicer:

1. določitev ciljev podjetja

Začetek procesa načrtovanja trženja zahteva od podjetja opredelitev poslanstva in ciljev podjetja. Poslanstvo pomaga vodstvu ugotoviti, katere priložnosti naj zasleduje, zaposlenim kaže smer delovanja podjetja in jih obenem motivira, omogoča graditi pozitivno podobo podjetja med porabniki, investitorji in ostalimi deležniki podjetja (Walker et al., 2003, str. 35). Na podlagi jasno opredeljenega in določenega poslanstva podjetje določi cilje, ki so izraženi v finančni obliki in so časovno omejeni. Cilji morajo biti merljivi, sicer ni mogoče ugotoviti, ali so bili cilji doseženi.²² Pri izbiri ciljev je potrebno predvideti tudi možnost sprememb.

2. analiza trenutnega položaja podjetja

Naslednji korak je namenjen analizi okolja podjetja, ki vključuje tako notranje kot tudi zunanje okolje. Podjetje mora ob tem analizirati panogo, konkurente in tudi porabnike. Analiza zunanjega okolja vključuje analizo političnega, ekonomskega, kulturno-socialnega in tehnološkega okolja. Na osnovi pridobljenih informacij lahko podjetje ugotavlja priložnosti in nevarnosti v okolju. Analiza porabniških trgov in nakupnega vedenja porabnikov omogoča podjetju, da porabnike segmentira glede na njihove skupne značilnosti. Podjetje mora namreč poznati svoje ciljne porabnike še pred načrtovanjem trženjskih dejavnosti. Poleg analize zunanjega okolja podjetje analizira tudi svoje notranje okolje, pri čemer oceni kadrovske, finančne in druge vire. Vsi zbrani podatki so nato s pomočjo SWOT analize urejeni v strukturirano celoto. Za analizo položaja podjetja je pomembno, da so vsi postopki opravljeni čim bolj natančno, saj omogočajo pripravo smiselnih domnev in trženjskih strategij.

3. oblikovanje ciljev trženja in strategij

To je ključni korak procesa načrtovanja trženja. Na osnovi aktivnosti v prvih dveh korakih je potrebno določiti cilje trženja, ki se osredotočajo predvsem na vprašanja, katere izdelke oziroma storitve naj podjetje prodaja in na katerih trgih. Pravilnost teh odločitev je v veliki meri odvisna od kakovosti raziskav o potrebah in željah porabnikov. Cilji trženja morajo biti dosegljivi, merljivi in v skladu s poslanstvom ter cilji podjetja. Običajno so izraženi v obsegu prodaje, dobičku, tržnem deležu in podobno. Cilji trženja so želje podjetja, za njihovo izpolnitev pa morajo biti izbrane ustrezne strategije trženja, torej poti do izbranih ciljev. Pri tem predstavlja trženjski splet (izdelek, cena, prodajne poti, tržno komuniciranje) osnovno sestavino načrta trženja. Osnovna strategija trženja je sestavljena iz izbora ciljnih trgov, konkurenčne prednosti in oblikovanja trženjskega spleta. Cohen (1995, str. 35–37) pri tem še posebej poudarja koncept konkurenčne prednosti, ki ga je potrebno vključiti v načrtovanje trženja in tudi iskati načine, kako ga najbolje predstaviti porabnikom. Strategije trženja podjetje najpogosteje izbira glede na svoj tržni položaj na izbranih trgih (vodilni, izzivalec, sledilec, zapolnjevalec tržnih vrzeli) in glede na življenjski cikel izdelka (Walker

²²Walker in soavtorji (2003, str. 40) omenjajo naslednje kriterije uspešnosti za določanje ciljev: rast, konkurenčna moč, inovativnost, dobičkonosnost, izraba virov, prispevek lastnikom, prispevek porabnikom, prispevek zaposlenim, prispevek družbi. Vsakemu od omenjenih kriterijev so določene tudi mere za njihovo ocenjevanje.

et al., 2003, str. 25–27). Izoblikovane strategije so podlaga za oblikovanje in izpeljavo ustreznih taktik, ki se v glavnem osredotočajo na programe trženjskega spleta.

4. razporeditev virov in nadzor izvedbe

V zadnjem koraku je na vrsti izvajanje strategij trženja in taktik. Podjetje potrebuje za to ustrezne vire in sredstva. Vse strategije in taktike morajo biti stroškovno ocenjene in morajo prinesiti podjetju več kot stane njihovo izvajanje. S tem v zvezi je potrebno določiti trženjski proračun ter ciljem primerno razdelitev sredstev med posamezne elemente trženjskega spleta. Z določitvijo trženjskega proračuna je proces načrtovanja trženja končan. Sledi organiziranje in izvajanje trženja ter njegov nadzor. Način in metode izvajanja ter nadzora morajo biti zapisane v načrtu trženja. Podjetja uporabljajo pri nadzoru izvajanja načrta trženja različna orodja, kot so analiza prodaje, analiza tržnega deleža, analiza stroškov trženja v primerjavi z vrednostjo prodaje in analiza zadovoljstva porabnikov. S strateškim nadzorovanjem podjetja preverjajo, ali so zastavljeni cilji in strategije prilagojeni obstoječemu trženjskemu okolju. Manjša odstopanja so vedno prisotna in so obvladljiva s predvidenimi ukrepi iz načrta. V primeru večjih odstopanj se mora podjetje vrniti v začetno stopnjo procesa načrtovanja in določene postopke ponoviti (npr. postavitev ciljev, strategij, taktik itd.).

V povezavi s strateškim načrtovanjem trženja navajam še model načrtovanja trženja, kot ga opisuje Brooksbank (1999, str. 78-90). Tudi pri tem modelu gre za proces načrtovanja trženja, ki poteka skozi štiri stopnje, kot jih prikazuje Slika 5 na strani 39, in sicer:

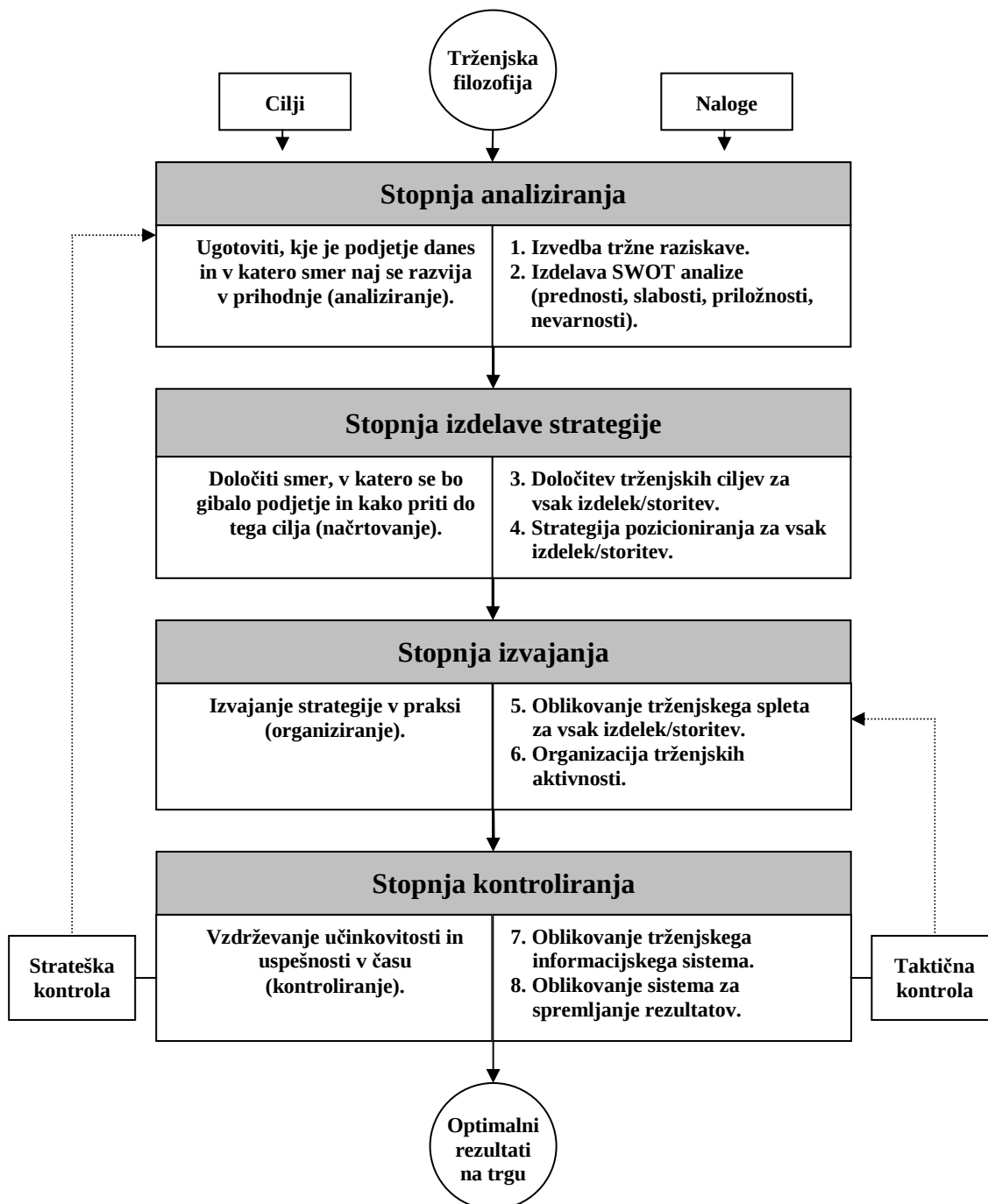
- stopnja analiziranja,
- stopnja izdelave strategije,
- stopnja izvajanja,
- stopnja kontroliranja.

Poleg drugačne opredelitve stopenj procesa načrtovanja trženja od predhodno predstavljenega je ta proces tudi bolj pregleden in strukturiran, saj vsaka od stopenj vključuje tudi ključne cilje in ključne naloge, ki so na Sliki 5 predstavljeni na levi oziroma na desni strani. Proces načrtovanja trženja vključuje analizo konkurenčne situacije podjetja, določanje trženjskih ciljev, oblikovanje in izvajanje trženjskih strategij in taktik, organizacijo trženjskih aktivnosti in kontrole rezultatov (Brooksbank, 1998, str. 78). Posameznih stopenj tega procesa ne opisujem podrobneje, saj želim zgolj poudariti njegove značilnosti. Posebnost tega modela je, da ga je kljub njegovemu obsegu mogoče v prilagojeni obliki uporabiti tudi za načrtovanje trženja v malih podjetjih. Ta model omenjam tudi v povezavi s strateškim načrtovanjem trženja v malih podjetjih v nadaljevanju.

Povzetek in vse bistvene informacije, pridobljene v procesu načrtovanja trženja, je potrebno predstaviti vsem vpletenim v podjetju, ki so povezani s procesom doseganja ciljev (podrobnost predstavitve je odvisna od pozicije posameznika v podjetju), in poskrbeti za

njihovo izvrševanje. Poleg tega je potrebno zagotoviti tudi ustrezne vire in zagotoviti pravilno izpeljavo.

Slika 5: Proces načrtovanja trženja



Vir: Brooksbank, 1999, str. 79.

4.2.2 Načrt trženja kot rezultat procesa načrtovanja trženja

V današnjem času si uspešnega poslovanja podjetja ni mogoče predstavljati brez sistematičnega načrta trženja. Načrt trženja mora imeti vsako podjetje, ki želi biti trženjsko učinkovito in uspešno. Načrt trženja je rezultat procesa načrtovanja trženja in je »osrednji instrument za vodenje in usklajevanje trženjskega napora« (Kotler, 1996, str. 92), prav tako je dokument, ki predstavlja formalni načrt za trženje izdelkov oziroma storitev. Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora podrobne projekcije prodaje in celotno strategijo trženja, politiko prodaje, cenovno politiko, način distribucije in strategijo tržnega komuniciranja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseganje predvidenega tržnega deleža. Načrt trženja se osredotoča na izdelek oziroma trg in je sestavljen iz podrobnih strategij ter programov za doseganje zastavljenih ciljev. Struktura načrta trženja je pogojena s samim procesom načrtovanja trženja in od načrtovalcev zahteva discipliniran pristop pri izvedbi vseh korakov.

Zgradba in vsebina načrta sta povezani z nameni in velikostjo podjetja, številom skupin izdelkov, oddelkov in podobno. Glavne sestavine načrta trženja so prikazane v Tabeli 4 na naslednji strani. Pri pripravi načrta trženja se je potrebno zavedati nevarnosti birokratizacije, ki v procesu načrtovanja trženja lahko onemogoči kreativno razmišljanje. Da bi se temu izognili, McDonald (2000, str. 88) priporoča sodelovanje vseh ključnih in vodilnih ljudi v podjetju.

Natančno oblikovan načrt trženja zagotavlja dovolj informacij vsem udeleženiim za učinkovito izvajanje ustreznih aktivnosti in prilagajanje zahtevam okolja. Načrt trženja prinaša podjetju še naslednje prednosti (Vyakarnam, Leppard, 1995, str. 191–192; Cohen, 1995, str. 1–4):

- o podjetju pomaga, da se giblje v smeri izbranih ciljev in deluje kot zemljevid – kaže mu pot in je hkrati opora podjetju pri doseganju zastavljenih ciljev;
- o do določene mere »prisili« vpletene v podjetju, da se namesto tekočih aktivnosti posvečajo strateškim zadevam, ki bi sicer lahko bile spregledane;
- o vključitev ključnih oseb v načrtovanje poveča njihovo zavzetost in razumevanje izbrane smeri in hkrati omogoča boljšo komunikacijo med njimi;
- o omogoča jasnejšo opredelitev smeri delovanja za vse vpletene v podjetju, zagotavlja višjo pripravljenost za sprejetje sprememb in zmanjšuje obseg konfliktov med posamezniki;
- o informira na novo zaposlene v podjetju o njihovih vlogah in funkcijah, spodbuja horizontalno in vertikalno komunikacijo ter poveča motivacijo v podjetju;
- o omogoča boljšo izrabo organizacijskih virov podjetja za odkrivanje in izkoriščanje trženjskih priložnosti;
- o podjetje se lažje odziva na dinamično okolje, lažje predvideva težave, priložnosti in nevarnosti v okolju;
- o dobro pripravljen načrt trženja prispeva k lažjemu pridobivanju finančnih sredstev (npr. kredit pri banki);

- o pomaga pri izvedbi in kontroli izvajanja strategije – omogoča nadzor in izvedbo korektivnih ukrepov v primeru odstopanj;
- o spodbuja inovativno razmišljanje ter omogoča lažje odkrivanje področij potrebnega razvoja;
- o načrt trženja lahko prepreči podjetju nepremišljen odziv na kratkotrajne motnje v poslovanju in okolju, kar bi lahko le zbegalo tako zaposlene kot odjemalce.

Poleg prednosti so s pripravo načrta trženja lahko povezane tudi določene slabosti (Vyakarnam, Leppard, 1995, str. 191–192):

- o vložen trud in čas v pripravo načrta trženja lahko odvrne pozornost od tekočega poslovanja podjetja;
- o če je načrt trženja pripravljen s strani zunanjega sodelavca, je lahko v podjetju slabše sprejet, saj zunanji sodelavec ne pozna kulture podjetja;
- o včasih ni na voljo dovolj informacij in je načrt lahko narejen bolj na osnovi govoric in ugibanj, torej bolj »na pamet«, kar je lahko celo škodljivo za poslovanje podjetja.

Tabela 4: Glavne sestavine načrta trženja

Poglavje	Vsebina
Kazalo	Pomembno za hiter pregled vsebine in iskanje posameznih informacij.
Uvod	Prikaz ozadja priprave načrta: njegov namen in cilj ter razlogi za pripravo.
1. Povzetek	Kratek pregled načrta: prikaz ključnih ciljev, problematik, strategij in ukrepov, skupaj s predvidenimi rezultati.
2. Trenutni položaj	Povzetek pomembnih podatkov o trgu, izdelku in njegovem trženjskem spletu, konkurenci in trendih v širšem okolju.
3. Ključna vprašanja	Odkrivanje ključnih priložnosti/nevarnosti ter prednosti/slabosti in težav, s katerimi se izdelek srečuje.
4. Cilji	Predstavitev finančnih in trženjskih ciljev glede količine prodaje, tržnega deleža, dobička, prepoznavnosti na trgu ipd.
5. Strategija trženja	Povzetek trženjskega pristopa, ki bo uporabljen za dosego načrtovanih ciljev.
6. Načrt izvedbe	Odgovoriti mora na vprašanja: Kaj bo narejeno? Kdo bo to naredil? Kdaj bo narejeno? Koliko bo to stalo?
7. Predviden dobiček	Napoved finančnih rezultatov.
8. Vrednotenje	Prikaz načina nadzora in možnih načrtov za primere kriz.

Vir: povzeto po Cohen, 1995, str. 7–13; Walker et al., 2003, str. 320.

Pravilno pripravljen načrt trženja vsebuje dovolj informacij o politiki podjetja in strategijah za vsakodnevno izvedbo na ravni nižjega vodstva, da je višjemu vodstvu na ta način omogočeno ukvarjanje z vodenjem. Razlogov za pripravo načrta trženja je več: kot argument za nov izdelek, za izboljšanje položaja obstoječega izdelka oziroma skupin izdelkov ali pa je rezultat letnega procesa načrtovanja trženja (Westwood, 1990, str. 19–23).

Uspeh vsakega načrta trženja je odvisen od komunikacije z vsemi oddelki podjetja in mora kot ključni del v procesu načrtovanja trženja vsebovati vse bistvene informacije za njegovo učinkovito izvajanje.

4.2.3 Izvedba in nadzor načrta trženja

Da bi vse delo, vloženo v pripravo načrta trženja, obrodilo najboljše rezultate, morajo biti temu primerno izpeljane tudi ustrezne akcije. Izdelan načrt trženja mora torej postati dokument, ki ni samemu sebi namen, temveč predstavlja vodilo k izvajanju vsakodnevnega trženja in poslovanja podjetja. To je kritična točka, ki zahteva sodelovanje ne samo vseh vpletenih v njegovo pripravo, temveč tudi vseh zaposlenih v podjetju. Kako uspešen je načrt, se vidi šele ob njegovem izvajanju. Celoten proces mora biti zato nadzorovan sproti, kajti le tako lahko podjetje oblikuje korektivne akcije. Kotler (1991, str. 725) pravi, da bi moral biti nadzor »obširen, neodvisen in periodičen pregled trženjskega okolja podjetja, ciljev, strategij in aktivnosti, z opredelitvijo problemskih področij in priložnosti ter priporočilom načrta aktivnosti za izboljšanje trženjskega rezultata podjetja«.

V ta namen mora podjetje določiti kriterije za merila uspešnosti (npr. prodaja, dobičkonosnost, zadovoljstvo kupcev ipd.). Z nadzorom podjetje skrbi za pravo smer delovanja. Podjetje si izoblikuje svoj proces kontrole izvajanja načrta trženja, ki obsega več stopenj, kot so (Walker et al., 2003, str. 331):

- o določanje meril uspešnosti, na osnovi katerih bo podjetje ocenjevalo uspešnost izvajanja načrta trženja;
- o opredelitev potrebnih povratnih informacij pri izvajanju nadzora;
- o zbiranje podatkov, potrebnih za nadzor – na kakšen način bo podjetje podatke zbiral;
- o ocena povratnih informacij – obrazložitev razlik med načrtovano in dejansko ravnijo učinkovitosti;
- o izpeljava ustreznih ukrepov, kjer gre za izvajanje korektivnih ukrepov za izboljšavo stanja; ta stopnja je povezana s fazo določanja meril uspešnosti.

Nadzorovanje izvajanja načrta trženja podjetju omogoča, da je izvajanje načrta trženja čimbolj v skladu z opredelitvami v načrtu oziroma, da se odstopanja, ki se pri tem pojavljajo, da hitro odpraviti.

4.3 Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih

V preučevanju strateškega načrtovanja trženja smo v dosednji razpravi spoznali predvsem splošne koncepte, ki se v glavnem nanašajo na velika podjetja. Na osnovi teh opredelitev se bomo v nadaljevanju posvetili strateškemu načrtovanju trženja v malih podjetjih. Literature s

področja raziskav trženja v malih podjetjih je relativno malo, saj se večji del tovrstnih raziskav nanaša na velika podjetja.

Ugotovili smo, da je strateško načrtovanje trženja za podjetje bistvenega pomena, ne glede na njegovo velikost. Vendar pa je ob tem potrebno poudariti, da obstajajo razlike pri strateškem načrtovanju trženja med malimi in velikimi podjetji, ki so predvsem posledica značilnosti malih podjetij in njihovih lastnikov/managerjev. Pri načrtovanju trženja v malem podjetju ima odločilen vpliv lastnik/manager, ki pa ima zaradi svoje »tehnične« naravnosti običajno omejena praktična znanja s področja trženja (Carson et al., 1995, str. 9). Za razliko od procesa načrtovanja trženja, ki ga opisuje trženjska teorija in vključuje vrsto zaporednih aktivnosti, od izvedbe tržne analize, oblikovanja ciljev in strategij do izvajanja in kontrole, je načrtovanje trženja v malih podjetjih intuitivno, nestrukturirano, nenatančno in običajno kratkoročno usmerjeno. Načrtovanje trženjskih aktivnosti se izvaja v neformalni obliki in ni dokumentirano (Hoghart - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 17). Lahko torej rečemo, da se načrtovanje trženja v malih podjetjih izvaja zgolj v omejenem obsegu, ali pa se celo sploh ne izvaja. Razlogi za to so različni,²³ povezani so z omejenimi sredstvi, zunanjimi pritiski, individualnimi zaznavami, kulturo podjetja in stilom managementa (Lancaster, Waddellow, 1998, str. 854–858). Načrtovanje trženja v malem podjetju je torej povezano s številnimi ovirami, ki so predstavljane v nadaljevanju.

4.3.1 Ovire pri načrtovanju trženja v malih podjetjih

Na načrtovanje trženja v malih podjetjih vplivajo predvsem notranje ovire, ki so v glavnem povezane z lastniki/managerji in njihovimi značilnostmi. To potrjuje tudi raziskava strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih (Lancaster, Waddellow, 1998, str. 863), kjer so se med številnimi razlogi za neizvajanje procesa strateškega načrtovanja trženja izoblikovale tri skupine dejavnikov, in sicer:

- o pomanjkanje osredotočenja (usmerjenost k trgu, usmeritev),
- o pomanjkanje sposobnosti (znanje, izkušnje, sredstva),
- o pomanjkanje volje (želja, zaupanje, motivacija).

V povezavi z omenjenimi tremi skupinami dejavnikov je McDonald (1989, str. 5–15, v Lancaster, Waddellow, 1998, str. 863) opredelil 10 ovir za strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih, in sicer:

²³ Lancaster in Waddellow (1998, str. 858) na osnovi raziskave med managerji v malih podjetjih navajata pet razlogov, zakaj mala podjetja nimajo formalnega načrta trženja:

- zadostuje neformalen načrt v glavi managerja,
- mala podjetja so pogosto izdelčno usmerjena in imajo omejeno vizijo,
- ni pobudnika za pripravo načrta trženja,
- trženjsko okolje je ali preveč dinamično ali preveč statično, zato je formalen načrt nepotreben,
- managerji ne zaznavajo pomembnosti jasno opredeljenega načrta.

1. zamenjevanje pojmov trženjska taktika in strategija

Managerji se raje osredotočajo na taktične naloge v podjetju, prisotno je pomanjkanje volje, da bi razmišljali strateško. Ukvarjajo se s številnimi in mnogokrat nepomembnimi podrobnostmi, kar jim daje občutek, da so produktivni. Osredotočanje na operativne zadeve je namreč lažje, saj jih je mogoče preprosteje koordinirati kot strateške, ki so povezane z obvladovanjem negotovosti, kompleksnostjo, nerutinskimi opravili, nenehnimi spremembami in organizacijo. Večini managerjev v malih podjetjih je bližje sodelovanje v procesu kot pa strateško razmišljanje in postavljanje ciljev.

2. trženje je ločeno od izvajanja

Ta ovira je povezana z mišljenjem, da je trženje nekaj, kar »naredimo« in je neodvisno od porabnika. To kaže ali na pomanjkanje znanja ali osredotočenja k porabniku. Trženje je v malih podjetjih pogosto razumljeno zgolj kot delo, ne pa kot filozofija ali usmeritev podjetja.

3. nerazumevanje pojma trženje

Mnogi managerji razumejo trženje zgolj kot samo en vidik trženjskega spleta (npr. »trženje je prodaja« ali »trženje je oglaševanje«), ne pa kot tudi upravljalski proces, ki je posvečen zadovoljevanju potreb porabnikov. Ključno pri tej oviri je pomanjkanje znanja oziroma volje, da bi manager koncept trženja bolje razumel.

4. organizacijske ovire

Mnoga podjetja imajo togo tradicionalno, funkcijsko, divizijsko strukturo, ki jih ovira pri tržni usmeritvi. Gre za osredotočenje na tehnični vidik in izdelčno usmeritev in ne na usmerjenost k porabniku.

5. pomanjkanje poglobljenih analiz

Dejstvo je, da managerji v malih podjetjih analizirajo podatke predvsem iz neformalnih virov, saj imajo zaradi bližine porabnikov bogat vir podatkov. Vendar pa ti podatki niso dokumentirani in jih imajo managerji zgolj v glavah. Prisotno je pomanjkanje volje in sposobnosti za vzpostavitev trženjskega informacijskega sistema.

6. zamenjevanje pojmov proces in rezultat

To se še posebej kaže pri managerjih, ki izdelajo načrt trženja, ki ni niti prijazen za uporabo niti potencialno izvedljiv. Želijo zgolj narediti načrt, brez razmišljanja o procesu. Gre za problem sposobnosti na dveh ravneh (znanje: »Kaj je potrebno narediti?« in izkušnje: »Kako to narediti?«).

7. pomanjkanje znanja in izkušenj

To predstavlja dve dimenziji sposobnosti, ki sta predstavljeni v prejšnji točki.

8. pomanjkanje sistematičnega pristopa k načrtovanju trženja

V primeru pomanjkanja osredotočenja je težko vzdrževati sistematičen pristop.

9. zanemarjanje prednostnega določanja ciljev

To je prisotno v odnosu do ciljev samih in v podreditvi pomembnih dolgoročnih ciljev tekočim nujnim zadevam. Iz tega izhaja, da gre za pomanjkanje osredotočenja.

10. neprijazna podjetniška kultura

V malem podjetju je najpomembnejše delo, ki je bolj cenjeno od razmišljanja o tem, kako biti bolj učinkovit. To je ena od ključnih ovir pri strateškem načrtovanju trženja, saj manager meni, da je njegovo razmišljanje edino pravilno, naloga ostalih zaposlenih pa je zgolj delo in ne razmišljanje. Posledica takšnega razmišljanja je, da ni prioritetenih nalog, temveč, prevladuje mišljenje, da je vse nujno in potrebno storiti takoj. Podjetniška kultura pogosto onemogoča osredotočenje s poudarjanjem taktičnih podrobnosti, do znanja ima odklonilen odnos ter jemlje zaposlenim voljo. Zaupanje in skladnost razmišljanja zaposlenih z vodilnim managerjem sta pomembnejša od sposobnosti in izkušenj zaposlenih. Vodilni manager zbere okrog sebe zaposlene, ki so vredni zaupanja, lojalni in razmišljajo podobno kot on sam.

Lancaster, Waddelow (1998, str. 854–858) navajata še druge ovire:

- Preveliko opiranje na finančna merila kot kazalce uspešnosti trženja podjetja.

Mala podjetja so običajno kratkoročno usmerjena, z glavnim ciljem preživetja, zato so finančni kriteriji najpomembnejši in so pred ostalimi. Poleg tega je trženjska merila težko meriti in ocenjevati (npr. zvestoba porabnikov, tržni delež, konkurenčna prednost ipd.). Tudi za banke so najpomembnejši finančni kazalci in običajno ne zahtevajo od podjetij priprave načrta trženja.

- Izdelava strateškega načrta trženja je za lastnika/managerja povezana s preveliko porabo časa in trošenjem dragocenih sredstev podjetja.

Lastniki/managerji so mnenja, da strateški načrt trženja zagotavlja nezadosten rezultat glede na vložen trud in je ob njegovem dokončanju že zastarel.

- Procesne ovire, ki so prav tako povezane z lastniki/managerji, ki napačno mislijo (Piercy, Giles, 1989, str. 22, v Lancaster, Waddelow, 1998, str. 865), da:
 - o mora biti vsaka stopnja v procesu načrtovanja trženja dokončana do popolnosti preden nastopi naslednja stopnja (pri tem pa ni upoštevana iteracija kot bistveni postopek pri načrtovanju trženja);
 - o so strategije izbrane preudarno in aktivno (verjetneje gre bolj za slučajno izbiro managerja kot za racionalen izbor);
 - o kultura in mišljenje ne oblikujeta procesa (dejansko je ravno nasprotno);
 - o velik obseg podrobnosti ne povzroča ohromelosti (mnoga podjetja se v procesu načrtovanja trženja zaradi velikega obsega operativnih opravil začnejo izgubljati v podrobnostih, managerji pa »zaradi dreves ne vidijo gozda«);
 - o managerji želijo narediti »načrt« (to pomeni, da postane načrt končni izdelek, namesto da bi bila to osnova za pomembne spremembe; načrt postane zgolj naloga, namesto da bi bil akcijski načrt).

Omenjene ovire malim podjetjem onemogočajo, da bi strateško načrtovanje trženja izvajala podobno kot v velikih podjetjih. Da bi se to spremenilo, se mora najprej spremeniti razmišljanje vodilnih, ki morajo razumeti koristi od formalnega načrtovanja trženja in ga tudi izvajati, podobno, kot smo omenili pri strateškem načrtovanju v malih podjetjih (*glej točko 4.4.1*). Vendar pa to za učinkovito načrtovanje trženja v malih podjetjih ni dovolj. Malim podjetjem bi bilo potrebno ponuditi drugačen pristop k strateškemu načrtovanju trženja, ki bi upošteval njihove posebnosti, hkrati pa tudi zagotavljal koristi, ki jih strateško načrtovanje trženja prinaša velikim podjetjem. Malim podjetjem bi morali torej ponuditi preprostejši proces strateškega načrtovanja trženja. Literatura s tem v zvezi omenja nekaj pristopov, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

4.3.2 Pristopi k strateškemu načrtovanju trženja v malih podjetjih

Izhodišče za model strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih, ki ga opisujeta Lancaster in Waddelow (1998, str. 872–877), je proces načrtovanja trženja, ki mora biti preprost, razumljiv, prilagodljiv, malim podjetjem mora prinašati koristi, hkrati s tem pa mora tudi motivirati lastnike/managerje za načrtovanje trženja. Cilj tega modela je v procesu in ne v rezultatu. Model je zasnovan tako, da upošteva prilagodljivost in hitrost odziva podjetja, hkrati pa omogoča povezavo med dolgoročnimi strateškimi zadevami in kratkoročnimi operativnimi nalogami, obenem pa premošča tudi razkorak med teorijo in prakso.

Ta model predlaga, da bi mala podjetja pri strateškem načrtovanju uporabljala t. i. »*krog učenja*«, pri čemer strateško načrtovanje trženja pomeni neskončen proces učenja in napredovanja. Sliki 6 in 7 na strani 47 prikazujeta, da krog učenja managerjem omogoča, da se lahko pomikajo med teorijo in prakso. Razkorak med teorijo in prakso je mogoče premostiti z nenehno ponavljajočim se procesom načrtovanja trženja. To managerjem omogoča, da se ukvarjajo s strateškim razmišljanjem in vodenjem poslovanja, brez nepotrebnih operativnih zadev.

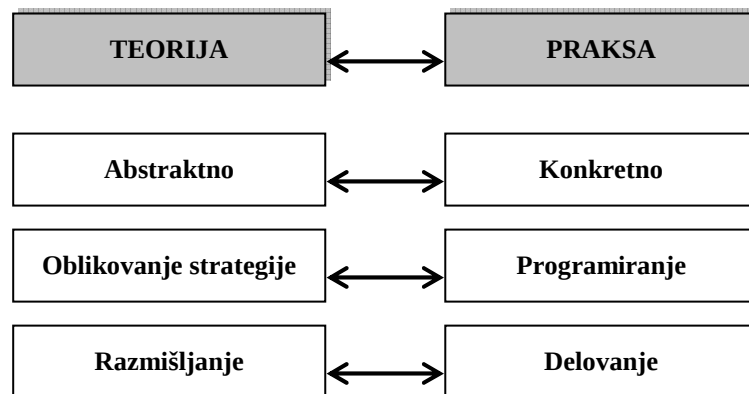
Da bo model lahko deloval, je potrebno vzpostaviti kulturo učenja, ki omogoča, da se podjetje lažje premika med posameznimi stopnjami in hkrati s tem napreduje po spirali učenja. Pri tem gre za neprestano kroženje med razmišljanjem, delovanjem ter izkušnjami, kar managerjem prinaša več znanja, izkušenj, osredotočenja in motivacije (Lancaster, Waddelow, 1998, str. 877).

Model sestavljajo štiri stopnje, in sicer (Lancaster, Waddelow, 1998, str. 873–875):

- O stopnja 1: dejanska izkušnja**

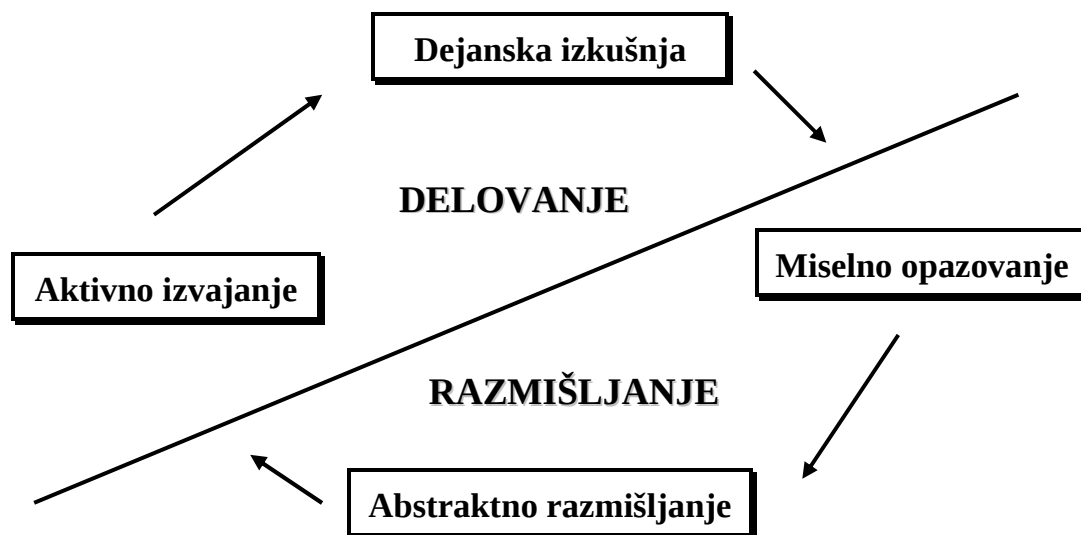
Pri tem gre za analiziranje podjetja in njegovega okolja ter povezavo med njima. V tej stopnji je bistveno to, da podjetje takoj ne začne z interpretacijo in oceno dejanskega stanja, pač pa, da ta faza omogoči zgolj vpogled v to stanje.

Slika 6: Razkorak med teorijo in prakso pri načrtovanju trženja



Vir: Lancaster, Waddelow, 1998, str. 872.

Slika 7: Premoščanje razkoraka med teorijo in prakso - krog učenja



Vir: Lancaster, Waddelow, 1998, str. 872.

o stopnja 2: miselno opazovanje

V tej stopnji prihajajo do izraza individualne zaznave, vedenje in prepričanja lastnika/managerja ter njihov vpliv na interpretacijo dejavnikov iz prve stopnje.

o stopnja 3: abstraktno razmišljanje

Ta stopnja poskuša smiselno razložiti potrebne spremembe in pregled teh sprememb, poleg tega pa tudi okviren akcijski načrt za njihovo izvedbo.

o *stopnja 4: aktivno izvajanje*

V tej stopnji gre načrt v izvedbo.

o *stopnja 5: dejanska izkušnja*

V zadnji stopnji so zbrani rezultati in ocena napredka, in sicer tako dolgoročno kot tudi kratkoročno. V tej stopnji podjetje ocenjuje napredek v primerjavi s prvo stopnjo.

Podjetje lahko začne na katerikoli od omenjenih stopenj, saj model nima določene začetne točke. Struktura modela je za managerje primerna, saj jim pomaga k bolj strukturiranemu pristopu in večji učinkovitosti. Poleg tega jim daje občutek, da so aktivni tako na področju delovanja (operativno) kot tudi na področju razmišljanja (strateško), ki je sicer področje, ki mu lastniki/managerji ne posvečajo zadostne pozornosti. Izvajanje načrtovanja trženja na osnovi tega modela je odvisno zgolj od managerjev, ki se želijo več naučiti. Model poudarja pomen merjenja in spremljanja informacij, toda ne zagotavlja sistema oblikovanja, interpretacije ali razširjanja informacij.

V literaturi se v zvezi z načrtovanjem trženja v malih podjetjih pojavlja tudi pristop, ki ga opisujeta Chaston in Mangles (2002, str. 109–127). Osnova tega pristopa sta načrtovanje in učenje ter njuna povezava. Tudi ta pristop pravi, da je pri načrtovanju proces pomembnejši od rezultata. Podjetje s pomočjo procesa učenja začne bolj razumevati sedanja in bodoča dogajanja. Ta proces avtorja imenujeta »*plearning model*«, ki združuje tako načrtovanje (angl. planning) kot tudi učenje (angl. learning). Proces vključuje tri stopnje načrtovanja:

- o kje se podjetje trenutno nahaja (analiza),
- o kam želi iti (cilji) in
- o kako naj doseže zastavljene cilje (strategije in taktike).

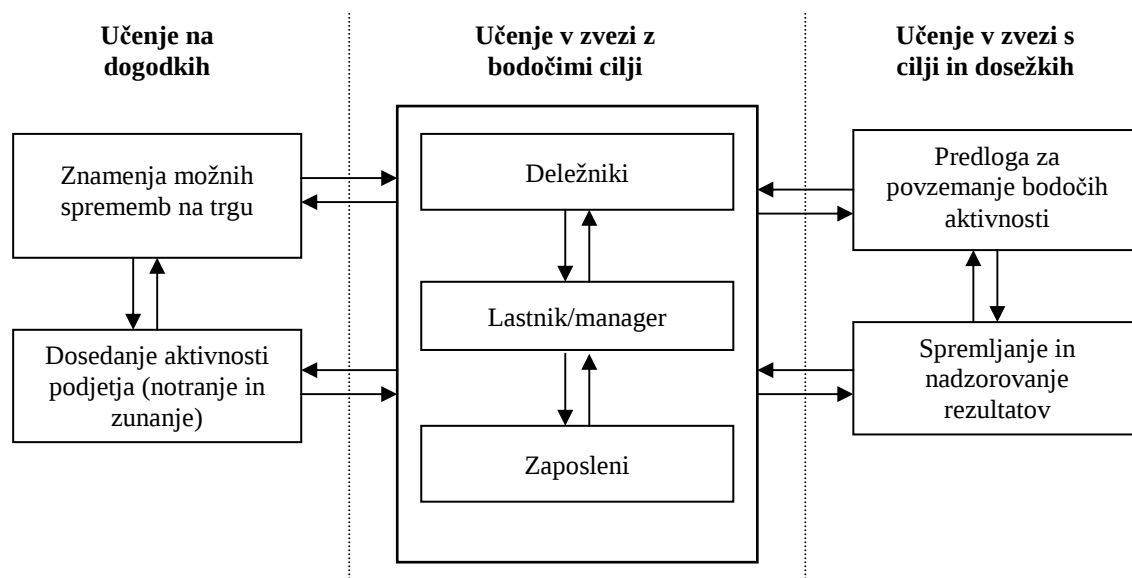
Učenje je trajni proces. Obstajata dva skrajna načina učenja. Pri prvem gre za to, da posameznik rešuje probleme na osnovi predhodnih izkušenj in znanja, ki ga ima. Takšen način je za določene primere popolnoma primeren (npr. vsakodnevne, operativne zadeve). Pri drugem načinu posameznik proaktivno išče nove vire znanja, kar mu omogoča lažje razumevanje proučevanega problema. Takšen način je primeren za zahtevnejše situacije, kot je npr. razmišljanje o prihodnji strategiji podjetja. Kateri od obeh načinov je bolj primeren, je odvisno od okoliščin.

»Plearning model« je primeren tudi za proces načrtovanja trženja, kjer se mala podjetja želijo naučiti več o sedanjem položaju podjetja, o tem, kam želijo iti in s katerimi aktivnostmi je mogoče dosegati zastavljene cilje. Ta model je prikazan na Sliki 8 na naslednji strani.

Model predlaga, da naj podjetje spremlja dve področji informacij, in sicer odkrivanje znamenj, ki opozarjajo na spremembe na trgu, ter poznavanje dosedanjih rezultatov podjetja (to vključuje tako zunanje kot notranje dejavnosti podjetja). Na določanje ciljev podjetja v veliki meri vplivajo deležniki podjetja (npr. dobavitelji, trgovski posredniki, finančne

institucije ipd.), lastnik/manager in zaposleni. Bistvo modela temelji ravno na vključenosti vseh treh skupin v proces učenja.

Slika 8: »Plearning model« za načrtovanje trženja v malih podjetjih



Vir: Chaston, Mangles, 2002, str. 112.

Določanje ciljev podjetja je povezano z vrednotami in vedenjem lastnika/managerja ter mnenji deležnikov in zaposlenih. Vse tri skupine so vključene tudi pri odločitvah glede aktivnosti za doseganje ciljev v tretji stopnji načrtovanja. V ta namen naj bi podjetje oblikovalo predlogo za pregledovanje dogovorjenih aktivnosti. Predloga je dokument, katerega vsebino morajo poznati vsi zaposleni, saj omogoča tudi usmerjanje zaposlenih pri njihovem delu. Poleg tega je korist te predloge tudi ta, da zagotavlja preprost sistem nadzora procesa.

Predstavljeni modela oziroma pristopa k strateškemu načrtovanju trženja v malih podjetjih sta teoretična podlaga za nadaljnje razmišljanje in raziskave. Ključna sestavina obeh modelov je učenje, ki je prisotno v celotnem procesu načrtovanja. Omenjena modela sta še posebej primerna za mala podjetja, ki se zaradi svojih značilnosti s področjem učenja in znanja ne ukvarjajo kaj dosti. Pri modelu kroga učenja se mi zdi do neke mere problematična njegova uporaba v praksi. Lastnik/manager bi moral namreč spremeniti način razmišljanja, kar je po mojem mnenju prvi pogoj, da bi lahko model deloval. Podobno velja tudi za »plearning model«, ki prav tako temelji na učenju in načrtovanju, vendar se hkrati nanaša tudi na klasični koncept: analiza – cilj – izvedba. Tudi pri tem modelu se mora lastnik/manager neprestano učiti. Da bi mala podjetja oba modela lahko uspešno uporabljala, bi morali precej napora v to vložiti tudi sami managerji, in sicer s spremembo razmišljanja. Vsekakor predstavljena

modela prikazujeta, kako premostiti razkorak med opredelitvami strateškega načrtovanja trženja za velika in mala podjetja.

Poleg omenjenih dveh modelov lahko navedemo še model procesa strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih, ki ga opisuje Brooksbank (1999, str. 78–90). Ta model je bil omenjen že pri splošni opredelitvi procesa strateškega načrtovanja trženja (*glej stran 39*). Model sledi priporočilom klasične trženjske teorije in predstavlja proces načrtovanja trženja v malih podjetjih skozi štiri stopnje: analiziranje, izdelava strategije, izvajanje in kontroliranje. V vsaki stopnji so opredeljeni tudi ključni cilji in naloge. Načrtovanje trženja tako vključuje analizo konkurenčnega položaja podjetja, določanje trženjskih ciljev, oblikovanje in izvajanje trženjskih strategij, taktik in organizacije ter kontroliranje izvajanja in rezultatov. Kot izhaja iz teoretične opredelitve, model zagotavlja strukturo, ki je primerna za uporabo v različnih oblikah malih podjetij. Kljub temu dejstvu menim, da je model bolj kot za mala podjetja primeren za uporabo v velikih podjetjih. Model sledi priporočilom klasične trženjske teorije, ki za mala podjetja ni najbolj primeren, kot smo že ugotovili v dosednji razpravi. Malim podjetjem model ne prinaša nič bistveno novega in drugačnega, kar ne bi bilo vključeno tudi v drugih klasičnih konceptih. Poleg tega je model preveč obsežen, da bi ga lahko mala podjetja učinkovito uporabljala.

4.3.3 Oblikovanje strategije trženja za mala podjetja

V procesu načrtovanja trženja za mala podjetja je ena od pomembnejših stopenj oblikovanje strategije trženja. O oblikovanju strategij za mala podjetja pišeta Vykarnam in Leppard (1995, str. 22–24). V grobem naj bi obstajale štiri strategije za mala podjetja:

- Ohranjanje obstoječih odjemalcev in izdelkov – brez sprememb obstoječega stanja. To je med vsemi najbolj konzervativna strategija, ki predlaga, da podjetje ostaja pri obstoječih odjemalcih in obstoječih izdelkih. Ta strategija zahteva relativno najmanj truda, a se mora podjetje pri tem zavedati nevarnosti upadanja trga ali konca življenjske dobe izdelkov.

- Priprava novih izdelkov za obstoječe odjemalce – dodajanje vrednosti obstoječim odnosom.

Kadar imamo dobre odnose z odjemalci, izdelki pa so že na koncu življenjske dobe, se podjetje lahko odloči za pripravo novih izdelkov za obstoječe odjemalce. Prednosti pri tem so v poznavanju odjemalcev, izboljšani podobi ali celo v večji marži, slabost pa je relativno velika verjetnost neuspeha novega izdelka na trgu.

- Oskrba novih odjemalcev z obstoječimi izdelki.

Ta strategije je smiselna takrat, ko odjemalci ne izvajajo ponovnih nakupov in je izdelke relativno enostavno proizvajati in distribuirati v večjih količinah, dodatni razlogi so lahko v

dobrih prodajnih sposobnostih podjetja in visokem povpraševanju. Prednosti te strategije se kažejo v širini prodaje in neodvisnosti od večjih odjemalcev, slabosti pa so predvsem pri stroških, ki so povezani z novimi odjemalci.

- Priprava novih izdelkov za nove odjemalce – diverzifikacija.

Ta strategija je med vsemi najbolj tvegana, za katero se podjetje odloči, ko pride do krčenja baze odjemalcev, ukinitve izdelka, nenadnega premika na trgu ali kot posledica nove, bistveno boljše poslovne priložnosti. Strategija diverzifikacije zahteva kvalitetno raziskavo in pripravo analize trženja ter zavedanja sprememb pri poslovanju. Prednosti te strategije so v možnostih izkoriščanja novih, atraktivnih priložnosti in neobremenjenosti s preteklim poslovanjem. Slabosti so v tem, da podjetje v tem primeru začenja od začetka in si mora šele pridobiti nove odjemalce, izkušnje, ugled in podobno.

Predstavljene strategije trženja se sicer nanašajo na mala podjetja, vendar jih je mogoče glede na opisano uporabiti tudi pri velikih podjetjih. Te strategije nimajo posebnosti, ki bi se nanašale zgolj na mala podjetja. Malo podjetje izbere eno od strategij, sam izbor pa je odvisen od okoliščin in trenutnega položaja podjetja, na kar v veliki meri vplivajo tudi cilji podjetja.

4.3.4 Načrt trženja za malo podjetje

O pomenu in vlogi načrta trženja smo govorili že pri strateškem načrtovanju trženja. Načrt trženja se osredotoča na izdelek oziroma trg in je sestavljen iz podrobnih strategij in programov za doseganje zastavljenih ciljev. Načrt trženja mora prikazati podrobne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje, cenovno politiko, način distribucije in strategijo tržnega komuniciranja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža. Te opredelitve veljajo tudi za načrt trženja v malem podjetju, pri čemer se formalna oblika načrta razlikuje od načrta trženja v velikih podjetjih.

Za mala podjetja je značilno, da načrta trženja običajno ne pripravljajo oziroma ga pripravijo zgolj v omejenem obsegu. To ne pomeni, da mala podjetja nimajo nobenih strategij, ampak so le-te običajno bolj ali manj le v glavi lastnika/managerja. Izdelava načrta trženja je povezana s stopnjo razvoja malega podjetja in trženja, individualnimi sposobnostmi lastnika/managerja ter omejitvami, s katerimi se srečujejo mala podjetja (Carson et al., 1995, str. 221).

Pri pripravi okvira načrta trženja morajo mala podjetja upoštevati naslednje elemente (Carson et al., 1995, str. 223–231):

- o konkurenčne prednosti malih podjetij – na katerih področjih je podjetje močnejše od konkurence (kakovost izdelkov/storitev, prilagodljivost, dostava, poprodajne aktivnosti ipd.);

- o trženjske informacije za mala podjetja (viri informacij, metode zbiranja, koristna uporaba informacij);
- o poznavanje potrošnikovih pričakovanj (kako razmišlja potencialni potrošnik, kdo so dejanski potrošniki, zakaj bi kupovali izdelke/storitve podjetja ipd.);
- o trženjska orodja za uporabo v malih podjetjih (tista orodja, ki so najbolj primerna za mala podjetja in so edinstvena za vsako podjetje).

Še bolj podrobno ta vprašanja razčleni Johnson (1993, str. 28), ki pravi, da mora podjetje pri pripravi načrta trženja poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- o Katere so posebnosti izdelkov oziroma storitev našega podjetja?
- o Kako vemo, ali jih bo trg sprejel?
- o Kakšna bo cena izdelka/storitve? Ali jo bodo kupci pripravljani po tej ceni kupovati?
- o Ali bo podjetje pri teh cenah ustvarilo dobiček?
- o Zakaj bi nekdo raje kupoval izdelke/storitve našega podjetja in ne od drugega podjetja?
- o Ali je pravi čas, da ponudimo izdelek/storitev trgu?
- o Ali bomo sposobni razvijati izdelek oziroma nove izdelke tako, kot se bo razvijal trg?
- o Ali smo razmislili, kako bomo oglaševali izdelek in koliko bo to podjetje stalo?
- o Ali poznamo konkurente in katere izdelke prodajajo na trgu?
- o Ali smo vprašali potencialne odjemalce o izdelku/storitvi, ki jim ga želimo ponuditi?

Ob upoštevanju in vključitvi vseh omenjenih elementov v procesu izdelave načrta trženja lahko lastnik/manager natančno opiše trženjsko okolje podjetja ter svoj položaj in situacijo glede na okolje podjetja. Najpomembnejša korist načrta trženja za malo podjetje je, da upošteva podjetniške značilnosti in značilnosti trženja, ki so združene s posebnimi značilnostmi malega podjetja. Koristi, ki jih načrt trženja prinaša malemu podjetju, se kažejo v boljših rezultatih poslovanja podjetja (Carson et al., 1995, str. 231).

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA V ZVEZI S STRATEŠKIM NAČRTOVANJEM TRŽENJA V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI

5.1 Izhodišče in namen raziskave

V prvem delu magistrskega dela smo spoznali ključne pojme in koncepte, ki so povezani z malimi podjetji ter značilnostmi trženja in načrtovanja trženja v malih podjetjih. Značilnosti malih podjetij in podjetnikov v veliki meri vplivajo na izvajanje trženja v teh podjetjih. Teoretične ugotovitve, ki so povzete v prvem delu, se nanašajo predvsem na razvita zahodna gospodarstva, od koder prihaja tudi največ raziskav in literature v zvezi s preučevanjem trženja v malih podjetjih. V empiričnem delu magistrskega dela želim preučiti, ali ključni koncepti in teoretične ugotovitve v zvezi s procesom trženja in strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih veljajo tudi za slovenska mala podjetja. Raziskati torej želim, na kakšen

način poteka proces trženja v malih podjetjih pri nas in kako (če sploh) naša mala podjetja uporabljajo strateško načrtovanje trženja.

Izhodišče za raziskavo je raziskovalna domneva, kot sem jo opredelil že v uvodu: *slovenska mala podjetja nimajo strateškega načrtovanja trženja, izvajanje trženja v malih podjetjih v Sloveniji poteka podobno kot lahko razberemo iz predstavljenih ugotovitev raziskav v zahodnih gospodarstvih*. Namen raziskave je zbrati primarne podatke, ki so potrebni za presojo utemeljenosti postavljene domneve, poleg tega pa še spoznati, kako se mala podjetja v Sloveniji lotevajo načrtovanja trženja, kako ga sploh razumejo, kakšen pomen mu pripisujejo ter katere so glavne ovire, s katerimi se pri tem srečujejo. Poleg tega me tudi zanima, kako lastniki oziroma direktorji v preučevanih malih podjetjih vidijo povezavo med strateškim načrtovanjem trženja in poslovno uspešnostjo malega podjetja. S pomočjo raziskave bom poskusil tudi analizirati stanje na področju trženja in strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih v Sloveniji.

5.2 Metodologija raziskave

Teorija s področja trženjskega raziskovanja priporoča izvedbo preiskovalne raziskave v primerih, ko ima raziskovalec malo predhodnega znanja, na katerem bi lahko gradil. Preiskovalna raziskava namreč omogoča pridobitev globljih spoznanj o naravi proučevanega problema. Raziskovalne metode so pri preiskovalnih raziskavah kvalitativne, prilagodljive in nestrukturirane, raziskovalne domneve pa so precej nejasno postavljene ali jih sploh ni (Vodlan, 2003, str. 70). S pomočjo kvalitativnih metod raziskovanja je mogoče pridobiti veliko količino vsebinsko bogatih informacij, analiza tako pridobljenih podatkov je bolj kreativna, osebna in razlagalna. Izvedba, analiza in poročilo o kvalitativni raziskavi zahtevajo kombinacijo kreativnosti, discipline, prilagodljivosti in trdega dela, če želi raziskovalec kar se da objektivno obdelati podatke, hkrati pa tudi dodati lasten prispevek k analizi in sintezi podatkov (Walker, 1985, str. 3).

Na osnovi omenjenega in glede na dejstvo, da podobne raziskave na temo strateškega načrtovanja trženja med malimi podjetji v Sloveniji nisem zasledil, je za proučevanje problematike v magistrskem delu smiselno uporabiti preiskovalno raziskavo, ki temelji na kvalitativni raziskovalni metodi v obliki globinskih intervjujev. Globinski intervjuji temeljijo na nestrukturiranem in neposrednem načinu pridobivanja informacij, primerni so predvsem za preučevanje kompleksnih in občutljivih raziskovalnih problemov. Bistvo globinskega intervjuja je preiskovanje vzrokov za določeno obnašanje posameznika v povezavi z nekim predmetom raziskovanja (Malhotra, 2002, str. 174; Walker, 1985, str. 8).

Za vodenje globinskega intervjuja je potrebno precej več znanja in izkušenj kot za običajne tehnike strukturiranega spraševanja, saj mora raziskovalec kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor in ob tem pridobiti sogovornikovo zaupanje. Uspešnost globinskega

intervjuja je v veliki meri odvisna prav od sposobnosti usmerjevalca pogovora, ki poskuša v pogovoru kar najbolj prodreti v globino preučevanega problema. Pogovor mora potekati v sproščenem vzdušju, usmerjevalec pogovora mora ostati objektiven in hkrati dostopen. Raziskovalec postavlja vprašanja informativne narave in se ne zadovolji s kratkimi odgovori. Poleg tega mora biti tudi dober poslušalec in opazovalec, pozoren na ključne neverbalne zanke sogovornika, kot so drža, kretnje, intonacija glasu, obrazna mimika ipd., ki lahko izražajo zanimanje, spodbudo, skrb, toplino, ali pa dolgočasje, nestrinjanje in indiferentnost sogovornika. Globinski intervju traja lahko od pol ure do več kot eno uro (Malhotra, 2002, str. 174). Pri tem je pomembno tudi to, da usmerjevalec pogovora ne uporablja težje razumljivih izrazov za sogovornika, ki bi jih ta lahko napačno razumel. Snemanje intervjuja je smiselno in priporočljivo, saj se lahko usmerjevalec pogovora bolj osredotoči na vsebino, hkrati s tem je zagotovljen tudi natančen zapis vsebine pogovora. Vsekakor je pred snemanjem potrebno dobiti za to dovoljenje sogovornika.²⁴ V primeru, da intervjuvanci ne privolijo v snemanje, je potrebno natančno opazovanje in zapisovanje ključnih besed, kar je sicer bolj moteče, saj se je težje osredotočiti na vsebino in na podrobnosti razgovora. Na omenjene značilnosti pri izvajanju globinskih intervjujev sem bil pozoren tudi sam.

5.2.1 Načrt raziskave in opis vzorca

Pri pripravi načrta raziskave je načrt vzorčenja eno od ključnih področij in zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja.

Kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih, namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec izbere take enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev (Vodlan, 2003, str. 72). Glede velikosti vzorca velja nepisano pravilo, da mora raziskovalec izbrati najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Literatura ne navaja pravila za določitev števila vzorčnih enot pri izvedbi kvalitativne raziskave, saj je to odvisno od kompleksnosti proučevanega problema. Vendar je lahko raziskava s 15 in več enotami v vzorcu že neobvladljiva (Miles, Huberman, 1994, str. 30).

Kvalitativna raziskava, ki sem jo izvedel v magistrskem delu, temelji na namenskem vzorcu, ki ga sestavlja 12 izbranih podjetij, od tega jih je 10 malih, 1 mikro in 1 srednje veliko podjetje, ki je hkrati tudi gazela. Med malimi podjetji je v vzorcu tudi družinsko podjetje. Glavno merilo za izbiro vzorčnih enot je število zaposlenih, izhajajoč iz opisanih meril za razvrstitev podjetij v prvem poglavju magistrskega dela (mikro podjetje: 0–9 zaposlenih, malo podjetje: 10–49 zaposlenih in srednje veliko podjetje: 50–249 zaposlenih). Razen pri mikro in

²⁴ V skladu z ESOMAR-jevim mednarodnim kodeksom trženjske in družboslovne raziskovalne prakse morajo biti sodelujoči v raziskavi, običajno na začetku intervjuja, seznanjeni z uporabo tehnik opazovanja ali snemalne naprave. Anonimnost sodelujočega z uporabo navedenih metod ne sme biti oškodovana (ESOMAR: Codes and Guidelines, 2003).

srednje velikem podjetju so v vzorcu podjetja, ki imajo med 10 in 49 zaposlenih. V vzorec sem namenoma vključil tudi po eno srednje veliko, mikro in družinsko podjetje, da bi preučil, ali velikost in posebne značilnosti podjetja (gazela, družinsko podjetje) ter njegova organiziranost vplivajo na načrtovanje in izvajanje trženja v podjetju.

Naslednje merilo za izbor podjetja je bilo, da je podjetje aktivno na trgu vsaj pet let, kar omogoča, da so iz raziskave izločena tista podjetja, ki izkazujejo visoko rast poslovanja značilno za podjetja v začetni fazi obstoja, še posebej v prvih štirih letih (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 8). Vsa izbrana podjetja so na trgu prisotna vsaj 10 let in so vsa še v fazi rasti.

V vzorcu zajeta podjetja so iz različnih dejavnosti, in sicer so štiri proizvodna, tri trgovska, pet podjetij pa je iz ostalih storitvenih dejavnosti. Izbrana podjetja so iz kartonažne, tiskarske, lesno-predelovalne, živilske, založniške dejavnosti ter dejavnosti uvoza in distribucije, veleprodaje, maloprodaje, zastopstva, računalništva, informatike, oglaševanja, svetovanja in izobraževanja. Nekatera podjetja delujejo v večih naštetih panogah hkrati (npr. uvoz, maloprodaja, veleprodaja, proizvodnja). Polovica podjetij deluje samo na domačem trgu, druga polovica se vsaj delno ukvarja tudi z izvozom, med njimi tri že zelo intenzivno. V vzorcu je po pet malih podjetij, ki imajo več kot 25 oziroma manj kot 25 zaposlenih, srednje veliko podjetje ima 90 zaposlenih, mikro podjetje pa zaposluje 6 oseb. Med direktorji podjetij sta samo dve ženski, ki sta hkrati tudi 100 % lastnici podjetja, poleg tega sta še dve med solastniki podjetij. V treh primerih je šlo za solastništvo dveh partnerjev, v dveh primerih pa sta imela direktorja manjši, vendar enakovreden lastniški delež z ostalimi solastniki. Samo v enem primeru sta bila navzoča pri intervjuju tako lastnica podjetja, ki je formalno še vedno direktorica, kot tudi direktor, ki to funkcijo opravlja profesionalno. To je bil tudi edini primer med preučevanimi podjetji, kjer sta bili lastniška in vodstvena funkcija v podjetju ločeni. Po mnenju sogovornikov vsa preučevana podjetja uspešno poslujejo, kar je bila njihova subjektivna ocena, saj se s tem nisem podrobneje ukvarjal. Glede na formalno obliko so vsa podjetja družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Imen podjetij v raziskavi zaradi zagotovljene anonimnosti podatkov ne navajam. Geografsko merilo pri raziskavi sicer ni bistvenega pomena, a vseeno naj navedem, da so izbrana podjetja iz osrednje Slovenije, razen dveh, od katerih je eno s Štajerske, drugo pa z Gorenjske.

V Tabeli 5 je seznam v raziskavo vključenih podjetij po dejavnostih, formalni obliki, lastništvu, spolu sogovornika in skrajšanem nazivu podjetja. Vsakemu podjetju v nadaljevanju sledi tudi njegova kratka predstavitev.

Tabela 5: Pregled podjetij sodelujočih v raziskavi: po glavnih dejavnostih, formalni obliki, lastništvu, spolu sogovornika in skrajšanem nazivu podjetja

Št.	Dejavnosti podjetja	Formalna oblika podjetja	Lastništvo, spol	Skrajšan naziv podjetja v tekstu
1.	Proizvodnja embalaže, tisk, oblikovanje	d. o. o.	Lastnik (100 %) M	embalažno podjetje
2.	Izdelava in montaža kuhinj po naročilu	d. o. o. (družinsko podjetje)	Solastnik (50 %) M	pohištveno podjetje
3.	Razvoj, oblikovanje in izdelava daril in promocijskih izdelkov za poslovne namene	d. o. o.	Lastnica (100 %) Direktor Ž M	podjetje za promocijske izdelke
4.	Proizvodnja pekarskih izdelkov, distribucija, izvoz	d. o. o. srednje veliko (gazela)	Solastnik (50 %) M	pekarsko podjetje
5.	Veleprodaja, maloprodaja, zastopstva izdelkov za šport in gorništvu, proizvodnja	d. o. o.	Solastnik (50 %) M	trgovsko podjetje z izdelki za šport
6.	Maloprodaja, uvoz, montaža vodnih postelj	d. o. o.	Lastnik (100 %) M	specializirana trgovina
7.	Uvoz, zastopstvo, veleprodaja, distribucija	d. o. o. (mikro)	Solastnik (33 %) M	distributer
8.	Računalništvo, informatika, projektiranje	d. o. o.	Solastnik (90 %) M	podjetje za računalniško projektiranje
9.	Jezikovni center, izobraževanje, prevajanje	d. o. o.	Lastnica (100 %) Ž	jezikovna šola
10.	Oglaševalska agencija	d. o. o.	Lastnik (100 %) M	oglaševalska agencija
11.	Podjetje za svetovanje in razvoj	d. o. o.	Solastnik (15 %) M	podjetje za svetovanje
12.	Založba	d. o. o.	Solastnik (80 %) M	založba

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

1. Embalažno podjetje

Podjetje deluje v embalažni, tiskarski in papirni panogi. Na trgu je prisotno 18 let in ima 49 zaposlenih, kar po kriteriju števila zaposlenih že meji na srednje veliko podjetje. Poleg domačega trga se podjetje intenzivno usmerja tudi v izvoz. Lastnik, ki je hkrati tudi direktor podjetja, odloča o vseh ključnih zadevah v podjetju, pri tem mu pomaga sin in nekaj ostalih sodelavcev. V podjetju želijo zaposliti direktorja, saj lastnik želi to funkcijo predati nekemu od zunaj, s čimer bi se lahko bolj in lažje ukvarjal s strateškimi stvarmi.

2. Pohištveno podjetje

Družinsko podjetje, ki se je razvilo iz mizarske delavnice in se je kasneje nekajkrat preoblikovalo. Ima sicer že 35-letno tradicijo v dejavnosti, v zadnjih 10 letih pa se je specializiralo zgolj za izdelavo in montažo kuhinj po naročilu v višjem cenovnem razredu.

Gre za specifično tržno nišo v pohištveni panogi. Podjetje vodi direktor, ki je skupaj z bratom tudi solastnik podjetja, med njima so funkcije v podjetju razdeljene. Trenutno podjetje zaposluje 20 ljudi. Glavna usmeritev podjetja je domači trg, nekaj pa je tudi izvoznih poslov, kamor se podjetje še ne usmerja zavestno.

3. Podjetje za promocijske izdelke

Osnovna dejavnost podjetja je razvoj, oblikovanje in izdelava daril ter promocijskih izdelkov za poslovne namene, in sicer na področju embalaže, pisarniškega materiala in razvoja posebnih izdelkov za naročnike. Pri tem gre za razvoj in proizvodnjo izdelkov iz ravnega polipropilena in njihovo obdelavo (tiskanje, izsekovanje, brizganje ter kombinacija le-teh). Velik del kupcev podjetja so oglaševalske agencije. V podjetju sta lastniška in vodstvena funkcija ločeni. Lastnica, ki je sicer tudi direktorica podjetja, se je pred letom dni odločila za zaposlitev profesionalnega direktorja, kar je dalo podjetju nov zagon.

4. Pekarsko podjetje

Podjetje spada med srednje velika podjetja, ki je do te velikost zrastle v 13 letih. Začetek poslovanja je bil prenos izdelka z nekega drugega trga, ki so ga v podjetju prilagodili za slovenski trg. Direktor je tudi solastnik podjetja. Podjetje deluje v pekarski panogi, in sicer je specializirano za izdelke, ki so v trendu s sodobnim načinom življenja. Za podjetje je značilen specifičen poslovni model, ki temelji na drugačnosti. Iz proizvodno usmerjenega podjetja se je preusmerilo v trženjsko usmerjeno podjetje. Poleg domačega trga je intenzivno usmerjeno na tuje trge. V začetku leta 2005 je podjetje prejelo naziv gazele.

5. Trgovsko podjetje z izdelki za šport

Podjetje se ukvarja z uvozom, veleprodajo, maloprodajo, zastopanjem tujih blagovnih znamk, del dejavnosti pa je tudi lastna proizvodnja. V skupini športnih trgovin pokriva specifično tržno vrzel kupcev hribovskih in gorniških izdelkov. V maloprodaji, ki predstavlja polovico realizacije, ima podjetje nekaj lastnih prodajaln, ostale pa so franšizne, ki prodajajo samo njihove izdelke. V veleprodaji se ukvarja z zastopanjem tujih blagovnih znamk, poleg tega ima še dve lastni blagovni znamki. Lastnika podjetja sta dva; direktor je hkrati tudi solastnik podjetja. V podjetju je zaposlenih 30 ljudi. Delno je usmerjeno tudi v izvoz, vendar še ne izrazito in načrtno.

6. Specializirano trgovsko podjetje

Podjetje je specializirano za prodajo vodnih postelj in je usmerjeno zgolj na domači trg. Značilnost panoge, v kateri podjetje deluje, je, da v njej ni velikih korporacij, predvsem zaradi intenzivnega in individualnega ukvarjanja s kupcem. Podjetje je na trgu prisotno 11 let in ima trenutno 12 zaposlenih, direktor pa je hkrati tudi 100 % lastnik podjetja. Glavnino prodaje ustvarijo v prodajalni – salonu (več kot 80 % prodaje), ostalo odpade na pohištvene salone. Podjetje se je na trgu pozicioniralo z visoko kvaliteto izdelka in storitve, čemur v podjetju namenjajo veliko pozornosti.

7. Distributer

Podjetje spada po svoji velikosti med mikro podjetja in je specializirano za distribucijo prehrabnenih izdelkov. Podjetje deluje 14 let, zaposluje 6 ljudi, vključno s tremi solastniki, od katerih ima vsak po tretjino deleža v podjetju in so v njem že od ustanovitve. Dejavnost podjetja je uvoz, zastopanje in distribucija prehrabnenih izdelkov za določene tržne vrzeli, kar za večja uvozna in trgovska podjetja ni zanimivo. Podjetje nenehno spremlja novosti v tujini in išče tržno zanimive prehrabne izdelke za posamezne tržne vrzeli.

8. Podjetje za računalniško projektiranje

Podjetje je prisotno na trgu 15 let in ima 18 zaposlenih. Direktor je hkrati tudi večinski lastnik podjetja, manjši delež v podjetju ima še soustanovitelj. Glavne dejavnosti podjetja so računalniško podprto projektiranje, digitalni tisk in razvoj portalskih inteligentnih sistemov. Podjetje je močno prisotno tudi na trgih bivše Jugoslavije, saj sta se oba lastnika v podjetju, iz katerega je nastalo sedanje podjetje, ukvarjala s podobno dejavnostjo in sta tudi bila zadolžena za te trge. Podjetje je organizirano projektno, kjer posamezen projekt določa tudi njegovo organizacijo. Glede na dejavnost, v kateri je podjetje, je znanje eno od ključnih področij, ki mu podjetje namenja tudi največ pozornosti.

9. Jezikovna šola

Podjetje se ukvarja z jezikovnim izobraževanjem in prevajanjem. Prva od obeh predstavlja najpomembnejši del dejavnosti podjetja. Na trgu je prisotno 13 let, pred dvema letoma je podjetje spremenilo naziv, se odločilo tudi za novo podobo in se hkrati preselilo na novo lokacijo. Trenutno se v podjetju ukvarjajo s spremembo pozicioniranja na trgu. V podjetju je 5 redno zaposlenih, poleg tega pa še 42 stalnih zunanjih sodelavcev, zato sem ga vključil med mala podjetja. Direktorica podjetja je hkrati tudi njegova 100 % lastnica.

10. Oglaševalska agencija

Podjetje je vezano na omejeno število zelo znanih kupcev, za katere izvajajo oglaševalske in druge promocijske aktivnosti: je trženjsko usmerjeno podjetje. Podjetje je na trgu prisotno že 15 let in ima 40 zaposlenih. Direktor podjetja je tudi njegov 100 % lastnik. Pred nekaj leti se je podjetju priključila druga oglaševalska agencija, tako da sta imeni obeh v nazivu podjetja. Trenutno je ena od največjih oglaševalskih agencij na trgu, s poznanimi in uglednimi naročniki. Podjetje se osredotoča na domači trg, tudi zaradi posebnosti tega posla.

11. Podjetje za svetovanje

Vizija podjetja je biti svetovni ponudnik ustvarjalnih rešitev za trajnostni razvoj. Na trgu je prisotno 15 let in zaposluje 17 ljudi. Ima zelo specifično organizacijsko strukturo, deluje v štirih skupinah storitev, in sicer so to regionalni razvoj, varstvo narave, varstvo okolja in razvoj podeželja. Značilnost podjetja so projektne skupine, ki se v podjetju organizirajo glede na različne projekte. Direktor je tudi solastnik podjetja, skupaj še z ostalimi petimi solastniki. Poleg domačega trga se podjetje vse bolj usmerja tudi na izvozne trge.

12. Založba

Podjetje deluje v knjižni založniški dejavnosti. Večji del poslovanja podjetja predstavlja t. i. učbeniški oziroma šolski program, ki je precej specifičen, ostalo pa je splošna oziroma priročniška literatura. Podjetje je na trgu prisotno 10 let, ima 21 redno zaposlenih, poleg tega še 7 rednih pogodbenih sodelavcev. Direktor podjetja je tudi njegov večinski lastnik. Dejavnost podjetja je izdajanje knjig, njihovo urejanje, usmerjanje njihovega nastanka in njihova prodaja. Glede na specifično dejavnost podjetja je uspešnost poslovanja večkrat dokaj negotova, po drugi strani pa so s tem možnosti za vstop tuje konkurence na ta trg manjše.

5.2.2 Opomnik za vodenje globinskih intervjujev

Pred izvedbo globinskih intervjujev sem pripravil opomnik, ki je podrobneje predstavljen v Prilogi 1.

Okvirni tematski sklopi v raziskavi sledijo zastavljenim ciljem raziskave in poleg splošnih podatkov o podjetju pokrivajo naslednja glavna problemska področja:

- o razumevanje trženja in njegov pomen v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju,
- o organizacijska struktura podjetja s poudarkom na organizaciji trženja,
- o izvajanje trženjskih aktivnosti v podjetju in trženje z mreženjem,
- o opredelitev ovir za učinkovitejše trženje,
- o strateško načrtovanje v malem podjetju,
- o strateško načrtovanje trženja v malem podjetju – razumevanje, izvajanje, formalna oblika ter pomen, ki mu ga pripisujejo za rast in razvoj podjetja,
- o pripravljenost malih podjetij za sprejemanje drugačnih pristopov k načrtovanju trženja; pomen, ki ga pripisujejo znanju, in načini pridobivanja novih znanj.

Opomnik služi predvsem kot okvir in pomoč za razgovor, vrstni red vprašanj in vsebina pa sta prilagojena glede na predhodne odgovore intervjuvancev. Skrbel sem, da je razgovor potekal tekoče, zato se nisem natančno držal vrstnega reda opomnika. Na ta način sem omogočil sogovorniku, da se je bolj razgovoril, sam pa sem ga z dodatnimi vprašanji zgolj usmerjal in spodbujal. V nekaterih primerih so bili odgovori zgolj implicitni in opisni, zato jih je bilo mogoče razbrati samo iz konteksta. Razlog za to je bil ali v nerazumevanju vprašanja ali v tem, da intervjuvanec ni želel konkretno in natančno odgovoriti na vprašanje. Številni vsebinski sklopi zaokrožajo tematiko raziskave, pri čemer je glavni poudarek na trženju in strateškem načrtovanju trženja v malih podjetjih.

5.3 Rezultati raziskave

Analiza kvalitativnih podatkov je izrazito osebna aktivnost, v katero so vključeni procesi interpretacije in kreativnosti, ki jih je težko in morda celo nevarno nedvoumno izraziti (Vodlan, 2003, str. 75).

Izbrana tema raziskave je vsaj na prvi pogled dokaj delikatna, saj je načrtovanje na nek način povezano tudi s poslovnimi skrivnostmi podjetja, o čemer v podjetjih na splošno ne želijo kaj dosti govoriti. V malih podjetjih so lastniki oziroma managerji do tovrstnih raziskav še dokaj nezaupljivi. Pred izvedbo intervjujev sem zato vsakemu od sogovornikov podrobno razložil namen in način raziskave ter omenil predvideno trajanje razgovora. Vsem sodelujočim sem zagotovil, da je raziskava anonimna in da ime podjetja ne bo nikjer omenjeno. S tem sem si pridobil pri sodelujočih določeno zaupanje, kar je za kakovostno izvedbo intervjuja bistvenega pomena. Od vseh intervjuvancev sem dobil tudi dovoljenje za snemanje intervjujev.

Izvedba intervjujev je potekala na sedežu podjetij, in sicer po predhodnem dogovoru z direktorjem²⁵ podjetja. Izvedba intervjujev na sedežu sodelujočih podjetij mi je omogočila spoznati in občutiti tudi splošno delovno vzdušje v podjetju ter dobiti vtis o organiziranosti poslovanja in nekaterih osebnostnih lastnostih direktorjev. Poleg tega je bilo mogoče iz razgovora ugotoviti, katerim področjem namenjajo v podjetju največ pozornosti oziroma s katerimi težavami se pri poslovanju največ srečujejo, saj so jih intervjuvanci omenjali večkrat in dokaj spontano. Skoraj pri vseh sodelujočih je bilo zaradi njihove zasedenosti potrebno kar nekaj usklajevanja glede termina izvedbe intervjuja. Med podjetji, ki sem jih želel vključiti v raziskavo, so trije zavrnil sodelovanje, od tega dva zaradi pomanjkanja časa, eden pa sploh ni bil pripravljen sodelovati v raziskavi.

Raziskavo sem opravil v času od 15. junija do 12. julija 2005. Intervjuji so potekali z direktorji podjetij, ki so bili v večini primerov tudi lastniki oziroma večinski lastniki podjetij. Posamezen intervju je trajal v povprečju približno eno uro, najkrajši je trajal dobre pol ure, najdaljši pa več kot uro in pol. Zapisi intervjujev obsegajo skoraj 60 tipkanih strani, ki so v skrajšani obliki predstavljeni v Prilogi 2. Rezultati raziskave so prikazani v nadaljevanju kot predstavitev pridobljenih informacij po zastavljenih tematskih sklopih tako, kot si sledijo v opomniku za vodenje globinskih intervjujev. Na koncu pa so povzete še skupne ugotovitve raziskave. Pri vsakem tematskem področju se opisi nanašajo najprej na mala podjetja, na koncu pa je za primerjavo dodan opis značilnosti, ki se nanašajo na srednje veliko in mikro podjetje. Družinsko malo podjetje posebej omenjam samo v primeru, če je ta značilnost domnevni razlog za odstopanje od značilnosti drugih malih podjetij. Pri interpretaciji rezultatov je pri posameznem podjetju omenjena zgolj njegova glavna dejavnost. Pri vsakem od tematskih področij so posebej navedene tudi najbolj značilne navedbe intervjuvancev.

²⁵ V empiričnem delu bom namesto izraza lastnik/manager uporabljal izraz direktor, ki odraža dejansko situacijo v podjetjih in vključuje tako lastniško kot managersko funkcijo.

5.3.1 Razumevanje trženja in njegov pomen v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju

Preučevana podjetja v glavnem ne uporabljajo izraza trženje, vendar je trženjsko razmišljanje kljub temu prisotno v teh podjetjih, čeprav se morda tega niti ne zavedajo. To še posebej velja v primerih, ko imajo podjetja opraviti s kupci na porabniškem trgu. Namesto izraza trženje podjetja v večini primerov uporabljajo izraz marketing, ki ga v večini primerov razumejo zgolj kot oglaševanje in promocijo. Podobno ugotavljajo tudi tuje raziskave, ki smo jih v zvezi z značilnostmi trženja v malih podjetjih omenili v tretjem poglavju (*glej točko 3.4*).

Med podjetji, ki pripisujejo trženju največji pomen in so temu podrejene ostale funkcije v podjetju, so oglaševalska agencija, podjetje za promocijske izdelke ter specializirana trgovina. V oglaševalski agenciji je trženje najpomembnejša funkcija v podjetju in ga tako tudi razumejo. Po mnenju sogovornika to izhaja iz narave njihovega dela in je to obenem tudi predmet njihove prodaje. Pri tem je zanimivo to, da namesto izrazov trženje in marketing, ki sta za njih preveč generična, v podjetju uporabljajo bolj specifične izraze, kot npr. raziskava trga, cenovna politika, promocija, distribucijski kanali ipd. V podjetju za promocijske izdelke je trženje razumljeno kot način razmišljanja in kot izvedbene aktivnosti trženja. Takšen način razmišljanja je prisoten pri vseh zaposlenih in je za podjetje ključnega pomena. Razlog za to je mogoče iskati tudi v dejstvu, da so njihovi najpomembnejši kupci oglaševalske agencije, ki izdelke podjetja uporabljajo za izvajanje promocijskih aktivnosti za svoje naročnike.

V specializirani trgovini sicer omenjajo izraz marketing, vendar ga razumejo zgolj kot aktivnosti promocije in oglaševanja. Izraza trženje sicer ne uporabljajo, vendar je bilo mogoče iz pogovora razbrati, da je trženjsko razmišljanje in obnašanje v podjetju močno prisotno, saj kupcu namenjajo zelo veliko pozornosti ne samo v fazi nakupa, temveč tudi po opravljenem nakupu.

V podjetju za računalniško projektiranje, kot tudi pri podjetju za svetovanje, kjer gre za projekten način dela, je razumevanje trženja stvar vodje projekta in se s tem direktor posebej ne obremenjuje. Kljub temu pri podjetju za računalniško projektiranje uporabljajo tudi izraz marketing v povezavi z izvedbo določenih aktivnostih pri posameznih projektih, kar je v glavnem omejeno na aktivnosti promocije in oglaševanja. V embalažnem podjetju uporabljajo izraz marketing, ki ga razumejo tako, da naj bi marketinško deloval direktor in vodstvo podjetja, izvedbeni del prodaje pa se odvija v prodaji. S prvim so mišljene specifične aktivnosti, ki so v domeni direktorja in njegovih najožjih sodelavcev, kot npr. udeležba na sejnih, obiski konkurentov ipd.

Pri ostalih podjetjih opredelitev niso posebej navajali, tako da sem razumevanje razbral iz konteksta. Ta podjetja uporabljajo izraz marketing za aktivnosti oglaševanja, promocije in podobno, kar običajno enačijo s trženjem. Izraza trženje v podjetjih ne uporabljajo in ne navajajo, čeprav je v podjetjih prisotno. Npr. pohištveno podjetje se je zavestno usmerilo v

določeno tržno vrzel, ki jo uspešno pokriva in v tem segmentu celo razvija svojo blagovno znamko. Ne uporabljajo izraza marketing, pač pa izraz reklamiranje, kar razumejo kot oglaševanje in promocijo, pri prodaji sodelujejo arhitekti ipd. Glede na to, da je to družinsko podjetje, bi na osnovi tega težko sklepali, ali je družinska tradicija k temu razmišljanju pripomogla ali ne. Dejstvo namreč je, da so se v podjetju s to tržno vrzeljo zavestno začeli ukvarjati šele pred dobrimi desetimi leti, ko je prišlo v podjetju do zamenjave generacij. Pred tem podjetje ni bilo specializirano in je bila njihova dejavnost precej bolj splošna.

Pri razumevanju pojma trženje med podjetji odstopa pekarsko podjetje, kjer trženju kot načinu razmišljanja pripisujejo tudi največji pomen. Pri tem ločijo pojma trženje, ki ga razumejo kot način razmišljanja, ter marketing, ki vključuje trženjske aktivnosti (npr. oglaševanje, promocija, oblikovanje embalaže, analiza trga ipd.). To izhaja iz trženjske usmeritve podjetja. V distribucijskem podjetju sploh ne izvajajo trženjskih aktivnosti, saj jih izvaja principal sam, in sicer samo v primeru, če je zagotovljena ustrezna prisotnost izdelkov na prodajnem mestu. Pri tem gre zgolj za aktivnosti promocije in oglaševanja. Kljub temu se v podjetju močno zavedajo pomena trženjskega razmišljanja, saj je to stalno prisotno, npr. razmišljajo, kaj bi lahko novega ponudili trgu, zato spremljajo tujo literaturo s tega področja, obiskujejo specializirane sejme v tujini, poleg tega so tudi v stalnem stiku z odjemalci.

Tabela 6: Razumevanje trženja in njegov pomen v podjetjih – navedbe intervjuvancev

Št.	Podjetje	Navedbe intervjuvancev
1.	embalažno podjetje	»... marketinško naj bi deloval direktor in vrh v podjetju, prodajna vloga – izvedbeni del prodaje pa se odvija v prodaji.«
2.	pohištveno podjetje	»... delamo na blagovni znamki, tako da se nas prepozna, da smo drugačni od drugih. Smatram, da smo začeli še pravi čas, tako da se je naša blagovna znamka tudi nekako prišla. ... so v bistvu trije načini, kar se tiče reklamiranja naših izdelkov ...«
3.	podjetje za promocijske izdelke	»... razumemo ga kot način razmišljanja in kot izvedbene aktivnosti trženja ... Z letošnjim letom smo spremenili naš pristop k trženju v podjetju tako, da smo se orientirali h kupcem.«
5.	trgovsko podjetje z izdelki za šport	»Kar se tiče marketinga, pa imamo tri stvari. Po eni strani moramo oglaševati naše trgovine, torej povabiti ljudi v trgovine. Po drugi strani moramo vse blagovne znamke, ki jih zastopamo, tudi marketinško pokriti, in sicer v sodelovanju s principalami, to delajo komercialisti. In tretja stvar je ta naša blagovna znamka, ki jo moramo še toliko bolj pokriti, zato ker je naša.«
6.	specializirana trgovina	»... vedno bolj spoznavamo, kaj kupci hočejo in se seveda temu prilagajamo, ker imamo tudi zmeraj več vpliva na dobavitelje, da delajo po naših željah.«
7.	distributer	»Marketinga pri nas praktično ni, ker je marketing pri nas v domeni principala, ampak samo v primeru ustrezne prisotnosti izdelkov na prodajnem mestu ... Do sedaj smo se s tem tudi zelo malo ukvarjali, kako bi pa izgledalo, če bi bilo tega več, si pa niti ne znam predstavljati.«
9.	jezikovna šola	»... ne moreš prodajati nekaj, kar ni dobro, po drugi strani pa nekaj, kar je sicer zelo dobro, se ne prodaja samo od sebe.«
10.	oglaševalska agencija	»Absolutno je trženje v našem podjetju vitalna, primarna funkcija. ... ti izrazi so za nas preveč generični in jih zato nadomestimo s precej bolj

		specifičnimi. Govorimo ločeno o raziskavi trga, o raziskavah obstoječih, potencialnih kupcev, o cenovni politiki, o promociji, o distribucijskih kanalih ...»
11.	podjetje za svetovanje	»Zato pa se nam zdi bistveno, da je marketing, trženje, kakorkoli tem zgodbam rečemo, na vodji projekta. Sami v podjetju uporabljamo izraz marketing, kar je izraz, ki pri nas vključuje vse aktivnosti do podpisa pogodbe.«

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

5.3.2 Organizacijska struktura podjetja s poudarkom na organizaciji trženja

Organizacija podjetja in s tem tudi organizacija trženja se razlikujeta med podjetji, odvisno od dejavnosti, v kateri posluje podjetje, njegove velikosti in razvitosti. Nadalje lahko sklepamo, da je organizacija trženja v teh podjetjih v tesni povezavi z organizacijo podjetja, kar kaže na pomen trženja v teh podjetjih. V oglaševalski agenciji, podjetju za svetovanje in v podjetju za računalniško projektiranje je organizacijska struktura podjetja vezana na vodenje projektov. Temu je prilagojena tudi organizacija trženja. Vodje projektov so v teh podjetjih odgovorni za organizacijo in izvajanje trženja, ki se sicer od projekta do projekta razlikuje. V teh podjetjih trženje ni organizirano kot posebna funkcija na ravni podjetja, ampak je vključeno v posamezne projekte oziroma oddelke. Oglaševalska agencija ima odderek, ki ga imenujejo komercialni razvoj in je ožje usmerjen na iskanje novih poslovnih priložnosti; v podjetju za računalniško projektiranje določene trženjske aktivnosti, ki so vezane na celotno podjetje (npr. oglaševanje podjetja, izdelava promocijskih gradiv, udeležba na sejnih ipd.), občasno izvajajo kar v okviru enega oddelka v podjetju, ki sicer samostojno v celoti pokriva določen program podjetja.

Organizacijska struktura v ostalih proučevanih podjetjih je v glavnem linijska, kjer poslovne funkcije (prodaja, proizvodnja, finance) v veliki meri vodi in koordinira direktor podjetja. Stopnja njegove vključenosti je odvisna od velikosti podjetja. V embalažnem, pohištvenem, trgovskem podjetju z izdelki za šport in založbi je organizacija dokaj razvita, kar je povezano tudi z njihovo velikostjo in številom zaposlenih. V teh podjetjih sicer trženjska funkcija ni formalno organizirana, ampak se bolj ali manj izvaja v okviru prodajne funkcije. Trženje je v glavnem omejeno zgolj na prodajo, oglaševanje in promocijo. Podobno velja za ostala tri mala podjetja, kjer je za razliko od prej omenjenih direktor bolj vpleten v večino poslovnih funkcij, vključno s trženjsko.

Organizacija podjetja, kot tudi organizacija trženja, se pri srednje velikem pekarskem podjetju opazno razlikuje od ostalih podjetij in je med vsemi podjetji v raziskavi tudi najbolj razvita. Razlog za to je najbrž v trženjski usmeritvi podjetja, delno pa k temu prispeva velikost podjetja. Trženje je v podjetju posebej organizirano v obliki oddelka za marketing. Najmanj je razvita organizacija podjetja in trženja pri distribucijskem podjetju, ki sodi med mikro

podjetja. Ključni razlog za to je po mnenju sogovornika v omejenosti kadrovskih in finančnih resursov v podjetju.

Navedbe intervjuvancev v glavnem potrjujejo teoretične opredelitve, da mala podjetja niso organizirana za izvajanje trženjskih aktivnosti in tudi niso usmerjena v organiziranje sistema trženja. Organizacija trženja je povezana tudi z razvojem malega podjetja. Bolj kot je podjetje razvito, večja je verjetnost, da bo bolj razvita tudi organizacija trženja (*za primerjavo glej točko 3.4, stran 23*).

Tabela 7: Organizacija podjetja in organizacija trženja – navedbe intervjuvancev

Št.	Podjetje	Navedbe intervjuvancev
1.	embalažno podjetje	»... pri naši velikosti podjetja je proizvodnja organizirana v dveh izmenah in imamo vse funkcije, ki so potrebne za delovanje podjetja. Definirali smo vlogo prodaje, vlogo nabave, vlogo proizvodnje, postavili smo tudi svojo računovodsko funkcijo. Prodaja je v podjetju ključnega pomena.«
2.	pohištveno podjetje	»... v podjetju obstaja določena hierarhija, ki ni tako formalizirana. Funkcije so razdeljene med nama z bratom, ki vodiva podjetje ... imamo dve arhitektki, ki rišeta in v bistvu s tem tudi prodajata.«
4.	pekarsko podjetje	»Sedaj se trudimo, da bi družbo popolnoma korporacijsko organizirali, torej s člani uprave, z oddelki in s tem, kar je bistvo, da je vsak od oddelkov izrazito dinamično in inovativno organiziran. Šele sedaj prihajamo do tega, da smo jaz, marketing, razvoj, distribucija in prodaja ter finance ključne funkcije in da je proizvodnja samo v funkciji vsega tega.«
5.	trgovsko podjetje z izdelki za šport	»... to je za našo velikost podjetja urejeno tako, kot mislimo, da je za podjetje najboljše. Nekaj poskušamo sistematizirati, tako da vsak ve, kaj točno dela. Npr. nimamo osebe zadolžene posebej za marketing, kar po eni strani dela komercialist za svojo blagovno znamko, vodja maloprodaje za maloprodajo ipd. Do neke mere imamo organizacijsko te funkcije pokrite, zaradi racionalizacije pa nimamo vsakega segmenta pokritega tudi kadrovsko v celoti.«
6.	specializirana trgovina	»... bistvo je prodaja in nabava, s tem, da prodaja pokriva tudi nabavo in nimamo posebej nabavnega oddelka. Za finance imamo posebej zaposleno osebo, tehnični del ima tudi svoj oddelek. Tako da imamo že kar lepo narejeno in definirano neko strukturo.«
8.	podjetje za računalniško projektiranje	»Celo podjetje je organizirano projektno, in sicer po nekih oddelkih, ki jih jaz kot lastnik in direktor vidim in spremljam kot projekte. V vsakem oddelku so zaposleni ljudje, ki imajo nalogo trženja in prodaje, zaposleni, ki imajo nalogo postavljanja tehnične podpore pri strankah, in zaposleni, ki delajo na projektu.«
9.	jezikovna šola	»Po moje so stvari razdeljene tako, da je na eni strani sama organizacija in izvedba tečajev, torej storitev, druga zadeva pa je prodaja, kjer sta si obe funkciji enakovredni. Tudi po pomenu sta si enakovredni. V podjetju še nismo prišli do tega, da bi imeli zaposleno samo eno osebo, ki bi se ukvarjala samo s prodajo.«
10.	oglaševalska agencija	»... je komerciala in s tem tudi trženje vezano na t. i. vodje projektov. Vodja projektov je tisti centralni element stika z naročnikom, katerega naloga je, da sproti servisira njegove potrebe, seveda mu prodaja storitve agencije in hkrati raziskuje možnosti novih poslovnih priložnosti. Potem imamo posebej še en oddelek, ki se imenuje komercialni razvoj in je še najbližje trženju.«

11.	podjetje za svetovanje	»... vodja projekta je tudi odgovoren za izvajanje trženja, in sicer v okvirih in obsegih, ki jih določa s tem v zvezi posamezen projekt ... drugače pa sta trženje in marketing na vodjih projektov.«
12.	založba	»... če hočemo razvijati podjetje naprej in ga narediti neodvisnega od mojih lastnih zablod ali pa videnj, je potrebno razpršiti delo in odgovornost. Na osnovi tega je popolnoma normalno, da imamo nekoga, ki skrbi za prodajo oziroma uredništvo, ki na nek način samo funkcionira s svojim vodjem.«

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

5.3.3 Izvajanje trženjskih aktivnosti v malih podjetjih

Pri tem vprašanju me je zanimalo, katere trženjske aktivnosti izvajajo mala podjetja. Kot rečeno, podjetja, razen nekaj izjem, uporabljajo izraz marketing, ki ga običajno razumejo kot oglaševanje in promocijo. Navedbe sogovornikov v raziskavi se torej v glavnem nanašajo na izvajanje aktivnosti tržnega komuniciranja (oglaševanje in promocija), ne pa tudi ostale trženjske aktivnosti, kot npr. raziskava trga, določanje cen, razvijanje konkurenčnih prednosti ipd. Primerjava s teoretičnimi opredelitvami (glej točko 3.4, stran 25) kaže na precejšnjo podobnost izvajanja trženjskih aktivnosti v preučevanih podjetjih s teoretičnimi opredelitvami.

Za embalažno podjetje so ključnega pomena obiski sejmov v tujini, obiski konkurenčnih podjetij in spremljanje konkurence, kar je v domeni direktorja in vodstva podjetja. Poleg tega stalno spremljajo, kaj se dogaja na trgu, konkurenco, uporabljajo tudi neformalne vire, npr. sodelovanje z naročniki, ki prinašajo nove ideje in predloge. Tudi za pohištveno podjetje velja, da je ključna udeležba na sejmu, poleg tega podjetje še oglašuje v tiskanih medijih in na internetu, občasno pa tudi na radiu. V podjetju za promocijska darila organizirajo hišni sejem za ključne kupce – agencije, udeležujejo se sejmov v tujini in doma, uporabljajo tudi neposredno pošto. Ena od pomembnejših aktivnosti je promocija podjetja od ust do ust. Tudi v specializirani trgovini dajejo največji poudarek obiskom sejmov v tujini, poleg tega pripravljajo še kataloge, oglašujejo v revijah, precej si pomagajo tudi z nasveti zdravnikov, športnikov in znanih osebnosti. Velik poudarek namenjajo kupcem, saj želijo, da njihovi kupci priporočajo izdelek podjetja naprej (t. i. promocija od ust do ust). V trgovskem podjetju z izdelki za šport imajo te aktivnosti razdeljene na tri področja, in sicer prodajalne, blagovne znamke, ki jih zastopajo, in lastna blagovna znamka. Glavne aktivnosti, ki jih izvajajo, so izdaja kataloga, različne prodajne akcije, podprte z npr. letaki, oglasi v specializiranih revijah, PR-članki, sponzorstva ipd. Podjetje za računalniško projektiranje se v enem od oddelkov ukvarja tudi s skupnim nastopanjem s partnerji v določenih projektih, npr. s sodelovanjem na seminarjih, prireditvah in podobno, kjer posredno oglašujejo tudi svoje konstrukcije za predstavitve in oglaševanje, ki jih imenujejo izdelki t. i. mobilnega marketinga in se na tovrstnih prireditvah uporabljajo. V jezikovni šoli poleg oglaševanja z letaki, panoji, oglasnimi tablami, neposredno pošto ipd. izvajajo tudi brezplačne tečaje (npr. kratki tečaji za tajnice), občasno pa tudi oglašujejo v specializiranih revijah. Skupaj z oglaševalsko agencijo

so izvedli večjo oglaševalsko akcijo ob spremembi imena podjetja in preselitvi na novo lokacijo. V oglaševalski agenciji uporabljajo za te aktivnosti izraz samopromocija, ki je ponavadi vezana na reference tega, kar naredijo za druge. Velik pomen pripisujejo tudi odnosom z javnostmi. Bistveno je, da so inovativni za druge, saj to najbolj pripomore k prodaji njihovih storitev. V podjetju za svetovanje se pri izvajanju promocije precej opirajo na osebne stike na terenu, ob tem ko izvajajo določene projekte. Uporabljajo tudi neposredno pošto in sodelujejo pri izobraževanju za podjetja - kupce, ki ga sicer organizirajo izobraževalne ustanove. Ena od za njih pomembnejših aktivnosti je tudi spremljanje in prijavljanje na javne razpise. V založbi se zaradi omejenih sredstev odločajo zgolj za običajne, cenejše aktivnosti, kot so predstavitevni letaki, neposredna pošta in podobno. Morda se, ko gre za večje projekte, ki se zgodijo vsakih 10 let, odločijo tudi za oglaševanje na televiziji.

V srednje velikem pekarskem podjetju se osredotočajo predvsem na aktivnosti na prodajnem mestu (pozicioniranje, degustacije, embalaža, letaki) in fizično distribucijo (oglaševanje na lastnih dostavnih vozilih). Po mnenju sogovornika je bilo morda v preteklih letih izvajanje trženjskih aktivnosti, v primerjavi z ostalimi aktivnostmi v podjetju, delno zapostavljeno. Za distribucijsko podjetje velja, da se s temi aktivnostmi niti ne ukvarjajo, saj so v domeni principala, ki jih izvaja zgolj ob doseganju določene ravni prisotnosti izdelkov na prodajnem mestu.

Tabela 8: Izvajanje trženjskih aktivnosti v malih podjetjih – navedbe intervjuvancev

Št.	Podjetje	Navedbe intervjuvancev
1.	embalažno podjetje	»... sejmi so prav gotovo za nas zelo pomembni, predvsem gre za tuje sejme, ki nam povedo, kaj se na tem trgu dogaja in kakšni so trendi. Ti sejmi so dobra indikacija in pokazatelj, kako naprej, kaj je moderno in kaj ni.«
2.	pohištveno podjetje	»... so trije načini, kar se tiče reklamiranja naših izdelkov. Največji del predstavlja pohištveni sejem, drugi del so oglaševanje v posameznih medijih. Zelo dobra reklama je internet. Med revijami je za nas zanimiva revija Ambient, ki je sicer specifična revija, primerna za cenovni razred naših izdelkov, zato smo tam stalno prisotni.«
3.	podjetje za promocijske izdelke	»... hišni sejem za agencije, ki predstavljajo okrog 50 % naše prodaje. Gre za predstavitev naših novosti in osvežitev obstoječih izdelkov, na dnevu odprtih vrat, kjer gre za neposreden stik z agencijami.«
5.	trgovsko podjetje z izdelki za šport	»... potem delamo tudi različne akcije, ki jih včasih podpremo tudi z nekimi letaki, ki jih distribuiramo po časopisih ... Kar se tiče promoviranja blagovnih znamk se več ali manj poslužujemo oglasov v specializiranih revijah in raznih PR-člankov, sponzorstev ipd.«
6.	specializirana trgovina	»... vsi naši kupci so v bazi in jim vsaj trikrat letno pošljemo pošto, poleg tega jih še pokličemo, voščimo za novo leto ... hodimo na sejme, izdajamo kataloge, letake, kjer si pomagamo tudi z nasveti zdravnikov, športnikov, kar zagotovo pripomore k prodaji – v glavnem pa gre pri tem za klasične zadeve. Predvsem se pa s kupci res lepo dela, malo jih je potrebno razvajati, pa nas potem naprej priporočajo ...«
9.	jezikovna šola	»Poleg običajnih metod oglaševanja, kot so letaki, oglasne table, panoji, direktna pošta in podobno, izvajamo tudi brezplačne tečaje ...«

11.	podjetje za svetovanje	»... za to, da povemo potencialnim in ostalim strankam, da obstajamo, skrbimo spotoma, ko smo na terenu. Nekaj si pomagamo tudi s pošto in dopisi.«
12.	založba	»Lahko naredimo prospekt, lahko na določeno število naslovov pošljemo neko ponudbo, to pa je že skoraj vse. Samo veliki projekti, kot npr. leksikoni, ki se dogajajo vsakih 10 ali 20 let prenesejo nekaj TV-oglaševanja, sicer tega ni ...«

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

5.3.4 Izvajanje trženja s pomočjo mreženja

Omenjeno področje sem vključil v raziskavo predvsem zato, ker je izvajanje trženja s pomočjo mreženja ena od pomembnih značilnosti trženja v malih podjetjih. Raziskava je pokazala, da proučevana podjetja tega izraza ne poznajo in ga razen nekaj izjem tudi ne uporabljajo, bližje so jim neformalne povezave, včasih celo lobiranje.

Med podjetji v raziskavi temu področju zavestno največ pozornosti namenja specializirana trgovina, kjer direktor sam aktivno sodeluje v eni od takšnih mrež. Bil je celo pobudnik t. i. podjetniških zajtrkov, kot se imenuje takšna neformalna povezava okrog 15 podjetnikov z različnih področij s podobno velikostjo in starostjo podjetij, kot je njegovo. Glede na to, da je ta neformalna povezava skupaj že kar nekaj časa, se med sabo zelo dobro poznajo in so zato informacije, ki si jih medsebojno izmenjujejo, preverjene ter so lahko podjetju v pomoč pri trženju. Podobno razmišljajo tudi v podjetju za svetovanje, kjer se direktor zaveda pomena takšnih neformalnih povezav, kar je sicer funkcija vseh petih solastnikov. Pri tem načrtno ne gradi nekih mrež, koristi pa stike, ki jih dobi predvsem v raznih formalnih združenjih, katerih član je. To je pomembno predvsem zaradi pridobivanja uporabnih informacij, ki jih lahko podjetje izkoristi na trgu, kar mu pomeni določeno prednost. V določenem delu takšne stike izkorišča tudi embalažno podjetje, saj od svojih kupcev dobi veliko informacij in predlogov, ki jih lahko v podjetju koristno uporabijo.

Pri ostalih podjetjih se s tem področjem ne ukvarjajo, ponavadi zato ne, ker ne vidijo v tem kakšne koristi. Embalažno podjetje in založba imata celo svoji formalni združenji, ki jima v tem smislu ne pomenita nobene koristi, saj so člani teh združenj še vedno vsak preveč za sebe in iščejo zgolj svoje interese. Direktor v embalažnem podjetju je sicer mnenja, da bodo takšna združenja imela v prihodnosti precej večjo vlogo kot danes. V pohištvenem podjetju in trgovskem podjetju z izdelki za šport takšnih neformalnih povezav zavestno ne gojijo, v prvem podjetju zato ne, ker ne vidijo potrebe po tem, v drugem pa imata oba solastnika do takšnih neformalnih povezovanj odpor. Kljub temu v tem podjetju uporabljajo določene neformalne povezave preko prijateljev in znancev, ki so zaposleni na različnih delovnih mestih. Do podobnih ugotovitev je prišel v raziskavi tudi Stokes (2000, str. 6), ki so povzete v točki 3.4 na strani 24. Včasih so te neformalne povezave lahko tudi vir novih idej in drugačnih pristopov, ki jih je mogoče uporabiti v podjetju. Neformalne povezave z znanci in

prijatelji uporabljajo tudi v podjetju za računalniško projektiranje, kjer jih po mnenju sogovornika še premalo izkoriščajo pri svojem delu.

V pekarskem podjetju neformalnim povezavam ne namenjajo velike pozornosti, čeprav je direktor član nekaterih združenj. Razlog za to je v pomanjkanju časa, poleg tega pa najbolj zaupajo svojim sposobnostim. Takšne povezave se po mnenju direktorja večinoma nanašajo zgolj na domači trg, njihovo podjetje pa je usmerjeno širše. Za distribucijsko podjetje je to sicer pomembno, bistveno pri tem pa je, da mora biti oseba, ki je v takšne povezave vključena, po osebnostnih lastnostih takšna, da ji to ustreza. Zato so vključeni samo v nekatera formalna združenja, ne želijo pa sodelovati v neformalnih povezavah zgolj zato, da bi imeli od tega neke ugodnosti.

Tabela 9: Izvajanje trženja s pomočjo mreženja – navedbe intervjuvancev

Št.	Podjetje	Navedbe intervjuvancev
6.	specializirana trgovina	»... sem član tudi drugih neformalnih združenj, še več, sam sem začel s t.i. podjetniškimi zajtrki, kjer se srečujemo podjetniki... .. stvar je čisto neformalna, v bistvu se med sabo že zelo dobro poznamo in na ta način dobim tiste res prave informacije, ki so tudi preverjene.«
11.	podjetje za svetovanje	»... tega se zavestno poslužujemo, konkretno sam kot direktor gradim neke povezave. Sam sem v Gospodarski zbornici, ker so pač tam pomembni ljudje tudi za to področje; vsake toliko časa srečaš še druge pomembne ljudi in z njimi navezuješ neformalne stike.«
1.	embalažno podjetje	»... tako da nimaš kaj početi na takšnih srečanjih. Tudi če bi prišli do nekih skupnih nastopov na trgu, bi veliki igralci vsaj po mojem mnenju to izkoristili v svojo korist, prej kot v skupno. Prihaja pa čas, ko bo potrebno skupaj nastopati. Zdi se mi, da bi bilo potrebno kvalitetnejše povezovanje znotraj nekih interesnih skupin.«
12.	založba	»... kot panoga smo popolnoma neorganizirani, formalno sicer v okviru Gospodarske zbornice in znotraj Društva založnikov, vendar se v tem času, kar sem zraven, še nobene stvari nismo uspeli dogovoriti. Vsi in vsak je preveč za sebe, nihče noče dati nobene informacije od sebe.«
2.	pohištveno podjetje	»... v našem podjetju ni potrebe po tovrstnem povezovanju. Imamo samo privatne stranke. Za nas je pri tem pomembnejši dober glas, ki se širi od ust do ust, kakšnih takšnih povezav pa nimamo oziroma nam ne bi koristile.«
5.	trgovsko podjetje z izdelki za šport	»... če govorim o sebi, v bistvu v teh stvareh ne uživam in se jih čimbolj izogibam. Zakaj bi se udeleževal nekih srečanj, zato da bom koga spoznal, ali zaradi tega, ker nekoga poznam, da bi od tega imel kakšno korist.«
4.	pekarsko podjetje	»... za takšne stvari enostavno nimam časa, pa tudi nekaj takega zavestno ne iščem. Verjetno se bodo te stvari v prihodnje spremenile in bo tudi temu področju treba nameniti več pozornosti. ... mislim, da mi ne morejo takšne povezave kaj dosti pomagati, mi si moramo pomagati sami.«
7.	distributer	»To je vsekakor pomembno, je pa pri tem pomembna ena ovira, saj moraš biti po osebnostnih lastnostih takšen, da ti ustreza graditev odnosa preko nekih prisiljenih srečevanj in druženja z določenimi krogi. Nam v podjetju tak način povezovanja ne ustreza, saj je to proti našim načelom.«

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

5.3.5 Ovire pri izvajanju trženja

Dejstvo je, da se vsako podjetje pri izvajanju trženja srečuje z ovirami, pri malih podjetjih pa so te ovire še bolj specifične. V tem delu raziskave me je zanimalo, s kakšnimi ovirami se torej srečujejo preučevana podjetja pri izvajanju trženja. Na splošno je bila najbolj izpostavljena ovira povezana s kadri, kar nekaj direktorjev je omenilo tudi ovire, ki zadevajo državo, podjetniško okolje in spodbujanje podjetništva. Poleg tega je bilo omenjenih še nekaj ovir, ki se nanašajo zgolj na posamezno podjetje.

V embalažnem podjetju so kadri že kar nekaj časa precejšnja težava, predvsem zelo težko dobijo dobre kadre za ključna delovna mesta v podjetju. V razgovoru je bilo to zelo jasno poudarjeno, saj je o tem direktor govoril tudi pri področjih, ki te problematike neposredno ne zadevajo. Zaposeliti želijo direktorja podjetja, saj naj bi s tem odpravili eno ključnih kadrovskih težav. Tudi v podjetju za računalniško projektiranje so kadri stalen problem, saj morajo v njihovi panogi kadre v določeni meri razvijati sami. V kadre je potrebno veliko in stalno vlagati, ko pa določeno znanje imajo, so zanimivi za vse na trgu. Zaradi tega jih je včasih težko obdržati v podjetju. Druga ovira, ki jo vidijo v podjetju, je razvojno in inovacijsko okolje. Malim podjetjem, ki kandidirajo na razpisih za državna sredstva, je zagotovljena nezadostna podpora, da bi se lahko ukvarjala z vsebino in ne z birokratskimi zadevami. V zvezi s kadri je podobna ovira tudi v oglaševalski agenciji. Pri njih štejejo predvsem specialistična znanja in posebna šolanja, seminarji in podobno, ki so skoraj vsa v tujini in pomenijo velik strošek. Poleg tega podjetje vidi ovire še v omejenosti trga in procesu prodaje njihovih storitev. Proces njihove prodaje je pač takšen, da agencija ne more nadzorovati vseh elementov trženjskega spleta pri naročniku, temveč samo enega, zato je zelo težko oziroma nemogoče dajati zagotovila, da bo storitev agencije v smislu povečanja prodaje za naročnika tudi uspešna. Tudi za založbo so kadri precejšnja ovira, saj ne obstaja šola za urednike, kar je za njih ključnega pomena. Poleg tega so ovire tudi v nezadostnih sredstvih za izvajanje trženjskih aktivnosti, saj knjiga običajno večjih naložb v trženje ne prenese. Tudi v podjetju za svetovanje so najpomembnejša ovira kadri. Problem je najti ljudi, ki imajo voljo, kar je za podjetje bistveno. V podjetju za promocijske izdelke je poleg pomanjkanja dobrih kadrov, ki bi omogočali hitrejšo rast, prisotna tudi ovira na strani tehnologije in znanja, ki ga je vedno premalo. Tudi v trgovskem podjetju z izdelki za šport so kadri problem, vendar se zdi, da ga kar obvladujejo. Od ostalih ovir izpostavljajo še problem učinkovitejše lastne logistike in boljše informatike na tem področju.

Zanimivo je razmišljanje direktorja v pohištvenem podjetju, ki vidi ključno oviro v glavah zaposlenih in vodstvu podjetja. Zaposleni niso dovolj prilagodljivi in niso pripravljeni na nove izzive. Poleg tega so ovire še v zakonodaji in neprilagojenem trgu delovne sile. Pri jezikovni šoli so ovire kadrovske, finančne pa tudi konkurenca, vendar so lahko te ovire dober izgovor, da se prikrije nesposobnost. Objektivna ovira je tudi, da ta panoga temelji na honorarnih sodelavcih, ker jih zaradi posebnosti panoge ni mogoče redno zaposliti. Za razliko od ostalih v specializirani trgovini ne vidijo največjih ovir v kadrih, temveč so glavne ovire

povezane z državo in okoljem, npr. pri spodbujanju rasti malih podjetij. Precejšnje oviro podjetju predstavlja tudi davčna birokracija, saj so vsako leto večje zahteve po dodatnem poročanju, kar vzame vedno več časa. Vse to po mnenju direktorja za spodbujanje podjetništva zagotovo ni dobro, saj država govori nekaj, v praksi pa je to ravno obratno.

V pekarskem podjetju so po mnenju sogovornika vse ključne ovire na splošno v glavi vodilnega. Vse ostalo je rešljivo. Glede kadrov je pač tako, da je potrebno izbrati ljudi, ki se lahko vključijo v določen poslovni model in jih je potrebno znati motivirati. Za distribucijsko podjetje so največja ovira finančna sredstva, saj po mnenju direktorja nekatere banke pri nas še vedno nimajo pravega posluha za mala podjetja in so pri njihovem financiranju še precej toge. To je bilo tudi edino podjetje, ki je kot oviro izpostavilo zgolj finančna sredstva.

Tabela 10: Ovire pri izvajanju trženja – navedbe intervjuvancev

Št.	Podjetje	Navedbe intervjuvancev
1.	embalažno podjetje	»... največje ovire so kadrovske, kjer pa se zadeve tudi počasi izboljšujejo ... ovire se kažejo tudi pri zaposlovanju npr. novih ključnih kadrov, saj sem dobil občutek, da se kandidati nekako bojijo, da bi jim lastnik ves čas gledal pod prste in jih kontroliral. Sam bi bil zelo vesel, če bi se lahko prestavil v vlogo pravega lastnika ...«
8.	podjetje za računalniško projektiranje	»Kadri so stalen problem, saj če je podjetje nekje na vrhu določene tehnologije in precej inovativno na trgu, potem mora kadre v določeni meri razvijati samo. ... npr. naši strokovnjaki hodijo po celi Evropi na specializirana šolanja, in ko veliko znajo, so zanimivi za vse. Če jih želiš obdržati, je to relativno drag kader.«
10.	oglaševalska agencija	»Omejitev v kadrih je v tem, da če nekoga vzameš na novo, moraš pač vanj ogromno vlagati in to traja in stane, na trgu ga pa skoraj ne dobiš, razen, če ga direktno z boljšo ponudbo ne prevzameš od konkurence.«
12.	založba	»Glede kadrovskega potenciala je bolj ali manj vsaka založba kadrovsko omejena, in to resnično omejena. Namreč ne obstaja šola za urednike, ključno za založbo je uredniški kader ...«
11.	podjetje za svetovanje	»... mislim, da so najbolj pomembna ovira kadri. Problem je najti ljudi, ki imajo voljo, to je tisto bistveno za naše podjetje ... Drugih tako izrazitih ovir niti ne vidim. Sam se s svojimi sodelavci ukvarjam, kolikor mi dopušča čas in jim pomagam z nekimi usmeritvami, vendar če na drugi strani ni volje, da bi nekdo prijel knjigo ali pogledal na internet, potem tukaj ne moremo kaj dosti narediti.«
3.	podjetje za promocijske izdelke	»Ključni oviri sta gotovo tehnologija in znanje, tega vedno primanjkuje. Znanje poskušamo stalno dodatno pridobivati, z udeležbo na seminarjih in internim izobraževanjem čim več stvari prenesti v podjetje, med zaposlene.«
5.	trgovsko podjetje z izdelki za šport	»... glede kadrov je tako, da jih izbiramo sami in z večino smo zadovoljni, se pa tudi kdaj zgodi, da pri kom zgrešiš. Naša strategija je, da osebo, ki jo zaposlimo, poskušamo čim bolj spoznati in ugotoviti, kaj so njene sposobnosti in potem te sposobnosti poskušamo čim bolj izkoristiti ... ena od ovir je tudi logistika pri veleprodaji.«
2.	pohištveno podjetje	»... ovira je v bistvu v glavah naših zaposlenih in nas samih. Poleg tega je ovira tudi v naši zakonodaji, da je trg delovne sile zelo tog. Potrebujemo določen kader, ki ga ne moreš zamenjati z drugim; kader ni prilagodljiv in ni pripravljen na nove izzive. Težko ga prisiliš, da se šola.«

9.	jezikovna šola	»Okolje sicer ni naklonjeno naši panogi, zato ker ta panoga izobraževanja temelji na honorarnih sodelavcih ... To je objektivna ovira, ki velja za to panogo, ampak se s tem vsi srečujejo.«
6.	specializirana trgovina	»V podjetju nimamo nekih ovir, glavne ovire so povezane z državo in okoljem.«
4.	pekarsko podjetje	»Ovire so samo v moji glavi. Vedno so ovire samo v glavi ključnega človeka, to je vse. Vse ostalo je rešljivo. O tem nima smisla razpravljati.«
7.	distributer	»Finance so za nas največja ovira, ob tem, da nekatere banke pri nas še vedno nimajo pravega posluha za mala podjetja in se še vedno obnašajo precej togo ...«

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

5.3.6 Strateško načrtovanje in strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih

Strateško načrtovanje trženja je osrednje področje preučevanja v magistrskem delu, zato se bom tej problematiki v nadaljevanju podrobneje posvetil. Izhajajoč iz navedb anketirancev v raziskavi bom obe področji, tako strateško načrtovanje kot tudi strateško načrtovanje trženja, obravnaval skupaj. V raziskavi se je namreč pokazalo, da anketiranci teh dveh področij, razen nekaj izjem, medsebojno ne ločijo, temveč jih razumejo kot eno področje (strateškega) načrtovanja. Poleg tega je bilo pri nekaterih sodelujočih težko dobiti poglobljene odgovore v tej zvezi. Pred podrobnejšo predstavitev rezultatov raziskave naj poudarim, da v raziskavi ni bilo podjetja, ki temu področju ne bi namenjalo vsaj malo pozornosti, med njimi pa obstajajo precejšnje razlike v tem, kakšen pomen mu podjetja pripisujejo, kako ga razumejo in v kakšni meri je strateško načrtovanje trženja opredeljeno tudi v formalnem smislu.

V **embalažnem podjetju** se s strategijo podjetja ukvarja lastnik, skupaj s sinom in sodelavci v podjetju. Takšno strateško razmišljanje je v glavi lastnika in v glavnem ni dokumentirano. Bistveno za podjetje je, da si vodstvo postavi cilje, ki se nato uresničujejo po korakih. Do sedaj so v podjetju pripravljali petletne načrte, na osnovi katerih so ponavadi izpeljali tudi določene investicije. Takšni načrti in vizija za petletno obdobje so bili potrebni tudi za pridobitev kredita pri banki za izpeljavo investicij. Sedaj so v podjetju pred odločitvijo, kako naprej, saj rast podjetja in potrebe po večjih kapacitetah narekujejo novo investicijo. To je tudi najpomembnejši razlog, da bodo po mnenju direktorja izdelali strateški načrt za delovanje podjetja v prihodnje.

»... v kratkem bomo naredili strateški načrt oziroma napisali bomo strategijo, na osnovi česa bomo v prihodnosti delovali. Mi moramo imeti to napisno zato, da bomo razmišljali o tem in da se bomo jasno opredelili, kaj hočemo.« *»... vemo, da je potrebno nekaj narediti na novo, boljše, torej je potrebno iti naprej, saj če ne gremo naprej, pomeni, da stagniramo.«*

Takšen dokument je potrebno imeti v pisni obliki zato, da bodo v podjetju bolj jasno opredelili cilje. Drugi razlog za to je, da nameravajo zaposliti direktorja, ki naj bi bil odgovoren za uresničevanje teh ciljev, saj takšen pisni dokument predstavlja hkrati tudi podlago za kontrolo, ali sploh in kako se zapisani cilji uresničujejo. V podjetju je vse bolj

prisotno spoznanje, da je potrebno nameniti več pozornosti razvoju in kakovostnejšim izdelkom. V to jih silijo razmere na trgu, pritiski na zniževanje cen, vse ostrejša konkurenca ipd. Pri tem v podjetju sicer izhajajo s trga, kljub temu pa je iz razgovora mogoče sklepati, da je tehnični vidik (proizvodnja, oprema ipd.) v podjetju še vedno zelo pomemben.

V **pohištvenem podjetju** so v strateškem smislu bistveni cilji, ob tem pa tudi sredstva, kako te cilje uresničiti. Torej, kaj želi podjetje doseči in kako do tega priti. Cilji so hkrati tudi vodilo v podjetju in tisto, čemur dajejo največji poudarek. Pri ciljih bolj kot o trgu (npr. povečevanje tržnega deleža) razmišljajo o dobičku podjetja. Bistveno za podjetje je, da vedo, kako delati; to je ključnega pomena za poslovni uspeh podjetja.

»Obstajajo triletni cilji, ki jih vsako leto korigiramo in popravljamo glede na dejansko situacijo na trgu. Vseh strateških usmeritev še nimamo zapisanih, vemo pa, kako delati, katere so pri tem bistvene zadeve in to je pomembno za naš poslovni uspeh.«

Imajo triletno cilje, ki jih v podjetju vsako leto popravljajo in prilagodijo glede na dejansko situacijo na trgu, saj imajo vsako leto tudi več izkušenj in znanja. V sklopu teh ciljev so predstavljeni tudi načini prodaje, obdelave in raziskave trga. Cilji so določeni, vendar ni nujno, da se popolnoma uresničijo. V strateškem smislu namenjajo znanju največ pozornosti in je ključna sestavina rasti ter uspeha podjetja. Cilj podjetja ni v povečevanju fizičnega obsega proizvodnje in investiranju v nove poslovne prostore, temveč je ključno znanje.

Podjetje za promocijske izdelke ima poslovni načrt, ki je napisan in se ga v podjetju tudi držijo. Strateškemu razmišljanju so začeli namenjati več pozornosti šele pred kratkim, in sicer s prihodom novega direktorja, ki je v delovanje podjetja vnesel več organiziranosti, načrtno obdelavo trga in kupcev; opredelili so ključne programe podjetja, način trženja izdelkov in podobno.

»... stvari so sedaj bistveno bolj organizirane. Prej je vse potekalo bolj od danes na jutri, brez natančne vizije in poslovnega načrta, ki bi bil napisan. Delali smo bolj na tem, da nas podjetja poiščejo, ker smo znali preprosto rešiti kakšen problem, torej smo jih v bistvu mi čakali ... v tem obdobju smo nekaj napisali o svoji viziji, kaj sploh hočemo, v glavnem smo se pri tem naslonili na svoje znanje in inventivnost.«

Z drugačnim pristopom so si v podjetju razširili obzorje in nekako začeli na novo, kar je podjetju omogočilo, da so se začeli ukvarjati tudi s strateškim razmišljanjem. Za direktorja je pomembno, da je načrt v podjetju zapisan, saj se tako stvari ob tem, ko se zapišejo, še enkrat preverijo. Obstoječi poslovni načrt podjetja sicer še ni razdelan do podrobnosti, temveč so v njem opredeljene samo ključne trženjske aktivnosti podjetja (npr. sejmi, neposredna pošta ipd.), skupaj s sredstvi, ki jih namenijo za njihovo izvedbo. Poleg tega so v podjetju na novo opredelili vizijo podjetja, določili načrt za 3–5 let vnaprej in postavili cilj, kaj podjetje želi doseči. O vsem, kar je bilo s tem v zvezi napisano in predlagano, so se v podjetju pogovorili, tako da so se z napisanim vsi strinjali. Tega, kar so zapisali, se bodo v prihodnje poskušali tudi držati. Bolj podroben poslovni načrt bodo pripravili za naslednje leto, saj bo imel direktor

že več izkušenj in znanja. Za podjetje je tudi sicer ena od strateških usmeritev znanje, na trgu želijo biti še bolj prepoznavni z inventivnimi izdelki.

V **trgovskem podjetju z izdelki za šport** se direktor zaveda pomena razmišljanja o prihodnosti podjetja, vendar si kakšnih zelo konkretnih načrtov, npr. petletnih načrtov, v podjetju ne postavljajo. Za direktorja je bolj bistveno to, da imata s solastnikom v glavi smer razvoja podjetja. Gre za njuno razmišljanje o tem, kateri programi so za podjetje najbolj zanimivi, kje so možnosti za največji zaslužek ipd. Vse to je bolj v glavi obeh solastnikov in ne določajo nekih načrtov, da bi jih nato »zacementirali« v glave zaposlenih, torej gre za bolj sprotno aktivnost. Sicer sta finančni načrt in načrt prodaje pripravljena za eno do dve leti vnaprej, predvsem zaradi spremljanja poslovanja podjetja (npr. z vidika stroškov). Glede na relativno razvejano organizacijo podjetja mora vodja vsakega področja pripraviti načrt, o katerem se skupaj pogovorijo, skupaj vnesejo določene popravke in ga sprejmejo. V podjetju ne vidijo neke potrebe po strateškem načrtovanju v pisni obliki tudi zato, ker je bilo do sedaj zelo malo napačnih strateških odločitev. Takšen način razmišljanja je očitno solastnikoma blizu.

»To, da je treba o prihodnosti razmišljati, imamo vseskozi v glavi. Ampak za nas je značilen takšen način, da si ne delamo preveč konkretnih načrtov, npr. petletnih načrtov. Ker čim si zadaš cilj, da bo leta tega in tega to in to, potem se pa zadeve na trgu ali kjerkoli obrnejo drugače ..., tukaj gre predvsem za to, da midva s solastnikom v glavi veva, kam bi rada šla.«

V **specializirani trgovini** so aktivnosti podjetja vse manj prepuščene naključju in vse bolj načrtovane. Na začetku je bilo to bolj po občutku, v zadnjih petih letih pa je to načrtovanje vse bolj natančno. Pri tem gre v glavnem za načrtovanje trženjskih aktivnosti, oglaševanja in promocije, kjer je vsako leto več analiz in manj odločitev po občutku. Načrtovanje je v podjetju več ali manj v glavi lastnika. Sicer pa se s področjem načrtovanja kaj dosti ne ukvarjajo, določene stvari sicer poskušajo napisati. Še največ, kar naredijo, so zapisniki sestankov, kjer se pogovorijo o ključnih stvareh za nazaj in za naprej. Tak zapisnik je nekakšna osnova, vodilo pri poslovanju. V podjetju se sicer zavedajo pomembnosti pisnih dokumentov in dejstva, da se bodo morali tudi sami s tem kmalu spoprijeti. Po izkušnjah drugih podjetij se namreč prej ali slej, ponavadi pa po desetih letih, v podjetju pojavi potreba po večjem obsegu birokracije, tudi v smislu načrtovanja. Strategija podjetja ni napisana, je pa razdelana in je v glavi lastnika. Pri tem je zanimivo njegovo razmišljanje, da želi podjetje razviti samo do določene velikosti, ko še ne bo potrebno razmišljati korporativno, česar si on ne želi. Za stvari, ki se jih v podjetju loteva in načrtuje, pravi, da je potrebno imeti določeno mero, saj zavestno skrbi tudi za osebno zdravje, z razliko od mnogih drugih podjetnikov, ki običajno to spoznajo prepozno.

»... te stvari niso napisane, so pa kar razdelane, vedno bolj natančno tudi v vsebinskem smislu glede trženja. ... ne želimo kar širiti posla na vse konce in kraje, to bo morda prišlo na vrsto kasneje, ko na tem trgu ne bo več možnosti za rast ... Če širiš posel na vse konce, je to preveč živčno, saj moraš pri

tem gledati tudi na svoje osebno zdravje. Sam sem rad za vikend doma, pa da si lahko privoščim 14 dni dopusta v miru, ne da bi moral vsak dan klicati v podjetje ...»

V **podjetju za računalniško projektiranje** imajo izdelan poslovni načrt v pisni obliki. To je v njihovem podjetju pomembno tudi zaradi dejstva, ker pri računalniško podprtem projektiranju nastopajo tudi kot razvojni partnerji s tujimi proizvajalci računalniških programov, npr. pri razvoju določenih pilotskih projektov. V podjetju želijo združiti nekatere rešitve in aplikacije na tem področju in jih nato v obliki znanja tržiti na evropskem trgu. Vse bolj je prisotno spoznanje, da je pri trženju programov pomembno znanje, ki ga vgrajujejo v svoje izdelke. Poleg tega dajejo vse večji poudarek storitvam, kot so npr. vgradnja, šolanje, vzdrževanje ipd., tako da storitev vse bolj postaja tisto, kar podjetje trži. V podjetju še niso prišli do stopnje, ko bi bilo načrtovanje trženja del poslovnega načrta podjetja, bi si pa to želeli. Za to jim primanjkuje predvsem kadrov in časa. Kljub temu stalno ugotavljajo, kaj je v načrtu dobrega in kaj ne in to ustrezno prilagajajo. Podjetje deluje v panogi zelo hitrega razvoja tehnologij, kjer se stvari zelo hitro spreminjajo, zato morajo vlagati veliko sredstev v razvoj, znanje, kadre in podobno.

»Želel bi si, da bi bilo načrtovanje trženja poseben del poslovnega načrta, a sedaj temu še ni tako. ... v podjetju delamo preseke, organiziramo tudi »brainstorminge« na to temo, da poskušamo ugotoviti, kaj je v načrtu dobrega, kaj dosegamo, kaj ne in kako se mora to odraziti na spremembi nekih strateških trženjskih politik.«

V **jezikovni šoli** nimajo napisanega poslovnega načrta v dokumentu, obstaja pa v glavi direktorice za dlje časa vnaprej. Sicer si vsako leto na začetku postavijo cilje v pisni obliki in med letom spremljajo njihovo uresničevanje. To poteka tako, da cilj, ki se uresniči, obkrožijo. Cilji so konkretno zapisani v letnem načrtu in zadevajo npr. določen odstotek povečanja udeležencev na tečajih in podobno. Poleg tega je napisan tudi načrt aktivnosti in zamisli za doseganje teh ciljev. Z načrtovanjem in strategijo se ukvarja direktorica in lastnica podjetja, ki ima za podjetje tudi dolgoročen cilj, ki sicer ni napisan. Po njenem mnenju gre za to, da če imaš cilj, potem se temu cilju približuješ in mu podrejaš vse ostalo v podjetju, npr. organizacijo. Kljub temu da je ta cilj v glavi in ne na papirju, ga sodelavci v podjetju poznajo, saj to postane sestavni del medsebojne komunikacije.

»... v glavi imamo poslovni plan za dlje časa vnaprej. Na papirju pa si samo na začetku leta postavimo cilje. Te cilje konkretno in natančno zapišemo v načrt, kot npr. povečanje prodaje, ki ga opredelimo s konkretnim odstotkom povečanja števila slušateljev. Narejen imamo tudi načrt aktivnosti in ideje, kako priti do tega cilja.«

V **oglaševalski agenciji** pripravljajo dveletni strateški načrt, kjer so določeni cilji in vizija. Iz tega so nato izvedeni letni načrti, včasih celo kvartalni načrti, kjer so določeni tudi proračun za izvajanje aktivnosti in operativni koraki za izvedbo teh načrtov. V podjetju ločijo med strateškim načrtom trženja in poslovnim načrtom, ki je širši in vsebuje stvari, kot so npr. obseg prometa, razlika v ceni, fiksni stroški, investicije v informatiko in podatke ipd. V

dveletnem strateškem načrtu so sicer napisane samo osnovne točke in cilj podjetja. To praktično poteka tako, da direktor takšen načrt predstavi sodelavcem, o katerem se nato skupaj pogovorijo. Pri tem sta cilj in vizija določena s strani direktorja in o tem se ne razpravlja. Pač pa teče pogovor o načinih, torej o strategijah, kako priti do tega cilja.

»... osnovne točke so napisane, napisan je cilj. To je ponavadi neka moja predstavitev sodelavcem, temu pa sledi razprava. Jaz postavim cilj in vizijo, ki ni predmet debate. Način, kako priti do tja, pa je.«

Specifika podjetja je tudi v tem, da v podjetju pripravljajo inovativne strategije za druga podjetja, kar pomeni, da takšne stvari znajo delati, hkrati jim to koristi pri načrtovanju lastnih strategij. Najboljši način njihovega trženja je namreč v tem, da so inovativni za druge.

V **podjetju za svetovanje** so v preteklem letu prvič odkar podjetje obstaja naredili poslovni načrt (4–5 letni načrt), v katerem so opredelili cilje glede prodaje, določili so tudi načrte za posamezne skupine storitev. Poleg tega imajo vsako leto v začetku leta sestanek (t. i. letni trening), ki traja tri dni, kjer se pogovorijo o rezultatih v preteklem letu in o projektih za tekoče leto. Drugi takšen letni trening je avgusta, kjer se ocenjuje, kaj je bilo narejenega in kaj ostaja do konca leta, poleg tega pa tudi okvirni načrt za naslednje leto (približna pričakovanja). Preden so v podjetju izdelali poslovni načrt, je po mnenju direktorja podjetje zelo dobro delovalo, še celo bolje kot potem, ko so naredili načrt, saj jim je nekoliko pokvaril notranjo komunikacijo med lastniki.

»... dokler nismo pripravili formalnega poslovnega načrta, je komunikacija potekala zelo dobro med lastniki. In zelo dobro smo se poznali, lahko bi celo dejal, da nam je poslovni načrt celo nekoliko uničil notranjo komunikacijo. Sam sem proti poslovnemu načrtovanju v tem smislu, da je to samo nek papir.«

Do takrat so se lastniki na nek način dopolnjevali in imeli tudi določen pogled v prihodnost. Po letu dni, ko so poslovni načrt pripravili, ugotavljajo, da je sedaj že zastarel in je kot takšen popolnoma neuporaben. Sicer je v poslovnem načrtu opredeljen tudi načrt trženja, vendar se tega sedaj skoraj nič ne držijo. Za njih je bistveno, da zaposleni vedo, kam gre podjetje, kaj bodo delali, da imajo željo po novih izzivih, in to je tisto, kar odpira posel. V podjetju se sicer pri načrtovanju srečujejo z določeno težavo, saj se nenehno pojavljajo novi projekti, ki se zgodijo ob delu in jih je težko ali nemogoče predvideti.

»... vse to je opredeljeno, vendar se tega ne držimo. Vem, da je to skregano z vso teorijo, ali pa ni, saj ne vem. Sam si veliko bolj želim, da zaposleni vedo, kam bodo šli, kaj bodo delali, da imajo željo po novih izzivih, to je tisto, kar odpira posel.«

Pri **založbi** se načrtovanje razlikuje, ko gre za šolski in ne-šolski program. Pri šolskem programu je ta program zapisan. Za obdobje dveh, treh let je to skica, za obdobje enega leta pa je to zelo natančen izračun. Pri tem gre samo za številke, saj je vsebina na nek način že uokvirjena z učnim načrtom, ki ga je potrebno spoštovati. Vsebine se ne da predvidevati in načrtovati, dokler se ta ne zgodi. Pri ne-šolskem programu je mogoče nekatere projekte

načrtovati zato, ker so dolgoročni, npr. leksikon, ki nastaja 10 let. Po drugi strani se lahko vsak dan pojavi nekdo z rokopisom, ki ga želi objaviti. V glavnem se tega ne objavlja, saj gre ponavadi za neprimerne rokopise. Zato tega področja ni mogoče načrtovati, saj je težko predvideti, kakšen rokopis se bo pojavil. Nekaj podobnega je tudi pri prevodni literaturi, kjer je merilo za odločitev o izdaji knjige prodaja po svetu; kar se dobro prodaja v tujini, naj bi se dobro prodajalo tudi pri nas, vendar je kljub temu to težko načrtovati. Po mnenju direktorja podjetja je v njihovi dejavnosti prihodnost dokaj predvidljiva.

»Na nek način je prihodnost predvidljiva, vsaj v naši dejavnosti. Tako je npr. z elektronskimi izdajami knjig, ki so bile v bližnji preteklosti zelo na pohodu, sedaj pa ni več tako. Vsaka založba ima še nek program t. i. e-knjige, vendar se je pokazalo, da klasična knjiga ostaja. Torej, kar se bo zgodilo čez tri ali pet let, je na nek način predvidljivo, ker čutimo, kaj se dogaja. Če spremljamo svojo dejavnost, moramo to vedeti.«

V **pekarskem podjetju** je strateško razmišljanje relativno dolgo prisotno. Pri tem gre za kombinacijo ciljev, ambicij in strategij direktorja ter napredovanje na neki poti.

»Glavno gonilo za te spremembe je bila želja po uspehu in želja, da bi zmagali. To je ta želja, tekmovalnost, neka bitka, ki je v tebi, da bomo naredili nekaj velikega. To je bila res želja, ker smo ugotovili, da denar za nas sploh ni bistven, ampak je bistvo narediti neki projekt ...«

V podjetju imajo postavljeno strategijo za naslednjih 5–10 let. Poleg tega pa tudi 5–6-letni načrt, ki sicer ni tako natančen, da bi načrtovali vsa sredstva, odhodke ipd. Še vedno se precej tega dela po občutku, kar nameravajo v podjetju zavestno spremeniti v naslednjih dveh letih, in sicer z opustitvijo t.i. improvizacijskega pristopa v določenih elementih. V podjetju so določili dva poslovna modela, kjer gre za razdelitev po geografskih območjih, kamor se podjetje usmerja. Oba poslovna modela se precej razlikujeta, saj morata oba upoštevati specifične posebnosti okolja, izhodišče pa je drugačnost, torej, kako biti drugačen in v tem smislu najti rešitev. Tako ima strategija trženja veliko elementov drugačnosti. Strategijo razumejo kot kreativne poti, ki vodijo k temu cilju. Bistveno pri tem je, da vse funkcije podpirajo trženje v podjetju in priložnosti, ki jih prinaša trg, kar samo poudarja trženjsko usmeritev podjetja.

»... da ima vsaka stvar, ki je drugačna, ogromno elementov drugačnosti in točno takšna je naša. Kar pa zadeva to, da so stvari napisane, je pri nas tako, da imamo cilj definiran, strategija pa je odprta. Strategija so kreativne poti, ki vodijo k temu cilju. Filozofija je zelo preprosta, samo začeti je potrebno. ... in sedaj prihaja tista kreativnost, ki se mora dogajati na trgu in se vračati v podjetje, kjer pa morajo vsi ostali v tem procesu delovati tako, da se ideja uresniči ...«

V **distribucijskem podjetju** direktor o strateških zadevah razmišlja stalno, tudi izven delovnega časa, saj pravi, da je to ključno za preživetje podjetja.

»Glede na to, da nimam klasičnega delovnika, o nekih strateških stvareh razmišljam stalno, tudi med spanjem, čeprav se sliši čudno. Še več, med spanjem sem dobil veliko rešitev. Enostavno ne moreš iti ven iz tega ...«

Ta navedba zelo jasno opisuje način delovanja podjetnika in je zelo blizu njegovi teoretični opredelitvi (*glej točko 1.1.2*). Podobno razmišljata tudi oba solastnika. Vsi trije lastniki imajo enkrat na leto sestanek, kjer določijo neke okvirne načrte, ki so izraženi s številkami. Vsebinsko se strateških načrtov v podjetju niti ne lotevajo, saj so na trgu razmere precej nepredvidljive in je zato težko načrtovati. Gre bolj za operativno načrtovanje v zvezi z izvajanjem posameznih aktivnosti na trgu, kar pa je v veliki meri povezano s finančnimi rezultati. Strategija podjetja je na kratek rok strategija preživetja, na dolgi rok pa postati stabilen dobavitelj, s prepoznavnim prodajnim programom. Glede na to, da se podjetje zelo veliko časa ukvarja s finančnimi zadevami (izterjava, pridobivanje kredita pri banki ipd.), se glede na šibko kadrovsko zasedbo premalo ukvarjajo z drugimi stvarmi, vključno z razmišljanjem in pripravami strategij ter načrtov.

»Sam smatram, da če bi bilo manj finančnih ovir in večja plačilna disciplina, bi se ukvarjali tudi z drugimi stvarmi, za katere sedaj enostavno zmanjka časa, vključno s pripravo in pisanjem nekih strategij in načrtov.«

5.3.7 Odnos podjetij do pridobivanja novih znanj, odprtost in pripravljenost za sprejemanje novih pristopov k trženju

Zadnji sklop vprašanj v raziskavi sem namenil predvsem temu, kakšen pomen podjetja pripisujejo znanju, kot enemu od ključnih elementov za rast in razvoj podjetja, ter na kakšen način ga pridobivajo. Pri tem me je zanimalo tudi, ali so pripravljena sprejemati nove oziroma drugačne pristope k trženju.

V embalažnem podjetju bi bili pripravljeni sprejemati nova znanja in pristope. Pogosto se jim dogaja, da so vsi preveč vključeni v operativna opravila, tako da za druge stvari enostavno ni časa. Sicer so z drugačnimi pristopi že poskušali izboljšati poslovanje podjetja, vendar se je vse skupaj vedno zaustavilo pri kadrih, tako da konkretnih rezultatov pri tem niso dosegli. Za pohištveno podjetje je znanje ključnega pomena, saj brez znanja podjetje ne more napredovati. Pri tem je prisoten problem pomanjkanja znanja pri sodelavcih na nižjih ravneh. V podjetju se ne udeležujejo izobraževanj, direktor pa stalno spremlja literaturo z različnih področij. Institucije za podporo podjetjem po mnenju direktorja nudijo preveč splošna znanja, kar podjetju ne prinaša konkretnih koristi. Glede novih pristopov so v podjetju mnjenja, da je potrebno spremembe uvajati postopoma, da ne bi prišlo do odpora pri zaposlenih. Tudi v podjetju za promocijske izdelke je znanje ključnega pomena, saj pojavnost njihovih izdelkov na trgu temelji na inventivnih izdelkih. Velik pomen pripisujejo tudi razvoju, saj prav na tem podjetje temelji. V podjetju so zelo dovzetni za drugačne pristope k trženju in tudi sami spremljajo novosti na trgu. Udeležujejo se raznih seminarjev in poskušajo določene novosti tudi vpeljati v podjetje. Imajo poseben sistem prenašanja znanja na sodelavce v podjetju, saj vse seminarje v podjetju še enkrat sami ponovijo.

Nasprotno pa v trgovskem podjetju z izdelki za šport ne vidijo izrazite potrebe po izobraževanju v obliki zunanjih seminarjev, jezikovnih tečajev ipd., saj so za njih preveč splošni in ne prinašajo podjetju neposrednih koristi. Zaposleni se v podjetju v glavnem interno izobražujejo, ali pa gre za samoizobraževanje. Določena znanja v zvezi s trženjem dobijo tudi od principalov, in sicer na letnih srečanjih. Kot podjetje so zelo odprti za nove pristope, vendar so pri takšnih novostih previdni in se najprej o tem v podjetju pogovorijo, ali je to res dobro za podjetje ali ne. Sicer se želijo učiti in sprejemati novosti, ki bi pomenile korak naprej. V specializirani trgovini uporabljajo tri vrste izobraževanja, in sicer: interno izobraževanje, kjer gre za prenos znanja na sodelavce s sejmov v tujini, dnevna izobraževanja, kjer si izberejo določno temo, o kateri se pogovarjajo v podjetju, in izobraževanja, kjer sodelujejo z zunanjimi izvajalci. Od časa do časa se udeležujejo katerega od seminarjev, vendar je to samo dopolnitev. V podjetju so pripravljeni sprejeti nove pristope k trženju, kar pa zaradi specifičnosti dejavnosti podjetja običajno ni učinkovito. Glede storitev inštitucij za podporo podjetništvu so mnenja, da to ne pomeni splošnega spodbujanja podjetništva, saj osnovno okolje za to ni primerno. V podjetju kljub temu pridobivajo določena sredstva od teh inštitucij, ker so pač na voljo.

V podjetju za računalniško projektiranje posvečajo znanju zelo veliko pozornosti. Znanje, ki ga je potrebno imeti več kot konkurenca, je v podjetju ključnega pomena za doseganje prave dodane vrednosti. Strokovnjaki podjetja se stalno dodatno izobražujejo, saj brez tega v tej dejavnosti enostavno ne gre. V podjetju tudi sicer zaposlujejo ljudi z znanjem, ki so ga pripravljeni nadgrajevati. Za nove pristope k trženju so v podjetju odprti in s tem v zvezi že sodelujejo z zunanjimi svetovalci. V jezikovni šoli organizirajo za sodelavce posebno interno usposabljanje. Pomembno je, da vse sodelavce naučijo načina oziroma pristopa k podajanju znanja, saj za to v podjetju veljajo določeni standardi. Podjetje je odprto za nove pristope, za enega takšnih novih pristopov k trženju so se v podjetju že odločili, ko so skupaj z zunanjimi izvajalci na novo pozicionirali podjetje. Vse spremembe, ki so jih v podjetju izpeljali v zadnjih dveh letih, so tudi posledica novega znanja, ki ga je direktorica pridobila v vseh letih obstoja podjetja. Po njenem mnenju se v podjetju gibljejo po neki krivulji učenja, kar daje podjetju vzpodbudo tudi za naprej. Tudi v oglaševalski agenciji je znanje ključnega pomena. Posebnim šolanjem, specialističnim znanjem, seminarjem ipd., ki so skoraj vsa v tujini, namenjajo v podjetju veliko pozornosti. Poleg tega podjetje izkorišča mednarodne povezave, pri svojem delu uporabljajo svoja orodja in metodologijo. Pri podjetju za svetovanje dajejo znanju velik poudarek. Zaposleni se udeležujejo izobraževanj, vendar pogosto dobijo veliko manj, kot so pričakovali oziroma kolikor že znajo. Po drugi strani se zaposleni tudi sami veliko dodatno izobražujejo in odkrivajo nove stvari s pomočjo interneta; podjetje je vključeno tudi v svetovne mreže (npr. presoja vplivov na okolje). V podjetju je prisotna tudi ideja napredovanja, in sicer v tem smislu, da so sposobni neko stvar narediti bolje. V podjetju dvomijo v nove pristope in v to, ali bi bilo to za delovanje podjetja dobro, saj bi to verjetno vplivalo na obstoječo kulturo podjetja. Ta je v podjetju zelo močna in temelji na nekem redu dela na projektih. Tudi v založbi je znanje sodelavcev ključno. Pridobivanje znanja v podjetju zavestno podpirajo, npr. z dodatnim izobraževanjem.

V pekarskem podjetju ima direktor veliko zunanjih svetovalcev, ki mu pomagajo pri odločitvah. Poleg tega se je tudi sam veliko individualno dodatno izobraževal, kar mu je praktično omogočilo, da se je učil na primeru lastne panoge in podjetja. Zanj je pri dodatnem izobraževanju bistveno to, da si zapiše samo določene rešitve, ki bi jih lahko uporabil v podjetju. V prihodnje se bodo v podjetju bolj načrtno usmerili k izobraževanju sodelavcev. Za distribucijsko podjetje je znanje pomembno, vendar ga ne pridobivajo interno. Seminarjev se v podjetju ne udeležujejo, saj smatrajo, da je to prevelik strošek in da so koristi takšnega izobraževanja premajhne. V podjetju ne uporabljajo informacij, ki jih nudijo inštitucije za podporo podjetništvu, saj teh institucij sploh ne poznajo in ne vedo, kakšne storitve sploh nudijo. V podjetju so pripravljeni sprejeti nove pristope k trženju, seveda, če je ideja dobra in zanimiva, saj bi se pri tem tudi kaj naučili.

Tabela 11: Odnos podjetij do pridobivanja novih znanj, pripravljenost za sprejemanje novih pristopov k trženju – navedbe intervjuvancev

Št.	Podjetje	Navedbe intervjuvancev
1.	embalažno podjetje	»... mi smo včasih poskušali sami delati neke stvari, da bi izboljšali poslovanje, npr. začeli smo že delati koncept 20 ključev, pa smo vedno naleteli na probleme, ki so bili vezani na kadre, tako da nismo kaj bistvenega naredili.«
2.	pohištveno podjetje	»Izobraževati se moraš stalno, sicer ni učinka. V bistvu se kakšnih tečajev ne poslužujem, spremljam pa precej literature. Sam spremljam to literaturo stalno, in sicer kar med delom, tako da si zavestno vzamem kakšno uro časa in obdelam določeno temo.«
3.	podjetje za promocijske izdelke	»... spremljamo nove stvari, znanja in izobraževanja, ki so na trgu prisotna in jih preverjamo. Udeležujemo se raznih seminarjev in poskušamo določene novosti tudi vpeljati. Zelo smo dovzetni za novosti in znanje.«
5.	trgovsko podjetje z izdelki za šport	»Zaenkrat ne čutimo potrebe po kakšnem silnem izobraževanju. Ne vidimo potrebe, da bi naše zaposlene pošiljali na neke uradne tečaje, jezikovne ali podobno. Za začetek poskušamo dobiti takšne zaposlene, ki imajo določena znanja, ki jih potrebujemo.«
6.	specializirana trgovina	»... če nam npr. nekdo želi »prodati« nek nov pristop k prodaji, ki je mogoče uspešen v neki drugi dejavnosti, pri nas ponavadi ni, saj pri nas ne moremo narediti ničesar na silo. To se nam lahko vrne v obliki nezadovoljnega kupca, ki ga imamo pri nas še dolga leta, česar pa si seveda ne želimo.«
8.	podjetje za računalniško projektiranje	»... smo podjetje, ki mora vlagati zelo veliko časa in denarja v lasten razvoj in izobraževanje kadrov, da smo stalno konkurenčni na trgu. ... zelo radi sodelujemo z zunanjimi svetovalci, ki svetujejo znanim velikim evropskim podjetjem. Mene te zadeve zelo zanimajo, ocenjujem, da jih morda malo premalo vključujemo v naše podjetje. Za takšne zadeve smo odprti.«
9.	jezikovna šola	»Glede sodelavcev je tako, da imamo zanje interno usposabljanje, kjer se naučijo naših standardov, kako je potrebno v razredu delati. Vse sodelavce je potrebno naučiti našega načina oziroma pristopa k podajanju znanja.«
11.	podjetje za svetovanje	»... kar je specialnih znanj, se sodelavci udeležujejo izobraževanj, čeprav se z njih vračajo kar malo razočarani, saj pogosto dobijo veliko manj, kot so pričakovali, in manj od tistega, kar že znajo.«

4.	pekarsko podjetje	»V bodoče bo ena od prioriternih stvari nek strukturiran pristop k izobraževanju. Sedaj počnemo to preveč kampanjsko, v prihodnje bomo morali to dvigniti še na višji nivo, saj sem prepričan, da je to zelo pomembno za mene in moje sodelavce.«
7.	distributer	»... če je kakšna dobra ideja, bi se o njej pogovorili in jo sprejeli. Vsaka stvar, ki prispeva k boljšemu poslovanju podjetja, je dobrodošla in na tem se tudi učimo. Mislim, da se sicer kakšne napake iz preteklosti tudi ponovijo, sicer se pa trudimo, da smo boljši in se učimo tudi iz izkušenj.«

Vir: Kvalitativna raziskava, junij–julij 2005.

5.3.8 Povzetek poglobitvenih ugotovitev raziskave in domneve za nadaljnje preučevanje

Na osnovi rezultatov raziskave lahko ugotovim, da se preučevana mala podjetja v Sloveniji glede izvajanja trženja in strateškega načrtovanja trženja obnašajo zelo podobno kot opisuje tuja literatura s tega področja. Zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov raziskave ne smemo posploševati na vsa mala podjetja v Sloveniji. V raziskavi se je sicer pokazalo, da obstajajo glede izvajanja in načrtovanja trženja med malimi podjetji določene razlike, ki najbrž izhajajo iz vrste in narave dejavnosti podjetij, njihove velikosti, starosti, poleg tega pa tudi iz osebnostnih lastnosti direktorjev teh podjetij. Raziskava je torej potrdila utemeljenost raziskovalne domneve, da mala podjetja v Sloveniji nimajo strateškega načrtovanja trženja ter da izvajanje trženja poteka podobno kot izhaja iz teoretičnih opredelitev in ugotovitev tujih raziskav. Pri tem je potrebno poudariti, da kljub vsemu obstajajo določene razlike med rezultati moje raziskave in teoretičnimi opredelitvami, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Povzetek rezultatov raziskave bom predstavil po posameznih vsebinskih sklopih raziskave.

▪ **Razumevanje pojma trženje**

Preučevana mala podjetja namenjajo trženju precejšnjo pozornost, čeprav se tega morda niti ne zavedajo in tega ne pokažejo v formalnem smislu. V večini podjetij namreč razmišljajo trženjsko, čeprav tega ne izvajajo načrtno, vedo pa, da se morajo tako obnašati, saj jih k temu sili trg. To je še posebej opazno pri tistih podjetjih, ki prihajajo v neposreden stik s porabniki na trgu. Podjetja se zavedajo, da morajo iskati nove tržne priložnosti, inovativne tržne pristope, spremljati aktivnosti konkurence ipd. K takemu razmišljanju in ravnanju še dodatno pripomore konkurenca in razmere na trgu. Namesto izraza trženje v podjetjih uporabljajo izraz marketing, ki ga običajno enačijo z izvajanjem tržnega komuniciranja. Ugotovitve raziskave glede razumevanja trženja v malih podjetjih so zelo podobne teoretičnim opredelitvam.

▪ **Organizacija podjetja in organizacija trženja**

V preučevanih malih podjetjih sta tako organizacija podjetja kot tudi organizacija trženja dokaj preprosti. Preučevana podjetja ne namenjajo posebnega poudarka organizaciji trženja, ki je običajno vključeno kar v prodajno funkcijo v podjetju. Organizacija podjetij je v večini podjetij enostavna in prilagodljiva, direktor podjetja ima nad njo popoln pregled. Po moji

oceni je za ta podjetja značilna tudi dokaj velika stopnja povezanosti med zaposlenimi in direktorjem podjetja, vendar njegova vloga v smislu avtoritativnega vodenja in kontrole domnevno ni tako izrazita, kot navajajo teoretične opredelitve. Glede tega bi bilo vsekakor zanimivo izvedeti tudi mnenje zaposlenih.

Raziskava je pokazala, da mala podjetja niso organizirana za izvajanje trženjskih aktivnosti in tudi niso zavestno usmerjena v organiziranje sistema trženja. Pri izvajanju načrta trženja gre bolj za taktično izvajanje kot pa za načrtni proces. Trženjske aktivnosti se v podjetjih odvijajo večinoma na neformalen način, izvajanje trženja je v podjetjih v glavnem omejeno zgolj na prodajno funkcijo in tržno komuniciranje. Izvajanje trženjskih aktivnosti je precej odvisno tudi od stopnje razvitosti podjetja. Bolj kot je podjetje razvito, večja je verjetnost, da bo razvita tudi organizacija trženja.

▪ ***Izvajanje trženjskih aktivnosti***

Kot že rečeno, gre v glavnem za klasične aktivnosti tržnega komuniciranja (pospeševanje prodaje in oglaševanje), med tistimi, ki so bolj značilne za mala podjetja, pa je bil izpostavljen pomen priporočil od ust do ust. O pomenu takšnega načina komuniciranja za mala podjetja govori tudi literatura s tega področja. Trženje s pomočjo mreženja uporabljajo izbrana mala podjetja v manjši meri in še to, razen nekaj izjem, nenačrtno. Mala podjetja si sicer pri trženju delno pomagajo z neformalnimi povezavami, vendar jih ne iščejo in gradijo načrtno. Iz tega bi bilo mogoče sklepati, da je izvajanje trženja z mreženjem pri naših malih podjetjih še dokaj nerazvito.

▪ ***Ovire pri izvajanju trženja***

Pri ovirah so v malih podjetjih na prvem mestu kadri, država in podjetniško okolje, poleg tega pa tudi pomanjkanje finančnih sredstev. Tu gre predvsem za ovire, ki so jih navajali direktorji podjetij in zato seveda niso omenjali ovir, ki so v povezavi z njimi. Kljub temu da iz odgovorov direktorjev tega neposredno ni mogoče razbrati, lahko sklepamo, da so ključne ovire pri izvajanju trženja na strani direktorjev malih podjetij. Od direktorjev je namreč odvisno, kakšna bo vloga trženja v podjetju. Iz vsebine razgovorov je bilo mogoče tudi razbrati, da bolj kot direktor razmišlja trženjsko, manj je prisotnih ovir pri izvajanju in načrtovanju trženja. Pri teoretičnih opredelitvah smo omenili tudi neprijazno podjetniško kulturo, kot oviro pri načrtovanju trženja v malih podjetjih. Tega raziskava ni potrdila, saj preučevana mala podjetja namenjajo velik poudarek pridobivanju znanja zaposlenih in so tudi pripravljena sprejeti drugačne pristope k trženju. Mnoga med njimi tudi posvečajo notranji komunikaciji v podjetju precej pozornosti. To kaže na bolj prijazno podjetniško kulturo, kot izhaja iz teoretičnih opredelitev.

▪ ***Strateško načrtovanje in strateško načrtovanje trženja***

Za razliko od teoretičnih opredelitev je v raziskava pokazala, da v malih podjetjih obeh izrazov običajno ne razlikujejo, temveč ju medsebojno povezujejo in v glavnem govorijo zgolj o strategiji in ciljih. Iz raziskave je mogoče razbrati, da podjetja strateškemu

razmišljanju oziroma razmišljanju o prihodnosti namenajo precej pozornosti. Pri tem govorijo o ciljih, viziji in strategijah, kar pa je večinoma v glavah direktorjev in ni napisano ter oblikovano v formalnem smislu. Razmišljanje o prihodnosti je po mnenju večine direktorjev ključno za preživetje podjetja na dolgi rok kot tudi za razvoj podjetja. Tovrstno razmišljanje se med podjetji precej razlikuje, saj na to vplivajo poleg dejavnikov v podjetju in zunanjem okolju tudi vrednote, stališča in osebnostne lastnosti direktorja. V preučevanih malih podjetjih gre v formalnem smislu bolj za taktično, letno načrtovanje v obliki količinskega in vrednostnega načrta prodaje podjetja; za vsebinski in dolgoročni načrt pa običajno zmanjka sredstev (kot so kadri, znanje, čas ipd.).

▪ ***Znanje in odprtost za nove pristope***

Znanje je za razvoj malih podjetij ključnega pomena, česar se v podjetjih večinoma tudi zavedajo. Za pridobivanje novih znanj v malih podjetjih uporabljajo izobraževanja, ki jih sami natančno izberejo. Izobraževanja s strani izobraževalnih ustanov so preveč splošna in se jih udeležujejo samo občasno. Takšna so po njihovem mnenju tudi znanja, ki jih ponujajo podjetja, ki se ukvarjajo s podjetniškim svetovanjem. V malih podjetjih so odprti za nove pristope, vendar ne brez premisleka, saj po mnenju večine vse novosti ne delujejo enako v vseh okoljih in podjetjih. S tem v zvezi se postavlja vprašanje, kako bi lahko omenjene teoretične pristope k strateškemu načrtovanju trženja v malih podjetjih dejansko tudi izvajali.

Predstavljeni povzetki pa v glavnem ne veljajo za srednje podjetje, ki sem ga v raziskavo zaradi primerjave vključil namenoma. Za podjetje je značilno, da je trženjsko usmerjeno, kar je bilo mogoče razbrati tudi iz razgovora z direktorjem podjetja. Podjetje posluje zelo uspešno, v zadnjih letih je doseglo precejšnjo rast, za kar lahko iščemo razloge prav v trženjski usmeritvi podjetja, natančno postavljenih dolgoročnih ciljih in želje po ustvarjanju nečesa novega. Glede na to, da je bilo to še pred leti malo podjetje, bi bil lahko to zgled za ostala mala podjetja, kako podjetje z jasnimi cilji in strategijo raste in uspešno nastopa na trgu. Pri mikro podjetju so se v glavnem pokazale značilnosti, ki v splošnem veljajo za mala podjetja. V primerjavi z ostalimi malimi podjetji v raziskavi, se nekatere od teh značilnosti, zaradi relativne majhnosti podjetja, kažejo še bolj očitno.

Omenjene ugotovitve v zvezi z izvajanjem in strateškim načrtovanjem trženja v malih podjetjih bi bilo zanimivo preveriti še z raziskavo na večjem, reprezentativnem vzorcu, kjer bi tukaj predstavljene ugotovitve služile kot podlaga za raziskovalne domneve. Na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave, ki sem jo opravil, bi bilo mogoče opredeliti naslednje raziskovalne domneve:

- o *Domneva 1:* Mala podjetja razmišljajo trženjsko, čeprav se tega morda ne zavedajo.
- o *Domneva 2:* Mala podjetja pod pojmom trženje razumejo zgolj prodajne aktivnosti in aktivnosti tržnega komuniciranja.
- o *Domneva 3:* Mala podjetja niso organizirana za izvajanje trženjskih aktivnosti in niso usmerjena v organiziranje sistema trženja.

- o Domneva 4: Bolj kot je podjetje razvito, bolj je razvita organizacija trženja.
- o Domneva 5: Izvajanje trženjskih aktivnosti je v malih podjetjih omejeno na prodajne aktivnosti in aktivnosti tržnega komuniciranja.
- o Domneva 6: Mala podjetja koncepta trženja z mreženjem ne izvajajo načrtno.
- o Domneva 7: Največja ovira pri izvajanju trženja v malih podjetjih je lastnik/manager.
- o Domneva 8: Mala podjetja se sicer ukvarjajo s strateškim razmišljanjem, vendar je neformalno in običajno ni dokumentirano.
- o Domneva 9: Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih je odvisno od vrednot, stališč in osebnostnih lastnosti lastnika/direktorja.
- o Domneva 10: Znanje je za mala podjetja ključnega pomena.
- o Domneva 11: Za nove pristope so v malih podjetjih odprti, vendar šele po njihovi kritični presoji.

Na osnovi teoretičnih dognanj in izvedene raziskave lahko sklenem, da bi morala mala podjetja več napora vlagati v strateško razmišljanje in načrtovanje ter vsaj del teh načrtov in strategij tudi zbrati v pisni obliki. Oba predstavljena teoretična modela za načrtovanje trženja sta malim podjetjem lahko v pomoč in oporo pri načrtovanju trženja. Pri tem ni dovolj zgolj poznavanje teoretičnih konceptov, saj je bolj pomembno, da podjetja začnejo zavestno razmišljati strateško in v to razmišljanje začnejo vključevati tudi izkušnje in znanje, ki ga morajo stalno nadgrajevati. Le tako lahko napredujejo po krivulji učenja, kar jim omogoča, da so tudi bolj uspešna.

6 SKLEP

V času globalizacije in vse hitrejših sprememb se podjetja soočajo z vedno novimi izzivi, konkurenčen boj je na trgu vse ostrejši, porabniki so bolj osveščeni in tržne razmere vedno bolj zaostrene. Če želijo podjetja preživeti v takšnih razmerah, si morajo poiskati svoje mesto na trgu. Za dolgoročen uspeh podjetij na trgu je pomembno, da so proaktivna in da razmišljajo strateško, saj se le tako lahko učinkovito prilagajajo spreminjajočemu se in vse bolj nepredvidljivemu okolju. Pri tem je podjetjem v pomoč strateško načrtovanje trženja, ki se ukvarja s prilagajanjem podjetja spreminjajočemu se okolju, skrbi za uspešnost podjetja in zagotavlja ustrezne strategije za spreminjanje položaja podjetja. Vse to v enaki meri velja tudi za mala podjetja, ki so predmet proučevanja v magistrskem delu.

Mala podjetja so za gospodarstva sodobnih držav ključnega pomena, saj s svojimi značilnostmi v veliki meri prispevajo h gospodarskemu razvoju in družbeni blaginji nasploh. Tega bi se morali bolj zavedati tudi v Sloveniji, saj so mala podjetja lahko za naše gospodarstvo eno od ključnih razvojnih priložnosti, kar bi lahko bistveno pripomoglo k uresničitvi temeljnega razvojnega cilja, ki je preseči povprečno raven gospodarske razvitosti razširjene Evropske unije v prihodnjih letih.

Po svojih značilnostih in načinu delovanja se mala podjetja bistveno razlikujejo od velikih podjetij, razlike ne izhajajo zgolj iz relativne velikosti podjetij. Mala podjetja imajo določene značilnosti, ki v veliki meri določajo način njihovega delovanja in poslovne usmeritve ter se odražajo v organizaciji, ciljih, trženju in stilu vodenja. Med značilnostmi malih podjetij še posebej izstopa vodenje podjetja, ki ga običajno vodi lastnik/manager ter tako združuje lastniško in managersko funkcijo. Njegov vpliv je v podjetju največji, saj ima avtoriteto in kontrolo nad poslovanjem v podjetju. Običajno so osebni cilji lastnika v skladu s cilji podjetja, kar zagotavlja, da se tudi zaposleni zavedajo poslanstva podjetja. Namesto načrtovanja dolgoročnih aktivnosti, programov in procesov se lastnik običajno raje ukvarja s kratkoročnimi, operativnimi in tehničnimi zadevami, saj so bolj »otipljive«. Vpliv lastnika/managerja se kaže tudi pri izvajanju trženja in strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih.

Raziskave kažejo, da se trženje izvaja v takšni ali drugačni obliki v vseh malih podjetjih, pri tem pa obstajajo precejšnje razlike med podjetji. Za trženje v malih podjetjih sta značilna neformalnost in tesni delovni odnosi, kar je lastniku/managerju v pomoč pri razmišljanju o prihodnji strategiji podjetja. Pri izvajanju trženja v malih podjetjih je ena od posebnih značilnosti tudi trženje z mreženjem, kjer si lastniki/managerji v družbenem in poslovnem okolju gradijo mrežo osebnih stikov, ki prerastejo v t. i. neformalne mreže ali omrežja povezav, kjer gre za razvoj in ohranjanje odnosov z ljudmi, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje podjetja.

Značilnosti malih podjetij se kažejo tudi pri strateškem načrtovanju in strateškem načrtovanju trženja. Zaradi pomembnosti sem ju v teoretičnem delu obravnaval ločeno, čeprav je strateško načrtovanje trženja sestavni del strateškega načrtovanja. Sam izraz strategija je vsebinsko povezan s prihodnostjo podjetja v širšem smislu. Pri tem gre za oblikovanje poslanstva podjetja, postavljanje ciljev in strateških ambicij, opredeljevanje poslovne filozofije, identificiranje poslovnih področij podjetja in podobno. S strateškim načrtovanjem podjetje določi, kako bo doseglo zastavljene dolgoročne cilje. Strateško načrtovanje je sicer v manj formalni obliki nujno potrebno tudi za mala podjetja, če želijo preživeti v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Za podjetnike je sicer značilno, da so v večji meri nagnjeni k tveganju in jim strateško načrtovanje ni ravno blizu.

Strateško načrtovanje trženja pomeni poslovanje s predvidevanjem in hitrim odzivanjem na spremembe v okolju. Zanj je značilno naslednje: pogled v prihodnost, specifičnost odločitev in akcij, vpletenost vodstva podjetja, celovit pogled, prilagodljivost in proaktivnost. Managerji v malih podjetjih pogosto zamenjujejo dolgoročno strateško načrtovanje trženja s tekočimi, taktičnimi aktivnostmi, kot so npr. oglaševanje in pospeševanje prodaje. Trženje je pogosto razumljeno zgolj kot neka aktivnost, ne pa kot filozofija ali usmeritev podjetja.

Strateško načrtovanje trženja je tudi za mala podjetja ključnega pomena, saj jim omogoča povečevanje konkurenčnosti ter hitrejšo in lažje prilagajanje spreminjajočim se razmeram na

trgu. Kljub dokazanemu pomenu strateškega načrtovanja trženja za velika podjetja se strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih izvaja zgolj v omejenem obsegu, ali pa se celo sploh ne izvaja. Razlogi za to so povezani s številnimi ovirami, ki so v največji meri povezani z lastnikom/managerjem v malem podjetju. Med številnimi razlogi za neizvajanje procesa strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih literatura navaja tri skupine dejavnikov, in sicer pomanjkanje osredotočenja, pomanjkanje sposobnosti in pomanjkanje volje.

Malim podjetjem je za izvajanje strateškega načrtovanja trženja na voljo teoretični pristop, katerega bistvo je t. i. »krog učenja«, kar omogoča spreminjanje strateškega načrtovanja trženja v neskončen proces učenja in napredovanja. Načrtovanje trženja mora biti tako stalno ponavljajoč se proces, ki lahko premaga razkorak med teorijo in prakso. Vzpostaviti je potrebno osnovo za kulturo učenja podjetja, pri čemer gre za krog oziroma spiralo učenja, kjer se povečujejo trženjske izkušnje. V zvezi s strateškim načrtovanjem trženja v malih podjetjih smo omenili tudi koncept medsebojne povezave načrtovanja in učenja (t. i. »plearning model«). Podjetje s pomočjo učenja začneja boljše razumevati sedanja in bodoča dogajanja v okolju in podjetju.

Drugi del magistrskega dela je namenjen raziskavi strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih v Sloveniji in analizi izvajanja trženja v teh podjetjih, ki sem jo izvedel s pomočjo metode globinskih intervjujev. Raziskava je potrdila raziskovalno domnevo, da slovenska mala podjetja nimajo strateškega načrtovanja trženja in da izvajanje trženja poteka na podoben način kot o tem govori tuja literatura s tega področja. Direktorji preučevanih podjetij sicer razmišljajo strateško, vendar to ni dokumentirano in je zgolj v njihovih glavah. Raziskava je tudi pokazala, da je znanje eno od ključnih področij za uspešen dolgoročni razvoj malih podjetij. Mala podjetja so odprta za nova znanja in pristope, ki jih tudi sama načrtno pridobivajo. Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskave sem opredelil tudi raziskovalne domneve, ki bi jih bilo mogoče preveriti s kvantitativno raziskovalno metodo.

Na osnovi teoretičnih dognanj in praktičnih spoznanj s preučevanjem malih podjetij, bi lahko malim podjetjem pri strateškem načrtovanju trženja ponudili model, ki temelji na znanju in izkušnjah ter tako pomeni krog učenja in napredovanja. Za neposredno uporabo v malih podjetjih bi ga morala mala podjetja sprejeti kot način delovanja in filozofijo podjetja, saj bi le tako lahko prispeval k dolgoročni uspešnosti poslovanja podjetja.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 463 str.
2. Antončič Boštjan: Nujni ukrepi za gospodarsko rast in spodbujanje podjetništva. [URL: <http://www.finance-on.net>], 19.12.2004.
3. Banič D. Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 94 str.
4. Basle Andreja: Tri zlata pravila ohranjanja rasti. [URL: <http://www.finance-on.net>], 10.07.2005.
5. Belak Janko et al.: Sinergija in razvojni management. Gubno: MER Eurocenter, 1998. 324 str.
6. Brooksbank Roger: The theory and practice of marketing planning in the smaller business. Marketing Intelligence & Planning, 17(1999), 2, str. 78–90.
7. Brooksbank Roger: The basic marketing planning process: a practical framework for the smaller business. Marketing Intelligence & Planning, 14(1996), 4, str. 16–23.
8. Burgess F. John, Steinhoff Dan: Small Business Management Fundamentals. Singapore: McGraw-Hill, 1993. 571 str.
9. Červek Anja: Oblikovanje trženjskega načrta podjetja Tipsi d.o.o.. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 87 str.
10. Carson David: The Evolution of Marketing in Small Firms. European Journal of Marketing, 19(1985), 5, str. 297–306.
11. Carson David et al.: Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach. London: Prentice Hall Europe, 1995. 296 str.
12. Carson David et al.: Price Setting in SMEs: some empirical findings. Journal of Product & Brand Management, 7(1998), 1, str. 74–86.
13. Chaston Ian, Mangles Terry: Small Business Marketing Management. Houndmills: Palgrave, 2002. 297 str.
14. Cohen William A: The Marketing Plan. New York: John Wiley & Sons, 1995. 318 str.
15. Damjan Janez: Trženje v malih in srednjih podjetjih: predavanja 2003. [URL: <http://www.startes.si/dokumenti/predavanja>].
16. Davis H. Charles, Hills G.E., Le Forge R.W.: The Marketing/Small Enterprise Paradox. A research agenda. International Small Business Journal, 3(1985), str. 30–42.
17. Doyle Peter: Marketing Management and Strategy. London: Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
18. Drucker Peter: The Practice of Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 399 str.
19. Gilmore Audrey, Carson David: The Demonstration of a Methodology for Assessing SME Decision Making. Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 2(2000), 2, str. 108–124.
20. Gilmore Audrey et al.: Added value: A Qualitative Assessment of SME Marketing. Irish marketing review, Dublin, 12(1999), 1, str. 27–35.

21. Gilmore Audrey, Carson David, Grant Ken: SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(2001), 1, str. 6–11.
22. Glas Miroslav: *Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, 2000. 29 str.
23. Glas Miroslav: Slovensko malo gospodarstvo: stanje problemi in možnosti. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 44(1993), 6, str. 531–558.
24. Goljevšček Katja: Zakaj lebdeti, če lahko letiš? *Manager*, Ljubljana, 2004, 9, str. 54–55.
25. Hiebing Roman G., Cooper Scott W.: *The Successful Marketing Plan: A disciplined and comprehensive approach*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 544 str.
26. Hogarth-Scott Sandra, Watson Kathryn, Wilson Nicholas: Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1996), 1, str. 6–18.
27. Hunger D., Wheelen L.T.: *Strategic Management*. London: Addison-Wesley, 1996. 441 str.
28. Ivanjko Šime, Kocbek Marijan: *Pravo družb, statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list Slovenije, 1994. 608 str.
29. Jocusen Graham: How do small business managers make strategic marketing decisions? A model od process. *European Journal of Marketing*, 38(2004), 5/6, str. 659–674.
30. Johnson Ron: *The Perfect Business Plan*. London: Arrow Books, 1993. 108 str.
31. Kalacun Stanislava: Brez večjih sprememb v podjetniških ovirah. [URL: <http://www.finance-on.net>], 1.04.2005.
32. Kline Miro: *Strategije trženja. Kako razviti uspešno malo podjetje*: Zbornik gradiv za seminar Večerna šola podjetništva. Ljubljana: GEA College, 1995. str. 7.1–7.21.
33. Kljajič Mateja: *Vloga in značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih v svetu in v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 110 str.
34. Koletnik Franc: *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 453 str.
35. Konič Martina: *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 93 str.
36. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
37. Kotler Philip, Gary Armstrong: *Principles of Marketing*. Fifth ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991. 711 str.
38. Lancaster Geoff, Waddelow Ian: An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 14(1998), 8, str. 853–878.
39. Makovec Brenčič Maja: *Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose*. *Manager+*, Ljubljana, 2004, 4, str. 14–17.
40. Malhotra Naresh K.: *Basic Marketing Research: Applications to Cotemporary Issues*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002. 685 str.
41. McDonald M.H.B.: Ten Barriers to Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1989), 1, str. 1–18.

42. McDonald Malcom: Strategic Marketing Planning: theory, practice and research agendas. Journal of Marketing Management, Westburn Publishers Ltd., 12(1996), str. 5–27.
43. McDonald Malcom: The Marketing Plan in Colour: a pictorial guide for managers. Oxford, 2000. 88 str.
44. Miles Matthew B., Huberman Michael A.: Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1994. 338 str.
45. Mišič Iris: Tipologija slovenskega podjetnika v prehodnem obdobju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 56 str.
46. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
47. Nelson James: Pri podjetnikih je najpomembnejši občutek za resničnost. [URL: <http://www.finance-on.net>], 12. 12. 2004.
48. O'Donnell Aodheen: The nature of networking in small firms. Qualitative Market Research: An International Journal, 7(2004), 3, str. 206–217.
49. Ottesen Geir G., Foss Lene, Grønhaug Kjell: Exploring the accuracy of SME manager's network perceptions. European Journal of Marketing, 38(2002), 5/6, str. 593–607.
50. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Didakta, 1991. 366 str.
51. Pukšič Sašo: Oblikovanje priročnika za razvijanje strategije v manjših podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 113 str.
52. Pušnik Ksenja et al.: Ustavimo negativni trend. [URL: <http://www.finance-on.net>], 9.03.2005.
53. Rebernik Miroslav et al.: Slovenski podjetniški observatorij 2003. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2004. 108 str.
54. Rojšek Iča: Trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. str. 48.
55. Rojšek Iča, Darja Podobnik: Marketing Craft Business: The Slovenian Case. Marketing Strategies for Central and Eastern European Countries, Burlington: Ashgate, 2001, str. 260–288.
56. Siu Wai-sum, Kirby David A.: Approaches to small firm marketing: A critique. European Journal of Marketing. Bradford, 32(1998), 1/2, str. 40–60.
57. Snoj Boris et al.: Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001. 98 str.
58. Stokes David: Putting Entrepreneurship into Marketing: The processes of entrepreneurial marketing. Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 2(2000), 1, str. 1-16.
59. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 297 str.
60. Tajnikar Maks, Pušnik Ksenja: Kdo kupi slovensko podjetništvo? Delo, Ljubljana, 23.07.2005, str. 10–11.
61. Virvilaite Regina, Sliburyte Laimona: Preparation of a Marketing Strategy in an Industrial Company. Marketing strategies for Central and Eastern European Countries, Burlington: Ashgate, 2001, str. 289-306.
62. Vodlan Mateja: Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.

63. Vyakarnam Shailendra, Leppard John W.: A Marketing Action Plan for the Growing Business. London: Kogan Page, 1995. 225 str.
64. Walker Orville C., Harper Boyd W., Mullins John, Laréché Jean Claude: Marketing strategy: A Decision-Focused Approach. 4th ed. McGraw-Hill Irwin, 2003. 365 str.
65. Walker Robert: An Introduction to Applied Qualitative Research. Aldershot: Gower, 1985. str. 3–26.
66. Westwood John: The Marketing Plan: A practioner's guide. London: Kogan Page, 1990. 217 str.
69. Žabkar Vesna: Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 98 str.

VIRI

1. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Official Journal of the European Union L 124 (2003), str. 36–41.
2. ESOMAR: Codes and Guidelines [URL: <http://www.esomar.org>], 15.06.2005.
3. Pospeševalni center za malo gospodarstvo [URL: <http://pcmg.si>], 24.05.2005
4. Slovar Slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 2000. 1714 str.
5. Spletne strani podjetij vključenih v kvalitativno raziskavo, 2005.
6. Statistični letopis Republike Slovenije 2004. Zavod RS za statistiko, 2004.
7. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F). Uradni list Republike Slovenije, 45/2001. str. 5030.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za vodenje globinskih intervjujev	2
Priloga 2: Povzetki globinskih intervjujev	3
Priloga 3: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	25

Priloga 1: Opomnik za vodenje globinskih intervjujev

1. Razumevanje trženja in pomen, ki ga v podjetju pripisujejo trženju.

- o Kako v vašem podjetju razumete pojme trženje, marketing in prodaja ter odnos med njimi?
- o Ali razumete trženje zgolj kot poslovno funkcijo, ali širše, npr. kot filozofijo podjetja?

2. Organizacijska struktura podjetja s poudarkom na organizaciji trženja.

- o Kje se v organizacijski strukturi nahaja trženje in kako je organizirano?
- o Kdo je v podjetju odgovoren za izvajanje trženja?

3. Izvajanje trženjskih aktivnosti in trženje z mreženjem.

- o katerim trženjskim aktivnostim v podjetju namenjate največ pozornosti?
- o Zakaj določenih trženjskih aktivnosti v podjetju ne izvajate?
- o V kolikšni meri je podjetje usmerjeno k trgu in porabnikom? Ali v podjetju zavestno razvijate trženjske koncepte, kot npr. pozicioniranje, konkurenčna prednost, raziskovanje trga, izkoriščanje tržnih vrzeli in podobno?
- o Ali si pri trženju v podjetju pomagata tudi z neformalnimi povezavami oziroma ali jih načrtno gradite in vzdržujete?

4. Ovire za bolj učinkovito trženje v podjetju.

- o S katerimi ovirami se srečujete pri trženju v podjetju (organizacijske, finančne, kadrovske ipd.)?
- o Na kakšen način jih premagujete? Katere ovire so po vašem mnenju za podjetje pomembnejše – notranje ali zunanje?

5. Strateško načrtovanje v malem podjetju.

- o Ali v podjetju razmišljate o prihodnosti? Je za vas takšno razmišljanje pomembno in zakaj?
- o Ali imate v podjetju poslovni načrt, kdo in v kakšnem časovnem obdobju ga pripravlja, ter kdo je zanj odgovoren? Menite, da je priprava poslovnega načrta podjetja povezana z uspešnostjo podjetja?
- o Kaj pa dolgoročni načrti in strategije v podjetju – ali jih podjetje ima in v kakšni obliki?

6. Strateško načrtovanje trženja v malem podjetju.

- o Ali se v okviru strateškega načrtovanja posebej ukvarjate tudi s strateškim načrtovanjem trženja ali o tem razmišljate kar v okviru strateškega načrta za podjetje?
- o Ali poznate prednosti formalnega strateškega načrtovanja trženja za podjetje?
- o Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši razlogi za neizvajanje strateškega načrtovanja trženja v podjetju?
- o Kdo se v podjetju ukvarja s področjem načrtovanja trženja?

7. Iskanje alternativnih načinov za lažje in učinkovitejše načrtovanje trženja v malih podjetjih; pripravljenost podjetij za drugačne pristope k načrtovanju trženja.

- o Kakšen pomen ima znanje v vašem podjetju?
- o Ali ste v podjetju odprti za nova znanja in drugačne pristope k trženju? Ali jih morda sami iščete?
- o Kakšen je po vašem mnenju ustrezen način predstavitve novih pristopov k trženju v malih podjetjih?

(Pred začetkom intervjuja je od sogovornikov potrebno dobiti dovoljenje za snemanje pogovora.)

Priloga 2: Povzetki globinskih intervjujev

1. Embalažno podjetje (kontaktna oseba: lastnik in direktor podjetja)

Podjetje deluje v embalažni, tiskarski in papirni panogi. Na trgu je prisotno 18 let in ima 49 zaposlenih. Podjetje se vse bolj usmerja tudi v izvoz. Lastnik, ki je hkrati tudi direktor podjetja, sprejema odločitve o vseh ključnih zadevah v podjetju. Pri tem mu pomagajo sin in nekaj sodelavcev. V podjetju želijo zaposliti direktorja podjetja, da bi se lastnik lahko bolj posvetil strateškim zadevam v podjetju.

V: Kako v vašem podjetju razumete pojme trženje, marketing in prodaja?

O: Marketinško naj bi deloval direktor in vrh v podjetju, izvedbeni del prodaje pa se odvija v prodaji.

V: Kakšna je organizacija vašega podjetja in kje je mesto trženja v njej?

O: Delo v proizvodnji poteka v dveh izmenah. Že kar nekaj časa se prebijamo iz nekakšnega t. i. »obrtniškega pogleda«, ki zaradi neustrezne kadrovske zasedbe traja že precej časa. Podjetje ima vse funkcije, ki so potrebne za delovanje podjetja. Postavili smo informacijski sistem, in sicer tako, kot narekujejo potrebe. Definirali smo vlogo prodaje, nabave, proizvodnje in računovodstva. Prodaja je v podjetju prav gotovo ključnega pomena.

V: Na kakšen način v vašem podjetju raziskujete trg in iščete tržne priložnosti?

O: Naš način trženja je jasen in poteka neposredno pri kupcih. Naši in tuji zastopniki ter komercialisti prinašajo neposredno s trga informacije in zahteve trga po izdelkih oziroma določenih rešitvah. Ob tem zaznavamo nove trende, spremembe pa se dogajajo tudi v načinu izvedbe. Zelo pomembna je moda, ki v veliki meri vpliva na izdelavo embalaže. Poleg tega so za nas zelo pomembni tudi sejmi, predvsem gre za sejme v tujini, ki nam povedo, kaj se na trgu dogaja in kakšni so trendi. Obiski konkurenčnih podjetij in spremljanje konkurence je tudi zelo pomembno, zlasti zaradi primerjave. Nekih formalnih raziskav ne izvajamo, pomagamo si predvsem z neformalnimi viri.

V: Kakšen pomen pripisujete neformalnim povezavam pri vašem poslovanju?

O: Delujemo v dejavnosti, ki ima tudi svoje združenje. Vendar le-to še nima prave vloge, saj na trgu poteka neusmiljen konkurenčni boj med podjetji v naši dejavnosti. Zato nam to združenje ne pomeni neke opore oziroma pridobivanja pravih informacij. Tudi če bi prišlo do skupnih nastopov na trgu, bi verjetno veliki igralci to izkoristili v svojo korist, prej kot v skupno. Takšnih srečanj v okviru združenja se zato ne udeležujem. Prihaja pa čas, ko se bo potrebno bolj povezovati znotraj nekih interesnih skupin. Menim, da bodo imela takšna združenja v prihodnje precej večjo vlogo kot danes.

V: Katere so glavne ovire, ki jih imate pri poslovanju v vašem podjetju?

O: Za nas so največja ovira kadri, kjer pa se zadeve sicer počasi izboljšujejo. Največja težava je pri zaposlovanju ključnih kadrov, saj imam občutek, da se kandidati nekako bojijo, da bi jih lastnik nenehno kontroliral pri njihovem delu. Trenutno sem sam precej obremenjen z operativnimi zadevami v povezavi z vodenjem in hkrati z rastjo in strategijami podjetja.

Zato želimo zaposliti direktorja, ki se bo ukvarjal z vodenjem podjetja in mi pomagal pri strateškem razmišljanju in načrtovanju v podjetju.

V: Ali vi, kot lastnik in direktor podjetja, razmišljate o strategiji in usmeritvi podjetja?

O: Da, s tem se ukvarjam s sodelavci in s sinom, ki tudi sodeluje pri tem. Gre za to, da spremljamo, kaj se dogaja na trgu in imamo jasen koncept. Tako smo se osredotočili na določene proizvodne programe in še bolj zahtevno embalažo. Za realizacijo zahtevnejših programov, se bomo morali drugače organizirati tudi v proizvodnji.

V: Ali imate v vašem podjetju te strategije napisane, ali je to zgolj v vaši glavi?

O: V podjetju smo vedno delali petletne načrte, ki so bili običajno povezani z investiranjem. V povezavi s tem smo oblikovali vizijo za obdobje petih let, kjer smo tudi ocenili, kaj nam bo ta investicija prinesla. To je bilo potrebno tudi zaradi najemanja kreditov. V glavnem smo se teh ključnih strateških usmeritev tudi držali. Zaradi širitve podjetja smo zopet pred odločitvijo o investiranju v povečanje kapacitet. Odločili smo se, da bomo pred tem napisali strategijo poslovanja podjetja v prihodnje. Menim, da je to potrebno imeti napisano že zaradi nas samih v podjetju, da lahko razmišljamo in se jasno opredelimo, kaj sploh hočemo. Poleg tega mora biti strategija napisana zaradi novega direktorja, ki bo to strategijo tudi izvajal.

V: Ali se zavedate pomembnosti razvoja in strategij za podjetje?

O: Prav gotovo se tega zavedamo. Vemo, da je potrebno nekaj narediti na novo in boljše; potrebno je iti naprej, saj če ne gremo, stagniramo. Naš cilj je vsekakor uspešno podjetje, da smo zanimivi tudi za morebitna povezovanja ali podobno. Te cilje lahko dosežemo le z jasno usmeritvijo, z jasnim ciljem in vizijo.

V: Ali ste v vašem podjetju pripravljeni sprejemati novosti, ki bi pomenile spremembo v načinu dela in uspešnejše poslovanje podjetja?

O: Seveda smo pripravljeni za takšne stvari. Sedaj je velikokrat tako, da smo vsi tako vključeni v operativna opravila, da ne vidimo ničesar okrog sebe. Pred leti smo že poskušali spreminjati nekatere stvari, s ciljem izboljšanja poslovanja (npr. uvedba koncepta 20 ključev). Običajno smo pri tem naleteli na problem, povezan s kadri, tako da pri tem nismo uspeli. Menim, da bo spremljanje in uveljavljanje novosti v podjetje v veliki meri povezano z novim direktorjem, ki bo moral dati tudi temu področju večji poudarek.

2. Pohištveno podjetje (kontaktna oseba: solastnik in direktor podjetja)

Družinsko podjetje, ki se je razvilo iz mizarske delavnice. Ima 35 letno tradicijo v dejavnosti in zaposluje 20 ljudi. V zadnjih 10 letih se je usmerilo v tržno vrzel pohištva po meri, in sicer v izdelavo in montažo kuhinj v višjem cenovnem razredu. Podjetje vodi direktor skupaj z bratom, ki sta obenem tudi solastnika podjetja. Podjetje usmerjeno na domači trg in se kljub nekaj izvoznim poslom, v izvoz še ne usmerja načrtno.

V: Katera od poslovnih funkcij je v vašem podjetju najpomembnejša?

O: Vse funkcije v podjetju so pomembne. Najprej je potrebno imeti naročila in jih nato izpolniti, kar je enako pomembno. V podjetju obstaja določena hierarhija, ki ni tako

formalizirana. Odgovornost za posamezne funkcije so razdeljene med nama z bratom, ki vodi podjetje.

V: Na kakšen način poteka trženje v vašem podjetju?

O: Najpomembnejši za nas je Pohištveni sejem, poleg tega pa sta tu še oglaševanje v specializiranih revijah in domača stran na internetu. Občasno pa se odločimo še za oglaševanje na radiu. To so naši najpomembnejši vidiki oglaševanja. Zavedamo se, da je potrebno oglaševati blagovno znamko, preko katere smo prepoznavni, obenem pa s tem poudarjamo tudi našo drugačnost. Za aktivnosti oglaševanja predvidimo letna sredstva in jih nato uporabljamo.

V: Kako je v podjetju organizirana prodaja?

O: Imamo dve arhitektki, ki rišeta načrte in v bistvu s tem tudi prodajata.

V: Kako je vaše podjetje pozicionirano na trgu?

O: Nastopamo v tržni vrzeli izdelave pohištva po meri nasproti industrijski konkurenci. Velik poudarek namenjamo kakovosti izdelave in montaže, ki jo tudi sami izvajamo. Z razliko od ostalih mizarskih podjetij, ki tudi izdelujejo pohištvo po meri, je naša prednost v poznani blagovni znamki.

V: Kako raziskujete trg in na kakšen način pridobivate nove kupce?

O: Pri naših kapacitetah nam zadostujejo aktivnosti, ki jih izvajamo. Za spremljanje trendov in mode na tem področju se udeležujemo sejmov, predvsem tistih v tujini.

V: Ali so vam neformalne povezave v pomoč pri trženju?

O: Pri nas ni potrebe po tovrstnem povezovanju, saj med našimi kupci ni podjetij in nobenih večjih odjemalcev. Za nas je pomembnejši dober glas, ki se širi od ust do ust. Z neformalnimi povezavami si pri našem delu ne pomagamo in menim, da nam tudi ne bi koristile.

V: Katere so ključne ovire, s katerimi se srečujete pri vašem delu?

O: Ovire so v glavah naših zaposlenih in nas samih. Dodatno pa še v naši zakonodaji oziroma v trgu delovne sile, ki je zelo tog in ni prilagojen delovanju podjetja. V podjetju namreč potrebujemo določen kader, ki ga zaradi neprilagodljivosti ne moremo zamenjati z drugim, poleg tega zaposleni tudi niso pripravljeni na nove izzive.

V: Kakšno vlogo ima strateško razmišljanje in načrtovanje v vašem podjetju?

O: Pomembno je, da ima podjetje neke cilje, poleg tega pa tudi sredstva, da te cilje lahko doseže. Bistvo je, kaj podjetje želi doseči in kako priti do tja.

V: Ali imate te cilje napisane v poslovnem načrtu podjetja?

O: Cilji podjetja so določeni, vendar ni nujno, da se popolnoma uresničijo. Včasih je to mogoče, včasih pa tudi ne. Zato te cilje vsako leto popravljamo in jih pišemo na novo; vsako leto je pristop malo drugačen, vsi skupaj smo malo bolj zreli in imamo več izkušenj. V podjetju imamo triletno cilje, ki jih vsako leto popravljamo glede na dejanske razmere na trgu. Lahko rečem, da so cilji naše vodilo. Vseh strateških usmeritev v podjetju zaenkrat še nimamo zapisanih, vemo pa kako delati, katere so pri tem bistvene zadeve in to je pomembno za naš poslovni uspeh. V sklopu teh ciljev so okvirno določeni tudi načini prodaje, obdelave trga in podobno.

V: Kakšen je vaš odnos do znanja in na kakšen način v podjetju pridobivate nova znanja?

O: Znanje je ključna sestavina naše rasti in uspeha podjetja. Izobraževati se je potrebno stalno, sicer ni učinka. Sam spremljam precej literature z različnih področij, in sicer kar med delom, tako da si zavestno vzamem kakšno uro časa in obdelam določeno temo. Problem vidim v pomanjkanju znanja in nezadostnem izobraževanju pri sodelavcih na nižjih ravneh. Če tega ne želijo, jih je namreč zelo težko prisiliti v izobraževanje, ki bi lahko pripomoglo k večji uspešnosti podjetja.

V: Ali ste v podjetju pripravljeni sprejeti nove pristope k trženju?

O: Kot podjetje smo se seveda pripravljani učiti in sprejemati nove ideje. Kot pa sem razbral iz literature, ni dobro uvajati revolucionarnih sprememb v podjetje. Bolje je, da se spremembe uvajajo počasi in postopno, da ne bi naleteli na prevelik odpor pri sodelavcih.

3. Podjetje za promocijske izdelke (kontaktni osebi: lastnica ter direktor podjetja)

Osnovna dejavnost podjetja sta darilni in promocijski program za poslovne namene, in sicer na področju embalaže, pisarniškega materiala in razvoja posebnih izdelkov. Dejavnost podjetja obsega razvoj in proizvodnjo izdelkov iz ravnega polipropilena, njihovo obdelavo (tiskanje, izsekovanje, brizganje ter kombinacija le-teh) ter trženje. V podjetju so se pred kratkim odločili za delitev lastniške in vodstvene funkcije, lastnica pri poslovanju podjetja še vedno aktivno sodeluje.

V: Kako v vašem podjetju razumete pojem trženje?

O: Trženje razumemo kot način razmišljanja in kot izvedbene aktivnosti trženja.

V: Kakšna je organizacija vašega podjetja in kakšno je mesto trženja v njem?

O: V podjetju smo letos spremenili naš pristop k trženju, tako da smo se usmerili h kupcem. Izhodišče je v tehnologiji in materialih, ki jih obdelujemo in obvladamo. Z novim pristopom smo izdelali tudi poslovni načrt, v okviru katerega smo izvedli segmentacijo kupcev oziroma vsebinsko opredelili področja našega delovanja. Temu smo prilagodili trženjsko politiko, kje in kako se bomo pojavljali, kako bomo tržili naše izdelke in za kateri trženjski pristop se bomo odločili.

V: V vašem podjetju sta lastniška in vodstvena funkcija ločeni. Zakaj ste se odločili za takšno organizacijsko spremembo?

O: To je morda malce nenavadna zgodba ali pa tudi ne. Razlog za to je bila izčrpanost idej in izguba volje; z zaposlitvijo direktorja smo v podjetje vnesli svež veter in nove ideje, stvari delamo sedaj drugače, bolj organizirano in imamo novo vizijo. S tem smo dobili nek nov občutek, tako da lahko tudi kot podjetje bolj napredujemo in se tudi učimo na preteklih izkušnjah.

V: Katere trženjske aktivnosti izvajate v podjetju?

O: Trg oziroma kupce smo razdelili na posamezne segmente, ki so vsebinsko zaokroženi. Začeli smo s tistimi kupci, za katere smo menili, da bomo pri njih najprej dosegli zastavljene cilje. Ena od naših pomembnejših aktivnosti je hišni sejem za agencije, ki predstavljajo okrog polovico naše prodaje. Pri tem gre za predstavitev novosti in osvežitev

obstojećih izdelkov. Udeležujemo se tudi sejmov, tako domačih kot tudi v tujini, kjer se oblikujejo modni trendi. Od ostalih aktivnosti uporabljamo še neposredno pošto, s pomočjo katere predstavljamo novosti in ohranjamo stik s kupci. Kljub vsemu pa je za naše podjetje najpomembnejša oblika komuniciranja »od ust do ust«.

V: Kako je vaše podjetje pozicionirano na trgu?

O: Agencije nas dojemajo kot podjetje, ki zna zelo dobro prisluhniti njihovim potrebam in se poglobiti v njihov problem. Rešitve problemov morajo biti hitre in pri tem smo dobri – z znanjem, obvladovanjem materialov in pri delu z ljudmi. Za nas je pomembno, da iztržimo svoje znanje, saj naša pojavnost na trgu temelji na inventivnih izdelkih. V bistvu smo projektno podjetje in nimamo nekih stalnih izdelkov; živimo od projektov, za katere je značilna inventivnost in dodana vrednost.

V: Katere so po vašem mnenju najpomembnejše ovire za bolj učinkovito trženje?

O: Ključni oviri sta tehnologija in znanje, ki ga vedno primanjkuje. Znanje poskušamo stalno dodatno pridobivati, npr. z udeležbo na seminarjih in internim izobraževanjem. Ena ovir so tudi kadri. Prisotna je namreč želja po rasti, pri čemer je potrebno imeti tudi dovolj ustreznega kadra. Na trgu obstajajo tudi konkurenčna podjetja, ki nastopajo velikokrat samo z nizko ceno in ne gradijo svojega imena na dolgi rok.

V: Kako je s strateškim razmišljanjem in načrtovanjem v vašem podjetju?

O: Res je precej kratek čas, kar delujemo v takšni zasedbi, vendar smo se v podjetju posvetili tudi viziji in pogledu za 3–5 let naprej, torej kaj hočemo biti. Med seboj smo se o tem tudi pogovorili, kaj so naše vrednote, vizija in podobno. Tako smo prišli do skupnega imenovalca, to bomo zapisali in se tega poskušali tudi držati. Bistveno je, da si postavimo cilj, pot do tega cilja poteka po različnih smereh, kjer so vključeni praktično vsi sodelujoči.

V: Se vam zdi pomembno, da je načrt pripravljen v pisni obliki?

O: Vsekakor je pomembno, da je zapisan. Če ostane samo v glavah, ni nič merljivega. Stvari morajo biti napisane, saj se ob tem še enkrat prečistijo. Tega se je potem potrebno tudi držati.

V: Kakšen pomen pripisujete učenju in pridobivanju znanja v podjetju?

O: Stalno učenje je pogoj, da se podjetje lahko razvija. Zato smo vpeljali sistem, da vse seminarje, ki se jih udeležujemo, v podjetju še enkrat predstavimo sodelavcem; tako dobimo vsi največjo možno mero znanja. Pri nas v bistvu vse temelji na razvoju. To je največkrat tudi razlog za pridobitev določenega posla.

V: Ali bi bili v podjetju pripravljeni sprejeti drugačen pristop k trženju?

O: Seveda bi bili, saj tako tudi delujemo. Spremljamo nove stvari, znanja in izobraževanja na trgu. Udeležujemo se raznih seminarjev, kjer poskušamo določene novosti tudi vpeljati. Za znanje in novosti smo v podjetju zelo odprti.

V: Kaj pa, če bi to pomenilo določene spremembe v utečenem načinu dela?

O: Glede na to, da smo relativno majhna skupina, menim, da s tem ne bi imeli težav. Novi pristopi za nas ne bi smeli biti problem. Pri nas namreč ni nič statičnega, vsak dan imamo novo situacijo.

4. Pekarsko podjetje (kontaktna oseba: solastnik in direktor podjetja)

Podjetje deluje v pekarski panogi, in sicer je specializirano za prehrambene izdelke, ki so v trendu s sodobnim načinom življenja. Spada med srednje velika podjetja, ki je do te velikosti zraslo v 13 letih. Podjetje je začelo z izdelkom z drugega trga, ki so ga prilagodili za slovenski trg. Iz proizvodno usmerjenega podjetja se je podjetje relativno hitro preusmerilo v trženjsko usmerjeno podjetje. Za podjetje je značilen specifičen poslovni model, ki temelji na drugačnosti. Poleg domačega trga, se podjetje intenzivno usmerja tudi na tuje trge.

V: V čem je posebnost poslovne filozofije vašega podjetja?

O: Že po nekaj letih poslovanja podjetja smo si postavili cilj, da se iz proizvodno usmerjenega podjetja usmerimo v trženjsko usmerjeno podjetje. Glavni razlog za to spremembo je bil izpolnjen cilj, ki smo si ga postavili ob začetku poslovanja podjetja. Tako je bila določena osnova za našo drugačnost, ki se kaže skozi več sklopov. Osnovna drugačnost našega podjetja je v izredno dinamičnem in prilagodljivem poslovnem modelu, ki jo poudarjajo tudi organizacija, filozofija in kultura podjetja. V podjetju se zavedamo, da moramo biti drugačni na trgu, saj nam v nasprotnem primeru ostane samo še cena. Izdelek je pomemben, vendar je pri nas bistvo v poslovnem modelu, torej v ostalem poslovnem sklopu podjetja. Ključna je torej prilagodljivost proizvodnje, in sicer tako, da je proizvodnja prilagojena trgu in ne obratno. Sedaj se trudimo, da bi družbo popolnoma korporacijsko organizirali, torej s člani uprave, z oddelki in s tem, kar je bistvo, da je vsak od oddelkov izrazito dinamično in inovativno organiziran.

V: Kaj so bili ključni razlogi za spremembe v strategiji podjetja?

O: Zagotovo je to stvar mojega razmišljanja in mojih ciljev ter nekih strategij in ambicij, ki sem si jih postavil. V bistvu gre za nekakšno napredovanje po določeni poti. Začetek poslovanja podjetja je bila baza, iz katere smo črpali samozavest in razumevanje sodelavcev. V podjetju smo dokaj hitro spoznali, da je potrebno začeti strateško razmišljati. Zato smo se morali spremeniti iz zelo dobrih obrtnikov, kjer smo morali obvladati celoten splet, v ljudi, ki razmišljajo strateško in znajo to tudi uresničiti.

V: Ali je, glede na vašo drugačnost, tudi način tržnega komuniciranja v podjetju drugačen?

O: Na tem področju nismo posebej razvijali inovativnega pristopa. S tem področjem se šele sedaj začnemo konkretnije ukvarjati, saj je prišlo zadnje na vrsto. Precej smo bili osredotočeni na distribucijo in distribucijske kanale, razvoj izdelka ter na komunikacijo na prodajnem mestu. Tu smo bili in smo še precej inovativni.

V: So za vas neformalne povezave pomembne za lažje in učinkovitejše trženje?

O: Za takšne stvari enostavno nimam časa in takšnih povezav zavestno ne iščem. Verjetno se bodo te stvari v prihodnje spremenile in bo tudi temu področju potrebno nameniti več pozornosti. Sicer sem član nekih združenj, vendar pa za to nimam kaj dosti časa. Po mojem mnenju se takšne neformalne povezave večinoma nanašajo le na domači trg, cilji našega podjetja pa so širši. Zato menim, da nam takšne povezave ne morejo kaj dosti pomagati, saj si moramo pomagati sami.

V: S katerimi ovirami se srečujete pri trženju?

O: Ovire so samo v moji glavi. Vedno so ovire samo v glavi ključnega človeka, to je vse. Vse ostalo je rešljivo. Zaposlene je potrebno motivirati in določiti strukturo ter procese v podjetju. Izbirati je potrebno takšne ljudi, da se znajo vklopiti v poslovni model.

V: Ali imate poslovni načrt v podjetju v pisni obliki? Kako sploh poteka načrtovanje v vašem podjetju?

O: Pred nekaj leti smo prišli do določene stopnje, ko smo začeli razmišljati, da je to nujno potrebno in danes imamo izdelan 5–6 letni načrt. Sicer še ni tako natančen, da bi načrtovali vse v podrobnosti. Strategijo imamo zastavljeno tudi za naslednjih 5–10 let. V podjetju imamo tudi precej pristopov razvijanja inovativnosti. O tem razpravljamo nekako trikrat na leto, in sicer na dvodnevnem strateškem kolegiju. Vsak od udeležencev kolegija mora prinesiti po tri predloge in na takšen način dobimo precej uporabnih predlogov.

V: Ali je znotraj vašega poslovnega načrta posebej opredeljena tudi strategija trženja?

O: Imamo dva poslovna modela, vezana na dve tržni področji, ki se medsebojno precej razlikujeta, saj morata oba upoštevati specifične posameznega okolja. Izhodišče pa je že omenjena drugačnost podjetja. Tudi pri strategiji trženja je poudarek na drugačnosti. Imamo določen cilj, strategija pa je odprta. Strategija so v bistvu kreativne poti, ki vodijo k temu cilju. Filozofija je zelo preprosta, samo začeti je potrebno.

V: Kako pridobivate nova znanja v podjetju?

O: Sam imam precej svetovalcev. Imel sem tudi srečo, saj sem pred leti spoznal trenerja kadrov pri veliki multinacionalki, pri katerem sem se tudi izobraževal. Tako sem dobil zelo veliko znanja. Pri dodatnem izobraževanju, npr. seminarjih, pa se mi zdi bistveno to, da si zapisujem samo tiste rešitve, ki jih lahko uporabim v podjetju. V bodoče bo ena od prioriteten stvari v podjetju tudi bolj strukturiran pristop k izobraževanju sodelavcev.

5. Trgovsko podjetje z izdelki za šport (kontaktna oseba: solastnik in direktor podjetja)

Dejavnosti podjetja so uvoz, veleprodaja, maloprodaja, zastopanje tujih blagovnih znamk in proizvodnja. V skupini športnih trgovin pokriva podjetje specifično tržno vrzel kupcev hribovskih in gornjskih izdelkov. V maloprodaji, ki predstavlja polovico realizacije, ima podjetje nekaj lastnih prodajaln, ostale pa so franšizne, ki prodajajo zgolj izdelke podjetja. Na področju veleprodaje podjetje zastopa tuje blagovne znamke, poleg tega pa ima še dve lastni blagovni znamki, skupaj z lastno proizvodnjo. Lastnika podjetja sta dva, ki ga hkrati tudi vodita.

V: Kakšna je organizacija vašega podjetja in kje je mesto trženja v tej organizaciji?

O: Organizacija podjetja je po mojem mnenju primerna velikosti in dejavnosti našega podjetja. Podjetje ima vse poslovne funkcije, čeprav niso vse kadrovske pokrite. Npr. nimamo osebe zadolžene posebej za marketing, ki ga vsak izvaja za svoje področje (npr. komercialist za svojo blagovno znamko, vodja maloprodaje za maloprodajo ipd.).

V: S katerimi trženjskimi aktivnostmi se v podjetju ukvarjate in v kakšni meri?

O: Izvajamo tri vrste aktivnosti, in sicer oglaševanje naših trgovin, oglaševanje blagovnih znamk, ki jih zastopamo, ter oglaševanje naše lastne blagovne znamke. V trgovinah

oglašujemo s pomočjo kataloga, letakov in različnih prodajnih akcij. Blagovne znamke oglašujemo v specializiranih revijah, objavljamo razne PR članke, pojavljamo se tudi kot sponzorji in podobno.

V: Ali si pri trženju pomagata tudi z raznimi neformalnimi povezavami?

O: Če govorim o sebi, v teh stvareh ne uživam in se jih čimbolj izogibam. Ne želim iskati nekih neformalnih zvez, od katerih bi imelo podjetje določene ugodnosti. Sam želim imeti čisto poslovnost in če je nekomu določena stvar v interesu, bova naredila posel, če pa ne, posla pač ne bo.

V: S katerimi ovirami se srečujeta pri trženju?

O: Ena od ovir je logistika pri veleprodaji. S tem v zvezi bi verjetno morali v podjetju vpeljati neke sisteme, ki bi nam zagotavljali bolj učinkovito ureditev tega področja. Kadre izbiramo sami in smo večinoma z njimi zadovoljni, se pa kdaj zgodi, da pri kakšnem od njih tudi zgrešimo.

V: Ali o prihodnosti v vašem podjetju zavestno razmišljata?

O: To, da je treba o prihodnosti razmišljati, imamo vseskozi v glavi. Toda preveč konkretnih načrtov si v podjetju ne postavljamo. Bistveno pri tem je, da midva s solastnikom veva, kam bi rada šla in kje so še možnosti za podjetje. Velikokrat se pogovarjava ali preiščljujeva o tem, kaj je najbolj pametno, kje bomo največ zaslužili, katero področje je najbolj zanimivo in podobno. To je vse bolj v glavi, kot da bi si dali neke načrte in bi jih potem »zacementirali« v glave zaposlenih. Gre za bolj sprotno aktivnost. Sicer pa sta konkretni finančni plan in plan prodaje narejena za eno do dve leti naprej.

V: Kako pa sploh poteka načrtovanje v vašem podjetju?

O: Imamo vodje veleprodaje, maloprodaje in proizvodnje, ki so zadolženi vsak za svoje področje, vključno z načrtovanjem. Sam njihove načrte združim in tako dobimo načrt podjetja, in sicer v količinskem in vrednostnem smislu. Seveda se z vsakim od teh vodij še posebej pogovorimo in te načrte dokončno uskladimo in sprejmemo. Načrtujemo torej od spodaj navzgor, aktivnosti načrtovanja potekajo več ali manj enkrat letno, in sicer v jeseni za naslednje leto. V teh načrtih so opredeljena tudi sredstva za izvajanje marketinških aktivnosti.

V: Ali ste v podjetju pripravljeni sprejemati nove pristope k trženju?

O: Za kaj takega smo zelo pripravljeni. Če nekdo pride z novo idejo, je sicer takoj ne pograbimo in ji ne zaupamo slepo. Moramo videti, da je to res dobra stvar za naše podjetje. Če nekdo pride z novim marketinškim pristopom, to v podjetju najprej preučimo in o tem razmislimo. Seveda se o tem najprej pogovoriva midva s solastnikom, nato pa še z ostalimi, ki so s tem povezani. Sicer pa ni pri nas nobenih omejitev ali zadržkov, da bi morali delati po starem naprej.

V: Kakšno pozornost namenjata izobraževanju oziroma nasploh pridobivanju novih znanj v vašem podjetju?

O: Zaenkrat ne čutimo potrebe po načrtnem izobraževanju. Za začetek poskušamo zaposlovati ljudi z znanji, ki jih podjetje potrebuje. Zelo redko se odločamo, da nekoga pošljemo na izobraževanje, ker ne zna dovolj in bi želel na nekem področju imeti več znanja. Naše zaposlene izobražujemo predvsem interno ali pa se izobražujejo sami.

V: Ali imate občutek, da kot podjetje napredujete in da ste vedno boljši?

O: Seveda. Tudi v primerjavi z našo konkurenco; smo zagotovo najbolj inovativni, tudi v organizacijskem smislu. To se v podjetju ve, vendar je ta uspešnost podjetja zelo relativna in tega ne poudarjamo preveč.

V: Na osnovi česa vidva s solastnikom sprejemata ključne odločitve za podjetje?

O: Lahko rečem, da je bilo do sedaj zelo malo napačnih strateških odločitev. V bistvu vse, česar smo se lotili, še vedno tudi deluje. Takšen način dela nama je blizu. Nimava potrebe, da bi si pri tem pomagala z zunanjimi sodelavci in svetovalci. Pri nas je zelo pomembno to, da panogo v kateri delujemo spremljamo in jo zelo dobro poznamo. Zelo veliko znanja in predvsem izkušenj v prodaji in marketingu dobimo tudi od principalov.

6. Specializirano trgovsko podjetje na drobno (kontaktna oseba: lastnik in direktor)

Podjetje je specializirano za prodajo vodnih postelj, usmerjeno zgolj na domači trg. Za dejavnost v kateri deluje podjetje, je značilno intenzivno in individualno ukvarjanje s kupci. Podjetje je na trgu prisotno 11 let in ima 12 zaposlenih, direktor pa je hkrati tudi njegov 100 % lastnik. Glavnino prodaje ustvarijo v prodajalni – salonu, ostalo odpade na pogodbene pohištvene salone. Podjetje se je na trgu pozicioniralo z visoko kvaliteto izdelka in storitev.

V: Kakšen pomen v podjetju namenjate trgu in potrošniku?

O: V bistvu smo bili v začetku usmerjeni bolj na trg, se pravi, da smo imeli izdelek, ki smo ga želeli ponuditi trgu. Sedaj pa je pot vse bolj obratna, saj imamo že kar nekaj izkušenj. Vedno bolj spoznavamo kaj hočejo kupci in se seveda temu prilagajamo, saj imamo tudi zmeraj več vpliva na dobavitelje, da delajo po naših željah.

V: Kako poteka pri vas tržno komuniciranje?

O: Vsi naši kupci so v bazi in jim vsaj trikrat na leto pišemo, poleg tega pa jih še pokličemo, voščimo za novo leto ipd. Gre za to, da kupce na nek način ohranimo, saj ko bodo razmišljali o nakupu nove postelje, ne bodo šli h konkurenci, ampak ponovno k nam.

V: Kako v podjetju obdelujete trg in kako poteka prodaja?

O: Prodajna kanala sta dva. Več kot 80 % prodaje predstavlja naš salon, ostalo pa odpade na druge pohištvene salone.

V: Kako ste se pozicionirali na trgu? Kaj pa konkurenca?

O: Na trgu smo se pozicionirali z visoko kakovostjo izdelka in storitev. Osredotočeni smo na višji cenovni razred, z najboljšo kvaliteto in storitvijo. Storitve našega podjetja na trgu nima prave konkurence. Konkurenca na trgu ni takšna, da bi lahko ogrožala naš poslovni model. Naša konkurenca ni specializirana za ta program, tako kot smo mi. Obstaja pa tudi nekaj majhnih, t. i. »garažnih« ponudnikov, ki nam konkurirajo predvsem z nizko ceno. Naš izdelek je v prodajnem smislu zelo zahteven, saj traja povprečen prodajni razgovor 1–2 uri. Poleg tega je potrebno imeti tudi odlično ekipo, ki se ukvarja z montažo, saj se morajo na ta posel spoznati, poleg tega pa še poznati ogromno podrobnosti. Pred očmi je potrebno imeti celotno storitev in ne samo, da nekaj prodamo. V tem se ločimo od konkurence.

V: Na kakšen način pridobivate nove kupce?

O: V glavnem gre za klasične zadeve. Oglašujemo, udeležujemo se sejmov, pripravljamo letake in kataloge, kjer si pomagamo tudi z nasveti zdravnikov, športnikov, kar zagotovo pripomore k prodaji. Predvsem pa je potrebno s kupci res lepo delati in jih tudi malo razvajati, tako da nas potem priporočajo drugim. Samo od priporočil »od ust do ust« ne moremo preživeti, prav tako pa nam zgolj marketinške aktivnosti tudi ne zadostujejo. Zato je potrebno najti ustrezen splet teh aktivnosti.

V: Ali so za vas neformalne povezave za učinkovito delovanje podjetja pomembne?

O: Za mene osebno so takšne neformalne povezave pomembne. Sam se udeležujem tudi raznih neformalnih srečanj in združenj. Sam sem celo začel s t. i. podjetniškimi zajtrki, kjer se srečujemo podjetniki s podobno velikostjo in starostjo podjetij. Na teh srečanjih se pogovarjamo o različnih stvareh in težavah pri našem delu. Med seboj se že zelo dobro poznamo in na ta način lahko dobimo veliko koristnih in preverjenih informacij.

V: S kakšnimi ovirami se srečujete v podjetju?

O: Naše glavne ovire so povezane z državo in okoljem. Tako imamo težave pri postavitvi novega poslovnega objekta, saj ne dobimo ustreznega dovoljenja. To za spodbujanja podjetništva prav zagotovo ni dobro. Poleg tega se vsako leto povečuje obseg davčne birokracije, tako da se veliko časa ukvarjamo samo s tem.

V: Ali se ukvarjate s strateškim načrtovanjem?

O: Vsako leto bolj načrtujemo. Na začetku je bilo to načrtovanje bolj po občutku, sedaj pa je to vse bolj natančno. V podjetju že zelo natančno vodimo, koliko sredstev bomo namenili za marketing, po posameznih aktivnostih. To počnemo zadnjih pet let, poleg tega pa tudi spremljamo, koliko je bilo pri določeni aktivnosti odziva in ali se izplača ali ne. Vsako leto je več analiz in manj odločitev po občutku.

V: Ali imate poslovni načrt podjetja v pisni obliki?

O: Ne. Recimo, da poskušamo nekaj napisati. V povprečju gre vse na približno. Še največ kar imamo, so zapisniki naših sestankov. Imamo redne sestanke, kjer so zapisniki njihov sestavni del. Ponavadi na sestankih obdelamo številke za nazaj in jih določimo za naprej.

V: Ali smatrate, da bi bilo dobro, če bi imeli načrt v pisni obliki?

O: Seveda bi bilo dobro, vse napisane stvari so v redu. Če nekaj ni zapisano, tega ne moreš spremljati, saj si vsega ne da zapomniti, še posebej, ko obseg poslovanja naraste.

V: Ali imate dolgoročen cilj za vaše podjetje?

O: Ja, to imam. Te stvari niso napisane, so pa kar razdelane. Vedno bolj natančno tudi v vsebinskem smislu in glede trženja. Pri tem imam v mislih tudi to, da ne bom postal ujetnik rasti podjetja, saj je potrebno gledati tudi na svoje zdravje in počutje. Sam razmišljam tako, da ni vse v denarju ampak, da moraš najti neko pravo mero. Mnogi podjetniki po daljšem času pehanja za še več in več spoznajo, da to ni pravi cilj, ampak je običajno takrat že prepozno.

V: Ali imate občutek, da kot podjetje napredujete in da ste uspešnejši?

O: Brez dileme, rastemo po neki spirali navzgor. To je posledica spleta izkušenj in znanja, nenehno je potrebno tudi raziskovati. Od vsakega se lahko kaj naučiš. Kar se znanja o

izdelku tiče, ga imamo že zadosti, tako da bi ga v celoti lahko izdelali sami, kar se bo verjetno zgodilo v roku nekaj let.

V: Ali ste v podjetju pripravljeni sprejeti novosti, ki bi pomenile učinkovitejše delo?

O: Pustimo, da nam kdo pove kaj novega. Je pa res, da je naša panoga specifična, tako da ponavadi pristopi, ki se drugod obnesejo, pri nas ne delujejo. Pri naši dejavnosti ne moremo narediti ničesar na silo, saj se nam to lahko vrne v obliki nezadovoljnega kupca, ki ga imamo pri nas še dolga leta, česar pa si seveda ne želimo.

V: Kako se v podjetju izobražujete?

O: V podjetju so tri vrste izobraževanja. Prvo je interno izobraževanje, kjer gre za prenos znanja s sejmov v tujini. Nadalje imamo še dnevna interna izobraževanja v podjetju, kjer si izberemo kakšno temo, kot npr. reševanje reklamacij in se o tem pogovarjamo s vsemi sodelavci. Tretja pa so zunanja izobraževanja, kjer sodelujemo z enim od izobraževalnih podjetij.

7. Distributer (kontaktna oseba: solastnik in direktor podjetja)

Podjetje spada med mikro podjetja in je specializirano za distribucijo prehrabnih izdelkov. Na trgu je prisotno 14 let, zaposluje 6 oseb, vključno s tremi solastniki, od katerih ima vsak tretjinski delež v podjetju in so v njem že od ustanovitve. Dejavnost podjetja je uvoz, zastopanje in distribucija prehrabnih izdelkov. Podjetje nenehno spremlja novosti v tujini in išče tržno zanimive prehrabne izdelke za distribucijo.

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako ste organizirani?

O: Usmerjeni smo v uvoz in distribucijo predvsem tistih prehrabnih izdelkov, ki jih večja trgovska podjetja ne želijo uvažati, saj so običajno to izdelki za tržne vrzeli (npr. mehiška hrana, hrana brez glutena). S temi programi obdelujemo samo večje sisteme oziroma trgovske verige. Od šestih zaposlenih, so trije na terenu, ki se ukvarjajo zgolj s prodajo in pospeševanjem, dva sta v skladišču, sam pa sem v pisarni ter skrbim za stike s partnerji, pripravo ponudb, izterjavo in podobno.

V: Na kakšen način iščete tržno zanimive izdelke?

O: Za nas sta najpomembnejša dva največja evropska prehrabna sejma. Vsako leto ju obiščemo, kjer si ogledamo ponudbo, novosti, trende in podobno. Poleg tega poskušamo zbrati čim več informacij in tiskanega materiala (katalogi, letaki, vzorci ipd.), ki jih doma dobro preučimo. Na osnovi zbranega gradiva, nato vsak od solastnikov ločeno naredi svoj izbor izdelkov; končen izbor pa naredimo skupaj. Odločamo se na osnovi tega, kar že vemo o trgu, saj smo na njem neposredno prisotni (npr. neposredne informacije od trgovcev), precej novosti pa nam posredujejo tudi obstoječi dobavitelji. Naročeni smo tudi na tuje strokovne revije, kjer so predstavljene novosti in trendi na prehrabnem področju.

V: Ali ste zavestno usmerjeni v tržne vrzeli?

O: Da, glede na trenutno tržno situacijo jih zavestno iščemo. Tako smo se odločili že pred leti, ko smo se v podjetju odločali kako naprej. Spoznali smo, da ne moremo konkurirati velikim trgovskim sistemom, kjer je cena pogojena z ekonomijo obsega.

V: Kako je vaše podjetje pozicionirano na trgu?

O: Splošna prepoznavnost podjetja je povezana z določenim izdelkom, ki ga naši kupci – trgovci, povezujejo z nami.

V: Kje so vaše konkurenčne prednosti?

O: Naše konkurenčne prednosti so naša hitrost, prilagodljivost in širina naših programov, tako da lahko počasi širimo ponudbo izdelkov v posameznih trgovskih verigah.

V: Katere trženjske aktivnosti izvajate v podjetju?

O: Trženjskih aktivnosti pri nas praktično ni, ker je to pri nas v domeni principala, ki jih izvaja samo v primeru zagotovitve ustrezne prisotnosti izdelkov na prodajnih mestih. Če nam tega ne uspe zagotoviti, potem oglaševanja ni. V primeru, da principal ni zainteresiran za oglaševanje, tega sami ne izvajamo.

V: Ali iščete neke neformalne povezave, ki bi vam bile v pomoč pri vašem delu?

O: Menim, da takšne neformalne povezave koristijo podjetju. Vendar pa mora biti oseba, ki je v takšne neformalne povezave vključena, po osebnostnih značilnostih takšna, da ji to ustreza. Nam v podjetju tak način povezovanja ne ustreza, še posebej če gre za graditev nekih odnosov preko »prisiljenih« srečanj in druženja z določenimi osebami, samo zaradi tega, da bi nam to koristilo pri poslovanju v podjetju.

V: S katerimi ovirami se srečujete pri vašem delu?

O: Finance so za nas največja ovira. Lahko rečem, da se nekatere banke pri nas obnašajo še vedno precej togo. Če ne bi bili omejeni s finančnimi sredstvi, bi lahko ponudili še več izdelkov. Poleg tega je velik problem tudi finančna nedisciplina, saj precej časa porabimo za izterjavo.

V: Ali lahko določite mejo med operativnimi opravili in strateškim razmišljanjem?

O: Glede na to, da nimam klasičnega delovnika, o nekih strateških stvareh razmišljam stalno, tudi med spanjem, čeprav se sliši čudno. Sam ne morem izpreči iz posla, enostavno iz tega ne moreš ven. Seveda ima to tudi negativno stran, saj lahko zaradi tega trpijo ostale stvari (npr. družina). Če hočemo kot podjetje preživeti, brez tega enostavno ne gre.

V: Na kakšen način se v podjetju ukvarjate z načrtovanjem. Ali imate izdelan poslovni načrt?

O: Enkrat letno imamo solastniki sestanek, kjer si postavimo neke okvirne načrte prodaje, predvsem v količinskem in vrednostnem smislu. Vsebinsko pa niti ne načrtujemo, saj so stvari na trgu precej nepredvidljive in je zato težko načrtovati. Prisotno je bolj operativno načrtovanje, kot npr. katere izdelke bomo bolj pospeševali, pri katerih kupcih bomo razširili program, kje in kako bomo poskušali izriniti konkurente ipd.

V: Kakšna je strategija vašega podjetja?

O: Predvsem gre za strategijo preživetja, dolgoročno pa želimo postati stabilen dobavitelj, s prepoznavnim prodajnim programom.

V: Ali menite, da bi načrti in strategije, ki bi bili napisani, prispevali k boljšemu poslovanju podjetja?

O: Sam menim, da če bi bilo manj finančnih ovir in večja plačilna disciplina, kar nam pobere ogromno časa, bi se ukvarjali tudi s pripravo in pisanjem strategij in načrtov. Velikokrat stvari delamo na enak način, ne da bi se spraševali ali jih je mogoče narediti boljše. V

situaciji, ko se moram ukvarjati z vsemi, predvsem operativnimi stvarmi v podjetju, mi žal za takšne stvari zmanjka časa.

V: Ali ste pripravljeni sprejeti nove pristope k trženju?

O: Vsekakor. Če bi bila kakšna dobra ideja, bi se o njej pogovorili in jo sprejeli. Vsaka stvar, ki prispeva k boljšemu poslovanju podjetja, je dobrodošla in na tem se tudi učimo. Tudi sami stalno iščemo alternativne možnosti pri poslovanju, noben problem ne sme biti pretežak, da se ne bi z njim soočili.

8. Podjetje za računalniško projektiranje (kontaktna oseba: večinski lastnik in direktor)

Podjetje je prisotno na trgu 15 let in ima 18 zaposlenih. Direktor je hkrati tudi večinski lastnik podjetja, manjši delež v podjetju ima še soustanovitelj. Glavne dejavnosti podjetja so računalniško podprto projektiranje, digitalni tisk in razvoj portalnih inteligentnih sistemov. Podjetje je organizirano projektno, kjer posamezen projekt določa tudi njegovo organizacijo. Glede na dejavnost, v kateri je podjetje, je znanje eno od ključnih področij, ki jim podjetje namenja tudi največ pozornosti.

V: Kakšna je organizacija vašega podjetja in kje je mesto trženja v njej?

O: Podjetje je organizirano projektno, in sicer po nekih oddelkih, ki jih kot direktor vidim in spremljam kot projekte. V vsakem oddelku so zaposleni, ki imajo nalogo trženja in prodaje, zaposleni, ki imajo nalogo postavljanja tehnične podpore pri strankah in zaposleni, ki delajo na projektu. En del te ekipe dela na razvoju računalniških programov. V enem od takšnih oddelkov (npr. tiskalniki) imamo marketing in prodajo, ki skupaj razvijata trg. Naš marketing je po svoje specifičen, saj po eni strani skrbi za lastne marketinške projekte (organizira in izvaja aktivnosti, kjer se pojavljajo naši izdelki), istočasno pa skrbi tudi za marketing podjetja.

V: S katerimi trženjskim aktivnostmi se v podjetju ukvarjate?

O: V podjetju precej razmišljamo in se izobražujemo na področju trženja zaradi tega, ker ne moremo ponujati izdelkov, ki so namenjeni trženju, če o trženju nič ne vemo. Pri programu t.i. »mobilnega marketinga«, kamor sodijo razne konstrukcije, scene in podobno, precej sodelujemo z organizatorji raznih kongresov, kjer se te stvari neposredno pojavljajo. Med drugim smo tudi partner Olimpijskega komiteja Slovenije, pri čemer se vse aktivnosti, kot npr. predstavitve športnih dosežkov, podpisi pogodb in ostali dogodki, dogajajo pred našimi konstrukcijami. Tako lahko pride do neposredne komunikacije z drugimi pokrovitelji in partnerji, s tem pa tudi do možnosti za prodajo.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Kadri so stalen problem, saj če je podjetje nekje na vrhu določene tehnologije in precej inovativno na trgu, potem mora kadre v določeni meri razvijati samo. V kadre je potrebno veliko investirati, ko pa veliko znajo, so pa zanimivi za vse. Če jih želi podjetje obdržati, je to relativno drago. Druga ovira pa je razvojno in inovacijsko okolje podjetja. Ogromno se govori o raznih vzpodbudah in razpisih za mala podjetja s strani države, ob tem pa je zagotovljena nezadostna podpora pri pripravi takšne dokumentacije. Mala podjetja, ki

kandidirajo za takšna sredstva, bi se morala ukvarjati zgolj z vsebino, ne pa s samo pripravo, ki vzame zelo veliko časa.

V: Ali ima podjetje poslovni načrt?

O: To imamo napisano. V smislu strateškega načrtovanja je eden od naših strateških ciljev tudi ta, da v nekaj letih v naš končni izdelek vgradimo več kot polovico lastnega znanja oziroma storitve. Storitve pomeni tudi vgradnja, šolanje, tehnična podpora in podobno.

V: Ali je strateško načrtovanje trženja sestavni del strateškega načrtovanja v podjetju ali mu namenjate posebno pozornost?

O: Da bi bilo načrtovanje trženja poseben del poslovnega plana bi si želel, pa sedaj ni temu tako. Žal ni na voljo za to dovolj kadrov in časa. V bistvu gre za mešanico obeh, strateško načrtovanje trženja ni posebej opredeljeno. V podjetju delamo preseke, organiziramo tudi »brainstorminge«, s ciljem ugotoviti, kaj je v načrtu dobrega, kaj dosegamo, kaj ne in kaj je potrebno spremeniti. Delujemo v takšni dejavnosti, kjer nove tehnologije podjetje praktično prisilijo, da nenehno prilagaja in spreminja, kar je še pred kratkim veljalo za pravilno.

V: Ali ste v podjetju pripravljeni sprejemati nove pristope k trženju?

O: V podjetju smo se odločili za zaposlovanje ljudi, ki imajo že znanje in so ga pripravljeni nadgrajevati. Za nove pristope in znanje smo vedno odprti in zelo radi sodelujemo z zunanjimi svetovalci. Te zadeve me zanimajo, ocenjujem, da jih morda še premalo vključujemo v naše podjetje.

V: Kakšno pozornost posvečate znanju in pridobivanju novih znanj?

O: Smo podjetje, ki mora vlagati zelo veliko sredstev in časa v lasten razvoj in izobraževanje kadrov, da smo lahko stalno konkurenčni na trgu. Brez tega v naši dejavnosti ne gre. Menim, da podjetje lahko le z znanjem doseže pravo dodano vrednost, imeti pa ga je potrebno več kot konkurenca.

V: Ali imate občutek, da kot podjetje napredujete?

O: Sam bi pri tem izpostavil predvsem to, da smo podjetje uspeli razviti na nekaj različnih področjih, ki so si sicer kompatibilna, vendar kljub temu ločena, kar je z vidika poslovanja dobro. Znanje je prisotno na vseh področjih in se nadgrajuje, poslovno in organizacijsko smo močnejši, prav tako pa tudi v tehničnih in novih znanjih.

9. Jezikovna šola (kontaktna oseba: lastnica in direktorica podjetja)

Glavni dejavnosti podjetja sta jezikovno izobraževanje in prevajanje. Na trgu je podjetje prisotno 13 let, pred dvema letoma so se v podjetju odločili za spremembo naziva, novo podobo in preselitev na novo lokacijo. V podjetju je 5 redno zaposlenih, poleg tega pa še 42 stalnih zunanjih sodelavcev. Direktorica podjetja je hkrati tudi njegova 100 % lastnica.

V: Kakšna je razdelitev poslovnih funkcij in kakšen je pomen trženja v vašem podjetju?

O: Pri nas so funkcije razdeljene tako, da imamo na eni strani organizacijo in izvedbo tečajev, torej opravljanje storitve, na drugi strani pa je prodaja; obe funkciji sta si enakovredni, tudi po pomenu. V podjetju še nismo prišli do tega, da bi imeli osebo, ki bi se ukvarjala samo s prodajo.

V: Ali se z aktivnostmi prodaje in pridobivanja novih kupcev načrtno ukvarjate?

O: Zavedamo se, da se je s tem potrebno kar pošteno ukvarjati. Z namenom pridobivanja novih kupcev smo med drugim izvedli tudi večjo trženjsko akcijo, kjer smo sodelovali z marketinško agencijo.

V: Kako pa se lotevate pridobivanja kadra za izvedbo vaših tečajev?

O: Pri izbiri kadrov imamo precej dobro politiko. Kadri namreč sami prihajajo k nam, mnogi tudi zato, ker jim to pomeni izziv. V naše podjetje je kar težko priti, saj imamo svoje standarde in zahteve. Vsak, ki prihaja k nam, mora najprej učiti mene, z izjemo kakšnih eksotičnih jezikov. To je sicer zelo naporno, tudi zame, vendar so ljudje za naše podjetje ključni.

V: Katere trženjske aktivnosti izvajate v vašem podjetju?

O: Poleg običajnih metod oglaševanja, kot so letaki, oglasne table, neposredna pošta in podobno, izvajamo tudi brezplačne tečaje, npr. določeno število ur za določene profile podjetja brezplačno. Ko smo začeli, smo bili z brezplačnimi tečaji edini, sedaj pa delajo to tudi drugi. Neposredna pošta je za nas tudi zelo ustrezen način komuniciranja. V tiskanih medijih ne oglašujemo, vsaj ne v največjih, ker je to predrago; občasno oglašujemo zgolj v specializiranih revijah. Ugotavljamo pa, da pri izvajanju trženjskih aktivnosti še nismo dovolj uspešni. Imamo namreč storitev, ki je dobra, povemo pa jo približno tako, kot tudi vsi ostali. In v tem primeru se kupci v glavnem odločajo samo na osnovi cene, razen, če ne dobijo informacije od ust do ust. To je bil tudi eden od glavnih razlogov, da smo začeli načrtno graditi blagovno znamko in novo celostno podobo podjetja.

V: Ali ste se za zamenjavo imena podjetja odločili s pomočjo tržne raziskave?

O: To smo vedeli že sami, poslušali pa smo tudi naše tečajnike. Novo ime podjetja sem sicer izbrala sama, s spremembami pa smo se ukvarjali kar precej časa.

V: S katerimi ovirami se srečujete pri vašem delu?

O: Ovire so kadrovske, finančne in konkurenca, vendar menim, da so te ovire lahko izgovor za nesposobnost. Okolje sicer ni naklonjeno naši panogi, zato ker temelji na honorarnih sodelavcih.

V: Ali ima vaše podjetje izdelan poslovni načrt?

O: Prav na papirju ne. V glavi imamo poslovni načrt za prihodnost podjetja. Na papirju pa si samo na začetku leta postavimo določene cilje.

V: Ali uresničevanje teh ciljev med letom spremljate?

O: Da, ko nek cilj uresničimo, ga obkrožimo.

V: Kakšni pa so ti cilji?

O: Te cilje konkretno in natančno zapišemo v načrt, kot je npr. povečanje prodaje, ki je opredeljeno z odstotkom povečanja števila slušateljev. Narejen imamo tudi načrt aktivnosti in ideje, kako priti do tega cilja. Sama imam s podjetjem tudi dolgoročne cilje, ki so zaenkrat samo v moji glavi, ampak če so cilji vsaj približno določeni, se jim podjetje lahko približuje.

V: Kakšen pomen v podjetju pripisujete znanju?

O: Za sodelavce imamo v podjetju interno usposabljanje. To izvajamo v učni delavnici, kjer se sodelavci usposabljaajo za delo pri nas, naučijo se naših standardov in načina dela v

razredu. Vse sodelavce želimo najprej naučiti našega načina oziroma pristopa k podajanju znanja. Kasneje pa ta znanja tudi izpopolnjujejo in nadgrajujejo z novimi pristopi, ki jih stalno uvajamo v podjetje.

V: Ali imate občutek, da ste na pravi poti k uspehu vašega podjetja?

O: Seveda, popolnoma. Prej smo bistveno težje prodajali, saj se s tem nismo zavestno ukvarjali. Sedaj je to lažje, k temu prispevajo vse te spremembe, od naše nove celostne podobe, do lokacije in podobno. Želimo pa se še bolj razlikovati od ostalih in to znati tudi povedati. Ta razlika je sicer prisotna že sedaj, vendar tega do sedaj nismo znali dovolj dobro povedati.

V: Ali so vse spremembe, ki ste jih v podjetju izvedli, tudi posledica vašega znanja?

O: To je bila prav gotovo tudi posledica novih znanj z različnih področij. Na začetku poslovanja podjetja je bilo vse drugače, predvsem zaradi poudarjanja storitve, tudi na račun prodaje. Če bi imeli na začetku takšno znanje, kot ga imamo sedaj, bi bili danes gotovo največji na trgu.

V: Ali ste v podjetju pripravljeni sprejemati nove pristope k trženju?

O: S tem se že ukvarjamo in za to namenjamo tudi kar precej sredstev. Na osnovi tega smo v podjetju spremenili precej stvari, kar nekaj pa jih še bomo. Pred leti tega prav gotovo ne bi počeli, očitno pa mora vsaka stvar dozoreti.

10. Oglaševalska agencija (kontaktna oseba: lastnik in direktor podjetja)

Podjetje je vezano na omejeno število zelo znanih kupcev – naročnikov, za katere izvajajo oglaševalske in druge promocijske aktivnosti: je trženjsko usmerjeno podjetje. Zaposluje 40 ljudi in je prisotno na trgu 15 let. Direktor podjetja je tudi njegov 100 % lastnik. Pred nekaj leti se je podjetju priključila druga oglaševalska agencija, tako da sta imeni obeh v nazivu podjetja. Trenutno je ena od največjih oglaševalskih agencij na trgu, s poznanimi in uglednimi naročniki.

V: Kako v vašem podjetju razumete pojme trženje, marketing, prodaja in kako je z njihovo uporabo v vašem podjetju?

O: Teh izrazov praktično pri nas sploh ne uporabljamo. Glede na to, da je to tudi predmet naše prodaje, so ti izrazi preveč generični in jih zato nadomestimo s precej bolj specifičnimi. Govorimo ločeno o raziskavi trga, raziskavi kupcev, cenovni politiki, promociji in distribucijskih kanalih. Namesto izraza trženje, pri nas uporabljamo izraz samopromocija.

V: Kje se v vaši organizaciji nahaja trženje?

O: Trženje je v našem podjetju vitalna, primarna funkcija. Glede na specifiko našega posla, prodajamo namreč določene intelektualne rešitve, je trženje vezano na vodje projektov. Vodja projektov je tisti centralni element stika z naročnikom, katerega naloga je, da sproti servisira njegove potrebe, hkrati s tem pa tudi prodaja storitve agencije in raziskuje možnosti novih poslovnih priložnosti. Vodja projektov je pravzaprav hkrati prodaja, nabava in razvoj; proizvodnja pa je pri nas vezana na bodisi na t. i. »kreativce«, ki se ukvarjajo s kreativnimi rešitvami, bodisi na medijske načrtovalce, ki načrtujejo določene

medijske strategije in taktike, bodisi na raziskovalce, ki opravljajo za te naročnike določene raziskave. Poleg tega imamo še oddelek, ki se imenuje komercialni razvoj. Ta bi bil še najbližje trženju in je vezan samo na iskanje novih poslovnih priložnosti na trgu.

V: Katere trženske aktivnosti izvajate v vašem podjetju?

O: Stvari se lotevamo načrtno. Drugače rečeno, to kar delamo za naše naročnike, delamo na enak način tudi za naše podjetje. Pri tem ni razlike, saj morajo »kreativci« narediti npr. oglaševalsko kampanjo za naročnika na enak način kot za naše podjetje – to je njihovo običajno delo. Enkrat delajo za avtomobilsko podjetje, drugič za kozmetično, tretjič za banko. Gre za enak način dela, kot za zunanjega naročnika, čeprav so kriteriji za naše podjetje malo drugačni.

V: Na kakšen način iščete nove naročnike? Ali to delate načrtno?

O: Najboljši način našega lastnega trženja je, da smo inovativni za druge. Naša storitev nas najboljše prodaja. Ko naredimo za naročnike neke inovativne strategije in izvedbe, ki jih seveda prodamo, pomeni, da to znamo delati in smo s tem naredili nekaj tudi zase. To je hkrati naša referenca za naprej.

V: Ali so ključne strateške odločitve samo v domeni vas kot lastnika/direktorja?

O: Strateške odločitve so sigurno stvar top managementa, medtem ko se izpeljava izvaja na nižjih ravneh v podjetju. Ko podjetje zaposluje 40 ljudi, nastane potreba po nekem srednjem managementu, ki ga sestavljajo vodje oddelkov. Funkcija vodij oddelkov je med drugim tudi svetovanje direktorju. Obstaja določena hierarhična piramida, ki je sicer zelo ploščata, vendar gre kljub temu za določen srednji management.

V: Kako v vašem podjetju poteka strateško načrtovanje?

O: V podjetju imamo dveletni strateški načrt, kjer si postavimo neke cilje in vizijo. Na letni ravni ali celo na kvartalni, pa opredelimo tudi sredstva in ga razdelimo v operativne korake. Osnovne točke dveletnega načrta so napisane, predvsem pa je napisan cilj. Ta načrt predstavim sodelavcem, temu pa sledi diskusija. Cilj in vizija podjetja nista predmet diskusije, pač pa način kako priti do tega cilja.

V: S katerimi ovirami se srečujete pri trženju?

O: Ovir je več. Najprej je to trg. Naš trg je definiran in je zelo majhen, ob hkrati izjemno močni konkurenci. Druga ovira so kadri. Naša panoga ima po mojem mnenju najvišjo povprečno stopnjo izobrazbe med zaposlenimi. Formalna izobrazba v našem podjetju ne pomeni kaj dosti, ker so pomembna predvsem specialistična znanja in posebna šolanja in seminarji, ki so skoraj vsi v tujini. V kadre je potrebno ogromno vlagati in to traja in stane. Na trgu jih skoraj ne dobimo, razen, če jih ne prevzamemo od konkurence z boljšo ponudbo. Tretja ovira je proces prodaje, saj lahko od 4 P v trženskem spletu, sami nadzorujemo samo enega, vse ostalo je na strani naročnika. Zato je zelo težko oziroma nemogoče dajati zagotovila, da bo naša storitev za naročnika tudi uspešna v prodajnem smislu.

V: Kako te ovire premagujete?

O: Predvsem z diverzifikacijo naših storitev in inovativnimi storitvami. To je po našem mnenju prednost, ki nam omogoča, da kar se da najbolj izkoristimo dano tržno situacijo. Pri tem smo relativno uspešni. Imamo tudi svoja orodja in metodologijo, ukvarjamo se

samo z velikim podjetji in korporacijami, kjer je inštitut marketinga bolj razvit in mu namenjajo bistveno več pozornosti, kot pri malih podjetjih. Seveda so ena od možnosti, ki jih izkoriščamo, tudi mednarodne povezave, saj dobimo tako veliko izkušenj in znanj, ki jih lahko uporabimo pri našem delu.

11. Podjetje za svetovanje (kontaktna oseba: solastnik in direktor)

Vizija podjetja je biti svetovni ponudnik ustvarjalnih rešitev za trajnostni razvoj. Podjetje je na trgu prisotno 15 let in zaposluje 17 ljudi. Ima zelo specifično organizacijsko strukturo in deluje v štirih skupinah storitev. Značilnost podjetja so projektne skupine, ki se posebej oblikujejo za različne projekte. Direktor je tudi solastnik podjetja skupaj še s petimi solastniki. Podjetje svojo dejavnost vse bolj usmerja tudi na tuje trge.

V: Kako je podjetje organizirano in kje se v organizaciji podjetja nahaja trženje?

O: Organizirani smo v štirih skupinah storitev: regionalni razvoj, varstvo narave, varstvo okolja in razvoj podeželja. Za različne projekte v podjetju oblikujemo projektne skupine ter določimo vodjo projekta. Vodja projekta vodi projekt v celoti, organizira delo, išče naročnike, pošilja ponudbe, pripravlja pogodbe in skrbi za njegovo izpeljavo od začetka do konca. Odgovoren je tudi za izvajanje trženja, in sicer v okvirih in obsegih, ki jih določa posamezen projekt. Trženje v podjetju izvaja vodja projekta. V podjetju uporabljamo sicer izraz marketing, ki vključuje vse aktivnosti v projektu, do podpisa pogodbe.

V: Kako obdelujete trg? Katere aktivnosti pri tem izvajate?

O: Podjetje deluje na več ciljnih trgih. Pri javnih institucijah, ki delujejo po Zakonu o javnih naročilih, spremljamo vsa javna naročila v Uradnem listu in skrbimo za to, da nas naročniki poznajo in nam pošljejo povabila k oddaji ponudb. Za to, da povemo potencialnim in ostalim kupcem da obstajamo, skrbimo kar spotoma, ko smo na terenu. Nekaj si pomagamo tudi z neposredno pošto, predvsem pred sprejemanjem proračunov, tako da dobijo naročniki za določene projekte svežo oceno stroškov teh projektov. Druga skupina naročnikov so podjetja, za katere tudi izvajamo določene projekte. Z njimi prihajamo v stik največkrat preko izobraževanj, pri katerih aktivno sodelujemo. Tretja skupina pa so mednarodne institucije, kjer se skupaj z večjimi evropskimi konzorciji prijavljamo na javna naročila (npr. za Evropsko komisijo).

V: Ali so za vaše podjetje pomembne neformalne povezave in ali temu področju namenjate posebno pozornost?

O: Takšne neformalne povezave v podjetju zavestno gradimo preko neformalnih srečanj, predavanj, članstva v določenih institucijah (npr. Gospodarska zbornica) in podobno. Ugotovili smo, da je takšen način neformalnega povezovanja za naše delo zelo pomemben, saj tako dobimo precej informacij, ki jih lahko koristno uporabimo v podjetju.

V: Katere so največje ovire pri vašem poslovanju?

O: Ključna ovira so kadri. Problem je namreč najti ljudi, ki imajo voljo do dela, kar je za nas bistveno. Občutek imam, da je pri ljudeh prisotno pomanjkanje odnosa in volje; v našem

podjetju pa temeljimo ravno na tem. Menim, da je takšno stanje tudi posledica izobraževanja, ki jim da premalo širine.

V: Kako poteka načrtovanje v vašem podjetju?

O: Lani smo prvič po 15 letih naredili poslovni načrt, kjer smo si zastavili cilje za prihodnjih pet let. Tega se okvirno tudi držimo. Izvajanje načrta pa spremljamo dvakrat letno, in sicer najprej v začetku leta na tridnevnem t. i. »letnem treningu«, ko se pogovorimo, kaj smo delali v preteklem letu in naredimo načrt dela za tekoče leto. Drug takšen trening je v avgustu, ko ugotavljamo, kaj smo dejansko naredili, kaj nam ostaja do konca leta in hkrati že razmišljamo o načrtu za naslednje leto.

V: Kako pa ste v podjetju delali preden ste pripravili poslovni načrt?

O: Dokler nismo imeli formalnega poslovnega načrta, je bila komunikacija med lastniki precej boljša. Lahko bi rekel, da nam je poslovni načrt celo nekoliko uničil notranjo komunikacijo. Vsi solastniki se namreč med seboj dobro poznamo in vemo, kdo je dober na določenem področju. Pred izdelavo poslovnega načrta je zelo dobro delovala medsebojna komunikacija, saj smo se na nek način dopolnjevali in smo imeli tudi nek pogled v prihodnost. Kljub temu, da je bil poslovni načrt napisan pred manj kot enim letom, je danes že zastarel in za nas popolnoma neuporaben.

V: Ali je v poslovnem načrtu posebej opredeljeno tudi trženje?

O: Vse to je opredeljeno, vendar se tega ne držimo. Zavedam se, da je to verjetno v nasprotju s teorijo, ali pa tudi ne. Sam si veliko bolj želim, da zaposleni vedo, kakšen cilj ima podjetje in da imajo željo po novih izzivih – to je tisto, kar odpira posel.

V: Ali danes v podjetju veste kaj boste delali v podjetju čez tri ali pet let?

O: V zvezi s strateškim razmišljanjem imamo v podjetju določen problem, ki se ga zavedamo. Gre za to, da se nam pri našem delu in projektih pojavljajo vedno nove stvari, kar lahko precej povečuje obseg našega dela in jih je težko predvideti in še manj načrtovati. Na leto imamo tako okrog deset popolnoma novih produktov. Sicer pa se ne želimo pojavljati na splošno na trgu, pač pa samo na določenih segmentih trga, tako kot to počnemo že sedaj.

V: Kako je s pridobivanjem novih znanj v vašem podjetju?

O: Znanju dajemo v podjetju velik poudarek. Skoraj vsi naši zaposleni imajo fakultetno izobrazbo in se tudi sami precej dodatno izobražujejo in odkrivajo nove stvari. Poleg tega se sodelavci udeležujejo tudi dodatnih izobraževanj, kljub temu da z njimi niso najbolj zadovoljni, saj pogosto dobijo veliko manj, kot pričakujejo, ali pa kot že znajo. Kljub temu se tovrstnih izobraževanj udeležujejo in je tako tudi prav.

V: Ali ste v podjetju pripravljeni sprejemati novosti in drugačne pristope k trženju?

O: Če sem pošten, bi imeli verjetno težave pri uvajanju novih pristopov. Pri nas zaposleni precej berejo in sami raziskujejo kaj se dogaja po svetu in so tudi sicer odprti za neke novosti. Vprašanje pa je, kako bi se to odrazilo v poslovanju, če bi šlo za nekaj novega, kar bi prišlo od zunaj. V podjetju je prisotna določena kultura za katero je značilno, da je zelo malo stvari napisanih. Nisem prepričan, vendar menim, da bi bili novi pristopi za nas prej težava, kot prednost.

V: Kako pa je z učenjem in pridobivanjem izkušenj v podjetju?

- O: To je ideja napredovanja. Če si sposoben narediti neko stvar vedno na enak način, potem je to slabo. Tu je samokritika zaposlenih zelo pomembna. O tem se veliko pogovarjamo, sicer bolj v neformalnih razgovorih, ki so po naših izkušnjah zelo učinkoviti. Morda je ta neformalnost v določenih situacijah lahko sicer moteča, zato je potrebno tudi pri tem imeti pravo mero.

12. Založba (kontaktna oseba: večinski lastnik in direktor)

Podjetje deluje v založniški dejavnosti. Ukvarja se z izdajanjem knjig, urejanjem in usmerjanjem njihovega nastanka in njihovo prodajo. Večji del poslovanja podjetja predstavlja šolski program, ostalo je splošna oziroma priročniška literatura. Podjetje je na trgu prisotno 10 let, ima 21 redno zaposlenih, poleg tega pa še 7 rednih pogodbenih sodelavcev. Direktor podjetja je tudi njegov večinski lastnik.

V: Kakšne so značilnosti trga na katerem nastopa vaše podjetje?

- O: Delujemo na področju založništva. Včasih je bilo založništvo nekaj zelo posebnega in ni bilo prav veliko založb, ki tudi niso veliko izdajale. Sodobna tehnologija pa omogoča praktično vsakemu, da si doma naredi knjigo, zato je temu primerna tudi ponudba. Na trgu je zelo veliko ponudnikov – samo za primer, ena od večjih knjigarn v mestu ima preko 600 dobaviteljev (založb, samozaložnikov in raznih društev, ki se občasno tudi ukvarjajo z zalaganjem knjig ali drugih publikacij).

V: Katere trženjske aktivnosti izvajate v vašem podjetju?

- O: Tega ni prav veliko, gre pa za klasične stvari, kot so letaki in ostala tiskana promocijska gradiva, neposredna pošta in podobno. Samo veliki projekti, kot so npr. leksikoni, ki izidejo na vsakih 10 ali 20 let, prenesejo tudi druge vrste oglaševanja (npr. oglaševanje na televiziji). To je značilno tudi za ostale konkurente v naši panogi, tako da smo si kar se tega tiče enakovredni.

V: Ali ste si na trgu izborili neko posebno pozicijo oziroma ali načrtno obdelujete določeno tržno vrzel?

- O: Da, velik del naše dejavnosti predstavlja t. i. šolski program, kamor sodijo učbeniki, delovni zvezki in priročniki za učitelje. Na trgu je samo pet založb, ki ponujajo ta program, vendar je med nami ostra konkurenca. Zato je samo od nas samih odvisno, torej od kakovosti naših knjig, kako bomo v tem poslu uspešni. Mi končnega kupca niti ne iščemo, temveč iščemo posrednika – učitelja, ki ga moramo prepričati. On je tisti, ki posreduje in naroči šolarjem, da morajo imeti določene knjige. Učitelja prepričamo tako, da knjigo predstavimo in pokažemo, kako se jo uporablja.

V: Ali ste se načrtno usmerili v ta segment trga že na začetku poslovanja podjetja?

- O: V to smo šli zavestno, poleg tega pa smo želeli investirati tudi v neke druge projekte. Ne-šolski del programa ni specializiran in gre za bolj naključen izbor knjig, za katere menimo, da se bodo uspešno prodajale.

V: Kako pa se pravzaprav odločate za izdajo določene knjige? Ali imate za to občutek ali si pomagata z raziskavo trga?

O: Založniška dejavnost pri nas nima toliko dodane vrednosti, da bi si lahko privoščili raziskave trga. Delamo v bistvu za neznanega kupca, zato nam tržna raziskava tudi ne bi bistveno pomagala. Če bi namreč nekoga vprašali, ali bi bral določeno knjigo, bi verjetno vsak odgovoril pritrdilno. Vprašanje pa je, če bi jo potem zares tudi kupil. V šolskem programu je logika ta, da s knjigami pokrijemo vsa predmetna področja. Torej gre za organiziranje in izpeljavo priprave knjig za predpisana področja.

V: Ali so za vas neformalne povezave pomembne kot pomoč pri trženju?

O: V vsaki dejavnosti to obstaja in v vsaki dejavnosti je to najbrž pomemben element, ki vpliva tako ali drugače na poslovanje podjetja. Bistveno pri tem pa je, ali je podjetje med vodilnimi na trgu ali ne. V primeru da ni, mu lahko to precej koristi, če pa je med vodilnimi, poskuša čim več informacij zadržati zase. Naša dejavnost je popolnoma neorganizirana, formalno sicer v okviru Gospodarske zbornice in znotraj Društva založnikov, dejansko pa delujemo vsak za sebe. Od teh povezav podjetje nima konkretnih koristi.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Na ne-šolski program vplivajo številni dejavniki, kot so ponudba na trgu, relativno nizke naklade in omejena sredstva za trženje. Knjige niso poceni, predvsem zaradi razmeroma nizkih naklad. V zadnjem času pa so se na trgu pojavile tudi zelo poceni knjige, ki jih izdajajo časopisne hiše. Pri šolskem programu je ostra konkurenca; včasih je za eno generacijo na voljo do šest ponudnikov istega naslova. Zato se je potrebno stalno truditi, da bi bile knjige v kakovostnem smislu še boljše, kar pomeni, da je potrebno vedno več delati za isti denar ali za celo manj denarja. Prav gotovo so ena od ovir v podjetju tudi kadri, saj ne obstaja šola za urednike, ki so za založbo ključni.

V: Ali v podjetju zavestno razmišljate o prihodnosti?

O: Sam menim, da je na nek način prihodnost v naši dejavnosti predvidljiva. Kljub hitremu napredku sodobnih tehnologij, se bo potrebno v šoli še vedno učiti in uporabljati knjige. Zato ne pričakujem na tem področju nekih velikih sprememb, vsaj v prihodnjih nekaj letih ne. Sam se tudi ne bojim tuje konkurence, saj je naš trg, zaradi majhnosti naklad, za tujce dokaj nezanimiv.

V: Kako pa v podjetju načrtujete? Ali imate načrt v obliki pisnega dokumenta?

O: Pri šolskem programu načrtujemo in imamo to tudi zapisano. Za obdobje dveh do treh let je to okvirni načrt, za obdobje enega leta je to zelo natančen izračun, ki je zelo obsežen. To so samo številke, ker je vsebina na nek način že določena z učnim načrtom, ki se ga je potrebno držati. Vsebine ne moremo predvideti in načrtovati, dokler se ne zgodi. Pri drugem delu programa, lahko neke projekte načrtujemo, zato ker so dolgoročni, npr. Slovar tujk, ki ga lahko delamo 10 let. Pri tekočem delu sploh ne moremo načrtovati, saj ne vemo kakšen rokopis bomo dobili. Pri prevodni literaturi pa tako ali tako poberemo najboljše naslove v svetu. Pri tem se ravnamo po tem, da naj bi se knjige, ki se dobro prodajajo po svetu, dobro prodajale tudi pri nas.

V: Ali iščete tudi drugačne pristope pri trženju oziroma ali ste v podjetju pripravljeni sprejemati novosti?

O: Seveda se trudimo in iščemo drugačne, inovativne pristope k trgu. Tako smo eno od knjig s področja umetnosti oblikovali tako, da jo je mogoče uporabiti kot lepo darilo. Na ta način se je prodaja bistveno povečala.

V: Kakšen pomen pripisujete znanju v vašem podjetju?

O: Znanje je za nas ključno in to v podjetju tudi podpiramo. Temu področju namenimo posebno pozornost. Pri tem ne delamo razlik, ali gre za obisk sejma, ali pa za dodatno izobraževanje. Za izbiro izobraževanja pa se sodelavci odločajo sami.

Priloga 3: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

business plan	poslovni načrt
capability	spodobnost
competitive advantage	konkurenčna prednost
contingency approach	kontingenčni model
customer focus	osredotočenost na kupca
entrepreneurship	podjetništvo
focus	osredotočenje
innovative marketing	inovativno trženje
learning	učenje
management function approach	pristop poslovne funkcije
management style approach	pristop slogov managementa
market orientation	tržna naravnost
marketing planning	načrtovanje trženja
marketing strategy	strategija trženja
networking	mreženje
network marketing	trženje na osnovi mreženja
plearning model	model, ki vključuje načrtovanje in učenje
small and medium sized enterprises	mala in srednje velika podjetja
stages/growth model	stopenjski model rasti
strategic marketing planning	strateško načrtovanje trženja
structured	sestavljeno, strukturirano
qualitative research	kvalitativna raziskava