

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SLOG TRŽENJA V MAJHNIH
DRUŽINSKIH PODJETJIH**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2010

MONIKA TRILLER

IZJAVA

Študentka Monika Triller izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Ičo Rojšek in sosvetovalcem prof. dr. Alešem Vahčičem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI MAJHNEGA PODJETJA	3
1.1 Opredelitev in značilnosti poslovanja majhnega podjetja.....	3
1.2 Vpliv podjetnikove osebnosti na delovanje majhnega podjetja.....	4
2 POSEBNOSTI MAJHNIH DRUŽINSKIH PODJETIJ	8
2.1 Opredelitev in značilnosti družinskega podjetja.....	9
2.1.1 Značilnosti, ki ločijo družinska podjetja od nedružinskih.....	10
2.2 Razvoj in rast družinskega podjetja.....	14
2.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj družinskega podjetja.....	17
2.2.2 Model razvoja družinskega podjetja po Duhovi.....	18
2.3 Položaj družinskih podjetij v Sloveniji.....	23
3 SLOG TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH	25
3.1 Pregled ugotovitev iz raziskav o trženju v majhnih podjetjih.....	25
3.2 Potrebne sposobnosti podjetnika za uspešno trženje.....	29
3.3 Razpoznavni znaki trženja v majhnih podjetjih.....	32
3.4 Pomen trženjskega planiranja v majhnem podjetju.....	37
3.4.1 Načrt trženja v majhnem podjetju.....	38
3.4.2 Izvedba in nadzor trženjskega načrta v majhnem podjetju.....	39
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O SLOGU TRŽENJA V MAJHNIH DRUŽINSKIH PODJETJIH	40
4.1 Izhodišče in namen raziskave.....	40
4.2 Metodologija raziskave.....	41
4.2.1 Opis vzorca.....	42
4.2.2 Opomnik za vodenje globinskih intervjujev.....	42
4.3 Rezultati in njihova interpretacija.....	43

SKLEP..... 60

LITERATURA IN VIRI..... 62

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnje trženja glede na trženjske aktivnosti v majhnem podjetju.....	35
Tabela 2: Mnenja sogovornikov o najpomembnejši funkciji v podjetju.....	44
Tabela 3: Poznavanje značilnosti trga izdelkov/storitev in večje spremembe, ki so se zgodile na trgu v preteklih letih.....	47
Tabela 4: Podjetnikova definicija pojma marketing oz. trženje.....	54
Tabela 5: Razvrstitev majhnih družinskih/nedružinskih podjetij glede na slog trženja.....	59

UVOD

Zahodne ekonomije so bile konec 20. stoletja v znamenju zmanjšanja števila velikih podjetij, vse večjo veljavo pri zaposlovanju pa je pridobival sektor majhnih in srednje velikih podjetij (Chaston & Mangles, 2002, str. 7). Po nekaterih podatkih znaša delež majhnih podjetij v svetu kar 95 odstotkov vseh podjetij. Pri tem ne smemo pozabiti na velik delež družinskih podjetij, saj je po nekaterih ocenah med malimi in srednjimi podjetji kar 80 odstotkov takih, ki jih štejemo med družinska (Vadnjal, 2006, str. 32). Družinska podjetja se od ostalih majhnih podjetij največkrat razlikujejo v naslednjih značilnostih: v dolgoročni naravnosti, stabilni kulturi (tradiciji), hitrem sprejemanju odločitev, privrženosti družinskih članov in ponosu, zanesljivosti ter prilagodljivosti z vidika dela, časa in sredstev. So tudi bolj fleksibilna in se hitreje odzivajo na spremembe na trgu. Vendar jih od ostalih podjetij ločujejo tudi naslednje slabosti: čustveni vplivi in konflikti, togost v poslovanju, problematika nasledstva, različni interesi družine in podjetja ter dejstvo, da so vodstvena mesta običajno rezervirana le za družinske člane, tudi če ti niso kompetentni. Kot omejitev majhnih podjetij bi lahko navedli tudi to, da imajo omejene finančne, človeške, materialne in informativne vire (McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 202). Ravno zaradi teh omejitev je toliko bolj pomembno, da majhna podjetja odkrije svoj pravi slog trženja. Na ta način lahko vire, ki jih ima na voljo, maksimalno izkoristi v boju s konkurenti. Vendar pa so raziskave pokazale, da lastniki (menedžerji oz. podjetniki) ponavadi nimajo dovolj ustreznih znanj o tehnikah in strategijah trženja. Problematičen je tudi razvoj trženjskega planiranja v majhnih podjetjih, zato raziskovalci razvijajo različne pristope in metode, ki bi majhnim podjetjem pomagala implementirati pravi slog trženja (Margenson, v Carson, 1990, str. 14). Med največje omejitve majhnih podjetij pri procesu trženja štejemo omejena sredstva za trženje, pomanjkanje specialistov s področja trženja ter omejen vpliv na trg v primerjavi s konkurenco. Vse te omejitve pomembno vplivajo na samo trženje v majhnem podjetju in nam razlagajo, zakaj si majhna podjetja ne morejo privoščiti profesionalnega trženja, tudi če bi si ga želela. Pri načinu trženja majhnega podjetja ugotovimo, da je lastnik/menedžer majhnega podjetja pogosto generalist, kar pomeni, da ni specializiran samo za posamezno funkcijsko področje. Temu morajo biti prilagojeni tudi različni pristopi in teorije trženja, ki ne smejo vključevati zapletenih modelov trženja, saj te lahko uporabljajo le specialisti s področja trženja. Prilagojeno trženje za majhna podjetja mora biti oblikovano tako, da ustreza posebnim okoliščinam in značilnostim majhnih podjetij. Naslednja značilnost trženja v majhnem podjetju temelji na tem, da majhna podjetja ne planirajo svojih trženjskih aktivnosti.

V majhnih podjetjih največkrat zasledimo malo ali nič trženja, nekateri uporabljajo le neznamen ali enostaven način trženja, samo peščica pa je sposobna izvajati jasno in dovršno trženje (Carson, 1990, str. 17).

Temeljni **namen** mojega magistrskega dela je ugotoviti, kakšen slog trženja uporabljajo majhna družinska podjetja, saj v literaturi nisem zaznala, da bi avtorji povezano obravnavali

temo družinskega podjetništva in trženja v majhnih podjetjih. S tem delom želim narediti doprinos k raziskovanju povezav med tema dvema temama, tako da bi majhna družinska podjetja v Sloveniji lažje našla informacije o tem, kako začeti, spremeniti ali izboljšati svoj slog trženja, ter pri tem bolje razumela vpliv družinske komponente na svoje poslovanje. Razlog, da me ta tematika zanima, je v tem, da tudi sama živim v podjetniški družini, zato mi izzivi zaradi mešanja družinskega in poslovnega sistema niso tuji.

Pri raziskovanju omenjenega področja sem si zastavila naslednje **cilje**:

- nadgraditi in povezati teoretična spoznanja s področja trženja v majhnih podjetjih in značilnosti družinskega podjetništva,
- ugotoviti, kakšne sloge trženja uporabljajo majhna družinska podjetja v Sloveniji, in opredeliti ovire, ki se pojavijo zaradi vpliva družine na poslovanje,
- ugotoviti razlike v slogu trženja med družinskimi in nedružinskimi majhnimi podjetji v Sloveniji,
- na podlagi rezultatov analize podati predloge, kako naj majhna družinska podjetja izboljšajo svoj slog trženja.

V magistrskem delu je **temeljna raziskovalna domneva** naslednja: zaradi številnih razlik med majhnimi družinskimi podjetji in ostalimi majhnimi podjetji je tudi slog trženja v majhnih družinskih podjetjih drugačen od sloga trženja v drugih majhnih podjetjih.

V empiričnem delu raziskave bo uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja – globinski intervjuji z vodilnimi lastniki/menedžerji v izbranih majhnih družinskih podjetjih v Sloveniji. Skozi globinske intervjuje bom skušala opredeliti, kako razumejo trženje in kako se ga lotevajo v svojih podjetjih, kakšen pomen mu pripisujejo in katere so glavne ovire, s katerimi se pri tem srečujejo. Poleg tega me bo zanimalo, kako družinska komponenta vpliva na samo poslovanje in posledično na trženje v podjetju.

Magistrsko delo bo imelo naslednjo strukturo. Prvo poglavje bo namenjeno osnovnim opredelitvam in značilnostim majhnega podjetja. V drugem poglavju bodo navedene prednosti in slabosti družinskih podjetij ter njihov položaj v slovenskem gospodarstvu. Tretje poglavje bo zajemalo sloge trženja v majhnih podjetjih, znotraj katerega bo podrobneje prikazano njim prilagojeno trženjsko planiranje, sledili bodo osnovni okviri trženja v majhnih podjetjih in potrebne kompetence podjetnika. V četrtem poglavju bo predstavljena kvalitativna raziskava v zvezi s slogi trženja v majhnih družinskih podjetjih v Sloveniji. Na začetku bodo prikazana izhodišča za raziskavo, raziskovalna metoda, namen in cilji ter način izvedbe raziskave. Sledili bodo rezultati raziskave, katere namen je bil preveriti utemeljenost raziskovalne domneve, da se majhna družinska podjetja razlikujejo v slogu trženja od ostalih majhnih podjetij. V sklepu bodo predstavljene poglobljene ugotovitve iz celotnega magistrskega dela.

1 ZNAČILNOSTI MAJHNEGA PODJETJA

V Evropski uniji predstavljajo majhna podjetja hrbtenico evropskega gospodarstva. V državah EU je več kot 20 milijonov majhnih podjetij, ki zaposlujejo manj kot 50 delavcev, skupno pa zaposlujejo 65 milijonov ljudi. Takšnih podjetij je 99 odstotkov, zaposlujejo pa 53 odstotkov prebivalstva. Število delovnih mest, ki jih nudijo majhna podjetja, je v EU bistveno višje kot v ZDA in na Japonskem (Kern, 2004, str. 13). Kljub temu da imajo majhna podjetja tako velik pomen za gospodarstvo, pa se v poslovni literaturi merila za opredelitev na majhna, srednja in velika podjetja pogosto razlikujejo.

1.1 Opredelitev in značilnosti poslovanja majhnega podjetja

Poznamo dve skupini meril, ki nam služita za razvrščanje podjetij po velikosti, in sicer kvantitativna ter kvalitativna merila. Značilnost prvih je, da temeljijo na podatkih, ki so v številčni obliki. Druga skupina so kvalitativna merila, ki temeljijo na podatkih, ki niso v številčni obliki, ampak so opisna (Konič, 2003, str. 3).

Najbolj pogosto je uporabljena delitev podjetij po velikosti, kjer uporabijo naslednja kvalitativna merila (Žabkar, v Konič, 2003, str. 3):

- število zaposlenih,
- vrednost prihodkov,
- bilančno vsoto in
- panogo dejavnosti.

Tej opredelitvi sledijo kvalitativna merila za delitev podjetij po velikosti (Duh, v Konič, 2003, str. 3):

- glede na neodvisnost podjetja – je v neodvisni lasti in ga upravlja ter vodi lastnik,
- glede na stil vodenja – pri vodenju majhnega podjetja se odražajo lastnosti lastnika oz. podjetnika,
- glede na tržni delež – malo podjetje ne prevladuje na svojem geografskem območju in ima le majhen tržni delež.

Pri nas uporabljajo predvsem klasifikacijo podjetij, ki temelji na 52. členu Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah iz leta 2001, kjer je zapisano, da je »majhno podjetje« tisto, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu ne presegajo 4, 2 mio evrov;
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2, 1 mio evrov;

- odstotek kapitala v lasti velikih podjetij ne presega 25 %.

Splošno znano je, da imajo manjša podjetja drugačne značilnosti od velikih. Vendar pa glavna razlika med velikimi in majhnimi podjetji ni v velikosti, ampak se prave razlike pokažejo v ciljih, stilu menedžmenta in trženju (Carson, 1990, str. 8). V nadaljevanju prikazujem še več značilnosti, ki so značilne pri poslovanju majhnih podjetij.

Ena izmed pomembnejših značilnosti majhnih podjetij je, da so ponavadi bolj kreativna in inovativna kot večja podjetja, saj imajo več svobode pri komunikaciji in s tem izražanju novih mnenj in zamisli zaposlenih. Majhna podjetja so s svojim delovanjem bližje trgu, kar jim omogoča hitrejše odzivanje na potrebe kupcev. Vendar pa se majhna podjetja srečujejo tudi s problemi, kot so: omejenost finančnih, človeških, materialnih in informacijskih virov (McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 202).

Tipično za majhna podjetja je, da so visoko tvegana, s šibko finančno kontrolo, kar prispeva k morebitnemu propadu podjetja. Pogosto med majhnimi podjetji in bankami pride do težav v njihovem odnosu, saj sta to dva povsem različna svetova, kjer pogosto manjka empatije na obeh straneh. Bankirji ponavadi nanje gledajo s kratkoročnega vidika, medtem ko podjetniki predstavljajo svoje vizije v dolgoročni obliki, kar privede do tega, da so bankirji pogosto nezmožni pravilno oceniti tveganje, ko so v stiku z novimi tehnologijami, saj niso specialisti na tem področju. Težave poskušajo banke in majhna podjetja prebroditi z grajenjem tesnejših in kvalitetnejših odnosov, z zavedanjem, da so med njimi bistvene razlike v značilnostih, izkušnjah, strukturi in obnašanju. Kljub vsemu v odnosu običajno še vedno vlada neko nezaupanje in nesproščenost (Stokes, v McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 204).

Majhna podjetja pri svojem razvojnem ciklu niso omejena samo na bančne finančne vire, saj jim lahko na poti do realizacije poslovnih idej priskočijo na pomoč tudi poslovni angeli (zasebni investitorji) ali pa se poslužijo tveganega kapitala. Če pri tem niso uspešna, lahko poskusijo tudi z državnimi programi posojilnih garancij in vzajemnega jamstva prek preraždelitve tveganja, ki majhnim podjetjem lajša dostop do bančnih kreditov.

Vrsto pomanjkljivosti lahko lastnik/menedžer majhnega podjetja odpravi z veliko mrežo neformalnih poznanstev. Majhno podjetje lahko s pomočjo povezovanja, kot je grozdenje, tehnološke mreže, ter s sodelovanjem z zunanjimi inštitucijami (npr. podjetniški inkubatorji) pridobi konkurenčno prednost.

1.2 Vpliv podjetnikove osebnosti na delovanje majhnega podjetja

Podjetniki so ponavadi posamezniki, ki so kreativni in inovativni, poleg tega pa jih vodi iskanje priložnosti in želja po spremembi. Uspeh pri izkoriščanju priložnosti je odvisen predvsem od podjetnikove sposobnosti za sprejemanje odločitev in pravilne ocene vrednosti teh odločitev. Pri tem pa ne smemo zanemariti pomembne vloge splošnih menedžerskih

sposobnosti in dostopa do široke mreže osebnih kontaktov, ki jih podjetnik potrebuje v poslovnem svetu (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995, str. 54).

Značajske lastnosti, s katerimi lahko identificiramo podjetnika, so zlasti (Thompson & Downing, 2007, str. 539):

- **osredotočenost** – podjetniki imajo potrebno vizijo, da izberejo zmagovalno priložnost, znajo prepoznati, kje in kako ustvariti in dodati vrednost, to pa jim omogoča naravnost na uspeh in pridobivanje virov;
- **kreativnost** – obsega generiranje idej, izbiranje prave ideje in iskanje rešitev za probleme;
- **ego** – podjetnik črpa energijo iz notranjega ega, ki zaobjema motivacijo, predanost in samozavest, medtem ko zunanji ego izraža odgovornost, zanesljivost in pogum. Z egom podjetnik izraža svoj temperament;
- **sposobnost timskega dela** – se pokaže skozi izbiranje zaposlenih, delo v timu, uporabi potrebnih strokovnjakov in mreženju;
- **sposobnost družbeno odgovornega razmišljanja** – obsega podjetnikova prepričanja, vrednote, poslanstvo in pomoč drugim. Socialni čut podjetnika se odraža v njegovih aktivnostih, vrednotah in vedenju. Izstopajoči družbeno odgovorni podjetniki, ki so pripravljeni narediti spremembe v družbi, bodo našli vzrok in poslanstvo v družbeno odgovornem ravnanju.

Za uspešne podjetnike so značilni naslednji načini vedenja (Timmons, v Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995, str. 54):

- delajo zelo trdo, v kar vložijo veliko količino svoje energije,
- delu so popolnoma predani in so ob tem tudi odločni,
- so izredno ambiciozni, da dosežejo svoje cilje, pa uporabijo svojo tekmovalnost.

Vendar pa ne smemo pozabiti, da lahko podjetnik s svojo osebnostjo tudi zaviralno vpliva na podjetje. Kot temnejše strani podjetnikovega vpliva na podjetje lahko navedemo:

- **potrebo po kontroli** – včasih postane kontrola podjetnikova glavna skrb, kar lahko močno vpliva na stil vodenja zaposlenih in poslabša medčloveške odnose znotraj podjetja, saj med njimi ni potrebnega zaupanja (De Vries, v McKenna, 1996, str. 42);
- **občutek nezaupanja** – zelo blizu podjetnikovi potrebi po kontroli je tudi sumničavo razmišljanje. Podjetniki zato stalno spremljajo in opazujejo okolje, v katerem delujejo, da bi potrdili svoje sume. Takšen stil razmišljanja je lahko do neke mere koristen, če upoštevamo, da podjetnik s tem stalno spremlja konkurenco in njene aktivnosti (De Vries, v McKenna, 1996, str. 43);
- **potreba po potrditvi** – podjetniki občutijo močno željo, da pokažejo drugim, kaj so ustvarili. V tej podjetnikovi lastnosti najdemo odgovor na to, zakaj si podjetniki kupujejo

lepe hiše, drage avtomobile, velike pisarne, medtem ko ostali zaposleni včasih ne dobijo izplačanih nadur ali plač (De Vries, v McKenna, 1996, str. 44);

- **obrambna drža** – podjetniki so nagnjeni k trem vrstam obrambnega vedenja (De Vries, v McKenna, 1996, str. 44):
 - ~ razdvojenost – podjetniki znajo včasih vse videti idealno, spet drugič so polni preganjavic;
 - ~ iskanje »grešnega kozla« – podjetniki velikokrat iščejo zunanje krivce za probleme, ki se dogajajo v podjetju;
 - ~ spreminjanje pasivnega v aktivno – podjetniki stalno čutijo potrebo po ukrepanju; kadar ukrepajo, so zadovoljni, kadar pa morajo biti pasivni, velikokrat postanejo črnogledi.

Te temnejše plati podjetnika oz. njegove osebnosti lahko kot rečeno omejujejo rast podjetja ali celo ustvarijo okoliščine, da propade. Če se podjetnik zave, da so slabe lastnosti začele prevladovati in postajajo moteče za uspešno poslovanje, mora temeljito razmisliti o svojem načinu poslovanja podjetja ter delati tudi na osebni rasti.

V majhnem podjetju je vloga podjetnika še toliko izrazitejša, saj ta podjetja niso javna in imajo ponavadi enega oz. nekaj lastnikov, tako da je lastnik in menedžer pogosto ena in ista oseba. Iz tega izhaja, da je v takšnem podjetju vse v znamenju lastnika, kar pa ima svoje prednosti in slabosti. Na poslovanje majhnega podjetja ponavadi izrazito vplivajo prepričanja, ideje, preference in izkušnje lastnika/menedžerja. Vendar pa vsi lastniki/menedžerji majhnih podjetij niso enaki. Bistvene razlike se kažejo v (McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 206):

- razlogih, zakaj so ustanovili podjetje,
- izobrazbi,
- izkušnjah,
- sposobnostih za izvajanja strateškega menedžmenta,
- odnosu do rasti podjetja.

Pogosto se osebni cilji podjetnika odražajo tudi v ciljnih podjetja. Za dolgoročno uspešnost podjetja pa mora podjetnik upoštevati tudi poslovno etiko oz. jo izražati v svojem vsakodnevem delu, saj le tako lahko od svojih zaposlenih zahteva enak etičen način dela. Krepiti mora ustrezno delovno klimo, ki temelji na poštenju, verodostojnosti in zaupanju, podjetje pa naj bi izražalo tudi socialno odgovornost, npr. da postane družini prijazno ali ekološko osveščeno podjetje. Takšen odnos podjetja do svojega okolja bistveno vpliva na lojalnost potencialnih kupcev in dolgoročno uspešnost. Vendar pa takšnega podjetja ni mogoče zgraditi, če lastnik/menedžer majhnega podjetja teh vrednot ne nosi v sebi (Hisrich, 2004, str. 108).

Za majhna podjetja je značilen poseben način menedžmenta, saj kot rečeno podjetnik združuje lastniško in menedžersko funkcijo. Pogosto lastnik/menedžer majhnega podjetja nima na voljo veliko časa, da bi strateško razmišljal pri poslovanju podjetja. Posledica je, da se v

majhnih podjetjih poslovne odločitve pogosto sprejemajo na podlagi intuicije lastnika/menedžerja in ne na podlagi strateškega planiranja. Veliko majhnih uspešnih podjetij ne uporablja strateškega načrtovanja, saj so zapletene teorije in formalni procesi zanje neprimerni. Raziskovalci ugotavljajo, da naj bi bil za majhna podjetja najbolj primeren neformalni slog menedžmenta, ki naj bi bil prilagojen posebnostim planiranja in tehnikam kontrole v majhnih podjetjih (McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 206).

Težava lastnikov/menedžerjev majhnih podjetij je tudi v tem, da je njihov slog menedžmenta pogosto avtoritativen, saj so redko pripravljene sprejemati timske odločitve. Takšen stil poslovanja v podjetju je lahko uspešen, dokler je podjetje majhno, vendar pa podjetje ob rasti potrebuje tudi drugačne sloge menedžmenta in drugačno organizacijsko strukturo. Sama rast ni nujno cilj majhnega podjetja, dokler poskušajo lastniki/menedžerji maksimizirati svoj uspeh, medtem ko omejujejo velikost podjetja do ravni, ki je njim ustrezna. Sama rast podjetja je odvisna od dveh značilnosti lastnika/menedžerja (Birley, v McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 207):

- vizije lastnika/menedžerja o poslu samem in
- trga, na katerem deluje majhno podjetje.

Cilji in vizija samega lastnika/menedžerja imajo izjemno vlogo pri rasti majhnega podjetja. Poslovna literatura ne razlikuje jasno pojmov podjetnik in lastnik/menedžer majhnega podjetja. Razlika se pokaže v tem, da lastnik/menedžer majhnega podjetja ustanovi in menedžira podjetje z namenom doseganja osebnih ciljev, medtem ko podjetnik počne enako, le da z namenom doseganja dobička in širitve podjetja. Glavna razlika pa je v namenu, zakaj nekdo ustanovi podjetje. Oziraje na to trditev lahko ločimo dve vrsti majhnih podjetij (Burns, v McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 207):

- podjetja »življenjskega stila« (klasična podjetja) – ustanovljena z namenom zagotavljanja prihodkov lastniku,
- dinamična podjetja (npr. gazele) – neprestano iščejo nove poslovne priložnosti za nadaljnjo rast.

Glavna razlikovalna značilnost obeh skupin podjetij je v opredelitvi ciljev glede rasti.

Vendar pa so raziskovalci ugotovili, da na podjetnike in menedžerje vpliva vrsta dejavnikov. Presenetljiv je zlasti psihološki vpliv odnosa do očeta, tako pri podjetnikih kot menedžerjih. Očetje podjetnikov in menedžerjev so opisani kot »odsotni«, saj večino časa posvetijo karieri. To dejstvo ima različne čustvene posledice za podjetnika in za menedžerja. Pri podjetniku izkušnje iz otroštva, kot so pomanjkanje igre, pomanjkanje pozornosti s strani očeta in njegova nepredvidljivost, povzročajo negativna čustva do očeta ter sprožijo odpor do ljudi in okoliščin, ki simbolizirajo očeta, kot so npr. vodilni ljudje in hierarhične organizacije. Pri menedžerju pa pomanjkanje »občudovanega« očeta v kombinaciji s pomanjkanjem informacij

pripelje do poistovetenja z očetom ter ljudmi, s katerimi dela, in organizacijami, ki simbolizirajo njegovega očeta – to je avtoriteta in hierarhične organizacije. Posledično je pričakovati, da bodo podjetniki in menedžerji gojili različna čustva do svojih očetov in do avtoritete, hierarhije in organizacije. To se pri podjetniku odraža v izogibanju avtoriteti, večji nagnjenosti k tveganju in samoiniciativnosti (Malach - Pines, Sadeh, Dvir & Yafe-Yanai, 2002, str. 186).

Problemi iz otroštva pri podjetniku vodijo v negativno istovetenje z očetom, kar je bolj problematično kot pri menedžerju, ki se pozitivno poistoveti z očetom. Posledično lahko sklepamo, da so podjetniki bolj emocionalni, to pa jih vodi do večjega poistovetenja z njihovim delom in večje eksistenčne odvisnosti od posla, s katerim se ukvarjajo.

Podjetništvo pa že dolgo ni več le moško področje, saj se na samostojno podjetniško pot poda vse več žensk. Vendar pa se trendi v Sloveniji in na Zahodu razlikujejo. Pri nas je 8 tisoč podjetij in več kot tisoč obrtnih delavnic v lasti žensk, kar predstavlja približno 20 odstotkov vseh poslovnih subjektov. Za primerjavo lahko navedemo Veliko Britanijo, kjer so ženske ustanovile več kot tretjino novih podjetij. Raziskave kažejo, da so podjetja, ki jih ustanovijo podjetnice, vsaj v začetni fazi uspešnejša, saj gre v stečaj le okrog 11 odstotkov takih novih podjetij, medtem ko pri podjetnikih na začetku propade kar dvakrat več podjetij, to je 22 odstotkov (Potrata, 2002, str. 46).

Vemo, da so bile ženske že od nekdaj na takšen ali drugačen način povezane z majhnimi podjetji, saj so ta pogosto družinska, kjer ženska zna poskrbeti za podporo tako pri delavcih kot v administraciji (Scase & Goffee, v Curran, 1986, str. 20). Poleg tega ženske pogosto vodijo podjetja, če pride do smrti moža. Raziskave kažejo, da se lastnice majhnih podjetij najpogosteje ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, kot je trgovina. To dejstvo je mogoče posledica tega, da podjetnice pogosto težje dobijo finančne vire za razvoj podjetja kot podjetniki. Zato imajo ponavadi pri ustanovitvi podjetja nižje zagonske stroške kot podjetniki, ki se veliko pogosteje odločijo za proizvodnjo, kar jim omogočajo lažje dosegljivi finančni viri (Curran, 1986, str. 21).

2 POSEBNOSTI MAJHNIH DRUŽINSKIH PODJETIJ

Z razvojem preučevanja podjetništva v vse večji meri pridobiva pozornost tudi družinsko podjetništvo. To se kaže predvsem v zadnjih nekaj letih, ko je bilo narejenih kar nekaj raziskav o družinskih podjetjih. Štirje raziskovalci z znanih ameriških univerz so pred kratkim naredili celoten pregled dosedanjih raziskav s tega področja. V raziskavi so bile zajete objave o družinskih podjetjih v 30 vodilnih menedžerskih revijah v razdobju od leta 2005 do leta 2007. Izsledki te raziskave so pokazali, da je bila večina člankov in drugih objavljenih del plod relativno majhnega kroga raziskovalcev, ki pa so imeli približno podobna predznanja in izkušnje ter so v večini primerov pripadali podobnim institucijam in interesom (Debicki,

Matherne III, Kellermanns & Chrisman, 2009, str. 151). Ugotovili so, da je največ člankov na temo družinskih podjetij izšlo v revijah, ki so specializirane za to področje. V Ameriki je na primer v razdobju od leta 2005 do leta 2007 v reviji Family Business Review izšlo kar 136 strokovnih člankov na to temo. Raziskovalci delujejo v različnih centrih za raziskovanje družinskih podjetij v okviru univerz in prek njih širijo znanja na tem področju. Najpomembnejši strokovnjaki s tega področja so Chrisman, Sharma in Chua. Zaključki raziskave kažejo, da je bilo največ člankov namenjenih temam o poslovanju takšnega podjetja, lastništvu, pridobivanju virov in posebnostih, ki predstavljajo njihove konkurenčne prednosti (Debicki et al., 2009, str. 153). Napredek je bilo zaznati tudi v raziskovanju strategij, profesionalizaciji in etiki v družinskih podjetjih. Raziskave niso posebej ločevale značilnosti majhnih družinskih podjetij od srednjih in velikih družinskih podjetij, podatki pa kažejo, da naj bi bilo v Evropi kar 60–70 odstotkov vseh malih in srednje velikih podjetij družinskih, v Združenih državah Amerike pa ta delež znaša celo 80 odstotkov (Duh, 2003, str. 5).

2.1 Opredelitev in značilnosti družinskega podjetja

Danes so družinska podjetja prevladujoča oblika podjetij marsikje v svetu, vendar pa o sami opredelitvi družinskega podjetja raziskovalci nimajo enotnega mnenja. Podanih je bilo že veliko teoretičnih opredelitev družinskega podjetja, a do sedaj še nobena ni bila široko sprejeta. Vsem je skupno to, da poudarjajo pomemben vpliv družine na vizijo podjetja ter da so pri poslovanju izredno kreativna in sposobna (Sharma, 2004, str. 3).

Dejstvo je, da družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak je bolj sociološki pojem, ki je skupek podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Neubauer, König & Wagner; v Belak, 2003, str. 260). Kar nekaj avtorjev dvomi v to, da bo enotna opredelitev znana v bližnji prihodnosti. Pomembno je, da raziskovalci družinskih podjetij popolnoma opišejo podskupino družinskih podjetij, ki jih proučujejo, saj bodo le tako rezultati raziskav prispevali k teoriji in praksi družinskih podjetij. Pri malih in srednje velikih družinskih podjetjih opazimo naslednje značilnosti (Hinterhuber & Minrath, v Duh, 2003, str. 16):

- podjetje pripada družinskim članom skozi več generacij ter pomembno vpliva na njihove odločitve o poklicu in/ali ekonomsko stanje družine,
- tesno sodelovanje lastnikov pri vodenju podjetja,
- vodstvo podjetja je sestavljeno iz ene osebe ali več ljudi,
- v podjetju ni štabnih in drugih strokovnih služb, kot so v velikih podjetjih,
- med lastniki/menedžerji ter ostalimi zaposlenimi vladajo osebni odnosi,
- sama velikost podjetja omogoča preglednost.

Največji razlikovalni faktor, ki ponavadi ločuje »družinsko podjetje« od »podjetja, ki ga upravlja in vodi lastnik/menedžer«, je v predvidevanju, da bo mlajši član družine od starejšega prevzel upravljanje podjetja. Vendar pa na proces prenosa podjetja na naslednika v največji meri vpliva sorodstveni odnos. Sam prenos moči, lastništva in nadzora je posledica naravnih bioloških sil sprememb in ne tržnih transakcij. Torej je za naslednika družinskega podjetja največkrat že dovolj, da je v sorodstvenem odnosu in je pripravljen prevzeti podjetje, pri tem pa mu ni potrebno plačati lastniškega deleža, kot je to potrebno pri nedružinskih podjetjih (Churchill & Hatten, v Duh, 2003, str. 17).

Kljub številnim definicijam lahko v splošnem rečemo, da je družinsko podjetje tisto, ki ga vodi družina in je v njeni lasti (dveh ali več članov) in kjer tudi obstaja možnost in želja po prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Kopicer, 2009, str. 26).

2.1.1 Značilnosti, ki ločijo družinska podjetja od nedružinskih

Za boljše razumevanje posebnosti družinskih podjetij bom povzela nekaj njihovih pomembnejših značilnosti, in sicer kot prednosti in slabosti. Običajno je v družinskih podjetjih več prednosti kot slabosti, saj so lastniki in tudi ostali zaposleni zelo predani poslu in družini. Poleg tega se znanje, ki so ga nabirali v preteklosti, prenaša na naslednje generacije. Družinska podjetja pogosto prikazujejo določene prednosti in slabosti, ki jih lahko opazimo skozi neko daljše obdobje. Družinsko podjetje je pogosto dinamično prav zaradi osebne predanosti lastnika. Druge prednosti so še: dolgoročna naravnost, osebni stil menedžmenta, neodvisnost od drugih virov financiranja (razen družine), vpletena vloga družinske identitete in kulture ter manj birokracije. Poznamo pa tudi kar nekaj njihovih slabosti, kot so: problemi financiranja, omejevanje priložnosti rasti, avtokratski menedžment, konzervativnost, nepotizem, vpliv družinskih sporov na podjetje, problemi nasledstva. Podrobneje bodo predstavljene nekatere prednosti in slabosti družinskih podjetij.

Dolgoročno razmišljanje

Na splošno lastniki/menedžerji (člani družine) gledajo dolgoročno za dobrobit podjetja in si pogosto bolj prizadevajo za ugled podjetja, saj je le-ta tudi povezan z imenom njihove družine. Manj pomembni so jim kratkoročni finančni učinki, če bi le-ti lahko ogrozili družinsko podjetje. Prav tako so manj obremenjeni s pritiski natančnih pregledov in kratkoročnih dosežkov, kar pa se lahko izkaže tudi kot slabost, če pride do pomanjkanja izdelanih planov (Duh, 2003, str. 28).

Večja motivacija lastnikov

Ustanovitelji družinskih podjetij so zaradi vloženega truda v preteklosti čustveno zelo navezani na podjetje. Zaradi večje motivacije lastniki/menedžerji družinskih podjetij ustvarijo večjo delovno storilnost in večjo pripravljenost za finančne žrtve med lastniki – člani družine (Duh, 2003, str. 29).

Obsežno poznavanje podjetja

Iz tega lahko izhaja bistvena konkurenčna prednost družinskega podjetja, saj se tekom poslovanja družinskega podjetja v njem razvijejo določena znanja in izkušnje, ki pa jih ni enostavno posnemati. Otroci lastnikov/menedžerjev družinskih podjetij lahko že tekom počitnic delajo v podjetju in imajo s tem priložnost, da se o podjetju še več naučijo. S tem se že zgodaj seznanijo z delovanjem podjetja, poleg tega pa lažje cenijo tradicijo in jo še naprej razvijajo. Ta znanja jim kasneje dajejo tudi prednost pred drugimi pri vstopanju v podjetje (Petrovčič, 2006, str. 11).

Jasni odnosi v najvišjem vodstvu

Družinska podjetja na temelju moči, ki jo daje lastnina, lahko izkoristijo svojo neodvisnost za hitro sprejemanje odločitev. Lahko si predstavljamo, kako se sprejemajo pomembne odločitve v podjetjih z razpršenim lastništvom. Tam so za odločanje potrebni upravni odbori, finančne institucije, davčni in pravni svetovalci, tržne raziskave ter interesi delničarjev. Vse to upočasnjuje odločitveni proces, danes pa vemo, da je hitro reagiranje na spremembe in posledično sprejemanje novih odločitev ključnega pomena za obstoj podjetja na trgu (Vadnjal, 1996, str. 19).

Vpliv družine na vedenje, norme in vrednote v podjetju

Člani družine izražajo vrednote, s katerimi oblikujejo skupni smoter za zaposlene. Ta značilnost družinskih podjetij pomaga ustvariti poistovetenje in pripadnost podjetju. Družinska kultura je največkrat stabilna kultura, ki se izoblikuje šele v daljšem obdobju in dela družinsko podjetje bolj osebno od nedružinskega (Duh, 2003, str. 29).

Lažji dostop zaposlenih do vodstva

Zaposleni v družinskih podjetjih imajo pogosto lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom – člani družine. Osebni slog vodenja lastnikov/menedžerjev družinskih podjetij omogoča tesne stike z zaposlenimi, to pa vodi do pozitivnega in motivacijsko delovnega vzdušja. S takšnim slogom vodenja družinska podjetja tudi preprečujejo fluktuacijo zaposlenih (Duh, 2003, str. 29).

Visoka stopnja prilagodljivosti

Podjetniška družina je za doseg želenih ciljev velikokrat pripravljena delati tudi preko delovnega urnika, kar kaže na izredno fleksibilnost tudi pri delu. V družinskih podjetjih si pogosto ne izplačujejo nadur, saj delajo tako rekoč »zase«. Podobno se odločajo tudi pri izplačilu dividend delničarjem, saj s tem zagotovijo nadaljnjo rast podjetja. Vendar pa je potrebno pri usklajevanju potreb podjetja in potreb članov družine postaviti jasna pravila, da ne pride do konfliktov, kar v družinskih podjetjih ni tako redko (Petrovčič, 2006, str. 11).

Ob vseh teh prednostih pa se najde tudi kar nekaj slabosti družinskih podjetij, ki bistveno vplivajo na njihovo vsakodnevno poslovanje in so navedene v nadaljevanju.

Problematično financiranje

Tukaj se pojavlja problem, da je udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov pogosto nezaželena, lastno povečanje kapitala z lastniki deležev (družinskih članov), ki je v celoti odvisno od udeležbe na dobičku, pa je zelo težko (Neubauer, v Duh, 2003, str. 30).

Centralizacija odločitev in dela

Ta slabost je povezana z nizko stopnjo formalizacije ter majhnim naborom inštrumentov poslovanja, primernih za majhna podjetja. To lahko vodi do preobremenitev ter do nepogrešljivosti družinskih podjetnikov (Duh, 2003, str. 30).

Nezadostno urejeno nasledstvo

Vsako družinsko podjetje se mora prej ali slej spopasti s tem problemom. Veliko jih z odločitvijo o nasledstvu odlaša, vendar to pogosto povzroča veliko konfliktov med družinskimi člani. Sama zamenjava na vrhu vsakega podjetja potegne za seboj vrsto sprememb in čustvenih pretresov, s katerimi se morajo spoprijeti. Pogosto je za lastnika/menedžerja odločitev o nasledniku družinskega podjetja huda dilema, saj se mora odločiti za nekoga izmed svojih sinov ali hčera. Naslednik mora imeti ustrezne kompetence, da je kos vsem pritiskom. Soočiti se namreč mora z nezaupanjem dosedanjih poslovnih partnerjev in potrebno je veliko energije in časa, da se ponovno ustvari staro zaupanje. S tranzicijo se spremenijo tudi kultura organizacije in odnosi v družini, saj so pri odločanju o nasledniku vključeni vsi otroci, izbran pa je le eden. To lahko privede do občutka prikrajšanosti, kar vpliva na razmere v podjetju in družini (Vadnjak, 1996, str. 21).

Velik vpliv na uspešno tranzicijo med generacijama ima sposobnost prenosa znanja in socialnega kapitala na naslednike, ki morajo pokazati ustrezno mero pripravljenosti za prevzem podjetja, pri tem pa so ključnega pomena tudi odnosi med obema generacijama. Pogosto ustanovitelji priskrbijo izkušnje, ki naslednikom olajšajo delo, saj se prek njih naučijo, kako posel deluje, vendar pa jim dostikrat ne znajo priskrbeti sposobnosti, s katerimi bi prepoznavali nove priložnosti in razvijali nove strategije, s katerimi bi te priložnosti izkoristili. Družinska podjetja, ki prehajajo skozi velike spremembe v panogi, bi morala izbrati naslednika, ki bo znal prestrukturirati ali pa na novo ustanoviti podjetje. Za družinska podjetja, ki želijo pospešeno rasti, je bolje, da preidejo na profesionalno raven ter zaposlijo zunanjega menedžerja in ne družinskega člana (Brockhaus, 2004, str. 166).

Vodilna mesta namenjena izključno družinskim članom

Najpogosteje se vodilna mesta ohranjajo izključno za člane družine, s čimer se zmanjša privlačnost zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo, ki niso družinski člani. Ker imajo zunanji sodelavci omejene možnosti za napredovanje, gredo bolj sposobni in ambiciozni raje v nedružinska podjetja, kar lahko predstavlja za podjetje veliko škodo (Duh, 2003, str. 30). Zaposleni, ki se kljub temu odločijo delati v družinskih podjetjih, so lahko dragocen vir znanja pri mentorstvu naslednikov podjetja ali pa celo postanejo vodstveni kader, če ni ustreznih družinskih članov. Zaposleni v družinskih podjetjih imajo tudi bolj

kompleksno delo, zato ni čudno, da nekateri raje delajo v nedružinskih podjetjih (Sharma, 2004, str. 15).

Vendar pa se lahko zgodi, da se izbrani naslednik odloči, da ne bo nadaljeval družinskega posla. Takšna odločitev je največkrat posledica konfliktov znotraj družine in ne poslovnih problemov. Zadnje čase so ustanovitelji družinskih podjetij postali previdnejši pri predaji vodstvene palice nasledniku, saj pri tej odločitvi vedno bolj upoštevajo naslednje kriterije (Brockhaus, 2004, str. 167):

- ustrezno izobrazbo,
- dobro tehnološko poznavanje,
- menedžerske sposobnosti,
- finančno-menedžerske sposobnosti.

Tako postajajo merila za izbiro naslednika vedno bolj objektivna in izpodrivajo staro miselnost, da na odločitev o nasledniku družinskega podjetja vplivajo le starost, spol in vrstni red rojstev otrok (Brockhaus, 2004, str. 167). Pomembno je tudi to, da se delo naslednika v družinskem podjetju ocenjuje in preverja, oboje pa mora biti del razvojnega procesa.

Čustveni vplivi na posle

V družinskem podjetju se mešata dva svetova, družinski in poslovni, ki temeljita na zelo različnih vrednotah. Čustveni vplivi na poslovne odločitve v družinskih podjetjih so neizogibni, kar lahko predstavlja celo prednost, vendar pa morajo biti v pravem razmerju, da lahko podjetje naprej uspešno posluje. Znani so naslednji primeri posledic vpliva čustev na poslovanje družinskih podjetij:

- **togost v poslovanju** – pri družinskih podjetjih smo navajeni stabilnosti in preudarnosti, kar pa se lahko izkaže tudi kot slabost, kadar se sprevrže v togost poslovanja. Lastnik/menedžer družinskega podjetja je lahko namreč zelo navezan na preteklost in ustaljene postopke delovanja, kar pa ima zaviralen učinek pri rasti in razvoju podjetja (Vadnjal, 1999, str. 20). Do problema pride tudi takrat, kadar starejša generacija ni naklonjena investiranju, mlajša pa je polna novih poslovnih zamisli, vendar običajno nima dovolj finančnih sredstev, da bi te lahko realizirala (Janškovec, 2004, str. 9);
- **sindrom Henryja Forda** – vztrajnost je zelo lepa lastnost lastnikov/menedžerjev družinskih podjetij, vendar je koristna le toliko časa, dokler z njo ne škodijo drugim. Podjetniki pogosto predolgo vztrajajo v svojih podjetjih, a s tem ne koristijo ne podjetju ne svojemu nasledniku. Znan je primer Ford, kjer je bil lastnik/menedžer Henry Ford tako dolgo na čelu podjetja, da je njegov sin šel prej v pokoj, preden je dočakal prevzem podjetja. Večina avtorjev s tega področja je mnenja, da bi se proces tranzicije moral začeti z dnem, ko se naslednik zaposli v podjetju. Še isti dan ga je potrebno začeti pripravljati na trenutek, ko bo prevzel podjetje (Kaučič, 2009, str. 28).

Nekateri avtorji tudi ugotavljajo, da je vrsta problemov v družinskih podjetjih psihološke narave, ki pa povzročajo nadaljnje navedene slabosti (Duh, 2003, str. 30).

Nepotizem

V tem primeru družinska logika preprosto prevlada nad poslovnimi razlogi, kar se vidi v podeljevanju delovnih mest in raznih ugodnosti družinskim članom. Podjetniki ne zaposlujejo glede na potrebe podjetja in strokovno izobrazbo, ampak zaradi nezaposlenosti lastnih družinskih članov ali pa celo izumijo delovno mesto prav zanje. Lastniki/menedžerji družinskih podjetij si pogosto zatiskajo oči pred slabostmi svojih sinov ali hčera (Petrovčič, 2006, str. 14).

Sindrom razvajenega otroka

Lastnik/menedžer družinskega podjetja postane obseden s svojim podjetjem, obenem pa zanemari lastno družino. Čeprav se zaveda, kaj dela, si ne zna pomagati. Temu sledi občutek krivde, ki ga poskuša ublažiti s podkupovanjem (npr. otrok z raznimi darili), ki naj bi bilo neke vrste odplačilo za to, da jim ni v čustveno podporo ali kako drugače. Ker pa čustev in kvalitetno preživetega prostega časa ne moremo nadomeščati z darili, postane pri takšnem načinu reševanja problema posedovanje pogosto prevladujoč kriterij namesto niza vrednot in medsebojnega razumevanja:

- **vojna rož** – podjetniki so zelo zaposlene osebe, kar občutijo tudi njihovi otroci, zato se med njimi pogosto vname boj za zelo malo kakovostnega časa, ki ga lahko preživijo s svojimi starši. Med njimi velikokrat vlada zavist in ljubosumje, kar se kaže kot vedenjski vzorec tudi kasneje, ko odrastejo. V samem procesu odraščanja se otroci pogosto ločijo in gredo svojo pot, s čimer otroške zamere in težave pozabijo. Kadar pa se otroci odločijo ostati v družinskem podjetju, so prisiljeni delovati skupaj in se lahko težave v odnosih še stopnjujejo. Včasih starši celo uporabljajo izsiljevanje za prepričevanje otrok, da vstopijo v družinsko podjetje, kar lahko privede do občutka »ujetosti« (Duh, 2003, str. 31);
- **dominantno obnašanje očeta** – ta pojav je še posebej značilen za odnos med očetom in sinom, saj se sin vedno počuti v podrejenem položaju in ni deležen enake obravnave kot oče. Pri odnosu med očetom in hčerjo ponavadi ne pride do teh težav, saj očetje svojih hčera ne vidijo v vlogi tekmecev (Duh, 2003, str. 32);
- **molzenje podjetja** – ta slabost pride na dan v primeru, ko člani družine (zaposleni) bolj malo prispevajo ali pa sploh nič, od podjetja pa pričakujejo samo koristi. To lahko privede do finančnih in moralnih problemov v družinskem podjetju (Duh, 2003, str. 32).

2.2 Razvoj in rast družinskega podjetja

Problematika družinskih podjetij se kaže tudi v tem, da med njimi ni veliko gazel (hitro rastočih podjetij). V neki raziskavi je bilo navedeno, da je med gazelami le nekaj odstotkov družinskih podjetij. Razlog za takšno stanje se skriva v tem, da družinska podjetja zelo rada vidijo, da opravljanje ključnih poslovnih funkcij ostane v rokah družinskih članov. Če bi bili

lastniki/menedžerji sposobni narediti preskok od te formule, bi to pomenilo več možnosti za rast podjetja. Vendar so takšnega načina razmišljanja sposobni le redki lastniki/menedžerji družinskih podjetij (Vadnal, v Kaučič, 2009, str. 29).

Uspeh družinskega podjetja je v uspešnem obvladovanju prekrivajočih se vlog družine in posla. Družinska podjetja morajo na uspeh gledati z dveh zornih kotov, in sicer s poslovnega in z družinskega, kar pomeni da v ospredju ni samo finančni cilj, ampak tudi dobrobit družine.

V veliko pomoč pri nadaljnji rasti ali tranziciji družinskega podjetja je tudi proces strateškega planiranja. Gre za močno razvojno orodje, zlasti ob uvajanju novih družinskih članov v podjetje, kar je pri družinskih podjetjih velik problem. Vključevanje naslednikov v strateško planiranje družinskega podjetja izredno pozitivno vpliva na njihov razvojni proces. Njihovo sodelovanje pri tem procesu jim prinese ključna znanja in taktike poslovanja. Skozi ta proces se stkejo tesnejši odnosi med ustanoviteljem in naslednikom družinskega podjetja, to pa je bistveno za uspešno tranzicijo in nadaljnji razvoj družinskega podjetja. Z udeležbo naslednikov v strateškem planiranju družinskega podjetja se gradi tudi kredibilnost in legitimnost, kar lahko prihrani mnogo konfliktnih situacij. Strateškega planiranja se družinska podjetja največkrat lotijo zaradi poslovnih razlogov, kot so razvoj podjetja, strategija rasti ali izboljšanje slabega finančnega stanja podjetja. Spet druga družinska podjetja ta proces uporabijo za reševanje problemov glede tranzicije ali pa z njim enostavno želijo preveriti sposobnost novega vodstva (Mazzola, Marchisio & Astrachan, 2008, str. 249–250). Bolj ko se naslednja generacija vključuje v proces strateškega planiranja, večje so koristi tega procesa. Največji doprinos pa prinese ta proces naslednikom na področju pridobivanja znanja, sposobnosti vodenja, boljšega gojenja in tkanja odnosov znotraj in zunaj družinskega podjetja. Vse te sposobnosti pa povečujejo kredibilnost in legitimnost naslednikov, kar je v procesu tranzicije družinskega podjetja ključnega pomena, še posebej če deluje v dejavnosti, ki omogoča nadaljnjo rast in razvoj (Chrismans, Chua & Sharma, v Mazzola et. al., 2008, str. 254).

Vendar pa so podjetniški raziskovalci prišli do spoznanja, da se, kar zadeva proces strateškega planiranja, družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih podjetij. Raziskovalec Carson je pri preučevanju strateškega planiranja družinskih podjetij razbral nekaj tipičnih značilnosti družinskih podjetij (Kreiser, Ojala, Lamberg & Melander, 2006, str. 101):

- večinoma so majhna ali srednje velika,
- organska rast skozi reinvestiranje dobička (raje kot združitve ali prevzemi),
- izogibanje delniškemu trgu,
- zanašanje na banke prek kratkoročnih kreditov,
- menedžerska mesta rezervirana zgolj za družinske člane.

Pri preučevanju družinskih podjetij se moramo zavedati, da pri pojmu družinsko podjetje ne moremo ločeno obravnavati razumevanja družine in družinskega podjetja. Kar je namreč

dobro za družino, je dobro tudi za podjetje in obratno (Ward, v Kreiser et. al., 2006, str. 102). Če pravimo, da se družinska podjetja obnašajo podjetniško pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije, je lahko to napačna domneva, saj v obstoječi literaturi podjetniška strategija zasleduje kratkoročni cilj dobičkonosnost, medtem ko je družinskim podjetjem primarni cilj dolgoročno preživetje. Zato so raziskovalci družinska podjetja glede na njihovo strategijo razdelili na dva tipa (Kreiser et. al., 2006, str. 102-104):

- **podjetja življenjskega sloga** – večina podjetij življenjskega sloga ima skupne naslednje značilnosti: finančni konservatizem, občutljivost na okolje, v katerem delujejo, zavedanje lastne identitete, toleranca do novih idej. Te lastnosti odločilno vplivajo na njihovo strategijo rasti in miselnost podjetja. Podjetja, ki imajo te značilnosti, so pogosto dolgoročno usmerjena, saj te lastnosti odražajo tudi njihov karakter, ki je uspešno deloval že desetletja;
- **podjetniško naravnana podjetja** – prepoznavna so po nagnjenosti k tveganju, inovativnosti in proaktivnosti. Takšna podjetniška usmerjenost je prikazana z obsegom menedžerjeve nagnjenosti do poslovnih tveganj, sprememb in inovativnosti, s ciljem doseganja konkurenčne prednosti podjetja (s tem se izraža dimenzija inovativnosti) in agresivnega konkuriranja z ostalimi podjetji (izraz proaktivne dimenzije). Lahko bi rekli, da je bila nagnjenost k tveganju že od nekdaj povezana s pojmom podjetništva, saj so bile zgodnje definicije podjetništva osredotočene na pripravljenost podjetnikov, da sprejmejo preračunana poslovno povezana tveganja (Brockhous, v Kreiser et. al., 2006, str. 102). Spet drugi raziskovalci so dajali večji pomen inovativnosti v podjetništvu. Podjetniško inovativnost lahko opredelimo kot pripravljenost za spodbujanje kreativnosti in eksperimentiranja pri uvajanju novih izdelkov in storitev ter razvijanju novih procesov na tehnološkem in razvojnem področju (Lumpkin & Dess, v Kreiser et. al., 2006, str. 103). Schumpeter je bil eden izmed prvih raziskovalcev s področja podjetništva, ki je zagovarjal, da je inovacija, ki je dokaz kreativnosti in razvoja novih izdelkov in procesov, temeljni del podjetniško naravnane podjetja oz. organizacije. Poleg inovativnosti so podjetniško naravnana podjetja znana tudi po proaktivnosti, ki jo lahko opredelimo kot agresivno konkuriranje podjetja proti ostalim rivalom v panogi ter stalno iskanje ugodnih poslovnih priložnosti.

Značilnosti podjetij življenjskega sloga so zelo podobne mnogim značilnostim družinskih podjetij, saj so družinska podjetja največkrat previdna pri finančnih odločitvah in so ustanovljena ter vodena tako, da zagotavljajo delo in »kruh« naslednikom. Družinska podjetja imajo tudi močno identiteto, poleg tega pa so se pripravljena prilagoditi okolju, v katerem delujejo, to pa so tudi lastnosti podjetij življenjskega sloga. Družinska podjetja torej ponavadi niso ravno utelešenje značilnosti podjetniško naravnanih podjetij, saj niso zelo nagnjena k tveganju, pa tudi proaktivnost se ponavadi ne kaže pri njihovih poslovnih odločitvah. Družinska podjetja imajo v zgodnjem obdobju svojega obstoja bolj notranje usmerjeno perspektivo, s svojim dozorevanjem pa prihaja vedno bolj v ospredje proaktivno obnašanje (npr. združitve, prevzemi). Torej lahko rečemo, da družinska podjetja postajajo skozi

dozorevanje vedno bolj podjetniška pri oblikovanju svojih strategij. Raziskave so pokazale, da so z naraščanjem pritiskov iz okolja družinska podjetja pogosto prisiljena sprejeti bolj podjetniška stališča pri poslovnih odločitvah. Tako družinska podjetja skozi čas sprejemajo bolj tvegane investicije in ob ustrezni rasti prehajajo iz družinskega menedžmenta v profesionalni menedžment. Raziskave so potrdile, da veliko družinskih podjetij, ki postanejo bolj podjetniško naravnana, skozi čas postane tudi bolj uspešnih. Podjetniški raziskovalci so strnili nekaj bistvenih ugotovitev glede družinskih podjetij (Kreiser et. al., 2006, str. 110–112):

- stopnja življenjskega cikla, v kateri se družinsko podjetje nahaja, ima pomembno vlogo pri strateškem obnašanju družinskega podjetja (v zgodnjih letih so družinska podjetja konzervativna, skozi čas pa postanejo vedno bolj podjetniško naravnana),
- družinska podjetja ohranjajo dolgoročno naravnano pri snovanju strategij,
- razvijanje strateškega procesa je zelo podobno pri vseh družinskih podjetjih, ne glede na kulturo ali pokrajino, v kateri delujejo,
- družinska podjetja niso nujno podjetniško naravnana, saj predvsem v zgodnjem obdobju delovanja sprejemajo konzervativne strategije, kar vključuje strog nadzor nad podjetjem.

2.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj družinskega podjetja

Številni raziskovalci s tega področja ugotavljajo, da na razvoj družinskega podjetja v največji meri vplivajo notranji dejavniki, saj je od njih tudi odvisno, v kolikšni meri bo podjetje sposobno zaznati in izkoristiti zunanje priložnosti ter nevarnosti. Najbolj izrazito vlogo imajo naslednji notranji dejavniki: obseg poslovnega programa podjetja, razpoložljivost določenih virov in njihova razmestitev v podjetju, kakovost upravljalno-vodstvene strukture podjetja, osebni cilji, socialni kapital in lastnosti lastnika/menedžerja družinskega podjetja ter uporaba ustreznih metod menedžmenta (Duh, 2003, str. 85).

Na nadaljnjo rast družinskega podjetja velikokrat zaviralno vpliva način razmišljanja lastnika/menedžerja glede financiranja družinskega podjetja, saj je pogosto mnenja, da so že bančna posojila slaba, kaj šele da bi bil pripravljen poiskati zunanjega vlagatelja. Vemo pa, da si dinamične rasti brez zunanjega financiranja ne moremo predstavljati, razen ob predpostavki, da je dejavnost zelo dobičkonosna. Razlog za takšen način delovanja družinskih podjetij leži v tem, da želijo ohraniti podjetje v družinski lasti, posledično pa težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Razvojne potrebe največkrat financirajo z reinvestiranjem dobička, to pa pomeni nevarnost, da bodo ostale strateške možnosti za razvoj neizkoriščene (Duh, 2003, str. 86). Nekateri raziskovalci ugotavljajo, da uspeh družinskega podjetja narašča le toliko časa, dokler družina obvladuje tretjino posla, prek te meje pa, kot kažejo raziskave, družinska podjetja stagnirajo (Sharma, 2004, str. 9).

Naslednji ključni notranji dejavnik rasti družinskega podjetja je pridobivanje ustreznih menedžerjev. Družinska podjetja so še posebej znana po tem, da so vodstvena mesta pogosto namenjena izključno družinskim članom, takšna zaposlovalna politika pa zmanjšuje privlačnost zaposlitve sposobnih menedžerjev v teh podjetjih. Obstaja celo šala, ki pravi, da družinska podjetja rastejo samo toliko časa, dokler jim ne zmanjka družinskih članov za vse ključne poslovne funkcije. Veliko vlogo pa pri tem nosi tudi konservativnost družinskih podjetij, ki se pri poslovanju raje držijo starih modelov poslovanja (Vadnal, v Kaučič, 2009, str. 29).

Pri tem pa ne smemo zanemariti pomena zunanjih dejavnikov, med katerimi so najbolj izraziti: splošni pogoji poslovanja v narodnem gospodarstvu, značilnosti in rast panoge, v kateri deluje podjetje, tržne priložnosti ter stanje na trgu glede razmerja moči med malimi, srednjimi in velikimi podjetji.

Za majhno družinsko podjetje je pomembno, da posluje v okolju, kjer učinkovito delujejo podpirne inštitucije, organizacije in druge oblike pomoči. Klasični pristopi k svetovanju ter druge oblike podpore niso primerni za družinska podjetja, saj ne upoštevajo vpliva družine, njenih vrednot ter dinamike na poslovanje. Svetovanje, namenjeno družinskim podjetjem, se počasi že začne razvijati, vendar pa se še vedno v večini primerov uporabljajo tradicionalni pristopi, ki ne upoštevajo dovolj emocionalne plati delovanja družinskega podjetja. Razlog za pomanjkanje pozornosti družinskim podjetjem na tem področju je morda v tem, da zaradi nepoznavanja natančnega števila majhnih in srednjih družinskih podjetij ne poznamo natančno njihovega prispevka v gospodarstvu. Tako družinska podjetja utrpijo veliko škodo, čeprav po ocenah mnogih proučevalcev prevladujejo v svetovni ekonomiji (Duh, 2003, str. 88).

2.2.2 Model razvoja družinskega podjetja po Duhovi

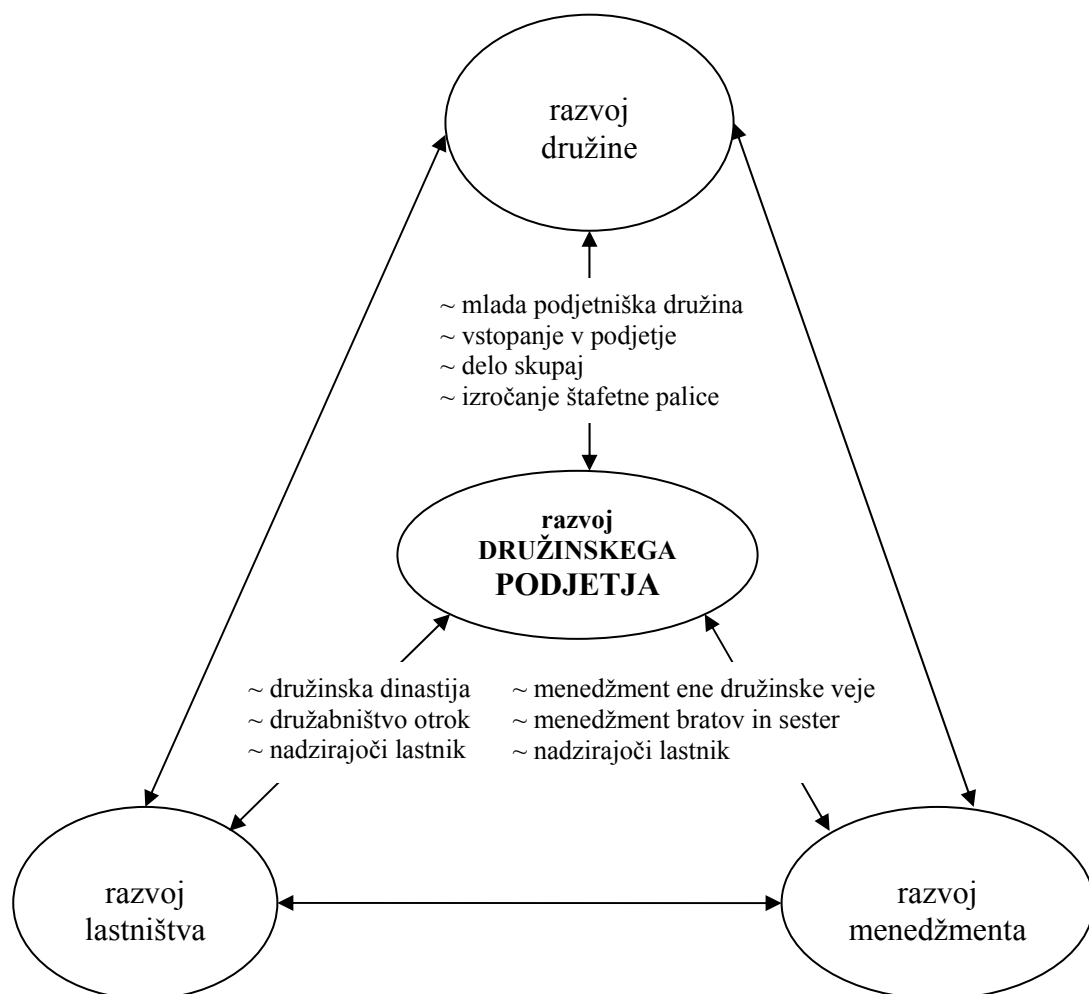
Razlog, zakaj sem izbrala ravno ta model, je v tem, da je to prvi tovrstni model v Sloveniji, ki ga je Duhova (2003, str. 117) zasnovala na spoznanjih, pridobljenih s proučevanjem slovenskih družinskih podjetij. Model razvoja majhnega in srednje velikega družinskega podjetja temelji na:

- spoznanjih o uporabnosti koncepta življenjskega cikla za opisovanje časovnega poteka kvalitativnega in/ali kvalitativnega razvoja podjetja,
- spoznanjih, pridobljenih na osnovi proučevanih izbranih modelov razvoja podjetja, predvsem modelov razvoja malih in srednje velikih podjetij, ter
- spoznanjih, ki so bila pridobljena s proučitvijo cikličnih posebnosti družinskih podjetij.

Pri snovanju modela je avtorica upoštevala naslednje omejitve (Duh, 2003, str. 118):

- model je poenostavitev kompleksne realnosti in je do določene mere splošen in teoretičen ter bo zato uporaben šele po prilagoditvi vsakemu majhnemu ali srednje velikemu družinskemu podjetju posebej,
- proučevanja družinskih podjetij, še zlasti pa njihovih razvojnih posebnosti, so še zelo mlada,
- razvojne posebnosti majhnih in srednje velikih družinskih podjetij so v Sloveniji praktično še neraziskane,
- v modelu se je avtorica omejila na razvoj družine, lastništva in menedžmenta.

Slika 1: Prikaz soodvisnosti razvoja družine, lastništva in menedžmenta z razvojem družinskega podjetja



Vir: M. Duh, Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja, 2003, str. 119.

Slika 1 prikazuje, da na obstoj in razvoj družinskega podjetja odločilno vpliva družina, ki ponavadi ni le lastnik podjetja, ampak ga tudi upravlja in vodi.

Na proces razvoja majhnega in srednje velikega družinskega podjetja najpomembneje vpliva (Duh, 2003, str. 118):

- spreminjanje družine skozi čas,
- spreminjanje lastništva (strukture lastništva) skozi čas,
- spreminjanje menedžmenta (strukture menedžmenta) skozi čas.

Pri tem moramo biti pozorni, da spreminjanje lastništva in menedžmenta skozi čas v največji meri pogojuje spreminjanje družine skozi čas. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila razvoj družine, lastništva in menedžmenta v majhnem in srednje velikem družinskem podjetju.

Razvoj družine skozi čas

Pri razvoju družine ima ključno vlogo življenjski cikel družine in življenjski cikel posameznika. Z razvojem družine in opredelitvijo razvojnih stopenj družine ne mislimo katere koli družine, ampak podjetniško družino, to je družino, ki je lastnik družinskega podjetja. Poznamo štiri razvojne stopnje podjetniške družine, ki temeljijo na upoštevanju starosti članov vsake generacije, ki so aktivni člani družinskega podjetja. Navedene stopnje se nanašajo na razvoj ene nuklearne (dvogeneracijske, jedrne) družine, ki je tudi prevladujoča oblika. Model vsebuje naslednje štiri razvojne stopnje podjetniške družine (Duh, 2003, str. 119-125):

- **mlada podjetniška družina** – na tej stopnji je starost starševske generacije manj kot 40 let, otroci pa so mlajši od 18 let. Zajema dolgo obdobje, torej od zgodnjih zrelih let mladih podjetnikov ali naslednikov skozi najstniška leta njihovih otrok. Obdobje najbolj zaznamujejo: kreiranje delujočega zakonskega podjetja (sistem, da bi mladi par izpolnil svoje sanje o partnerstvu in družini), sprejemanje začetnih odločitev o odnosu med delom in družino, izoblikovanje odnosov v razširjeno družino (vzpostavljanje ravnotežja z družinami obeh zakonskih partnerjev) in vzgoja otrok (kako bo rojstvo otrok vplivalo na podjetje);
- **vstopanje v podjetje** – tu je starševska generacija v starosti od 35 do 55 let, medtem ko so otroci v najstniških in dvajsetih letih. Za to fazo družinskega podjetja je značilno, da se starši premikajo v in skozi srednja leta, mlajša generacija pa je v dobi najstništva oz. v zgodnji zrelosti, saj pričenjajo delati in sprejemati začetne odločitve o vključevanju v podjetje. Takrat je pomembno, da se jim razložijo možnosti, ki jih nudi družinsko podjetje, kot prihodnjim lastnikom in potencialnim vodjem podjetij. Osnovne značilnosti tega obdobja so: obvladovanje tranzicije srednjih let, ločitev in individualizacija mlajše generacije (odhajanje otrok je še zlasti težko za podjetniške družine, ki se preveč obremenjujejo z vprašanjem, ali se bodo otroci vključili v podjetje ali ne). Sama odločitev o vključitvi otrok v podjetje zadeva tako starše kot tudi otroke, ki si morajo odgovoriti na sledeča vprašanja: Ali želim investirati svoje delovno življenje v podjetje? Ali lahko

postanem neodvisna zrela oseba, s svojim lastnim življenjem, kljub temu pa se vključim v podjetje staršev? Odgovori mlajše generacije na ta vprašanja odločilno vplivajo na prihodnost družinskega podjetja;

- **delo skupaj** – za to fazo je značilno, da ima starejša generacija od 50 do 65 let, mlajša generacija pa se giblje med 20. in 45. letom. Na tej stopnji razvoja družine sta v podjetje v veliki meri vključeni dve ali več generacij, kar pomeni, da družina postaja mreža družin. To obdobje v največji meri zaznamuje: pospeševanje medgeneracijskega sodelovanja in komuniciranja, vzpodbujanje produktivnega konfliktnega menedžmenta (v tej fazi se konflikti največkrat povečajo, saj se družina premika skozi stopnjo »dela skupaj« ter se začneja nasledstveni proces), obvladovanje trigeneracijske družine, ki dela skupaj;
- v fazi **izročanja štafetne palice** so pripadniki starejše generacije stari 60 let in več, kar pomeni, da se pomikajo v pozno zrelost. Podjetniška družina se začne soočati z dejanskimi spremembami v lastništvu in menedžmentu podjetja. Ponavadi sta v tej stopnji prisotni vsaj dve generaciji otrok, druga generacija pa se bo v tem obdobju soočala s tranzicijo srednjih let. To fazo zaznamujeta izključevanje starejše generacije iz podjetja in generacijski prenos družinskega vodstva (prenos odgovornosti in nadzora nad družinskimi zadevami s starejše na mlajšo generacijo).

Razvoj lastništva skozi čas (predvsem lastniške strukture)

Razvoj lastništva v družinskem podjetju je vsaj deloma pogojen s staranjem in širjenjem lastniške družine, vendar pa pri razvoju lastništva pot razvoja ni enosmerna, kot je pri razvoju družine, saj je možen tudi povratek na predhodno stopnjo. Kljub vsemu je najbolj značilno, da se struktura lastništva spremeni s spremembo generacij. Spremembe v lastniški strukturi pa se odražajo tako v podjetju kot v družini. Razvoj lastništva v družinskem podjetju lahko povzamemo v naslednjih treh stopnjah (Duh, 2003, str. 126-134):

- **nadzirajoči lastnik** – večina podjetij je ustanovljenih kot podjetja »nadzirajočega lastnika«, saj je pretežni del lastništva v rokah enega lastnika ali manj značilno v rokah zakonskega para. Možne različice lastniške strukture so naslednje: en lastnik, lastnik zakonca, starš(i) – naslednik(i), naslednik – starš(i). Za fazo »nadzirajoči lastnik« je značilno: podjetja so zelo različna po velikosti (nekatera zelo rastejo že med prvo generacijo), podjetje bo ostalo družinsko zaradi konkretnih aktivnosti lastnika, glavni vir potrebnih finančnih sredstev so prihranki (lastnika, družine in prijateljev) in krediti bank, vlagatelji v podjetje so člani družine, lastnik je največkrat tudi menedžer in mora proti koncu te razvojne stopnje lastništva sprejeti tudi odločitev o bodoči lastniški strukturi;
- **družabništvo otrok (bratov in sester)** – na tej stopnji so podjetja že starejša in večja ter so v lasti dveh ali več bratov in/ali sester. Možni sta dve različici lastniške strukture: solastništvo (deleži so enako porazdeljeni med otroki) in nadzirajoči družbenik (en otrok ima pretežni delež v lastništvu, ostali si delijo ostanek lastništva). Glavne značilnosti tega obdobja so naslednje: pomembno je, da otroci – lastniki, ki so zaposleni, in otroci – lastniki, ki niso zaposleni, ustvarijo dober odnos med seboj, družinska podjetja v tem

obdobju lažje pridobijo potrebna finančna sredstva s strani bank in drugih zunanjih virov, s staranjem lastniške generacije bratov in sester naraščajo problemi in konflikti, saj se približuje prenos lastništva podjetja na naslednjo generacijo (lastniki se morajo odločiti, kakšna bo prihodnja lastniška struktura);

- **družinska dinastija** – je faza kjer so lastniki družinskega podjetja bratrance in/ali sestrične iz različnih družinskih vej, vendar pa nobena veja nima večinske glasovalne pravice, kar pomeni, da so podjetja na tej stopnji večja in kompleksnejša. Značilnosti tega obdobja so: naraščajoča kompleksnost družine, možnost prodaje deleža v podjetju (če bi ti raje porabili sredstva za kaj drugega), lastniški deleži družinskih članov so manjši, odnosi med zaposlenimi in nezaposlenimi lastniki – člani družine pa postanejo še bolj zapleteni, kot prej (pogosto podjetja s takšno lastniško strukturo ne uspejo).

Razvoj strukture menedžmenta skozi čas

Spreminjanje strukture menedžmenta je vsaj deloma v povezavi s spreminjanjem lastniške strukture (staranjem in širjenjem lastniške strukture) in tako kot razvoj lastništva tudi razvoj menedžmenta ni enosmeren. Lahko pa struktura menedžmenta ostane nespremenjena skozi več generacij. Model, ki se nanaša na razvoj menedžmenta v družinskih podjetjih, po avtoričinem mnenju potrebuje še nadaljnje raziskave na primerih družinskih podjetij v Sloveniji in s tem ustrezne dopolnitve. Obravnavane so naslednje razvojne stopnje menedžmenta v družinskih podjetjih (Duh, 2003, str. 134–141):

- **nadzirajoči lastnik/menedžer** – ta stopnja je značilna predvsem za podjetja prve generacije (prva stopnja lastništva »nadzirajoči lastnik«). V okviru te stopnje je možnih več različic: en lastnik/menedžer, lastnika zakonca/menedžerja, starš(i)/menedžerji, naslednik(i)/menedžerji. Osnovne značilnosti so naslednje: celotna avtoriteta je v rokah lastnika/menedžerja (kar je lahko dobro ali slabo za podjetje), koncentracija vodstva se kaže tudi v družini (prevzame vodilno mesto tudi v družini), malo vodstvenih ravni (lastnik/menedžer opravlja naloge vseh faz, ravni in funkcij menedžmenta – organizacijska struktura je zelo enostavna). Vključevanje nedružinskih menedžerjev postaja vedno bolj pomembno z rastjo in razvojem družinskega podjetja. Različica strukture menedžmenta je enakovredno partnerstvo med zakoncema (resnično partnerstvo je, če ima tudi drugi zakonec pomembno menedžersko avtoriteto ter sprejema pomembne odločitve). Podjetje je lahko zelo dolgo v tej obliki, saj gre le za zamenjavo enega lastnika/menedžerja z drugim (ohrani se enaka lastniška struktura), vendar pa pogosto želi generacija v podjetju lastništvo enakomerno razdeliti med otroke, s čimer prevzamejo lastniško obliko »družabništvo otrok« (vendar odločilen menedžerski položaj prevzame le eden od otrok lastnikov);
- **menedžment bratov in/ali sester** – s tem ko lastništvo preide v »družabništvo otrok«, se prvič pojavi ločevanje lastništva in menedžmenta (nekateri lastniki ne bodo imeli menedžerskih vlog). V tej fazi je za nadaljnji razvoj in obstoj pomembno, da otroci sodelujejo tudi pri poslovanju podjetja. Ta stopnja vsebuje dve možni različici:

menedžerski tim bratov in/ali sester, kjer najvišje vodstvo prevzame tim bratov in sester (enakovredni lastniki), ter nadzirajoči družbenik/menedžer (pretežni lastnik prevzame najvišji vodstveni položaj). Osnovne značilnosti so: v situaciji, ko najvišji menedžment prevzame tim bratov in/ali sester, se to zgodi zaradi volje staršev, ki želijo, da bi otroci delali skupaj v harmoniji; takšna oblika timskega menedžmenta je uspešna le takrat, kadar so otroci sposobni in dobro šolani ter imajo potrebne talente za delo v podjetju (pomembno je tudi to, da se jim delo v podjetju ponudi kot možnost in ne obveza); nadalje morajo biti natančno opredeljena področja odgovornosti, med brati in sestrami morajo vladati dobri odnosi, v primeru različice lastniške strukture (nadzirajoči družbenik) pa dobi en otrok večinski delež v lastništvu ter prevzame najvišji vodstveni položaj (v tem primeru je potrebna podpora bratov in sester, če bo želel uspeti);

- **menedžment ene družinske veje** – ta struktura menedžmenta se največkrat pojavi s tretjo ali z nadaljnjimi generacijami. Pogosto se zgodi, da si ena veja družine »lasti« menedžerski nadzor nad podjetjem. Z naraščanjem generacij največkrat upada zanimanje za podjetje, večino članov družine pa zanima predvsem družinsko premoženje. Družina je v tem obdobju pred težko odločitvijo, ali bo še naprej lastnik in tudi nosilec menedžmenta ali pa se bo pojavljala le v vlogi lastnika. Podjetja na tej razvojni stopnji lastništva so po mnogih značilnostih velika podjetja. Vendar pa je to obliko lastništva in z njo povezano strukturo menedžmenta treba v prihodnosti še raziskovati.

2.3 Položaj družinskih podjetij v Sloveniji

Kljub očitnim prednostim, ki jih imajo družinska podjetja, ostaja nad njimi senca grožnje konfliktov, medgeneracijskih razlik in neprofesionalnega vedenja posameznikov, ki včasih naredijo delo v družinskem podjetju manj idilično. Vendar nas kljub temu obkrožajo na vsakem koraku, tako v zasebnem kot poslovnem življenju, ter prinašajo dolgoročno stabilnost v gospodarstvu. Dolgoročni pogled je namreč značilnost družinskih podjetij, saj s kratkoročnimi prijemi družini ne bi mogli prinesiti potrebne varnosti (Kranjc-Pavlica, 2006, str. 29).

Pred devetimi leti je bila izvedena tudi mednarodna raziskava PRIMA (v 16 državah, od tega v 13 evropskih), kjer so poskušali primerjati značilnosti družinskih podjetij v posameznih okoljih. Izhajali so iz predpostavke, da je odgovor na vprašanje, ali je določeno podjetje družinsko ali ne, odvisen predvsem od tega, kako lastnik/menedžer svoje podjetje oceni: kot podjetniški projekt ali kot institucijo, ki služi zagotavljanju blagostanja njegove družine. Ta raziskava je v letu 2002 potekala tudi v Sloveniji, s ciljem ugotoviti, kolikšen delež slovenskih podjetij je družinskih in kako uspešna so družinska podjetja v primerjavi z nedružinskimi (Vadnjal, 2005, september).

V raziskavi so opredeljeni trije tipi družinskih podjetij v Sloveniji (Vadnjal, 2005, september):

- **družinska podjetja (podjetja življenjskega stila)** – (40,7 %) dajejo pri svojem ravnanju več prednosti družinskim vrednotam,
- **podjetniško naravnana podjetja** – (31,9 %) so profesionalna v svojem poslovnem ravnanju,
- **uravnotežena podjetja** – (27,5 %) skušajo najti pravo kombinacijo podjetniškega obnašanja in zadovoljevanja potreb družinskih članov.

V Sloveniji je raziskava pokazala, da je delež zares družinskih podjetij (40,7 %) znatno večji od deleža takih podjetij v mednarodni raziskavi PRIMA (28,3 %). Ta podatek pomeni, da so družinska podjetja v Sloveniji bolj usmerjena k družini, razlog za to pa se skriva v prekinjeni podjetniški tradiciji v preteklosti. V Sloveniji je tako večina mikropodjetij, ki poslovanja še niso formalizirala, zato tudi ne morejo biti na taki stopnji profesionalizacije kot podjetja drugod po Evropi. Slovenska družinska podjetja rada zgodaj vključijo otroke v podjetje in si tudi zelo prizadevajo, da je šolanje otrok v skladu z interesi podjetja. Slovenci si večinoma želijo prenesti svoja podjetja na otroke, vendar pa se morajo ti prej izšolati za to funkcijo. Ker so slovenska podjetja majhna in še niso dovolj formalizirana, se zdi logično, da bodo lastniki/menedžerji družinskih podjetij najprej iskali naslednike med svojimi družinskimi člani. Večini se zdi bolj pametno, da podjetje prevzame samo en naslednik. Poleg tega so večinskega menja, da mora ustanovitelj tudi po upokojitvi obdržati formalno vlogo v podjetju. Naklonjeni so tudi ideji, da naj otroci z vključitvijo pridobijo tudi določen lastniški delež, kar omogoča enakopravnost otrok. Skoraj tretjina podjetnikov pa bi bila pripravljena deleže družinskega podjetja deliti tudi z ostalimi zaposlenimi, ki niso družinski člani (Vadnjal, 2005, september).

Ugotovitve potrjujejo, da so družinska podjetja pomemben segment v našem gospodarstvu, saj je po nekaterih zadnjih ocenah med malimi in srednjimi podjetji kar 80 odstotkov takih, ki jih lahko štejemo med družinska. Dejstvo je, da je večina slovenskih družinskih podjetij nastala po letu 1990, zato imamo opraviti s podjetji, ki jih večinoma še vodijo ustanovitelji, ki pa se počasi pripravljajo na upokožitev. Večina izmed teh podjetij še ni prišla v fazo zrelosti in profesionalizacije, kar pomeni, da lahko kmalu pričakujemo možnost najemanja zunanjih menedžerjev, dokapitalizacije podjetij s strani nedružinskih vlagateljev ter potiskanje družinskih vrednot v ozadje. Slovenska družinska podjetja bodo ob tem prehodu potrebovala ustrezno spodbudo podpornega okolja, ki jim bo v tej fazi priskočilo na pomoč z nasveti svetovalcev (Vadnjal, 2006, str. 32).

Poleg svetovalcev pa slovenska družinska podjetja potrebujejo tudi ustrezno urejeno dedno zakonodajo, saj zaradi premoženjskih zapletov v podjetniškem življenju praksa ni ravno enostavna. Nasledstvo podjetniki po slovenski zakonodaji najlažje določijo z oporoko, saj z njo zapustnik določi naslednika podjetja, drugim pa dodeli posamezen delež. Druga možnost je, da naslednik ni določen ali pa neče obdržati podjetja. Tedaj se morajo dediči sporazumeti z delilno pogodbo, pri čemer lahko pride do prenehanja poslovanja podjetja, preoblikovanja v drugo statusno obliko ali prodaje premoženja. Sprejetje ustrezne dednopravne ureditve bo za

zakonodajalca velik zalogaj, saj bodo morali upoštevati problematiko prenosa lastništva družinskih podjetij. Podjetniški svetovalci našim družinskim podjetjem svetujejo, naj vstop dedičev v družbo z neomejeno odgovornostjo uredijo že v družbeni pogodbi, usodo lastnega premoženja pa natančno opredelijo v pogodbi ali drugem pravnem poslu za primer smrti (Lampe, 2006, str. 34).

3 SLOG TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH

Namen tega prepletanja tematik družinskega podjetništva in trženja v majhnih podjetjih je ugotoviti, kakšen slog trženja uporabljajo majhna družinska podjetja, saj v literaturi ni bilo zaznati, da bi avtorji povezano obravnavali temo družinskega podjetništva in trženja v majhnih podjetjih.

3.1 Pregled ugotovitev iz raziskav o trženju v majhnih podjetjih

V preteklosti so različni raziskovalci proučevali predvsem trženje v majhnih podjetjih in svoje pozornosti niso namenjali posameznim kategorijam znotraj te skupine. Navedenih bo nekaj rezultatov njihovih raziskav v zvezi s trženjem v majhnih podjetjih.

Večina majhnih podjetij je naravnana h kupcu, z jasno in močno željo po zadovoljitvi njegovih potreb in želja, pri tem pa se jih zgolj manjše število ukvarja s segmentacijo trga in določanjem ciljnih skupin (Hogarth – Scott, Watson, Wilson, v Košir, 2005, str. 25).

Uspešna majhna podjetja gradijo svojo strategijo trženja na način, da začnejo s prodajo izdelkov oz. storitev nekaj odjemalcem, nato pa se postopno širijo v skladu s svojimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Majhna podjetja največkrat uporabijo strategijo »od spodaj navzgor«, saj se trženja ne lotijo najprej s segmentacijo trga, ki ji sledi izbira ciljnih trgov in pozicioniranje, ampak ravno obratno. V zvezi s tržnim komuniciranjem je za majhna podjetja najbolj primerna komunikacija od »ust do ust«, ki jo majhna podjetja postavljajo pred ostale možnosti tržnega komuniciranja. Poleg tega uporabljajo še druge cenejše oblike tržnega komuniciranja, kot so: letaki, sejmi, neposredna pošta, vizitke itd. (Stokes, v Košir, 2005, str. 25, 26).

Za majhna podjetja je cena bistveni dejavnik trženja, kar se kaže predvsem v začetnih fazah, ko so podjetja izdelčno naravnana. Svojim večjim tekmečem skušajo v tej fazi konkurirati z nižjo ceno. Majhna podjetja oblikujejo ceno na osnovi modela »stroški plus«, kar pomeni, da pri določanju cen upoštevajo vse stroške, ki so z določenim izdelkom oz. storitvijo povezani in mu dodajo določen odstotek marže. Sam postopek oblikovanja cen predstavlja za mnoga majhna podjetja eno od najzahtevnejših opravil (Carson, v Košir, 2005, str. 25).

Za trženje v majhnih podjetjih sta značilna neformalnost in tesni delovni odnosi. Sposobnost vzdrževanja medsebojnih odnosov je pri izvajanju trženja v majhnih podjetjih ena od največjih prednosti. Majhna podjetja s pridom izkoriščajo tudi sposobnost osebnega pogovora, poslušanja, pridobivanja informacij iz neformalnih virov, vzpostavljanja stikov in razširjanja informacij na neformalen način v primerjavi z velikimi podjetji (Hogarth – Scott, Watson, Wilson, v Košir, str. 26).

Trženjski proces znotraj majhnega podjetja naj bi bil različica med dvema ekstremoma in sicer med klasičnim strateškim trženjem in intuitivnim pristopom trženja. Majhno podjetje lahko svoj slog trženja, ki je največkrat intuitiven in nestrukturiran, izboljša z dopolnjevanjem menedžerske filozofije, ki vpliva na to, da postane njihov proces trženja nekoliko bolj formaliziran, kar olajša vsakodnevne trženjske aktivnosti (Chaston & Mangles, 2002, str. 8). Slovenski raziskovalci v preteklosti temu področju niso posvečali preveč pozornosti, vendar sem kljub temu našla zanimivo raziskavo o strateškem načrtovanju trženja v malih podjetjih. Raziskovalec Košir (2005, str. 80, 84) ugotavlja, da proučevana majhna podjetja namenjajo trženju precejšnjo pozornost, čeprav se tega morda niti ne zavedajo in tega ne pokažejo v formalnem smislu. V večini podjetij razmišljajo trženjsko, saj vedo, da jih k temu sili trg. Trženje je v majhnih podjetjih pogosto razumljeno kot neka aktivnost, ne pa kot filozofija ali usmeritev podjetja. Za podjetnike je sicer značilno, da so v večji meri nagnjeni k tveganju in jim strateško načrtovanje ni ravno blizu.

Proučevanje trženja in podjetništva je bilo dolgo časa ločeno, z naraščanjem zavedanja o pomembnosti podjetništva in inovacij za trženje in po drugi strani trženjskega uspeha za podjetništvo pa je pred nedavnim prišlo do poskusa kombinacije teh dveh disciplin v »podjetniško trženje«. V Ameriki že od leta 1987 vsako leto organizirajo Raziskovalni simpozij trženja in podjetništva, medtem ko je na evropskih tleh najbolj prepoznavna Konferenca o raziskavi povezanosti trženja in podjetništva v Veliki Britaniji, in sicer od leta 1994. Bistvo podjetniškega trženja je v poudarjanju prilagojenega trženja oblikam, ki so primerne za majhna in srednje velika podjetja, z zavedanjem, da ima podjetnik ključno vlogo pri vseh trženjskih aktivnostih (Stokes, 2000, str. 47).

Podjetja običajno ustanovijo delovni in visoko motivirani posamezniki z vizijo in ambicijami ter potrebnimi atributi, ki lahko v kombinaciji z trženjsko naravnano vodijo do uspešnega podjetja (Kenny & Dyson, v McCartan-Guinn & Carson, 2003, str. 204). Vendar je prav vpliv lastnika/menedžerja na vse poslovne funkcije podjetja glavna razlika med majhnim in velikim podjetjem. Raziskovalci s tega področja ugotavljajo, da je ključna razlikovalna značilnost majhnih podjetij osebni stil poslovanja. Ta značilnost majhnih podjetij vključuje osebno poznavanje vseh zaposlenih, vključenost na vseh ravneh poslovanja in pomanjkanje prenašanja ključnih odločitev na ostale zaposlene (Stokes, 2000, str. 47). Posledično imajo osebne značilnosti lastnika/menedžerja tudi odločilen vpliv na trženje, saj na trženjski uspeh v veliki meri vplivajo trženjske sposobnosti lastnika/menedžerja majhnega podjetja. Ker pa se

lastniki/menedžerji po svojih trženjskih sposobnostih zelo razlikujejo, se tudi trženjska uspešnost majhnih podjetij zelo razlikuje (Stokes, 2000, str. 48).

Raziskovanje podjetniškega trženja se je osredotočilo na preučevanje, kaj podjetnik dela, in definiranje podjetniškega trženja v okviru obnašanja in aktivnosti, ki so tipične pri uspešnih podjetniških podvigih. Raziskovalci podjetniškega trženja poskušajo zagotoviti pojmovanje, kako se trženjski koncepti razlikujejo od podjetniškega konteksta. Tradicionalno so bili trženjski koncepti razdeljeni na štiri ločene skupine (Stokes, 2000, str. 50):

- **trženje kot filozofija organizacije** – koncept orientiranosti na trg ali kupca,
- **trženje kot strategija** – definira, kako naj podjetje konkurira in preživi na trgu,
- **trženjski splet** – zahteva določene aktivnosti in tehnike (razvoj izdelka, postavitve cen, tržno komuniciranje in izbiro distribucijskih kanalov), ki sestavljajo trženjske strategije,
- **trženjsko obveščanje** – nagnjenost podjetnika k opazovanju trga prek neformalnih poznanstev, ne pa toliko s formalnimi tržnimi raziskavami.

Uspeh majhnega podjetja ni odvisen samo od prisotnosti izdelkov na trgih, ampak tudi od učinkovitosti trženja. Kadar iščemo primer uspešnega majhnega podjetja, ki je trženjsko naravnano, si ponavadi predstavljamo podjetje, ki je blizu svojim kupcem in je dovolj fleksibilno, da se hitro odziva na spremembe v potrebah svojih segmentov kupcev (Willsmer, v McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 204). Da bi majhno podjetje to doseglo, si pomaga z različnimi trženjskimi tehnikami in strategijami, ki pa so ponavadi dokaj omejene, saj majhno podjetje ponavadi nima na voljo dovolj finančnih virov in ustreznih trženjskih orodij. V nadaljevanju sledi kratek opis, kako se majhno podjetje prilagodi tradicionalnim trženjskim konceptom.

Trženje kot filozofija

Pri razvoju novega izdelka oz. storitve se podjetniki po raziskavah sodeč najprej lotijo razvijanja in uresničevanja poslovnih idej, šele potem iščejo trg zanje. K spremembam pa jih največkrat spodbudi zamisel o novem izdelku ali pa pritisk konkurence, ne pa toliko z raziskavami ugotovljene potrebe kupcev. Torej podjetniki počnejo ravno obratno, kot narekuje trženjska filozofija, po kateri naj bi potrebe kupcev prišle pred razvojem izdelka. Podjetniki največkrat merijo odziv kupcev šele po razvitem konceptu izdelka. V raziskavah so zasledili tudi izrazito vnemo podjetnikov pri razvijanju novih konceptov in idej, kar bi lahko poimenovali »inovacijska orientiranost«, ne namenjajo pa tolikšne pozornosti v usmerjenost na kupce, kar s trženjskega vidika ni dobro. Ta pojav sicer velja predvsem za podjetja, ki so visokotehnološko usmerjena in posledično dajejo manj pozornosti razumevanju trženja kot tista podjetja, ki niso v tako visokotehnološki panogi (Hirisch, 1992, str. 45). Ne glede na to, v kateri panogi podjetja delujejo, pa se morajo dandanes zavedati, da morata tako trženje kot podjetništvo temeljiti na usmerjenosti na kupca, saj jim le to lahko omogoča dolgoročni obstanek in rast na trgu (Hirisch, 1992, str. 44). V manjših podjetjih je moč zaslediti, da se dosežena rast največkrat odraža v majhnih spremembah v obstoječih izdelkih, storitvah ali

trženjskih pristopih, ne pa toliko v večjih novih razvojnih projektih. Torej so za majhna podjetja značilne postopne in inovativne prilagoditve trgu, s katerimi ohranjajo konkurenčno prednost (Stokes, 2000, str. 50–51).

Trženjska strategija

Trženjska strategija zajema proces segmentacije, ciljanja in pozicioniranja, tako da so izdelki oz. storitve orientirani na primerno skupino kupcev. Majhno podjetje svoje trženjske strategije gradi tako, da izdelek oz. storitev najprej vpelje na trg, ki ga šele nato segmentira in izbere ciljni trg. Iz te trditve je razvidno, da za majhna podjetja trženjska teorija vsaj v tem delu ne drži, saj velika podjetja gradijo strategije ravno obratno (Stokes, v Nadišič, 2007, str. 9). Majhna podjetja ponavadi začnejo z zadovoljevanjem potreb nekaj stalnih kupcev, temu pa sledi postopna širitev v okviru doseženih izkušenj podjetnika in omejenih virov. Podjetniki imajo ponavadi malo časa za strateško razmišljanje, zato jih okoliščine pogosto prisilijo, da sprejemajo intuitivne poslovne odločitve (Tabbits, v McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 206). Na poslovne odločitve v veliki meri vpliva tudi podjetnikova kultura in izkušnje, tako da v procesu odločanja prevladuje podjetnikova osebnost in njegova želja po moči in vplivu (Carson et al., 1995, str. 81). Lastniki/menedžerji majhnih podjetij največkrat ne uporabljajo formalnih trženjskih planov, ampak jih pri trženju vodi vizija, podprta s splošnim znanjem, izkušnjami in intuicijo. Strokovnjaki ugotavljajo, da veliko uspešnih majhnih podjetij ne uporablja formalnega načrtovanja, kar potrjuje dejstvo, da komplicirane teorije in formalni procesi niso ustrezni za majhna podjetja, zato jih lastniki/menedžerji tudi ne uporabljajo. Trženjske strategije se zato največkrat lotijo po naslednjem postopku (Stokes, 2000, str. 51):

- **identificiranje trženjskih priložnosti** – v podjetnikovih očeh so to možne priložnosti, ki jih na podlagi preteklih izkušenj in intuitivne presoje oceni, včasih pa si pomaga tudi z bolj formalnimi raziskavami,
- **ocena privlačnosti začetne baze kupcev** – ker je podjetnik v stalnem kontaktu s temi kupci, naj bi vedel, kakšne so želje in potrebe tega segmenta kupcev,
- **razširitev baze kupcev** – podjetnik poskuša pridobiti še več kupcev istega profila, pri čemer to aktivnost največkrat prepusti kar svojim kupcem, da s priporočili (informacije »od ust do ust«) vplivajo na druge kupce.

V sami strategiji trženja majhnih podjetij ponavadi ni moč zaslediti veliko formalnih tržnih raziskav ali proaktivnega trženja.

Trženjski splet

Lastniki/menedžerji majhnih podjetij ne pojmujejo trženjskega spleta v kontekstu: izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje. Namesto tega si pod pojmom trženjski splet predstavljajo direktno izmenjavo in grajenje osebnih odnosov s poslovnimi partnerji. So zagovorniki osebnih kontaktov s kupci, niso pa nagnjeni k trženju z množičnim, neosebним komuniciranjem (Stokes, 2000, str. 51). Ponavadi se pri tržem komuniciranju poslužujejo cenejših medijev, kot so letaki, direktna pošta, oglaševanje na radiu in podobno. Komunikacija je v vseh pogledih življenjsko pomembna za pridobivanje stalne pozornosti

kupcev, tako do izdelkov kot do podjetja samega. Tržno komuniciranje je za majhno podjetje tudi ključ do kupčeve lojalnosti, ki majhnemu podjetju pomaga razvijati prednost, brez katere je lahko v primerjavi s večjimi konkurenti zelo ranljivo (Kenny & Brian, 1989, str. 128). Za mnoge podjetnike narava njihovih osebnih odnosov s strankami predstavlja bistvo uspeha v prodaji. Čeprav je včasih to veljalo predvsem na medorganizacijskih trgih, danes tudi prodajalci na drobno poudarjajo pomen dobrega poznavanja svojih kupcev. Baza kupcev majhnega podjetja se tako največkrat širi zaradi priporočil njihovih kupcev, dobaviteljev ali drugih skupin, s katerimi podjetje sodeluje. Podjetniki poudarjajo pomen direktne komunikacije s kupci, saj se jim to zdi pomemben kanal za prenos trženjskih sporočil. Poudarjajo pa tudi pomembnost grajenja pozitivne podobe podjetja na trgu, saj to spodbuja pozitivna priporočila kupcev (Stokes, 2000, str. 52).

Majhna podjetja pogosto vidijo svojo primerjalno prednost skozi diferenciacijo izdelka in tržne vrzeli. Obstajajo pa še drugi načini, kot so (Glimore, Carson, Aodheen, Darryl, v Konič, 2003, str. 17):

- ponujanje boljšega razmerja med ceno in kakovostjo v primerjavi s konkurenti,
- širitev proizvodnega/prodajnega asortimenta,
- nudenje boljših poprodajnih storitev strankam v primerjavi s konkurenti, kar omogoča dolgotrajnejše odnose s strankami in vzdrževanje ugleda podjetja.

Trženjsko obveščanje

Podjetniki se strinjajo, da je pomembno stalno opazovati trg, še posebej konkurente. Vendar pa nizka raven formalnih trženjskih raziskav pri podjetnikih kaže na nestrukturiran sistem pridobivanja informacij s trga. V nasprotju z velikimi podjetji se majhna podjetja lotevajo raziskave trga na povsem svojstven način, ki ne vsebuje obsežnih, formalnih in stroškovno obremenjujočih tržnih raziskav. Večino potrebnih trženjskih informacij majhna podjetja pridobi iz neformalnih virov, kot so (Stokes, v Nadišič, 2007, str. 9):

- kupci,
- vladne organizacije in
- znanci na položajih v industriji, trgovini ipd.

Podjetniki so ponavadi prepričani, da jim neformalne informacije zadoščajo za kontroliranje njihovih dosežkov v primerjavi s konkurenco ter da lahko s tako pridobljenimi podatki ustrezno reagirajo na grožnje konkurentov. Pri tem so odprti za nove ideje in priložnosti, ki jih pridobivajo prek zasebnega in poslovnega mreženja (Stokes, 2000, str. 52).

3.2 Potrebne sposobnosti podjetnika za uspešno trženje

Podjetnik mora za uspešno poslovanje podjetja imeti vrsto ustreznih kompetenc, ki jih mora skozi delo stalno razvijati in dopolnjevati. S pojmom kompetenca označujemo

spodobnost osebe, da učinkovito in nadpovprečno opravlja svoje delo (Boyatzis, v Carson, 1995, str. 185).

V nadaljevanju so navedene ključne sposobnosti, ki jih mora imeti lastnik/menedžer majhnega družinskega podjetja, če želi uspešno upravljati poslovne funkcije, vključno s trženjem.

Sposobnost poslovedenja podjetja

Sposobnosti za uspešno poslovedenje podjetja niso prirojene, ampak se jih lahko lastnik/menedžer majhnega podjetja tudi priuči. Med potrebne sposobnosti za uspešno vodenje štejemo: vizijo, inovativnost, kreativnost, samozavest, inteligenco, pozitivno naravnost, motiviranost, intuicijo, analitično razmišljanje, sposobnost sprejemati in realizirati poslovne odločitve, sposobnosti presojanja, vodenja in koordinacije (Carson et. al., 1995, str. 102). Sposoben menedžer je učinkovit menedžer, sposobnosti poslovedenja pa mu pomagajo, da pride do želenega rezultata. Vendar pa vsi lastniki/menedžerji majhnih podjetij nimajo enakih sposobnosti, saj so nekateri bolj podkovani v tehnični stroki, drugi pa bolj obvladajo področje menedžmenta.

Trženjske sposobnosti

Ko podjetnik osvoji določen nivo znanja in izkušenj s področja menedžmenta, je pomembno, da zna te sposobnosti izkoristiti za izvajanje učinkovitega trženja, saj sta področji povezani. Trženje v majhnih podjetjih je največkrat slučajno in neformalno, saj podjetnik ponavadi sprejema večino poslovnih odločitev samostojno oz. neodvisno od drugih. Poleg tega se odziva na trenutne priložnosti, tako da je njegov odločitveni proces velikokrat nestrukturiran in kaotičen. Podjetniki so izredno zaposlene osebe, saj nosijo odgovornost za sprejetje vseh poslovnih odločitev, vključno s trženjskimi, vendar samih sebe ne opredeljujejo za trženjske strokovnjake. Zaradi potrebe po sprejemanju odločitev na vseh poslovnih funkcijah so namreč prisiljeni posploševati, saj specializacija na samo eno področje enostavno ne bi bila mogoča (Carson & Gilmore, 2000, str. 367). Podjetnik, ki želi biti uspešen trženjski menedžer, mora biti sposoben sprejemati in uresničiti trženjske odločitve, planirati, organizirati, kontrolirati ter koordinirati marketinške aktivnosti v podjetju. Če torej lastnik/menedžer majhnega podjetja želi obvladati trženje, mora biti sposoben prepletati naslednje sposobnosti in lastnosti (Carson et al., 1995, str. 104):

- trženjske sposobnosti, kot so: učinkovito komuniciranje, kreativnost, domišljija in iniciativa,
- menedžerske sposobnosti, kot so: analitično razmišljanje, sposobnost organizacije in planiranja,
- značajske lastnosti, kot so: motivacija, prilagodljivost in podjetnost.

O tem, kakšne sposobnosti potrebuje uspešni tržnik, je bilo že veliko napisanega, če pa želimo strniti ugotovitve raziskovalcev, bi lahko rekli, da za učinkovito trženjsko odločanje tržnik

potrebuje naslednje sposobnosti: vizionarstvo, sposobnost vodenja (zaposlenih), kreativnost, intuicijo, motivacijo, prilagodljivost, učinkovito komuniciranje, analitično razmišljanje in sposobnost presojanja. Pri tem ugotovimo, da je veliko sposobnosti, potrebnih za uspešnega tržnika, podobnih sposobnostim uspešnega menedžerja (Carson et al., 1995, str. 104).

Vendar pa je v majhnih in srednje velikih podjetjih tako kot večina poslovnih funkcij tudi trženje pod vplivom podjetnika in njegove osebnosti oz. sposobnosti. Raziskovalci s področja trženja so opredelili ključne podjetniške sposobnosti, ki vplivajo na trženje: izkušnje, znanje, učinkovito komuniciranje, sposobnost presojanja (sprejemanja odločitev), odkrivanja in ocenjevanja poslovnih priložnosti (Carson et al., 1995, str. 107).

Druge pomembne sposobnosti

Poslovne izkušnje podjetnika igrajo ključno vlogo pri njegovem nadaljnjem uspehu. Izkušnje največkrat povežemo tudi z drugimi sposobnostmi, kot so znanje in odločanje. S trženjskega vidika lastniku/menedžerju majhnega podjetja sposobnost uspešnega prepletanja in povezovanja izkušenj, znanja in odločanja omogoča predvidevanje obnašanja in ravnanja potencialnih kupcev v določenih situacijah. To sposobnost povezovanja (izkušenj, znanja, odločitev) pa lahko uporabi za izboljšanje svojih trženjskih aktivnosti v podjetju. Podjetniku dajejo njegove raznovrstne poslovne izkušnje tudi sposobnost, da realizira številne trženjske aktivnosti, še posebej na področju prirejanja raznih dogodkov, ki mu omogočajo komuniciranje s poslovnimi partnerji, z zaposlenimi ali s širšim okoljem. Naslednja trženjska sposobnost je znanje, in sicer zlasti znanje o izdelkih in storitvah, trgih, dogajanju v panogi, trendih na trgu in pri kupcih. To znanje namreč zelo vpliva na uspešnost trženjskih odločitev. Znano je, da znajo lastniki/menedžerji majhnih in srednjih podjetij marsikaj povedati o svojih trgih, pa ne le v geografskem smislu, ampak tudi o tržnih segmentih in njihovih značilnostih. Dobro poznajo tudi svoje izdelke ter njihovo uporabo, imajo pa tudi veliko informacij o svojih konkurentih in njihovih aktivnostih. Pri tem se moramo zavedati, da je veliko podjetnikovih trženjskih odločitev sprejetih po njegovih domnevah in hitrih zaključkih, še posebej na področju tržnega komuniciranja in postavljanja cen. Lastniki/menedžerji majhnih podjetij se čutijo manj sposobne na področjih, kjer imajo manj znanja in izkušenj, zato so prisiljeni poenostaviti določene trženjske aktivnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi sposobnosti komuniciranja, tako znotraj kot zunaj organizacije. Pri notranji komunikaciji mora biti podjetnik pozoren na komunikacijo z zaposlenimi, njihovo osveščenost in zaupanje, medtem ko gre pri zunanji komunikaciji predvsem za podjetnikov stil trženjske komunikacije s kupci, trgovci in z dobavitelji (Carson et al., 1995, str. 188). Komunikacija pa zna biti tudi odličen podjetnikov zaveznik, ki mu omogoča razvijati sposobnost mreženja. Lastniki/menedžerji majhnih podjetij si namreč v družbenem in poslovnem okolju stalno prizadevajo graditi mrežo stikov in poznanstev, saj s temi odnosi posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje podjetja.

V poslovnem svetu se pogosto zgodi, da majhna podjetja propadejo prav zaradi nezadostnega in neprimernega trženja. Veliko majhnih podjetij se danes zaveda svoje ranljivosti zaradi

neprimernega trženja, zato si prizadevajo izboljšati trženjsko prakso. To pa lahko dosežejo le, če so se njihovi lastniki/menedžerji in zaposleni pripravljani izobraževati na trženjskem področju. Problem je, ker učni pristopi za izobraževanje menedžmenta in trženja pogosto niso prilagojeni za majhna podjetja, zato zanje tudi niso koristni. Mnenje lastnikov/menedžerjev majhnih podjetij je, da so zanje najbolj primerne tehnike poslovnega izobraževanja na podlagi izkušenj. To nekateri programi, ki so namenjeni poslovnim izobraževanjem majhnih podjetij, že upoštevajo. Vendar pa je izobrazba lastnikov/menedžerjev majhnih podjetij redko sistematična in formalna. Podjetniki si pogosto tudi ne morejo privoščiti dragih menedžerskih programov izobraževanj, poleg tega pa tudi dvomijo v njihovo pravično razmerje med ceno in prednostmi, ki jim jih ponujajo (McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 209).

Obstaja veliko dejavnikov, ki nasprotujejo vključevanju trženjskih tehnik v majhna podjetja, narejena po meri velikih podjetij. Kot prvega naj navedemo, da je podjetnik izredno obremenjena oseba, ki pogosto nima časa, da bi prebiral vse mogoče priročnike o menedžmentu in trženju. Drugo dejstvo je, da so podjetniki skrajno skeptični o vrednosti obstoječih usposabljanj s področja menedžmenta in ostalih poslovnih izobraževanj. Včasih je lastnike/menedžerje majhnih podjetij tudi strah pokazati svoje poslovno neznanje, s tem ko bi se vključili v določen poslovnoizobraževalni program. Znano pa je tudi dejstvo, da so podjetniki raje generalisti kot pa specialisti, saj se morajo spoznati na veliko stvari. Formalno trženje bi bilo za lastnika/menedžerja majhnega podjetja sicer lahko zanimivo, vendar pa je malo verjetno, da bi ga znal v tolikšni meri prilagoditi značilnostim svojega majhnega podjetja, da bi mu rešilo kakšen problem s področja trženja. Večina trženjskih teorij in modelov ponuja podjetnikom malo praktičnih nasvetov za vsakodnevno trženjsko prakso. Problem je tudi dejstvo, da nosilci raznih izobraževanj drugače gledajo na dano situacijo kot lastniki/menedžerji majhnih podjetij. Nosilci poslovnih izobraževanj bi namreč morali ugotoviti, kaj majhna podjetja morajo vedeti s področja trženja na splošno in katera trženjska znanja točno potrebujejo ter kako vse to uspešno združiti in prenesti v prakso (McCartan-Quinn & Carson, 2003, str. 209).

Potrebno je opozoriti, da je bilo izobraževanje po meri majhnih podjetij v preteklosti zanemarjeno. Nova trženjska izobraževanja, pristopi in programi bi morali v prihodnje bistveno bolj povezovati področja trženja in podjetništva, da bi lahko v prihodnje dvignili raven trženja v majhnih podjetjih in s tem tudi njihove možnosti za preživetje.

3.3 Razpoznavni znaki trženja v majhnih podjetjih

Raziskave o trženjskih praksah podjetnikov so pokazale, da se uspešni podjetniki lotevajo trženja po neustaljenih poteh. Znano je, da se podjetniki najprej osredotočijo na inovacije, šele potem pa na potrebe potrošnikov. Na svoje kupce torej ciljajo ravno obratno, kot to počnejo velika podjetja, ki uporabljajo premišljeno segmentacijo ter pozicioniranje na ciljnih trgih. Podjetniki se pri izvajanju trženja raje zanašajo na interaktivno trženjsko komuniciranje (širjenje dobrega glasu o podjetju, prek priporočil »od ust do ust«) kot pa na običajne

sestavine trženjskega spleta. Trg opazujejo prek neformalnega mreženja, ne pa skozi formalne trženjske raziskave (Stokes, 2000, str. 47). Lastniki/menedžerji majhnih podjetij trženje največkrat enačijo s prodajo, oglaševanjem in promocijo, s cenami in z distribucijo. Na sam uspeh majhnega podjetja pa največ vplivajo njegove sposobnosti načrtovanja, organizacije, zaposlenih, vodstva ter kontrole nad trženjskimi aktivnostmi.

Majhna podjetja se v trženju na številnih področjih razlikujejo od velikih podjetij, kjer je ustaljeno profesionalno trženje. V majhnih podjetjih je včasih mogoče začuti celo negativni odnos do trženja, saj ga smatrajo kot nepotrebn strošek, pogosto pa so mnenja, da je njihov posel tako specifičen, da zanje ni primerno nobeno splošno pravilo s področja trženja. Za majhna podjetja je najbolj značilno »intuitivno trženje«, ki temelji na izkušnjah in znanju podjetnika ter prevladujoči praksi v panogi.

Na področju razumevanja trženja v majhnih podjetjih je veliko naredil raziskovalec David Carson, ki je med drugim opisal temeljne okvire oz. vzorce trženja, značilne za majhna podjetja (Carson, 1990, str. 18).

Stopnje trženjskega razvoja

Slog trženjskega planiranja se skozi življenjski cikel podjetja spreminja in ga lahko razdelimo v naslednje štiri stopnje (Carson, 1990, str. 25):

- **Začetna trženjska aktivnost**

V tem primeru majhno podjetje ne namenja denarja in časa za trženjske aktivnosti oz. so le-te na minimumu, ki še omogoča preživetje podjetja. Lastnik/menedžer majhnega podjetja največ pozornosti namenja proizvodnji, kakovosti izdelkov in dobavnim rokom. Same trženjske aktivnosti so med seboj neusklajene in spontane. Podjetje pridobiva stranke zaradi osebnih poznanstev lastnika/menedžerja majhnega podjetja. Osebni stiki so ključni vir kupcev majhnih podjetij in z njimi vzdržujejo prodajo. Skozi čas dobijo podjetja vedno več naročil od tistih, ki so videli ali slišali za njihov izdelek, zato se majhna podjetja na to odzovejo in začnejo počasi preverjati, katere trženjske aktivnosti bi bile zanje v dani situaciji najboljše. V majhnih podjetjih so pogosto izdelki po meri kupca, ko pa podjetje v nekaj letih zraste, se pomakne k večjim bazam kupcev, kjer uporabljajo bolj standardizirano ponudbo.

- **Občasno trženje**

Tukaj majhno podjetje že namenja denar in čas za trženjske aktivnosti, ki pa so le odziv na povpraševanje. S tem ko ne posveča večje pozornosti svojim potencialnim kupcem, je narejena precejšnja poslovna škoda. Lastniki/menedžerji majhnih podjetij imajo potrebo po rasti obsega prodaje in dobička, kar jih vodi do drugačnega mišljenja o pomenu trženja. Na tej stopnji majhno podjetje največkrat uporablja enostavne trženjske aktivnosti, kot so brušure, letaki, občasno oglaševanje, lokalno pojavljanje v medijih in razna sponzorstva.

V te aktivnosti jih sili cilj povečanja prodaje, saj mora majhno podjetje nadaljevati širitev in ne sme mirovati, da ga drugi ne prehitijo.

- **Podjetniško trženje**

Na tej stopnji se kaže izrazit vpliv lastnika/menedžerja majhnega podjetja na samo trženje. Vse trženjske aktivnosti so pod okriljem podjetnika, le-ta pa se v svojih odločitvah velikokrat ravna po instinktu, kar pomeni, da je v takšnem načinu trženja prisotno tudi visoko tveganje. Uspešnost majhnega podjetja v trženju je tako v veliki meri odvisna od odnosa podjetnika do samega trženja. Težava lahko nastane, če je lastnik/menedžer iz tehnične stroke, nima pa ustreznih znanj in veščin s področja trženja, zato se ga tudi ne poslužuje in ne prepozna možnih pozitivnih učinkov trženja.

- **Integrirano trženje**

To je najvišja stopnja trženja v majhnem podjetju, saj je večina naporov in finančnih sredstev namenjenih trženju, lastnik/menedžer pa je v največji meri osredotočen na stike s kupci in na svoje tržišče. Lahko bi rekli, da bi to moral biti trženjski cilj vsakega podjetja, saj so na tej stopnji vse trženjske aktivnosti med seboj usklajene, vse aktivnosti pa so usmerjene k doseganju kratkoročnih, srednjeročnih in tudi dolgoročnih ciljev. Tej stopnji lahko rečemo kar profesionalno trženje.

Tabela na naslednji strani predstavlja dodaten pregled, v kolikšni meri in na kakšen način lastniki/menedžerji izvajajo trženjske aktivnosti glede na stopnjo razvoja trženja v njihovih podjetjih. Ta tabela nam bo tudi služila kot pomoč pri opredelitvi, kakšna stopnja trženja je razvita pri podjetjih, ki bodo vključena v kvalitativno raziskavo. Lastnik/menedžer majhnega podjetja mora pri snovanju svojega stila trženja najprej temeljito razmisliti o primernih menedžerskih in trženjskih tehnikah in pristopih ter izbrati najprimernejšo izmed njih.

Tabela 1: Stopnje trženja glede na trženjske aktivnosti v majhnem podjetju

	Stopnja trženja			
Trženjska aktivnost	Ni trženja	Nestrokovno trženje	Implicitno (nakazano) trženje	Razvito trženje
Poznavanje trga	Splošno – brez planov	Opredelitev trga glede: velikosti, lokacije, konkurentov Ni ciljno usmerjeno	Opredelitev trga glede: velikosti, lokacije in segmentov Vključuje nekaj ciljne usmerjenosti	Polno razumevanje lastnega trga kot tudi obrobni trgov, ki znajo biti potencial, z dobro razvitimi tržnimi segmenti in ciljnim pozicioniranjem
Konkurenti	Zavedanje le bližnjih konkurentov	Nekaj znanja o svojih neposrednih konkurentih	Širše znanje o bližnjih konkurentih, predvsem njihovih konkurenčnih prednostih	Polno zavedanje tako neposrednih kot posrednih konkurentov, kar daje informacije razvoju o konkurenčni poziciji podjetja
Kupci	Malo znanja o tem, kdo so njihovi kupci	Poznavanje svojih kupcev; imajo kontaktne podatke, ampak jih ne uporabljajo in tudi ne segmentirajo svojih kupcev	Zavedanje o velikosti in segmentu baze kupcev; razlikovanje med ključnimi in ostalimi kupci, s ciljem razvitja CRM-sistema podatkov o svojih kupcih	Odnosi s kupci so vodeni skozi dovršen CRM-sistem; pogosto so uporabljene sheme lojalnosti kupcev
Trženjske informacije	Jih ne zbirajo	Omejen in neformalen pristop k zbiranju	Številni, dopolnjujoči viri informacij o trgu, s ciljem ustvarjanja in ohranjanja konkurenčne prednosti	Ustrezen vir pridobivanja rednih in doslednih informacij s trga, ki so pomembne za sprejemanje ključnih odločitev in planiranje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Stopnja trženja			
Trženjska aktivnost	Ni trženja	Nestrokovno trženje	Implicitno (nakazano) trženje	Razvito trženje
Konkurenčna prednost	Slabo zavedanje svojih konkurenčnih prednosti in pomanjkljivo sporočanje le-teh	Znajo opisati svoje konkurenčne prednosti	Razumejo vrednost svojih konkurenčnih prednosti in imajo plan, kako jih razviti in izkoristiti	Znajo jasno definirati svojo konkurenčno pozicijo in kako poraziti konkurenčne prednosti tekmecev na trgu
Pomembni dogodki	Imajo občutek, da se ni zgodil nobeden pomemben dogodek	Se zavedajo nekaj ključnih dogodkov	Polno razumevanje dogodkov na trgu in njihovega vpliva	So sposobni predvideti določene dogodke in nanje tudi vplivati
Tržno komuniciranje	Nekaj orodij uporabljajo v ta namen	Uporabljajo številne metode tržnega komuniciranja, ki pa niso vedno najbolj primerne	Uporabljajo številne proaktivne metode tržnega komuniciranja	Tržno komuniciranje je integrirano, proaktivno in učinkovito
Cena	Postavitev cen temelji na metodi stroški plus	Temelji na tem, kaj trg lahko prenese, in se ozira na konkurentove cene	Temelji na tem, kaj lahko trg prenese, spremlja spremembe cen konkurentov in upošteva kupčevo oceno vrednosti	Ponavadi dopolnjuje trženjski splet z dodajanjem vrednosti oz. prestiža
Poprodajne storitve	Zdi se nepotrebne	Jih zaznavajo kot potrebne, vendar v omejenem obsegu, glede na priložnosti	So videne kot priložnosti za proaktivno povezovanje s kupci	So videne kot priložnost za navezovanje s kupci, pridobivanje informacij in grajenje odnosov

Vir: J. Moriarty, R.. Jones, J. Rowley & B. Kupiec – Teahan, Marketing in small hotels: a qualitative study, 2008, str. 300 in 301.

3.4 Pomen trženjskega planiranja v majhnem podjetju

Odločitev majhnega podjetja, da sprejme trženjsko planiranje, je v veliki meri pogojeno s stopnjo razvoja oz. cikla, v katerem se podjetje nahaja. Iz tega je razvidno, da so različni modeli trženjskega planiranja primerni v različnih fazah razvoja majhnega podjetja. Proces trženjskega planiranja v majhnem podjetju lahko razdelimo na štiri stopnje (Carson & Cromie, 1990, str. 10):

- lastnik/menedžer trženjsko planiranje namerno ignorira,
- trženjskega planiranja se loti nepremišljeno (npr. plača samo krajše ustno svetovanje),
- lastnik/menedžer obravnava trženjsko planiranje zmerno resno in
- lastnik/menedžer obravnava trženjsko planiranje zelo resno.

Zavedati se namreč moramo, da ima podjetnik s svojo osebnostjo ogromen vpliv na majhno podjetje, to pa vpliva tudi na trženje v podjetju, saj je od podjetnikovih trženjskih znanj in izkušenj odvisno, v kolikšni meri in na kakšen način bo izvedel trženjsko planiranje v svojem podjetju. Poudariti je potrebno, da mora trženjsko planiranje v majhnem podjetju ustrezati njegovim okoliščinam in značilnostim, ne pa da je le kopija kakšnega posamičnega modela trženjskega planiranja. Na slog trženja majhnega podjetja pa vpliva tudi stil menedžmenta in kultura, ki je prisotna v podjetju. Posledično lahko rečemo, da je za majhna podjetja najbolj primerno poenostavljeno trženjsko planiranje (Carson & Cromie, 1990, str. 11).

Lastnike/menedžerje majhnih podjetij pri trženju vodi vizija, ki je največkrat podprta s splošnim znanjem, z izkušnjami in intuicijo, vse skupaj pa lahko vodi do uspešne prodaje na trgu. Trženjsko planiranje je v majhnih podjetjih pogosto neformalno in večinoma tudi ni dokumentirano (Hogarth – Scott, Watson & Wilson, v Konič, 2003 str. 15).

Bolj ko je podjetje veliko, večja je potreba po standardizaciji in formalizaciji trženjskega planiranja. V podjetju lahko trženjsko planiranje ločimo na dve stopnji (Carson & Cromie, 1990, str. 23):

- **minimalno trženjsko planiranje** – v tem primeru je trženjskega planiranja malo ali pa ga sploh ni. Planiranja se v majhnih podjetjih pogosto lotijo le enkrat letno ali če to zahtevajo posebne okoliščine. Značilnosti trženjskega planiranja v majhnih podjetjih so v tem, da je največkrat intuitivno, nestrukturirano, nenatančno, preprosto in zelo verjetno kratkoročno usmerjeno;
- **uravnoteženo trženjsko planiranje** – tukaj daje majhno podjetje trženjskemu planiranju že večjo težo, saj ga izvaja večkrat letno in se ga tudi drži z izvajanjem določenih planskih trženjskih aktivnosti, tako da vlada ustrezno razmerje med trženjskim planiranjem in prakso.

Večina raziskovalcev je mnenja, da majhno podjetje potrebuje unikaten trženjski pristop, ki je izdelan po značilnostih majhnega podjetja. Poleg tega morajo majhna podjetja upoštevati tudi svoj življenjski cikel in uporabiti pravi trženjski pristop skozi različne stopnje, v katerih se nahajajo na svoji poslovni poti. Zavedati pa se morajo tudi spreminjajoče se vloge vrhnjega menedžmenta, saj je ta v začetni fazi proizvodno orientiran, kasneje pa preide k nalogam, kot so koordinacija, strateško planiranje in odnosi z javnostjo. Poudariti je potrebno, da mora trženjsko planiranje za majhna podjetja ustrezati njihovim okoliščinam in značilnostim. Pri tem pa ključno vlogo igra podjetnik s svojo osebnostjo, stilom vodenja in kulturo, ki jo širi skozi organizacijo.

3.4.1 Načrt trženja v majhnem podjetju

Pri izdelavi načrta trženja se mora lastnik/menedžer majhnega podjetja zavedati prednosti svojih sposobnosti in jih mora znati tudi uporabiti, ob enem pa minimizirati svoje slabosti. S tem ko bo uporabil svoje močne trženjske sposobnosti, bo to izboljšalo njegov podjetniški trženjski načrt. Pri tem igra ključno vlogo tudi socialni kapital podjetnika, saj lahko prek njega dobi koristne nasvete in usmeritve s področja trženja od bolj izkušenih poslovnežev. Vse svoje trženjske sposobnosti in mreženje, ki si ga je ustvaril v preteklosti, mora znati lastnik/menedžer majhnega podjetja še bolj razvijati in uporabiti, temu pa mora dodati še prilagojene trženjske pristope in tehnike, da si lahko razvije osnovni okvir za izdelavo načrta trženja (Carson et al., 1995, str. 223).

Skozi načrt trženja mora majhno podjetje prikazati podrobne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje, cenovno politiko, način distribucije in strategijo tržnega komuniciranja. Vse te navedene postavke običajno majhna podjetja načrtujejo le v omejenem obsegu, saj se trženjskega načrta ne lotevajo na tako formalen način kot velika podjetja. Okvir trženja v majhnem podjetju mora upoštevati naslednje elemente (Carson, Cromie, McGowan & Hill, v Košir, 2005, str. 51–52):

- **trženjske prednosti malih podjetij** – mednje lahko štejemo stalno sledenje kakovosti njihovim izdelkom/storitvam, stalno prilagodljivost in hiter odziv tudi na področju trženjskih inovacij, poznavanje lokalnega trga in večji vpliv nanj,
- **trženjske informacije** – majhna podjetja morajo znati uporabiti prave vire informacij, uporabiti primerne metode zbiranja in koristno uporabiti pridobljene trženjske informacije. Lastnik/menedžer majhnega podjetja deluje v okoliščinah, kjer je omejen dostop do trženjskih informacij, tako da si ne more privoščiti veliko sredstev za zbiranje kvalitetnih in obsežnih informacij, poleg tega pa se okolje, v katerem deluje, stalno spreminja. Navedene pomanjkljivosti poskušajo majhna podjetja nadomestiti z enostavnim dostopom do nekaterih tržnih informacij, ki jih jim omogoča njihov vsakodnevni stik s kupci, zaposlenimi ali trgom. Skozi krajše komunikacijske kanale lahko pridejo do poceni in kvalitetnih informacij, ki jih največkrat zbirajo na neformalen in osebni način;

- **poznavanje kupčevih pričakovanj** – tukaj je bistvenega pomena, da zna majhno podjetje prepoznati način razmišljanja svojega segmenta kupcev, znati identificirati ta segment in ugotoviti, zakaj bi kupci kupovali ravno njegove izdelke/storitve,
- **ustrezna trženjska orodja za majhna podjetja** – z izbiro pravega trženjskega orodja lahko majhno podjetje postane edinstveno v svojem poslovanju in trženju. Pri samem izboru trženjskih orodij si lahko lastnik/menedžer majhnega podjetja pomaga z »viharjenjem možganov« med zaposlenimi, kjer lahko pridobi nove ideje o možnih načinih trženja. Druga stopnja vključuje ocenjevanje metod in izločitev najprimernejše za majhno podjetje, ki naj bi mu prinesla največji učinek. Sledi tretja faza, ko se lastnik/menedžer majhnega podjetja odloči za najboljšo metodo trženjske aktivnosti, temu pa seveda sledi načrt zaporednih aktivnosti, ki so potrebne za uspešno realizacijo trženjskega načrta.

3.4.2 Izvedba in nadzor trženjskega načrta v majhnem podjetju

Lastnik/menedžer majhnega podjetja mora po narejenem trženjskem načrtu, ki temelji na podatkih o trgu in segmentih kupcev, znati preceniti in sprejeti trženjske odločitve. Sama izvedba trženja pa je v veliki meri odvisna od znanja, izkušenj, razmišljanja in obnašanja lastnika/menedžerja majhnega podjetja. Kot rečeno se v majhnih podjetjih trženje izvaja na neformalen način, saj podjetniki pogosto nimajo formalne izobrazbe ali izkušenj iz trženja. Četudi se majhna podjetja izvajanja trženja lotijo vsako na svoj način, pa je v nekaterih moč zaslediti tudi dokaj sofisticirano trženje. Lastniki/menedžerji takih majhnih podjetij namenijo veliko časa opazovanju trga, iskanju svojih segmentov kupcev in dajejo veliko težo dodatnim storitvam, ki jih lahko nudijo kupcem, kar krepi pripadnost slednjih podjetju.

Pri tem pa ne smemo pozabiti, da trženjski načrt ne sme obstati le na papirju, ampak ga mora majhno podjetje tudi primerno izpeljati skozi ustrezne trženjske akcije. Sama uspešnost trženjskega načrta se namreč pokaže šele ob njegovi realizaciji, ki zahteva sodelovanje vseh zaposlenih v majhnem podjetju. Proces mora biti ustrezno kontroliran, kar lahko ključno vpliva na izboljšanje trženjskega rezultata podjetja. Pri samem procesu nadzora mora majhno podjetje določiti kriterije, ki bodo merili trženjsko uspešnost, npr. dobičkonosnost, prodajo, tržni delež, zadovoljstvo kupcev itd. Majhno podjetje si mora oblikovati svoj proces kontrole, ki mora vsebovati naslednje ključne komponente (Walker, Orville, Harper, Boyd & Mullins, John, v Košir, 2005, str. 42):

- **merila uspešnosti** – v tej točki je potrebno določiti merila uspešnosti, po katerih bo podjetje ocenjevalo trženjsko uspešnost,
- **vloga povratnih informacij** – pri izvajanju kontrole je potrebno opredeliti potrebne povratne informacije s trga,
- **način zbiranja podatkov** – majhno podjetje mora zbrati ustrezne podatke, potrebne za nadzor,

- **ocena povratnih informacij** – pojasniti je potrebno razlike, ki so nastale med načrtovano in dejansko ravno trženjske učinkovitosti,
- **izvajanje korektivnih ukrepov** – njihov namen je v izboljševanju stanja, to pa je povezano tudi s fazo določanja meril uspešnosti.

V poslovni literaturi ni moč zaslediti razlik pri funkciji kontrole med majhnimi družinskimi in nedružinskimi podjetji. Največkrat sta obe funkciji, tako planiranje kot nadziranje, v domeni ene osebe, kar lahko privede do težav, saj podjetnik zaradi prezaposlenosti spregleda določena odstopanja, ki pa so lahko kritična za sam obstoj podjetja.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O SLOGU TRŽENJA V MAJHNIH DRUŽINSKIH PODJETJIH

V teoretičnem delu sem izpostavila ključne pojme in koncepte, ki opisujejo značilnosti družinskih podjetij in sloga trženja v majhnih podjetjih. V empiričnem delu magistrskega dela pa želim preučiti, ali teoretične opredelitve o slogu trženja v majhnih podjetjih veljajo tudi za majhna družinska podjetja.

4.1 Izhodišče in namen raziskave

Zanima me, ali se majhna družinska podjetja na kakršen koli način razlikujejo v slogu trženja od ostalih majhnih podjetij, glede na to da je družinska komponenta stalno prisotna v njihovem poslovanju in ima nedvomno močan vpliv. Kot sem že navedla, je za majhna podjetja značilno, da se trženjskega procesa lotevajo na zelo neformalen način. Največkrat se raje osredotočajo na kratkoročne cilje kot na dolgoročne, in sicer zaradi pomanjkanja časa za proces planiranja. Poleg tega so podjetniki bolj nagnjeni k izvajanju aktivnosti kot pa k njihovem planiranju. Na trženje v majhnem podjetju v največji meri vplivata dva faktorja, in sicer razvoj trženjske prakse (se izraža v razmerju med življenjskim ciklom podjetja in stopnjami trženja) in vpliv kontrole lastnika/menedžerja na trženjske aktivnosti podjetja. Lastniki/menedžerji majhnih podjetjih imajo raje enostaven, pragmatičen, intuitiven slog trženja, pri čemer v veliki meri zavračajo kompleksnost in formalnost. Ta pragmatičen in intuitiven pristop trženja v majhnih podjetjih izvira iz njihovega stila menedžmenta, ki ga močno zaznamuje podjetnikova osebnost. Ker so lastniki/menedžerji majhnih podjetij največkrat omejeni v znanju trženja, se to odraža tudi na slogu trženja v majhnih podjetjih. Kot okvir za analizo sloga trženja v majhnih družinskih podjetjih bom uporabila Tabelo 1 na straneh 34 in 35, ki prikazuje, v kolikšni meri in na kakšen način lastniki/menedžerji izvajajo trženjske aktivnosti glede na stopnjo razvoja trženja v njihovih podjetjih. Prek kvalitativne raziskave bi rada ugotovila, če te predpostavke veljajo tudi za lastnike/menedžerje majhnih družinskih podjetij, saj pri proučevanju te tematike nisem zasledila, da bi bila tovrstna raziskava v Sloveniji že izvedena.

Izhodišče za raziskavo v magistrskem delu je temeljna raziskovalna domneva, ki sem jo opredelila že v uvodu: zaradi številnih razlik med majhnimi družinskimi podjetji in ostalimi majhnimi podjetji je tudi slog trženja v majhnih družinskih podjetjih drugačen od sloga trženja v drugih majhnih podjetjih. S pomočjo raziskave bom poskušala analizirati stanje na področju trženja v majhnih družinskih podjetjih v Sloveniji.

4.2 Metodologija raziskave

Kadar ima raziskovalec malo predhodnega znanja, na katerem bi lahko gradil, teorija s področja trženjskega raziskovanja predlaga izvedbo preiskovalne raziskave. Z njo lahko raziskovalec pridobi globlja spoznanja o naravi proučevanega problema. Raziskovalne metode so v tem primeru kvalitativne, prilagodljive ter nestrukturirane, s tem da so raziskovalne domneve precej nejasno postavljene ali pa jih sploh ni (Vodlan, 2003, str. 70). Kvalitativen pristop je bil prepoznani za najboljši način za razvijanje razumevanja trženja v majhnih podjetjih, saj ponuja možnost, da lahko raziskovalec prisluhne lastniku/menedžerju in to s pridom uporabi za plodovit dialog (Stokes, v Moriarty et al., 2008, str. 298). V mojem magistrskem delu bo preiskovalna raziskava temeljila na uporabi kvalitativne raziskovalne metode v obliki globinskih intervjujev, saj se je prav ta metoda izkazala za primerno pri raziskovanju majhnih in srednjih podjetij in podjetniškega trženja.

Globinski intervjuji so ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav in predstavljajo nestrukturiran ter neposreden način pridobivanja informacij. Uporaba te raziskovalne metode je primerna predvsem za proučevanje občutljivih in kompleksnih raziskovalnih problemov. Prek globinskega intervjuja preiskujemo vzroke za določeno obnašanje posameznika v povezavi z nekim predmetom raziskovanja. Pogovori s posamezniki lahko trajajo od pol ure do več kot eno uro. Poleg tega priporočajo izvajanje globinskih intervjujev v prostorih, ki so intervjuvancem najbolj domači (npr. njihove pisarne), saj s tem spodbujajo njihovo odprtost, iskrenost in sproščenost (Malhotra & Birks, v Moriarty et al., 2008, str. 298).

Raziskovalec mora za vodenje globinskega intervjuja imeti neprimerno več znanja in izkušenj kot pri uporabi drugih običajnih tehnik neposrednega spraševanja, saj mora kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor ter si pridobiti sogovornikovo zaupanje. Uspešnost globinskega intervjuja je odvisna od sposobnosti usmerjevalca pogovora. Paziti mora, da se ne zadovolji s kratkimi odgovori »da« in »ne« oz. da poskuša kar najbolj prodreti v globino proučevanega problema. Pri izvajanju intervjuja mora biti dober poslušalec ter biti pozoren na ključne neverbalne znake (npr. držo, kretnje, mimiko, intonacijo glasu) (Malhotra, v Vodlan, 2003, str. 71). Paziti je potrebno tudi na to, da usmerjevalec pogovora ne uporablja težje razumljivih izrazov, ki bi jih lahko sogovornik napačno razumel. Te napotke bom poskušala upoštevati tudi pri izvedbi lastne raziskave.

4.2.1 Opis vzorca

Načrt vzorčenja zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja. Raziskovalec mora razumno določiti velikost vzorca, kar pomeni, da mora poiskati najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Literatura pri izvedbi kvalitativne raziskave ne določa števila vzorčnih enot, vendar nekateri raziskovalci poudarjajo, da je lahko raziskava z več kot 15 enotami že neobvladljiva. Kvalitativna raziskava naj bi temeljila na neverjetnostih, namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec izbere take enote proučevanja, ki so z njegovega stališča najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev (npr. vzorčenje na osnovi tipičnih primerov) (Vodlan, 2003, str. 72).

V magistrskem delu bom izvedla kvalitativno raziskavo, ki temelji na namenskem vzorcu, sestavljenem iz 12 podjetij, od katerih je 6 majhnih nedružinskih in 6 majhnih družinskih podjetij. Podjetja delujejo v različnih dejavnostih, njihova organizacija pa mora biti takšna, da jim omogoča uresničitev dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. V grobem bi lahko 12 intervjuvanih podjetij glede na dejavnost razdelila na 6 storitvenih (gostinstvo, mizarstvo, izdelava strojnih inštalacij), 5 trgovskih (prodaja kmetijske mehanizacije, specializirana prodaja barv in lakov, distribucija barv in lepil) in 1 proizvodno dejavnost (izdelava kmetijske mehanizacije). Pri tem sem iz vsake izbrane dejavnosti vzela po eno družinsko in eno nedružinsko podjetje. V vseh podjetjih bom intervjuvala direktorje oz. lastnike/solastnike podjetij, ki tudi sprejemajo vse ključne poslovne odločitve v majhnih podjetjih.

4.2.2 Opomnik za vodenje globinskih intervjujev

Pred izvedbo kvalitativne raziskave z globinskimi intervjuji sem pripravila opomnik, ki mi je pomagal pri vodenju globinskih intervjujev (glej Prilogo 1). Opomnik je le delno strukturiran in zajema okvirne tematske sklope, ki sledijo zastavljenim ciljem raziskave. Sestavlja ga 10 okvirnih vprašanj, ki pokrivajo naslednja glavna problemska področja:

- seznanitev z organizacijo trženja, kdo je odgovoren za trženje v majhnem podjetju in kaj zanje predstavlja trženje,
- zaznavanje pomembnosti trženja za majhna podjetja v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami,
- spoznanje, v kolikšni meri lastniki/menedžerji majhnih podjetij poznajo trg svojih izdelkov oz. storitev,
- način izvajanja trženjskih aktivnosti v majhnih podjetjih,
- odnos majhnega podjetja do trženjskega planiranja,
- ključni dejavniki za razvoj učinkovitega sloga trženja v majhnih podjetjih, pripravljenost majhnih podjetij za sprejemanje drugačnih slogov trženja in pridobivanje novih znanj s tega področja.

Raziskovalec uporabi opomnik kot osnovni okvir za pogovor, pri čemer lahko vrstni red in vsebino vprašanj prilagaja predhodnim odgovorom intervjuvancev. Na ta način omogočamo sogovorniku, da se bolj razgovori, hkrati pa lahko z dodatnimi vprašanji izvemo več o določeni temi. V tematskih skopih je največji poudarek na slogu trženja, ki ga uporabljajo majhna družinska/nedružinska podjetja ter temu, kakšen pomen mu pripisujejo. Ostala vprašanja pa samo podrobneje analizirajo posamezne aktivnosti trženja v majhnem družinskem/nedružinskem podjetju.

4.3 Rezultati in njihova interpretacija

Za metodologijo analize kvalitativnih podatkov je značilna izrazita osebna aktivnost, ki zajema veliko mero interpretacije in kreativnosti. Prav zaradi velike vključenosti osebne aktivnosti pa je takšno analizo podatkov težko ali morda celo nevarno nedvoumno izraziti. V literaturi ni dokončnih pravil za analizo kvalitativnih podatkov, lahko pa najdemo smernice, ki nam pri tem pomagajo (Gummesson, v Vodlan, 2003, str. 75).

V kvalitativno raziskavo sem vključila 12 globinskih intervjujev z lastniki/menedžerji majhnih podjetij. Globinski intervjuji so potekali v obdobju od 11. februarja do 28. maja 2010. Vsi sogovorniki so imeli pomembno funkcijo v podjetju, saj so lastniki ali solastniki majhnega podjetja. Intervjuji so potekali v njihovih poslovnih prostorih in so v povprečju trajali približno 1 uro, pri čemer je najkrajši pogovor trajal 40 minut, najdaljši pa 1 uro in 40 minut. Pri izvajanju intervjujev sem se poslužila snemanja pogovorov, saj lahko le tako zagotovimo natančnost zapisa vsebine pogovorov in pravilno interpretacijo pridobljenih podatkov. Vsi intervjuvanci so bili pred začetkom pogovora seznanjeni z možnostjo uporabe snemalne naprave ter da s tem ne bo prikrajšana anonimnost podatkov njihovega podjetja. Ena udeleženka intervjuja ni želela, da snemam pogovor, saj bi se ob tem počutila neprijetno in najin pogovor ne bi mogel steči sproščeno. Vsi ostali udeleženci intervjujev so snemanje dovolili oz. jih takšen način ni motil. Zapisi intervjujev so v Prilogi 2. Rezultati opravljene raziskave so v nadaljevanju prikazani po tematskih sklopih vprašanj, tako kot sem jih predstavila v opomniku za vodenje globinskih intervjujev. Interpretacija pridobljenih podatkov je plod primerjave teoretičnih konceptov in poznavanja slogov trženja v majhnih družinskih/nedružinskih podjetjih v praksi. Na koncu so predstavljene še ključne ugotovitve raziskave, ki zaključijo raziskavo v celoto.

Organizacija podjetja in mnenja o najpomembnejšem funkcijskem področju

Večina podjetij, ki sem jih vključila v raziskavo, opravlja vse poslovne funkcije znotraj podjetja, medtem ko je računovodstvo funkcija, ki jo podjetja največkrat zaupajo zunanjim izvajalcem. Po svoji organizaciji izstopa nedružinsko storitveno podjetje, ki izvaja strojne inštalacije. Deluje namreč v sklopu večje firme, ki mu opravlja vse poslovne funkcije, ki niso direktno povezane z operativnimi nalogami. V vseh ostalih proučevanih podjetjih je organizacijska struktura v glavnem linijska, saj vse poslovne funkcije (prodaja, nabava,

finance, trženje) v največji meri upravlja in koordinira direktor podjetja oz. lastnik majhnega podjetja. Na področju organizacije podjetja sem kot edino razliko med majhnimi družinskimi in majhnimi nedružinskimi podjetji opazila dejstvo, da v vseh intervjuvanih družinskih podjetjih opravljajo vse ključne poslovne funkcije družinski člani. To velja tudi za trženje, saj so v vseh primerih (majhnih družinskih podjetjih) moje raziskave zadolženi nasledniki (hčere in sinovi) direktorjev oz. lastnikov majhnega družinskega podjetja. Do podobnih ugotovitev, ki so povzete v točki 2.1.1 na strani 12, je v raziskavi prišla tudi Duhova (2003, str. 30). Pri tem je zanimivo tudi dejstvo, da so vsi nasledniki majhnih družinskih podjetij, ki opravljajo funkcije v preučevanih majhnih družinskih podjetjih, tudi izšolani v smeri, ki pokriva to funkcijo ali vsaj njen del. Pri opredeljevanju vloge najpomembnejše funkcije v podjetju lahko opazimo določene podobnosti med podjetji, ki opravljajo storitve, in podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov. Majhna storitvena podjetja, tako družinska kot nedružinska, dajejo največji poudarek kvalitetni izvedbi storitev. Medtem ko je direktor nedružinskega storitvenega podjetja, ki se ukvarja z izdelavo strojnih inštalacij, poudaril pomembnost dobrega povezovanja vseh poslovnih funkcij, kar omogoča direktorju, da lahko nadzoruje in usmerja podjetje v poslovno uspešnost, so v družinskem mizarskem podjetju prepričani, da je za njihovo uspešno delovanje najbolj ključnega pomena ustrezna organizacija proizvodnje in dobro trženje. Pri trgovskih podjetjih so direktorji oz. lastniki majhnih družinskih oz. nedružinskih podjetij poudarjali pomembnost vloge nabavne funkcije in razvijanja in ohranjanja dobrih odnosov s kupci. Izjema je proizvodno podjetje, za katerega je ključnega pomena za njegovo uspešnost dober razvoj izdelkov, v kombinaciji z dobro proizvodnjo, temu pa mora seveda slediti tudi ustrezno trženje.

Tabela 2: Mnenja sogovornikov o najpomembnejši funkciji v podjetju

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
1.	Gostinsko podjetje	»Poslovne funkcije, kot so nabava, delo v kuhinji, strežba in vzdrževanje, so porazdeljene med oba lastnika, pri tem pa nam pomagajo še študenti. Za trženje je odgovoren le eden izmed lastnikov ... Za naše podjetje je najbolj ključnega pomena kvalitetno delo v kuhinji in strežbi.«
2.	Družinsko gostinsko podjetje	»Sem šef kuhinje (glavni kuhar), medtem ko je moj mož zadolžen za nabavo in finance. Pri trženju mi pomaga sin, ki pa se je odločil tudi za lastno podjetniško pot ... Za dolgoročno uspešno delovanje gostilne je najpomembnejša funkcija postrežba in kuhinja.«
3.	Podjetje s kmetijsko mehanizacijo	»Kot direktor oz. lastnik podjetja skrbim za celotno nabavo, prodajo in trženje ..., zadolžen sem tudi za tehnično svetovanje v podjetju ... Zaposleno imam tudi sodelavko komercialistko, ki pomaga pri komerciali, nabavi, prezentiranju podjetja na sejnih, obiskih podjetij ...

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
3.		Najbolj pomembna se mi zdi funkcija nabave ... tako da lahko pravi izdelek kupcu prodaš po pravi ceni.«
4.	Družinsko podjetje s kmetijsko mehanizacijo	»Podjetje je družinsko, saj v njem delajo vsi člani družine (starši in dva sinova + 14 zaposlenih). Podjetje izvaja vse funkcije znotraj podjetja. Največji poudarek pa dajemo proizvodnji in razvoju ... Za trženje skrbijo 3–4 zaposleni (vsi družinski člani) ... O ključnih trženjskih aktivnostih odločata lastnika (mož in žena). Prodaja se odvija direktno v prostorih podjetja, na tujih trgih pa prek zastopnikov ... Za naše podjetje je najbolj ključnega pomena dober razvoj izdelkov, v kombinaciji z dobro proizvodnjo, tej pa mora seveda slediti tudi ustrezno trženje.«
5.	Specializirana trgovina z barvami	»V podjetju delajo vsi družinski člani ... Mož bolj skrbi za finance in izvajanje del v avtoličarski delavnici, sama pa sem zadolžena za poslovanje trgovine (nabava, prodaja). Ena od hčerk nam vodi računovodstvo, druga pa je zadolžena za izvajanje trženja in administrativna dela. Sin pa pomaga očetu v delavnici ... Ključnega pomena se mi zdi, da znaš pravilno prisluhniti kupcu in najti pravo rešitev za njegov problem.«
6.	Specializirana trgovina z barvami (družinsko podjetje)	»Vse poslovne funkcije izvajamo sami, razen računovodstva. Za trženje pa sem odgovoren kar sam ... Najbolj ključnega pomena se mi zdi nabavna funkcija, saj moraš izbirati prave dobavitelje, da lahko kupcem potem ponudiš izdelke po ugodnih cenah ... Pri prodaji pa je najpomembneje, da znaš stranko prepričati tako, da ji prodaš tisto, kar imaš na zalogi.«
7.	Distributer barv	»Smo distributer za dve večji tuji blagovni znamki, poleg njiju pa prodajamo izdelke še 37 tujih in 23 domačih dobaviteljev ... Najpomembnejša funkcija se mi zdi uspešna prodaja prek ustrezne distribucije.«
8.	Distributer barv (družinsko podjetje)	»Za trženje je zadolžena moja sestra, medtem ko jaz in moj oče vodiva podjetje. Mislim, da se morajo za uspešno delovanje podjetja uspešno prepletati vse poslovne funkcije podjetja ... Danes v največji meri na uspešno poslovanje podjetja vplivajo dobri odnosi s strankami, vendar mora za tem stati tudi dobra kakovost izdelkov, saj ti v nasprotnem primeru kmalu nobeden več ne verjame.«
9.	Storitveno podjetje – izdelava strojnih inštalacij	»Podjetje deluje v sklopu večje firme, ki je ob enem tudi naš lastnik. Trženje nam izvaja oddelek za marketing matične firme (3 zaposleni), tako da nam za te naloge ni potrebno skrbeti. Najbolj ključnega pomena se mi zdi kvalitetno povezovanje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
9.		vseh poslovnih funkcij, saj moram kot direktor biti v tesni povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami, saj lahko tako nadzorujem in usmerjam podjetje v poslovno uspešnost.«
10.	Storitveno podjetje – izdelava strojnih inštalacij (družinsko podjetje)	»Organizirani smo tako, da sam opravljam večino poslovnih funkcij, kot so organizacija in razporeditev dela, administrativna dela, komuniciranje s strankami in ogled objektov, vodenje financ in trženje. Najpomembnejša se mi zdi kvalitetna izvedba del, kar pa posledično vpliva na dobro ime podjetja in pridobivanje novih strank prek priporočil.«
11.	Mizarsko podjetje	»Organizirani smo tako, da je eden zaposleni v pisarni (administracija) ..., sam v podjetju skrbim za finance in sestanke s strankami. Eden zaposleni skrbi za razporeditev del in nalog ... V proizvodnji pa dela pet zaposlenih in še dva vajenca. Za montažo pa sodelujemo z zunanjim montažerjem ... Najbolj ključnega pomena se mi zdi vzdrževanje nivoja kvalitete proizvedenih izdelkov, saj jih tržimo strankam, ki imajo višjo kupno moč in so zato tudi bolj zahtevne.«
12.	Družinsko mizarsko podjetje	»Same poslovne funkcije si v podjetju razdelimo tako, da oče skrbi za potek proizvodnje, medtem ko jaz skrbim za materialno poslovanje, računovodstvo, prodajo bele tehnike in deloma trženje. Mati skrbi za administracijo... Za trženje sva zadolžena jaz in moj brat, saj sva oba doštudirala ekonomijo in se najbolj spoznava na to področje ... Najbolj ključnega pomena ... se mi zdi ustrezna organizacija proizvodnje in dobro trženje.«

Poznavanje trga izdelkov/storitev in večje spremembe na trgu v zadnjih nekaj letih

Za majhna podjetja je izredno pomembno, da dobro poznajo trg svojih izdelkov/storitev, saj si s tem zmanjšajo možnosti za neuspeh, hkrati pa jim potrebne tržne informacije omogočajo ustrezen nastop na ciljnih trgih. V svoji raziskavi sem zato vse sogovornike v intervjujih povprašala o njihovem poznavanju trga izdelkov oz. storitev, ki jih tržijo, ter o večjih spremembah, ki so se zgodile na njihovem trgu v zadnjih nekaj letih. Raziskava je pokazala, da večina majhnih podjetij, tako družinskih kot nedružinskih, deluje v lokalnem okolju ali na območju celotne Slovenije. Delno izstopa distributer barv in lepil (nedružinsko podjetje), ki pokriva vso lesno industrijo v Sloveniji, Bosni, delno v Srbiji, Makedoniji in na Hrvaškem. Najbolj prodorno pa je družinsko podjetje, ki prodaja horizontalne tračne žage (kmetijsko mehanizacijo) po celem svetu (Evropi, Ameriki, Rusiji, Indoneziji) in so danes vodilno slovensko podjetje v tej panogi. Skoraj vsi direktorji oz. lastniki intervjuvanih podjetij poudarjajo veliko konkurenco na trgu; le majhno nedružinsko mizarsko podjetje je v času recesije zadovoljno z obsegom povpraševanja in se ne pritožuje nad razmerami na trgu. Prav

vsi pa se trudijo čim bolj zaznavati želje in pričakovanje kupcev prek direktnih osebnih kontaktov s strankami. Kljub zavedanju pomembnosti trženja za uspešnost poslovanja se le v storitvenem podjetju (izdelava strojnih inštalacij) poslužujejo tržnih raziskav. Razlog za to je verjetno v tem, da to ni klasično majhno podjetje, ampak deluje v sklopu večje firme, ki ima trženjski oddelek, ki jim opravlja te raziskave. Podjetniki so za spremembe na trgu navajali različne dogodke, ki so bistveno vplivali na njihovo poslovanje. Na nekatera intervjuvana podjetja so v največji meri vplivali dogodki, na katere niso imeli vpliva, npr. sprememba zakonodaje, privatizacija lesnih sistemov, vstop Slovenije v Evropsko unijo. Na nekatera majhna družinska podjetja pa so bistveno vplivali dogodki v povezavi z aktivnostjo njihovih družinskih članov, npr. sinov uspešen prevzem podjetja ali sinova ustanovitev komplementarnega podjetja, s katerim je možno uspešno sodelovanje.

Tabela 3: Poznavanje značilnosti trga izdelkov/storitev in večje spremembe, ki so se zgodile na trgu v preteklih letih

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
1.	Gostinsko podjetje	»Podjetje deluje lokalno in cilja na goste iz Škofje Loke in okoliških občin ..., pri čemer s pridom izkorišča tudi svojo ugodno lokacijo v centru Škofje Loke ... Kljub konkurenci smo zadovoljni z obiskom lokala, saj imamo veliko stalnih strank ... Preko direktnega kontakta s strankami tudi lažje zaznavava želje in pričakovanja kupcev ... in na podlagi tega uvajava novosti ... Na poslovanje našega podjetja v največji meri vplivajo razne velike prireditve in koncerti, ki se odvijajo v mestnem jedru Škofje Loke.«
2.	Družinsko gostinsko podjetje	»Naša gostilna se nahaja tako rekoč pred vrati v Ljubljano, Škofjo Loko, Kranjem in letališčem Jožeta Pučnika Ljubljana. Takšna ugodna lokacija nam pripelje veliko gostov tako z Gorenjske kot iz ljubljanskega okoliša ... Kot neposredne konkurente bi navedla restavracije višjega nivoja v Sloveniji ... Želje in pričakovanja kupcev poskušam stalno spremljati, zato jih po obedu povprašam o njihovih doživetjih in mnenju ... Najpomembnejši dogodek je bil, da je sin pred nekaj leti ustanovil lastno podjetje, ki se ukvarja z distribucijo vin, ki se odlično dopolnjuje z našo gostinsko dejavnostjo, tako da uspešno sodelujemo.«
3.	Podjetje s kmetijsko mehanizacijo	»Naše podjetje pokriva celotno Slovenijo, kjer realiziramo kar 95 odstotkov prodaje ... Lokacija podjetja je za kupce dokaj odročna, saj se nahajamo v hribovitem delu Škofje Loke ... Konkurenca je zelo močna, saj je na trgu prek 100 trgovcev s to dejavnostjo ... Razširjena je siva ekonomija ...

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
3.		Veliko delamo z individualnimi kupci, ki imajo ponavadi posebne želje in potrebe ... Zelo velik vpliv na našo dejavnost je bil tudi vstop Slovenije v EU, ki je pozitivno vplival na razvoj slovenskih kmetij.«
4.	Družinsko podjetje s kmetijsko mehanizacijo	»Naše žage tržimo praktično po celem svetu, saj imamo kupce v Evropi, Ameriki, Rusiji, Indoneziji. Danes smo vodilno slovensko podjetje v proizvodnji horizontalnih tračnih žag in eno največjih v Evropi ... 70 odstotkov prodaje realiziramo na evropskem trgu, 15 odstotkov v Sloveniji, 15 odstotkov pa drugje ... Boj na trgu je hud ... Želje in pričakovanja kupcev zaznavamo prek povratnih informacij od naših zastopnikov po svetu ... Večina kupcev ima specifične želje ... Vsakemu od njih se posvetimo individualno in zanj razvijemo tudi nov stroj ali celotno linijo strojev ... Opažamo, da je na trgu vedno manj velikih podjetij, ki potrebujejo obdelovalne stroje za razrez lesa, povečuje pa se število manjših podjetnikov, ki potrebujejo srednji rang strojev za obdelavo lesa.«
5.	Specializirana trgovina z barvami	»... Pokrivamo celotno Slovenijo, kar pomeni da oskrbujemo do 400 avtoličarskih delavnic ... Na našem trgu je prisotna vsa zahodna evropska konkurenca s področja avtolakov, tako da je konkurenca huda ... Želje kupcev zaznavamo prek osebnih kontaktov zaposlenih na terenu ... Najpomembnejša sprememba na trgu se je zgodila leta 2007, ko so uvedli novo tehnologijo barv zaradi zakonodaje ...«
6.	Specializirana trgovina z barvami (družinsko podjetje)	»Delujemo predvsem v lokalnem območju, tako da naše stranke največ prihajajo iz Škofje Loke. Konkurence je na trgu barv veliko, medtem ko na področju avtoličarstva ponudnikov primanjkuje. Prek stalnega kontakta s strankami v trgovini poskušamo razbrati njihove želje ... Lani smo se odločili za prenovo trgovine in skladišča, ki je sedaj veliko bolj privlačna na pogled.«
7.	Distributer barv	»V Sloveniji in Bosni pokrivamo vso lesno industrijo, delno v Srbiji, Makedoniji in na Hrvaškem. V Sloveniji so še štiri firme s podobnim prodajnim programom. Pričakovanja kupcev prepoznavamo prek osebnih kontaktov naših komercialistov ... V zadnjih nekaj letih je na našo panogo najbolj vplivala privatizacija večjih lesnih podjetij, kar pa je pustilo katastrofalne posledice za ta trg.«

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
8.	Distributer barv (družinsko podjetje)	»Pokrivamo celotno Slovenijo s premazi drugega največjega proizvajalca barv na svetu. Imamo razvito mrežo 50-ih poslovalnic ... Konkurenca je velika ... V Sloveniji je 7 večjih proizvajalcev barv, vedno več pa je tudi tujih Želje in pričakovanja kupcev poskušamo zaznavati prek našega dolgoročnega odnosi s kupci in prodajalci ... Udeležujemo se tudi različnih hišnih sejmov ... Recesija je bistveno vplivala na naše poslovanje, saj je ekonomska situacija v gradbenem in nepremičninskem sektorju izredno slaba. Uvaja pa se tudi nova zakonodaja VOC2010 ..., kar otežuje poslovanje našega podjetja.«
9.	Storitveno podjetje – izdelava strojnih inštalacij	»... Podjetje večinoma deluje na slovenskem trgu, kar pomeni, da doma opravimo 80 odstotkov vseh storitev ... Konkurentov na področju Slovenije je več kot 20 ... Lahko se pohvalim, da smo med petimi največjimi storitvenimi podjetji s področja servisa in ponudbe solarnih sistemov ... Želje kupcev zaznavamo prek osebnih kontaktov s strankami ... Na trgu se kaže usmerjenost k učinkoviti rabi energije in povečanju povpraševanja po obnovljivih virih energije ...«
10.	Storitveno podjetje – izd. stroj. inštalacij (družinsko podjetje)	»Za naš trg je značilno, da veliko sodelujemo z različnimi inženiringi, takšno sodelovanje ... nam omogoča, da imamo stranke po vsej Sloveniji ... Pri večjih projektih je velika konkurenca O željah in pričakovanjih kupcev se pogovorimo kar na objektu samem ali pa se pogovorimo na sestanku ... Najbolj bistven dogodek je bil uspešno nasledstvo družinskega podjetja, ko mi je decembra 2006 oče prepustil podjetje in vse posle.«
11.	Mizarsko podjetje	»Trenutno pokrivamo slovenski trg, največ Gorenjsko (60 odstotkov prihodkov) ... Zaenkrat je na trgu dovolj povpraševanja, tako da nimamo problemov s konkurenco ... Leta 2006 smo na novo odprli razstavní salon.«
12.	Družinsko mizarsko podjetje	»Svoje izdelke tržimo na območju celotne Slovenije ... Konkurenca v pohištveni panogi je izredno huda, saj je praktično nešteto mizarskih delavnic po Sloveniji. Takšnih, ki imajo podoben koncept, je po moji oceni približno 20 na našem trgu ... Želje kupcev zaznavamo prek direktnega stika s kupci ... Na uspešnost in širitev našega podjetja je najbolj ključno vplivala uvedba spletne trgovine ... pred dvema letoma.«

Poznavanje konkurentov in lastnih prednosti, ter slabosti. V primerjavi z njimi.

V tem delu raziskave me je zanimalo, kako dobro intervjuvana podjetja poznajo konkurente in ali se zavedajo svojih konkurenčnih prednosti za uspešen preboj in obstoj na trgu. Raziskava je pokazala, da vsa majhna podjetja, udeležena v raziskavi, znajo dobro opredeliti svoje neposredne in posredne konkurente, zavedajo pa se tudi njihovih prednosti in slabosti. Tukaj kakšnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji ni bilo zaslediti. Večjo pestrost odgovorov sem zaznala pri navajanju konkurenčnih prednosti. Podjetja so najpogosteje poudarjala svojo tehnično podkvano svetovanje, kvaliteto, konkurenčne cene, dobre odnose s kupci, prilagodljivost in podobno. Kar nekaj majhnih družinskih podjetij pa je kot svojo konkurenčno prednost še posebej izpostavilo njihovo družinsko tradicijo, ki jim je prinesla prepoznavnost in dobro ime, na kar so ponosni. Kot potrditev tega navajam naslednji citat lastnice majhnega družinskega podjetja, ki se ukvarja z gostinstvom.

»Naslednja prednost pred konkurenti je naša družinska gostinska tradicija, ki sega že v leto 1870 in smo zelo ponosni nanjo, saj nam je ohranila številne vezi z bogato dediščino kulinarike in gastronomije.«

Zanimiva se mi je zdela tudi opredelitev konkurenčne prednosti enega izmed majhnih družinskih podjetij (specializirana trgovina z barvami), ki kaže na razlike med majhnimi družinskimi in nedružinskimi podjetji. V spodaj navedeni izjavi je navedeno, da lahko majhno družinsko podjetje kot svojo konkurenčno prednost uporabi tudi večjo pripravljenost zaposlenih za delo, saj imajo le-ti občutek, da delajo zase. Ta značilnost družinskih podjetij je bila omenjena tudi v literaturi: na primer Petrovčičeva (2006, str. 11) je prišla do ugotovitve, da je podjetniška družina velikokrat za dosego zelenih ciljev pripravljena delati tudi prek delovnega urnika za dosego zadovoljnega kupca.

»Naša prednost je tudi v tem, da delujemo kot družinsko podjetje, tako da so zaposleni pripravljene več narediti za podjetje kot kakšen zunanji delavec.«

Opredelitev ključnih kupcev in ravnanje z njimi

V tej točki sem poskušala od podjetij izvedeti, v kolikšni meri poznajo svoje kupce (različne segmente kupcev), komu posvečajo večjo pozornost in kako komunicirajo z njimi. Za gostinsko podjetje so na primer najpomembnejši segment kupcev mladi, trudijo pa se privabiti vedno več starejših, družin, poslovnih strank in turistov. Presenetil jih je tudi odziv njihovih stalnih mladih obiskovalcev, ki so sami naredili profil na Facebooku za njihov gostinski lokal; slednji s tem uspešno pridobiva nov krog mladih privržencev. V družinskem gostinskem podjetju pa ciljajo na drug segment kupcev, in sicer na gurmane, ki pridejo v njihovo gostilno namensko, da bodo deležni gurmanskega razvajanja. Njihove ključne kupce predstavljajo poslovneži in znane osebnosti, mladi pari in gostje iz Italije. Tudi v tem podjetju največ novih gostov privabijo pozitivna priporočila stalnih kupcev. Marsikoga pa privabi tudi uvrstitev

njihove restavracije med najboljše na različnih gurmanskih lestvicah časopisov. Ponosni pa so tudi na lepo urejeno spletno stran, ki predstavlja njihovo gostinsko tradicijo in privablja goste z navedenimi gourmet meniji. Največ pozornosti namenjajo svojim stalnim gostom, saj ti prek svojih priporočil pripeljejo nove kupce. S kupci komunicirajo tako, da jih povprašajo po zadovoljstvu na koncu postrežbe, imajo pa tudi knjigo pohval, kjer zbirajo vtise kupcev in jim služijo za pridobivanje novih idej ter so hkrati motivacija za nadaljnje delo.

Nedružinsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo in servisom kmetijske mehanizacije, je kot svoje ključne kupce opredelilo individualne kupce. To so največkrat kmetje, ki predstavljajo kar 90 % vseh strank. Značilnost teh kupcev je, da prihajajo iz hribovitih delov celotne Slovenije, saj pri njih tržijo kmečke stroje, ki so primerni za obdelovanje hribovitih območij. Stalno iščejo nove kupce, pri tem pa se trudijo obdržati in kvalitetno servisirati svoje dosedanje kupce. V družinskem podjetju s kmetijsko mehanizacijo so kot svoj segment kupcev opredelili kmete, gozdne posestnike, manjše in večje gozdarske, tesarske zasebnike in profesionalne obrate za predelavo lesa. Posameznim segmentom kupcev se tudi posebej prilagodijo, npr. za samostojne podjetnike se prilagajajo z avtomatiziranimi linijami, medtem ko kmetje največkrat povprašujejo po manjših strojih z manj opreme. Za komuniciranje s potencialnimi strankami pa je najbolj zaslužnih 21 zastopnikov po vsem svetu, ki predstavljajo njihove izdelke na različnih sejmih. Največ pozornosti namenjajo pridobivanju novih kupcev, predvsem zaradi dolge življenjske dobe njihovih strojev. Pot do novih kupcev si utirajo z dobrimi referencami in s prisotnostjo na sejmih po vsem svetu.

V specializirani trgovini z barvami (nedružinsko podjetje) predstavljajo 80 % kupcev različne avtoličarske delavnice in avtoservisi. Ker so avtoličarji njihov najpomembnejši segment, jim posvečajo tudi največ pozornosti. Stalno jih obveščajo o novostih in jih redno oskrbujejo na terenu, saj so avtoličarji zahtevne stranke, ki želijo, da se prodajalec spozna na material in zna ponuditi pravo rešitev za njihov problem. Njihova pozornost je bolj ali manj usmerjena v ohranjanje dosedanjih kupcev, saj dosegajo 25 % tržišča in trenutno nimajo cilja po zviševanju tržnega deleža, saj bi to prineslo določene posledice. Družinsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo barv in lakov, pa ima dva večja segmenta kupcev. To so končni kupci in različni mojstri. Pri njih jih poimenujejo kar »modri kupec« in »modri mojster«. Njihovi kupci lahko slike svojih del (obnovljenih objektov in avtomobilov) objavijo tudi na njihovi spletni strani, kar jim služi kot referenca za pridobivanje novih strank. Enkrat letno organizirajo tudi družabni dogodek, kjer »modrim mojstrom« predstavijo novosti na trgu, se jim zahvalijo za dosedanje sodelovanje ter prek druženja pridobivajo koristne povratne informacije. Največ pozornosti namenjajo pridobivanju novih strank z dodatnim oglaševanjem, njihove dosedanje kupce pa poskušajo prepričati z različnimi ugodnimi ponudbami in stalnim izpopolnjevanjem na tem področju. Veliko rednih strank se rado vrača k njim, hkrati pa prek širjenja dobrega glasu o podjetju privablja nove.

Za nedružinsko podjetje, ki je distributer repromaterialov za lesno in pleskarsko dejavnost, so najpomembnejša skupina kupcev različni obrtniki (mizarji, pleskarji). Razvito imajo tudi prodajno mrežo, tako da jih na trgu zastopa 40 manjših trgovcev, ki držijo njihove izdelke v

prodajnem programu. Največ pozornosti namenjajo ohranjanju dosedanjih kupcev, ki jih redno obiskujejo njihovi komercialisti na terenu (razne mizarske delavnice in maloprodajne trgovine). Tudi v družinskem distribucijskem podjetju z barvami poslujejo na podoben način, tako da med njima ni večjih razlik.

Storitveno podjetje izdelave strojnih inštalacij je svoje kupce razdelilo na tri skupine (poslovna podjetja, montažerji in fizični kupci). Najbolj pomembna skupina so montažerji, ki od njih kupujejo različne storitve in materiale, ter predstavljajo kar 55 % prometa. Največ pozornosti namenjajo pridobivanju novih poslov s poslovnimi podjetji in povečanju števila fizičnih kupcev. Ohraniti pa poskušajo tudi vse montažerje, s katerimi uspešno sodelujejo že vrsto let. Družinsko podjetje, ki se ukvarja s storitvami izdelave strojnih inštalacij, pa svoje kupce deli na dve skupini: (privatne) stranke in podjetja. Za njihove končne kupce je značilno, da potrebujejo manj kompleksne storitve. Z njimi nimajo sklenjenih pogodb in ko opravijo svoje storitve, se ponavadi posel zaključi. Podjetnik je poudaril, da je pri (privatnih) strankah bolj pomemben osebni stik in komunikacija, za pridobivanje poslov pri podjetjih pa je značilno, da jih pridobijo prek različnih javnih razpisov. Če upoštevajo prihodke, so njihovi ključni kupci podjetja, vendar pa je glede na število končnih kupcev veliko več kot podjetij. Obdržati poskušajo predvsem tista podjetja, ki redno plačujejo, z dodatnim oglaševanjem in kandidiranjem na različnih razpisih pa poizkušajo pridobiti nova. Veliko pozornosti vlagajo tudi v graditev dobrega imena podjetja, z objavljanim številnih referenc na spletni strani, s sponzorstvi različnih lokalnih društev in z grajenjem dobrih odnosov z zaposlenimi, saj se zavedajo, »da dober glas seže v deveto vas«.

Nedružinsko mizarsko podjetje navaja kot najbolj ključno skupino kupcev končne stranke, ki predstavljajo kar 60 odstotkov vseh prihodkov, sledijo jim javni zavodi (šole, bolnišnice) in podjetja (gostinska podjetja, hoteli). Končne stranke ponavadi obiščejo njihov salon ali razstavni prostor na sejmu, kjer prisluhnejo njihovim željam. Pri javnih zavodih pa največkrat sodelujejo z arhitekti in so tako podizvajalci razpisanega ali naročenega projekta. V družinskem mizarskem podjetju pa so svoj profil kupca opredelili na zanimiv način, saj so njihovi glavni naročniki večinoma ženske srednjih let, ki v družini sprejemajo glavno odločitev o opremljanju doma. V podjetju predstavljajo končne (privatne) stranke kar 90 odstotkov vseh prihodkov. Za opremljanje različnih podjetij se ne odločajo več, predvsem zaradi plačilne nediscipline. Najbolj pomembne informacije o svojih kupcih dobijo od prodajalcev v salonih, ki imajo največ stika s strankami in jih stalno sprašujejo po njihovih željah in pričakovanjih.

V zgoraj navedenih opisih segmentov kupcev in ravnanja z njimi v družinskih in nedružinskih majhnih podjetjih ni bilo opaziti kakšnih večjih razlik. Poudariti kaže, da se vsa preučevana podjetja zavedajo pomena referenc za pridobivanje novih strank. Do podobnih ugotovitev je prišel tudi raziskovalec Stokes (2000, str. 51).

Način določanja cen izdelkom in storitvam

Proces oblikovanja cene, ki je ugodna za podjetje in za kupca, je približno tako zahteven proces kot izdelava novega izdelka. Veliko podjetnikov misli, da je cena vse in da trg posega po izdelku, že, če smo mu dali pravo ceno. Cena pa je posledica vrednosti, ki jo trg priznava izdelku oz. opravljeni storitvi. Za vsako podjetje je postavitve ustrezne cenovne pomemben dejavnik uspešnosti. Dejstvo je, da mora cena zadovoljiti prav vse (ponudnika in kupca), sicer izdelek oz. storitev nima prihodnosti.

V podjetjih, v katerih sem opravila intervjuje, nisem zasledila razlik v oblikovanju cen izdelkom in storitvam med družinskimi in nedružinskimi majhnimi podjetji. V nadaljevanju bom navedla nekaj najbolj pogostih odgovorov, ki ponazarjajo, na kakšen način majhna podjetja postavljajo cene svojim izdelkom in storitvam.

Družinsko gostinsko podjetje

»Pri postavitvi cen moraš upoštevati vse stroške in dosegati tudi določen profit, da si motiviran, da ustvarjaš naprej. Večkrat se gostinci sestanejo na raznih srečanjih, kjer se pogovarjamo, kakšni so okviri v katerih se gibljejo cene kakšnih jedi.«

Distributer barv (nedružinsko podjetje)

»... Cene določamo na podlagi cenikov firm, ki jih zastopamo, pri čemer upoštevamo različne rabate, ki jih dobimo glede na prodane količine izdelkov, temu pa dodamo ustrezen pribitek k ceni, ki nam zadošča za pokritje stroškov in prinaša določen dobiček. Seveda upoštevamo tudi cene konkurentov in se temu tudi prilagajamo z različnimi akcijskimi ponudbami ...«

Družinsko podjetje, ki proizvaja kmetijsko mehanizacijo

»Cene naših strojev so določene glede na stroškovni pregled, saj se podjetniku samo delo mora povrniti in mu prinesiti donos. Ker so naši stroji večinoma izdelani za vsako stranko individualno, se cene težje primerjajo med konkurenti ...«

Storitveno podjetje – izdelava strojnih inštalacij (nedružinsko podjetje)

» Svojim storitvam določamo cene na podlagi kalkulacije, ki je sestavljena iz naslednjih elementov: materiala, urne postavke in marže Cene storitev potem še prilagodimo cenam, ki so sprejemljive na trgu ...«.

Iz zgoraj napisanih navedb lahko razberemo, da se majhna podjetja, ne glede na to, ali so družinska ali nedružinska, najpogosteje poslužujejo oblikovanja cen na način, da stroškom

prištejejo zeleni dobiček. Do podobnih ugotovitev je prišel tudi raziskovalec Carson, kot sem omenila na strani 25.

Vendar pa mnoga slovenska podjetja izgubljajo denar, ker cene svojim izdelkom in storitvam postavljajo na zastareli način in sicer tako, da stroškom prištejejo zeleno stopnjo dobička. Vpeljava cenejših izdelkov oz. storitev in nižanje cen obstoječih nista edini možni rešitvi v času zaostrenih gospodarskih razmer. Stranke bodo izdelke in storitve, ki jih potrebujejo, še vedno pripravljene plačati, če bodo podjetja svojo cenovno politiko prilagodile razmeram, v katerih so se znašla.

Razumevanje pojma trženje in trženjske aktivnosti, ki se jih poslužujejo

Trženje oz. marketing je za podjetja ključnega pomena, saj omogoča boljše poznavanje in razumevanje trga, zmanjša tveganja ter izboljša zadovoljevanje potreb in želja porabnikov. Vendar pa se trženje v velikih podjetjih razlikuje od trženja v majhnih podjetjih po strukturi in izvedbi in ne sledi klasičnemu pristopu trženja, ki temelji na teoretičnih osnovah. Spodaj prikazana tabela prikazuje, kaj si lastniki/menedžerji majhnih družinskih oz. nedružinskih podjetij predstavljajo pod pojmom marketing oz. trženje.

Tabela 4: Podjetnikova definicija pojma marketing oz. trženje

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
1.	Gostinsko podjetje	»Pod pojmom marketing oz. trženje si najprej predstavljam storitev ali produkt, ki ga poskušaš na optimalni način ponuditi in prodati kupcem.«
2.	Družinsko gostinsko podjetje	»Sama si pod pojmom trženje predstavljam iskanje tržnih priložnosti, npr. v dodatni ponudbi za posebne praznike.«
3.	Podjetje s kmetijsko mehanizacijo	»Pod pojmom trženje si predstavljam način, kako ponuditi izdelke kupcu, mu ob tem pravilno svetovati in ga seznaniti z izdelkom, da se ta na koncu odloči za nakup.«
4.	Družinsko podjetje s kmet. mehanizacijo	»Zame je trženje prizadevanje za kvalitetno promocijo podjetja, spremljanje, kaj dela konkurenca, pri tem moraš seveda imeti kvaliteten izdelek in ustrezen odnos do kupca.«
5.	Specializirana trgovina z barvami	»Sam si predstavljam trženje kot način, da prodaš svojo storitev. To pomeni, da prepričaš kupca, da je tvoj izdelek najboljši za njegov problem in da s tem tudi realiziraš prodajo. Moraš znati predstaviti prednosti za kupca na pravi način.«
6.	Specializirana trgovina z barvami (družinsko podjetje)	»Meni pomeni uspešno trženje sposobnost hitrega obračanja zaloga izdelkov, s posluževanjem različnih trženjskih metod (oglaševanja, razvijanja dobrega odnosa s kupci in konkurenčne prednosti).«

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Št.	Podjetje	Odgovori intervjuvancev
7.	Distributer barv	»Pod pojmom trženje si predstavljam promocijo podjetja in njegovih izdelkov ter vse ostale aktivnosti, ki so potrebne, da se prodaja realizira.«
8.	Distributer barv (družinsko podjetje)	»Zame pomeni marketing prepletanje prodaje in oglaševanja, ki posledično pripeljeta do realizacije nakupa.«
9.	Storitveno podjetje – izdelava strojnih inštalacij	»Pod pojmom marketing mi najprej pride na misel utrjevanje blagovne znamke (večja prepoznavnost), promocija, pospeševanje prodaje, skrb za zadovoljstvo kupcev.«
10.	Storitveno podjetje – izd. stroj. inštalacij (družinsko podjetje)	»Pod pojmom marketing oz. trženje si predstavljam, da mora podjetje dobro oglaševati svoje konkurenčne prednosti, da na koncu prepriča kupca v nakup. Za tem mora seveda stati kvalitetna in hitra izvedba del.«
11.	Mizarsko podjetje	»Sam marketing se mi zdi, da je skupek različnih aktivnosti, ki omogočajo, da izdelek prodaš na trgu takšnemu kupcu, ki je sposoben plačati kvaliteto, ki jo zagotavljaš, in obenem imeti še profit, ki ti daje zagon za nadaljnje delo.«
12.	Družinsko mizarsko podjetje	»Pod pojmom marketing oz. trženje se mi utrnejo naslednje misli: reklama, dobro ime, zadovoljstvo kupca, prepoznavnost, blagovna znamka.«

Na podlagi zgoraj navedenih opredelitev trženja oz. marketinga ne morem trditi, da obstajajo razlike v razumevanju trženja med lastniki/menedžerji majhnih družinskih in nedružinskih podjetij, saj ga v vsakem podjetju razumejo po svoje. Najpogosteje podjetja povezujejo trženje z naslednjim: oglaševanje oz. promocija, način, kako prodati kupcu izdelek oz. storitev, konkurenčne prednosti, razvijanje prepoznavnosti blagovne znamke in ustreznega odnosa s kupci. Takšen poenostavljen način razumevanja trženja je v splošnem značilen za majhna podjetja, kar ugotavljajo tudi tuje raziskave, ki sem jih omenila v tretjem poglavju na straneh 25 in 26.

Zanimalo me je tudi, katere aktivnosti majhna podjetja uporabljajo za sporočanje kupcem o svojih izdelkih oz. storitvah. Navedbe sogovornikov v raziskavi se največkrat nanašajo na izvajanje oglaševanja, pri čemer uporabljajo enostavne in cenejše oblike tržnega komuniciranja, kot so letaki, sejmi, vizitke, oglaševanje na internetu, radiu, lokalnih časopisih itd. Takšen način izvajanja trženjskih aktivnosti kaže na precejšnjo podobnost s teoretičnimi opredelitvami (glej točko 3.1, stran 25), vendar pa tam raziskovalci na prvo mesto postavljajo komunikacijo »od ust do ust«, šele potem pa sledijo ostale cenejše oblike tržnega komuniciranja. Kakšnih večjih razlik med izvajanjem trženjskih aktivnosti med majhnimi

družinskimi in nedružinskimi podjetji ni bilo moč zaslediti, razen tega da v vseh družinskih podjetjih za izvajanje trženjskih aktivnosti skrbijo družinski člani.

Pridobivanje informacije o tem, kaj se dogaja na trgu, in iskanje novih tržno zanimivih izdelkov in storitev

Na tem področju prav vsa intervjuvana majhna podjetja poudarjajo pomen različnih sejmov za pridobivanje informacij o trgu, tako da bistvenih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji ni. Večina je še omenila zbiranje informacij prek interneta, povratnih informacij stalnih kupcev, dobaviteljev in konkurentov. Pri načinu iskanja novih tržno zanimivih izdelkov oz. storitev pa bi poudarila pozitivno razlikovalno prednost družinskih podjetij, ki se je izkazala tudi pri enem izmed intervjuvanih podjetij. Prednost majhnih družinskih podjetij je v tem, da lahko zanimivo tržno nišo, ki je povezana z dejavnostjo podjetja, izkoristi eden izmed družinskih članov, ki jo lahko potem v obliki ločenega podjetja uspešno razvija naprej ter uspešno sodeluje z matičnim podjetjem in tako izkorišča sinergijske učinke, kar koristi obema podjetjema. Na takšen primer sem naletela tudi v intervjujih, kjer se je v enem izmed majhnih družinskih podjetjih družinski član (sin) specializiral za tržno nišo ter odprl lastno spletno vinsko trgovino. Za potrditev navajam naslednji odstavek iz intervjuja v majhnem družinskem gostinskem podjetju.

Družinsko gostinsko podjetje

»Sin se je specializiral tudi za tržno nišo in je odprl spletno vinsko trgovino, ki poleg vin ponuja tudi izobraževanja s tega področja in ponuja celo vinsko banko, kjer lahko ljubitelji vin primerno hranijo svoje dragocene vinske zbirke.«

Ovire, s katerimi se srečujejo lastniki/menedžerji majhnih podjetij

Podjetja se tekom poslovanja srečujejo z različnimi ovirami in problemi, ne glede na to, ali so družinska ali nedružinska. Podjetniki oz. lastniki majhnih podjetij so najpogosteje kot ovire v poslovanju navajali slabšo ekonomsko situacijo (recesija), upad prometa, pritožbe sosedov zaradi hrupa, neustrezno zakonodajo, pomanjkanje poslovnih con, nelojalno konkurenco in plačilno nedisciplino. Razlika, ki sem jo opazila med majhnimi družinskimi in nedružinskimi podjetji glede ovir v poslovanju, je v tem, da v družinskih podjetjih vedno poudarjajo problematiko odnosov znotraj podjetja in proces tranzicije podjetja na naslednjo generacijo, medtem ko v majhnih nedružinskih podjetjih problematike odnosov med zaposlenimi niso eksplicitno navajali. Čustvene vplive na posle znotraj družinskih podjetij sem obravnavala že na strani 13. V nadaljevanju navajam najbolj opazne citate intervjuvancev majhnih družinskih podjetij na to temo.

Gostinsko družinsko podjetje

»Poleg poslovnih izzivov se naše podjetje srečuje tudi z družinsko problematiko, saj družinsko podjetje ne predstavlja vedno le prednosti, ampak je včasih tudi težko kombinirati čustva in posel, saj si do domačih ponavadi bolj direkten in emocionalen, kar pa lahko večkrat privede do konfliktov. Vendar moram reči, da je še vedno več prednosti kot pa slabosti v družinskem podjetništvu.«

Družinsko podjetje s kmetijsko mehanizacijo

»Ker smo družinsko podjetje, včasih nastanejo tudi tu konfliktne situacije, vendar pa na srečo lahko rečem, da je še vedno več prednosti kot slabosti, če deluješ kot družinsko podjetje. Lahko rečem, da smo imeli pri otrocih zelo srečo, da oba rada delata v podjetju in da sta si oba izbrala tudi izobraževanje, ki je koristno za podjetje, čeprav ju v to ni nihče silil (eden sin študira na Fakulteti za strojništvo, medtem ko drugi sin študira na eni izmed visokih poslovnih šol). Priznam, da je velikokrat težko biti podjetnik, vendar pa z veliko volje in truda lahko dosežeš marsikaj. Slovenci smo velikokrat premalo zavedni in ne znamo promovirati našega znanja v tujini.«

Storitveno podjetje – izdelava strojnih inštalacij (družinsko podjetje)

»V času recesije so se pojavili likvidnostni problemi, vendar se na srečo sedaj ekonomska situacija izboljšuje. Zame osebno pa je bil pred kratkim največji šok hitra in nenadna smrt očeta, ki me je naučil vsega, kar znam, in mi bil stalno v oporo, tako osebno kot v poslu.«

Družinsko mizarско podjetje

»Ker smo družinsko podjetje, nas čaka v bližnji prihodnosti prenos podjetja na naslednika, kar me malo skrbi, saj se trenutno odlično razumemo in se bojim, da to ne bo skrhalo odnosov med nami. Trenutno delamo v podjetju trije bratje in vsak skrbi za svoje delo, tako da je zaenkrat več prednosti kot slabosti takšnega načina delovanja.«

Dolgoročni načrti lastnikov/menedžerjev majhnih podjetij

V raziskavi se je pokazalo, da tako družinska kot nedružinska majhna podjetja niso nagnjena k pisanju kakšnih dolgoročnih poslovnih načrtov in strategij. Skoraj vsi intervjuvanci so navajali, da nosijo svoje dolgoročne poslovne načrte »v svoji glavi«, pri čemer delno izstopa majhno proizvodno družinsko podjetje, ki vsako leto posebej sestavi poslovni načrt, ki vsebuje tudi razvojno strategijo za naprej. Izjema je tudi storitveno podjetje, ki se ukvarja z izdelavo strojnih inštalacij, saj sledi razvojni strategiji, ki jo postavlja njegovo matično podjetje, ki je tudi njegov lastnik. Hkrati pa si postavlja tudi lastne cilje, ki so usmerjeni v skupno strategijo z matičnim podjetjem, in sicer postati vodilni ponudnik na področju

klimatizacije, gretja in hlajenja ter na področju obnovljivih virov energije nuditi energetske učinkovite rešitve.

Spodaj navajam še nekaj najbolj značilnih odgovorov majhnih družinskih podjetij glede njihovega načina snovanja dolgoročnih načrtov za njihova podjetja.

Družinsko gostinsko podjetje

»Samih poslovnih strategij nimamo zapisanih, se pa veliko pogovarjamo o tem, še posebej s sinom, s katerim želiva nadaljevati našo gostinsko tradicijo.«

Družinsko podjetje s kmetijsko mehanizacijo

»Dolgoročnih načrtov in strategij nimamo formalno zapisanih, vendar pa vsako leto posebej sestavimo poslovni načrt, ki vsebuje tudi razvojno strategijo za naprej, v njem pa je zajeto tudi to, katere trge želimo v prihodnje osvojiti in s kakšnimi pristopi.«

Družinsko mizarско podjetje

»Naš dolgoročni načrt je uspešen prenos družinskega podjetja na naslednika, brez večjih konfliktov, in postati prepoznavno podjetje na domačem trgu s svojimi inovativnimi in oblikovalsko dovršenimi projekti v izdelavi notranje opreme.«

Lastnosti družinskih podjetij, kot sta dolgoročna naravnost in nezadostno urejeno nasledstvo, sta se potrdili že v literaturi, o čemer sem govorila na strani 12 tega magistrskega dela.

Sklepne ugotovitve kvalitativne raziskave

Na podlagi pridobljenih rezultatov domnevam, da slovenska majhna družinska podjetja uporabljajo zelo podoben slog trženja, kot nasploh opisuje tuja literatura za majhna podjetja. Seveda tega spoznanja ne moremo posploševati na vsa majhna družinska podjetja v Sloveniji zaradi majhnega števila vzorčnih enot, ki so bile vključene v raziskavo.

Za boljši pregled rezultatov raziskave sem 12 intervjuvanih podjetij razvrstila v tabelo, ki prikazuje, kakšnega sloga trženja se poslužujejo preučevana majhna podjetja glede na posamezne dimenzije trženja; tabelo sem oblikovala po zgledu Tabele 1 (na str. 35–36).

Tabela 5: Razvrstitev majhnih družinskih/nedružinskih podjetij glede na slog trženja

	Ni trženja	Nestrokovno trženje	Implicitno trženje	Razvito trženje
ZUNANJI				
Poznavanje trga	0	6	4	2
Konkurenti	0	6	4	2
Kupci	0	9	3	0
Trženjske informacije	0	10	1	1
Pomembni dogodki	0	5	4	3
Konkurenčna prednost	0	7	3	2
NOTRANJI				
Tržno komuniciranje	6	4	1	1
Cena	2	6	3	1
Poprodajne storitve	1	7	1	3

Zgornja tabela prikazuje sumarne rezultate izvedene kvalitativne raziskave o slogu trženja v dvanajstih majhnih družinskih in nedružinskih podjetjih v Sloveniji, ki kažejo na to, da se v majhnih podjetjih, tako družinskih kot nedružinskih, v največji meri poslužujejo nestrokovnega sloga trženja. To pomeni, da v večini intervjuvanih podjetij razumejo pomen trženja za njihovo podjetje, vendar pa nimajo na voljo dovolj znanja in izkušenj, da bi ga uspešno izvrševali. V praksi to pomeni, da majhna podjetja največkrat definirajo svoj trg glede na velikost, lokacijo ter bližnje konkurente, slabo pa razumejo posamezne segmente in ne izvajajo ciljnega trženja. Raziskava je pokazala, da majhna podjetja razmeroma dobro poznajo svoje kupce, saj večinoma znajo opredeliti kupce, ki so zanje ključnega pomena. Na voljo imajo največkrat le kontaktne podatke svojih kupcev, ki pa jih le redko uporabijo za izvajanje poprodajnih aktivnosti ali krepitev tesnejših odnosov s kupci. Informacije majhna družinska/nedružinska podjetja največkrat pridobivajo prek spleta, stalnih stikov s strankami, poslovnih partnerjev, sejmov in strokovne literature. Najslabše so se majhna družinska/nedružinska podjetja izkazala pri tržnem komuniciranju, saj se jih večinoma poslužuje le nekaterih občasnih promocijskih orodij, kot so oglaševanje na radiu, spletu, lokalnih časopisih, letaki, brošure in podobno. Samo oglaševanje ni načrtovano in največkrat ne preverjajo njegove učinkovitosti. Strategija postavljanja cen je pri večini intervjuvanih majhnih podjetij temeljila na oceni, kaj trg prenese, in na konkurenčnih cenah, pri tem pa so upoštevali še finančni vidik (nastale stroške) in kupno moč posameznih segmentov kupcev, katerim odobrijo popust (npr. študenti). V majhnih podjetjih se zavedajo pomena poprodajnih storitev, vendar jih le redko izvajajo za krepitev odnosov s kupci.

Kljub temu so se pri določenih zunanjih (poznavanje trga, konkurenti, kupci, trženjske informacije, pomembni dogodki, konkurenčna prednost) in notranjih (tržno komuniciranje, cena, poprodajne storitve) elementih sloga trženja pokazale razlike med majhnimi družinskimi in nedružinskimi podjetji, ki potrjujejo utemeljenost raziskovalne domneve.

Raziskovalna domneva: zaradi številnih razlik med majhnimi družinskimi podjetji in ostalimi majhnimi podjetji je tudi slog trženja v majhnih družinskih podjetjih drugačen od sloga trženja v drugih majhnih podjetjih.

Te razlike pa niso tako bistvene, da bi lahko trdili, da majhna družinska podjetja uporabljajo drugačen slog trženja. Razlog je v tem, da te razlike izhajajo predvsem iz osebnih odnosov, ki so velikokrat postavljeni pred delovne naloge, kar pa lahko privede do ogroženosti obstoja podjetja. Da bi se v družinskih podjetjih izognili različnim konfliktom, se morajo udeleženci (družinski člani) soočiti z nastalo situacijo, komunicirati in graditi na učinkovitem delovnem odnosu.

SKLEP

Danes živimo v okolju, kjer so spremembe stalnica, zato je bil zadnji del 20. stoletja v znamenju zmanjševanja števila velikih podjetij, vse večjo veljavo pa so pridobivala majhna in srednje velika podjetja, ki so po svoji naravi veliko bolj prilagodljiva. Velik delež med temi majhnimi podjetji predstavljajo tudi družinska podjetja, ki so v marsičem drugačna od drugih podjetij. V Sloveniji je po nekaterih ocenah kar 80 odstotkov takih, ki jih štejemo med družinska podjetja in skrbijo tako za poslovne koristi kot tudi za koristi družinskih članov, saj jim je poleg poslovne uspešnosti pomembna predvsem njihova dolgoročna materialna varnost.

Običajno je v družinskih podjetjih več prednosti kot slabosti, kar so potrdili tudi lastniki majhnih družinskih podjetij, ki so bili vključeni v raziskavo. Razlog za to je predvsem v tem, da so zaposleni (vključno z družinskimi člani) zelo predani poslu in družini. Družinska podjetja se od ostalih podjetij največkrat razlikujejo v dolgoročni naravnosti, stabilni kulturi (tradiciji), hitrem sprejemanju odločitev, privrženosti družinskih članov, zanesljivosti in ponosu, prilagodljivosti z vidika dela, časa in sredstev. Vendar pa jih od ostalih podjetij ločujejo tudi naslednje slabosti: čustveni vplivi in konflikti, togost v poslovanju, problematika nasledstva, vodstvena mesta so rezervirana največkrat le za družinske člane, tudi če niso kompetentni, različni interesi družine in podjetja. Naštete razlike se odražajo tudi na poslovanju majhnega družinskega podjetja. To pomeni, da se vpliv družinske komponente odraža na vseh področjih poslovanja podjetja, vključno s trženjem.

V majhnih podjetjih, vključno z družinskimi, so pri procesu trženja omejeni s sredstvi, pomanjkanjem specialistov s področja trženja ter omejenim vplivom na trg. Zato si majhna podjetja največkrat ne morejo privoščiti razvitega trženja, tudi če bi si to želela. To potrjuje tudi moja kvalitativna raziskava, ki kaže na to, da se majhna družinska in nedružinska podjetja v največji meri poslužujejo nestrokovnega trženja, razlog za to pa lahko najdemo tudi v lastnostih lastnika/menedžerja majhnega podjetja, ki je pogosto generalist in ni specializiran samo za posamezno funkcijsko področje.

Moram poudariti, da sem tekom raziskovanja področja trženja v majhnih podjetjih naletela tudi na primere, kjer so majhna družinska podjetja našla pot do profesionalnega trženja. Čeprav takšnih majhnih družinskih podjetij v raziskavi nisem odkrila, sem se pred enim letom udeležila zanimivega predavanja, kjer nam je predstavnik slovenske oglaševalske agencije predstavil način uspešnega sodelovanja z majhnimi družinskimi podjetji. Z njihovo pomočjo je majhno družinsko podjetje, ki se ukvarja z vzrejo najboljših gojenih rib, zgradilo prepoznavno blagovno znamko in danes uspešno trži svoje izdelke z visoko dodano vrednostjo.

Na osnovi teoretičnih dognanj in praktičnih spoznanj s preučevanjem sloga trženja v majhnih družinskih podjetjih tem podjetjem predlagam, da poskušajo najprej znotraj podjetja svoje delovne odnose spraviti čim bolj na profesionalno raven. To lahko storijo s pomočjo različnih svetovalcev ali pa sami poskusijo zapisati neke vrste družinsko ustavo, kjer bodo jasno navedene dolžnosti in odgovornosti družinskih članov in ostalih zaposlenih. Pri družinskih podjetjih je za njihov nadaljnji obstoj bistvenega pomena uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo. Pri prenosu družinskega podjetja gre za strokovno zahteven proces, ki je kombinacija lastniških, finančnih, organizacijskih, pravnih in davčnih vidikov, še dodatno pa jih otežuje čustvena prepletenost glavnih ustvarjalcev družinskega podjetja. Ko majhnemu družinskemu podjetju uspe uspešno urediti te procese, se lahko v polni meri posveti tudi ostalim poslovnim funkcijam, kamor sodi tudi trženje. Pri tem pa majhna družinska in nedružinska podjetja pogosto ponovno naletijo na različne omejitve, ki jim preprečujejo, da bi se posluževala sloga razvitega trženja. Te omejitve lahko presežejo z učinkovitim izkoriščanjem svojih prednosti, ki jih ločujejo od ostalih majhnih podjetij. Svojo tradicijo pa lahko s pravilnim trženjskim pristopom v obliki prepričljive zgodbe prodajo kot dodano vrednost svojemu izdelku oz. storitvi.

LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Mer Evrocenter.
2. Brockhaus, R. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(6), 165–177.
3. Carson, D. (1990). Exploratory Models for Assessing Small Firm 's Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–50.
4. Carson, D., & Cromie, S. (1990). Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence, *The Journal of Consumer Marketing*, 7(3), str. 5-18.
5. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. London: Prentice Hall.
6. Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9, 363–382.
7. Chaston, I., & Mangles, T. (2002). *Small business marketing management*. Basingstoke: Palgrave.
8. Curran, J. (1986). Bolton Fifteen Years on: A Review and Analysis of Small Business Research in Britain 1971 – 1986. *Small Business Research*, 2, 20–21.
9. Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(6), 151–166.
10. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
11. Hirisch, R. D. (1992). The Need for Marketing in Entrepreneurship. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 43–47.
12. Hirisch, R. D. (2004). *Small Business Solutions: How to Fix and Prevent the Thirteen Biggest Problems That Derail Business*.
13. Janškovec, Ž. (2004). *Posebnosti strateškega planiranja v majhnih družinskih podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kaučič, P. (2009). Sindrom Henryja Forda. *Podjetnik* (7), 28–29.
15. Kenny, B., & Brian, K. (1989). *Marketing in small businesses. Marketing by small firms – Manuals*. London, New York: Routledge.
16. Kern, M. (2004). Mala in srednja podjetja prevladujejo v vseh pogledih. *Obrtnik* (10), 13.
17. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji* (magistersko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kopicer, T. (2009). Prenos nasledstva v družinskem podjetju. *Podjetnik* (7), 26–27.
19. Košir, A. (2005). *Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kranjc–Pavlica, M. (2006). Od kod težave družinskih podjetij. *Podjetnik* (12), 29–30.
21. Kreiser, M. P., Ojala, J., Lamberg, J. A., & Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*, 12(1), 100–114.
22. Lampe, R. (2006). Dedovanje podjetniškega premoženja. *Podjetnik*, 34–35.

23. Malach – Pines, A., Sadeh, A., Dvir, D., & Yafe-Yanai, O. (2002). Entrepreneurs and managers: similar yet different. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(2), 172–190.
24. Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, 21(9), 239–258.
25. McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*, 201–213.
26. McKenna, S.D. (1996). The darker side of the entrepreneur. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(6), 41–45.
27. Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., & Kupiec-Teahan, B., (2008). Marketing in small hotels: a qualitative study. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(3), 293–315.
28. Nadišič, T. (2007). *Načrtovanje trženja v majhnem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Pahor, N. (2005). Marketing z dogodki – DOBRA NALOŽBA. *Podjetnik* (8), 38–39.
30. Petretič, L. (2005). *Problemi vodenja družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Petrovčič, I. (2006). *Specifičnost upravljanja družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Potrata, B. (2002). So podjetnice enakopravne? *Podjetnik* (5), 46–47.
33. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(3), 1–35.
34. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of the Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(3), 1–36.
35. Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 47–54.
36. Thompson, J., & Downing, R. (2007). The entrepreneur enabler: identifying and supporting those with potential. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 528–544
37. Vadnjal J.(1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Vadnjal, J. (1999). Konflikti v družinskih podjetjih. *Podjetnik*, 48.
39. Vadnjal, J. (2005, september). Je vaše podjetje zares družinsko? *Podjetnik*. Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2593>.
40. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Vadnjal, J. (2006). Morda je zdaj pravi čas za spremembo. *Podjetnik*, 32–33.
42. Vadnjal, J. (2008). Development and Growth Orientation of Family and Non-Family Businesses. *Economic Business Review*, 10(3).
43. Vodlan, M. (2003). *Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

44. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F). *Uradni list RS*, 45, 5030.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za vodenje globinskih intervjujev.....	1
Priloga 2: Povzetki globinskih intervjujev.....	3

Priloga 1: Opomnik za vodenje globinskih intervjujev

1. S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?
 - Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?
 - Kdo je v podjetju odgovoren za izvajanje trženja?
2. Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?
 - Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?
3. Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?
 - Kako je vaše podjetje pozicionirano na trgu?
 - Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?
4. Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (opis profila kupcev oz. različnih segmentov kupcev z različnimi zahtevami)?
 - Koliko imate kupcev?
 - Kdo so vaši ključni kupci?
 - Na kakšen način pridobivate nove kupce?
 - Na kakšen način komunicirate s svojimi kupci, po tem ko so že opravili nakup vaših izdelkov?
 - Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih kupcev?
5. Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?
6. Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?
7. Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev?
 - Kako sledite spremembam, ki se dogajajo na vašem trgu?
 - Na kakšen način iščete tržno zanimive izdelke?

- Kako raziskujete trg in pridobivate nove kupce?

8. Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

9. S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

10. Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

- Ali imate dolgoročne načrte in strategije kje formalno zapisane (se vam zdi to potrebno ali so predvsem v vaši glavi)?
- Na kakšen način se v vašem podjetju ukvarjate s trženjskim planiranjem?
- Ste pripravljeni sprejeti nove pristope v trženju?

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje:

Število zaposlenih:

Leto ustanovitve:

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik):

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja:

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

Priloga 2: Povzetki globinskih intervjujev

1. Nedružinsko gostinsko podjetje: pizzerija, špagetarija

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Ukvarjamo se z gostinstvom, podrobneje naš lokal lahko opredelim, kot specializirano okrepčevalnico (pizzerija in špagetarija). Poslovne funkcije, kot so: nabava, delo v kuhinji, strežba, vzdrževanje, porazdeljene med oba lastnika, pri tem pa nam pomagajo še študenti. Za izvajanje trženje pa je odgovoren le eden izmed lastnikov. Računovodstvo nam izvaja zunanji računovodski servis.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Za naše podjetje je najbolj ključnega pomena kvalitetno delo v kuhinji in strežbi, kar pomeni, da tudi oba lastnika aktivno opravlja to vlogo, da dobiva direktne odzive strank na opravljeno storitev.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Podjetje deluje lokalno in cilja na goste iz Škofje Loke in okoliških občin (Železniki, Žiri, Kranj), pri čemer s pridom izkorišča tudi svojo ugodno lokacijo v centru srednjeveškega mesta, ki mu v poletnih mesecih privabi veliko turistov. Glede konkurence lahko rečem, da so v centru Škofje Loke dva gostinska lokala, ki ponujata pripravo in postrežbo jedi, v bližini pa sta še dve slaščičarni. V okolici so še trije ponudniki hitre prehrane. Tik pred novim letom se je prenovila tudi restavracija nad blagovno hišo Nama v Škofji Loki, ki je svoje odprtje tudi aktivneje promovirala, tako da ga lahko jemljemo, kot resnejšega konkurenta. Kljub konkurenci smo zadovoljni z obiskom lokala, saj imamo veliko stalnih strank, ki nam s pozitivnim odzivom, dajejo motivacijo za naprej. Ker oba s solastnikom delava tudi v strežbi, preko direktnega kontakta s strankami, tudi lažje zaznavava želje in pričakovanja kupcev, tako da lahko na podlagi tega uvajava novosti.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: V največji meri vplivajo razne velike prireditve in koncerti, ki se odvijajo v mestnem jedru Škofje Loke. Vsako leto se v poletnih mesecih odvija srednjeveška prireditev Venerina pot, ki ima izredno pozitiven vpliv na obiskanost lokala. Ta prireditev je brezplačna, zato jo obiše veliko domačinov in tudi turistov. Zanimivo je tudi to, da ima najbolj znana prireditev v Škofji Loki, to je Škofjeloški pasijon negativen vpliv na obiskanost lokala, saj je prireditev plačljiva, poleg tega pa mestni trg zaprejo za vse ostale obiskovalce, za kar nekaj časa. Letos je negativno vplivala tudi obnova mostu, ki vodi do centra mestnega jedra, tako da smo imeli posledično manj prometa.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih - katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Kot največjega neposrednega konkurenta navajam gostilno Kašča, ki se nahaja na spodnjem trgu mestnega jedra Škofje Loke. Ta gostinski lokal je obenem dopolnitev

gostinske ponudbe v Škofji Loki, saj ponujajo tudi menije in imajo več prostora za pogostitev večjih skupin in zaključenih družb. Naš lokal je na žalost prostorsko zelo omejen in ne moremo postreči večjih skupin, zato z gostilno Kašča tudi pozitivno sodelujemo in napotimo večje skupine k njim. Vendar pa smo s cenovnega vidika, cenejši od Kašče. Drugi neposredni konkurent je prenovljena restavracija nad trgovskim centrom, ki pa se je šele pred kratkim odprla, tako da še nimamo veliko informacij, kako so obiskovalci zadovoljni z njo. Slišal sem, da imajo zelo široko ponudbo jedi, poleg tega pa v večernih urah med vikendom spremenijo restavracijo v nočni lokal, kjer prirejajo razne koncerte in plese. Slabost gostiln na našem območju je, da jih v poletnih mesecih zaprejo zaradi dopustov, medtem ko naša specializirana okrepčevalnica deluje redno vse leto. Naslednji konkurenti so ponudniki hitre prehrane, katere prednosti so, da so odprti tudi čez noč. Za enega ponudnika hitre prehrane lahko rečem, da ima dobro ponudbo in so tudi stranke z njim zelo zadovoljne, medtem ko sem za novejša dva ponudnika slišal, da nimata ravno najboljših referenc, saj menda kvaliteta njihovih storitev niha.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Naše stranke redno zahajajo k nam, ker imamo zelo dobro lokacijo, kvalitetno ponudbo in postrežbo. Kot konkurenčno prednost bi izpostavil, še dobre porcije, zaradi česar hodi tudi veliko študentov. Natakariji znajo svetovati pri izbiri hrane in pijače. Imamo tudi širši izbor vin (na kozarec), vendar smo kljub temu cenovno dostopni. Kljub temu, da okrepčevalnica nima družinske tradicije, kot večina gostiln v okolici, je na tej lokaciji v preteklosti (leta 1978) že bil lokal s tem imenom. V 90-ih letih je na tem mestu bil lokal za mlade, ki pa ga je spremljal negativni predznak, ki pa ga sedaj naš gostinski lokal uspešno odpravlja.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (opis profila kupcev oz. različnih segmentov kupcev z različnimi zahtevami)?

O: V naši okrepčevalnici so zaželeni vsi gostje, čeprav lahko rečem, da je med našimi gosti še vedno največ mladih, ki so že prej radi hodili sem. Trudimo pa si pridobiti tudi vedno več starejših, družin, poslovnih strank in turistov.

V: Kdo so vaši ključni kupci?

O: Za naš lokal so ključnega pomena mladi (dijaki in študentje). Ta segment kupcev privabljamo z različnimi sodelovanji z mladimi interesnimi skupinami. Tako na primer sodelujemo s Klubom škofjeloških študentov, kateremu nudimo tudi popust, ki ga lahko koristijo njihovi člani. Pozitivno sodelujemo tudi z mladimi umetniki, ki jim brezplačno omogočimo razstavo njihovih del v našem gostinskem lokalu. Posledično so naša ciljna skupina kupcev tudi razni umetniki, ki imajo ob dobri hrani in pijači, radi tudi lepo opremljen ambient in dobro glasbo. V preteklem letu, ki je bil v znamenju recesije, smo bili pozitivno presenečeni pri povečanju poslovnih gostov. Razlog za to je verjetno v tem, da zanimive jedi ponujamo po ugodnih cenah, poleg tega pa je na voljo tudi veliko kvalitetnih vin. Vsako leto v poletnih mesecih pa privabimo tudi veliko turistov, ki jih največkrat privabi lep letni vrt lokala, ki ima čudovit razgled. Ponavadi turisti ravno pokrijejo izpad dohodka domačih gostov.

V: Na kakšen način pridobivate nove kupce?

O: Največ novih strank dobimo preko priporočil naših stalnih gostov. Zelo prijetno so nas presenetili naši mladi stalni obiskovalci, ko so sami naredili profil na Facebooku za naš gostinski lokal. Zasledil sem, da so bile do sedaj na tej spletni strani zabeležene samo pohvale, poleg tega pa uspešno pridobiva tudi nov krog mladih privrženecv. Mogoče na nek način tudi sam, kot znan igravec na Loškem odru, s svojo osebnostjo privabljam kulturne privrženecv v naš lokal. Podjetje se do sedaj ni posluževalo plačljive promocije, vendar se zavedamo, da bomo tudi na tem področju morali narediti korak naprej.

V: Na kakšen način komunicirate s svojimi kupci, po tem ko so že opravili nakup vaših storitev?

O: Največkrat svoje stalne goste na koncu postrežbe naši natakarji, ali kar sam povprašam, kako so bili zadovoljni in s tem pridobim velik del informacij. Kot sem že prej omenil, svoja mnenja mladi gostje izražajo tudi na internetu na našem Facebook profilu, ki ga tudi stalno spremljam in preverjam odzive strank.

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

O: Na prvem mestu so naše stalne stranke, nove pa pridobivamo preko priporočil le teh.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Naše podjetje se je do sedaj posluževalo različnih vrst promocij, ki pa so bile brezplačne. Za primer lahko navedem, da smo navedeni v turistični ponudbi Škofje Loke, kar je objavljeno na spletni strani občine Škofje Loke. Omenjeni pa so tudi v letakih, ki jih priskrbi Turistično društvo Škofje Loke, ki ima svojo info točko, na zelo dobri lokaciji, tik ob glavni cesti, ko se pripelješ v Škofjo Loko. Kontaktirali so nas tudi predstavniki Lonely Planet-a, ki so nas brezplačno dodali v njihov vodič, kar je objavljeno tudi na spletu. Ker v našem lokalu organiziramo tudi različne kulturne dogodke, le te izkoristimo tudi za brezplačno promocijo na radiu.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?

O: Ker se lastniki lokalov na tem območju dobro poznamo, se včasih tudi malo pogovorimo o tem, kako kdo določa cene, z namenom da ne bi prihajalo do prevelikih odstopanj. Seveda moramo pri tem upoštevati vse stroške, ki nastanejo ob enem pa mora lokal prinašati profit. Z raznimi popusti se prilagajamo našim ciljnim skupinam kupcev, npr. študentom.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev?

O: Največ informacij pridobimo od naših stalnih strank. Poleg smo v dobrih odnosih z našimi konkurenti, tako se večkrat na raznih srečanjih pogovarjamo o novostih. Stalno spremljam tudi več spletnih strani, ki obravnavajo gostinsko področje. Nekateri naši dobavitelji organizirajo tudi različna predavanja in izobraževanja (npr. distributerji vin). Udeležujem pa se tudi različnih sejmov, kot je npr. GAST expo, ki je mednarodni strokovni sejem gastronomije, pijače, kave, slaščičarstva, pekarstva in gostinsko-hotelske opreme in vinskih sejmov.

V: Na kakšen način iščete tržno zanimive izdelke?

O: Preko povratnih informacij od stalnih strank pridobivamo nove ideje. Danes celo sodelujemo z nekaterimi podjetji, katerih lastniki so bili najprej naše stalne stranke. Nato se je

pa skozi dobro poznavanje, razvilo poslovno sodelovanje, saj smo skupaj odkrili nove dobre ideje, ki jih še danes uspešno udejanjamo. Pred kratkim smo dopolnili tudi našo gostinsko ponudbo z brezglutenskimi jedmi. Te jedi so namenjene tudi diabetikom in vsem, ki bi radi jedli bolj zdravo. Tako nameravamo privabiti nove kupce.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Pod pojmom marketing oz. trženje si najprej predstavljam storitev ali produkt, ki ga poskušaš na optimalni način ponuditi in prodati kupcem. Ta optimalni način pa vsebuje različne oblike promocije.

V: Kdo v podjetju je odgovoren za izvajanje trženja?

O: V podjetju smo odgovorni za izvajanje trženja prav vsi, ki delamo v podjetju. Saj je za uspešno poslovanje ključnega pomena zadovoljen gost, ki potem s pozitivnimi priporočili odigra prav tako na nek način trženjsko vlogo. Za sprejemanje ključnih trženjskih prijemov oz. aktivnosti pa sva odgovorna oba solastnika.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključnega pomena, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: V gostinstvu se mi zdi, da je najpomembnejše kvalitetna priprava jedi in strokovna postrežba. Če gostje niso zadovoljni s tvojo gostinsko ponudbo, še tako dobro trženje dolgoročno ne pomaga, saj se v takem majhnem mestu, kot je Škofja Loka hitro izve kje se dobro je in kje ponudba ni najboljša.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Ker smo z obiskom strank zadovoljni, nam problem predstavljajo le sosedje, ker stanujejo v isti stanovanjski hiši. Kljub temu, da poskušamo biti razumljivi do njih in nimamo glasne glasbe v lokalni, se jim zdi, da jim lokal v njihovi neposredni bližini znižuje kakovost življenja. Na obisk našega lokala vplivajo tudi večja obnovitvena dela v centru mesta Škofje Loke, saj to odbija obisk turistov, kot tudi domačih gostov.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naš dolgoročni cilj je v še bolj specializirani gostinski ponudbi, ki bo vsebovala jedi za prav posebne skupine kupcev (npr. jedi po športnih aktivnostih). Še naprej si bodo prizadevali za kakovostno in svežo pripravo jedi iz kvalitetnih sestavin. Ker se prostorsko ne moremo širiti na tej lokaciji, se poskušamo izboljševati predvsem na pripravi in postrežbi jedi.

V: Ali imate dolgoročne načrte in strategije kje formalno zapisane (se vam zdi to potrebno ali so predvsem v vaši glavi)?

O: Dolgoročnih načrtov oz. strategij s solastnikom nimava zapisanih, vendar se o tem večkrat pogovarjava in iščeva nove možnosti za nadaljnje izboljšave.

V: Ste pripravljeni sprejeti nove pristope v trženju?

O: Moram reči, da ne maram klasičnih načinov promocij velikih podjetij (npr. oglaševanja pralnih praškov), bolj so mi všeč kakšni inovativni pristopi, o katerih večkrat razmišljam. Ena izmed idej, ki se mi je pred kratkim porodila je, da bi stalne stranke ob naslednjem obisku obdaril s praktičnim darilom (npr. zgoščanka z našim izborom glasbe, ki jo vrtimo v našem lokalni in galerijo slik, ki so bile razstavljene pri nas). S tem bi se jim zahvalil za dosedanja obisk in pripomogel, da bi še naprej širili dober glas.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: gostinstvo

Število zaposlenih: 2

Leto ustanovitve: 2007

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): solastnik

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 11. 2. 2010, 1h 10 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

2. Družinsko gostinsko podjetje: gostilna

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Naše družinsko podjetje je svojo tradicijo začelo, kot vaška gostilna, ki je bila prvič omenjena že leta 1870, kasneje pa je dobilo novo podobo in se specializiralo za način t.i. počasnega prehranjevanja (Slow Food), nadgrajenega s strokovnim svetovanjem pri izbiri vrhunskih slovenskih in svetovnih vin. Sem šef kuhinje (glavni kuhar), medtem ko je moj mož zadolžen za nabavo in finance. Pri trženju mi pomaga sin, ki pa se je odločil tudi za lastno podjetniško pot in sicer za distribucijo slovenskih in tujih vin. Danes podjetji uspešno sodelujeta na več področjih in poskušata maksimalno izkoristiti sinergijske učinke.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Za dolgoročno uspešno delovanje gostilne je najpomembnejša funkcija postrežba in kuhinja, saj gostje pridejo v gostilno zaradi hrane, zapomnijo pa si jo zaradi postrežbe. Zato največ časa v podjetju namenimo prav za kvalitetno izvajanje teh dveh aktivnosti.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Naša gostilna se nahaja tako rekoč pred vrati v Ljubljano, Škofjo Loko, Kranj in letališčem Jožeta Pučnika Ljubljana. Takšna ugodna lokacija nam pripelje veliko gostov tako iz Gorenjske, kot iz ljubljanskega okoliša. Poleg domačih gostov pride veliko gostov iz tujine, največ prav iz Avstrije in Italije. Pri italijanskih gostih se pozna, da je njihova gurmanska kultura veliko bolj razvita, kot v Sloveniji, saj znajo veliko bolj ceniti, takšen način prehranjevanja. Ker je naša restavracija specializirana za Slow Food, bi kot neposredne konkurente našela naslednje restavracije v Sloveniji: JB Restavracija, Gostilna Krištof, Hiša Franko in Gostilna Pri Lojzetu – Dvorec Zemono. Kot posredne konkurente bi pa navedla vse tuje restavracije npr. mehiške, kitajske, tajske. Želje in pričakovanje kupcev poskušam stalno spremljati, zato jih vedno po zaključenem obedu povprašam o njihovih doživetjih in mnenju. Kmalu za tem, ko sva se z možem odločila odpreti gostilno, sva začutila, da lahko gostom ponudiva več. Največ idej sem pridobila prav z včlanitvijo v klub Slow food, kjer sem bila stalno seznanjena z novostmi na gurmanskem področju. Danes gostje k nam pridejo namensko, da bodo deležni dobre hrane, postrežbe v prijetnem okolju, skratka se pridejo »razvajati«. Poleg tega, je že veliko naših strank napisalo svoja mnenja v knjigo gostov, ki jo na vsake toliko čase vzamem v roke in preberem, ter s tem dobim kakšno novo idejo ali motivacijo za nadaljnje delo.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih - katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Za posredne konkurente lahko navedem vse tuje restavracije, ki gostom prav tako nudijo na nek način novo doživetje in okus. Poleg tega je samo nekaj metrov stran od nas, kitajska restavracija, zato je v tem primeru tudi neposredni konkurent. Na splošno bi lahko rekla, da so prednosti tujih restavracij (kitajskih, mehiških,...), da so cenejše, veliko jih nudi tudi nakup študentskih bonov, tako da so bližje tudi temu segmentu kupcev. Poleg tega so cenovno dostopnejše širši množici, ter imajo drugačno ponudbo. Njihove natararice in natararji so zelo prijazni in simpatični, česar se razveseli marsikateri gost. Kot njihove slabosti bi pa navedla, da so sestavine njihovih jedi bistveno cenejše, včasih natararice oz. natararji slabo znajo slovenski jezik, ter da imajo včasih že preveč kičast ambient. Naslednji neposredni konkurent naši gostilni, so ostale restavracije višjega nivoja. Za primer bi navedla Gostilna Pri Lojzetu – Dvorec Zemono, pri katerem opazim naslednje prednosti:

- v bližini je meja z Italijo, kar je mu pripelje veliko gostov iz Italije, ki so izraziti gurmani,
- grajski ambient, ki deluje pravljичno,
- izredna lokacija, ki omogoča razgled na vinograde (topla primorska klima),
- večje kapacitete gostinskega lokala (na vrtu ali v notranjosti lokala – možnost pogostitve večjih skupin gostov npr. porok),
- imajo dodatno ponudbo Cataring,
- imajo dolgo družinsko tradicijo (Gostilna pri Lojzetu).

Kot njihovo slabost bi navedla samo to, da niso lastniki gostinskega lokala, kar jim povečuje stroške. Ostalih pripomb na njihovo delo nimam, saj bi lahko rekla, da so nam za zgled.

V: Kako je vaše podjetje pozicionirano na trgu?

O: S sigurnostjo lahko rečem, da se naša restavracija uvršča med 15 najboljših v Sloveniji. Poleg tega smo dobili tudi »Prisrčnico«, s katero se uvrščamo med gastronomske mojstrovine Slovenije. Poleg tega so nas v sam vrh uvrščali različni časopisi, ki so iskali najboljše restavracije v Sloveniji npr. (Nedelo, Finance).

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Gostje radi prihajajo k nam zaradi kvalitetne priprave jedi in strokovne postrežbe. Smo strokovnjaki za počasno prehranjevanje t.i. (Slow food), ki zagovarja zdravo prehrano, avtohtone jedi, stare pozabljene jedi prilagojene današnjim prehrabnim smernicam in zelo pomembno - harmonija hrane in vina, zato je pri strežnem osebju nujno znanje SOMMELIER-a. Slow food rituali so tudi za gostince poseben, če ne že najvišji izziv, kajti idej, fantazije in koordinacije takšnega načina postrežbe ne premore vsak. Takšen način dela je naši restavraciji zelo blizu, saj radi brskamo po starih receptih, ki jih z našimi idejami nadgradimo. Skrbimo da so surovine iz naše okolice ter popolnoma sveže, jedi pa so prilagojene letnemu času. Pri nas se lahko gost prelevi v sodobnega gurmana, kateremu z veseljem ustrezemo, to pa je tudi naša bistvena konkurenčna prednost. Kot prednost pred ostalimi restavracijami bi lahko navedla, da se lahko pohvalimo, da smo gostili že veliko

znanih gostov (npr. Milan Kučan, Janez Drnovšek, Danilo Turk, Janez Janša z Urško, Tereza Kesovija, Pino Mlakar in drugi). Naslednja prednost pred konkurenti je naša družinska gostinska tradicija, ki sega že v leto 1870 in smo zelo ponosni nanjo, saj nam je ohranila številne vezi z bogato dediščino kulinarike in gastronomije. Za naše podjetje je družinska komponenta še toliko bolj pomembna, saj ima sin tudi podjetje z distribucijo vin in izobraževanjem na tem področju. Podjetji zelo dobro sodelujeta, kar je lahko tudi odlična konkurenčna prednost pred ostalimi. Svojo konkurenčno prednost povečujemo z udeležbo na raznih priznanih gurmanskih dogodkih in sejmih, kar nam povečuje prepoznavnost doma in v tujini. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na našo ugodno lokacijo, saj se naša gostilna nahaja tako rekoč pred vrati v Ljubljano, Škofjo Loko, Kranj in letališčem Ljubljana.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (opis profila kupcev oz. različnih segmentov kupcev z različnimi zahtevami, kdo so ključni kupci in kako pridobivate nove)?

O: Naše goste bi lahko opisala kot gurmane, tiste ki uživajo v odlični hrani in imajo radi dobra vina. Lahko bi rekli, da se pridejo gostje k nam namensko, da bodo deležni gurmanskega razvajanja. Naši ključni kupci so poslovneži in znane osebnosti, mladi pari, ki se hočejo razvajati za posebne priložnosti in seveda tuji gostje, predvsem iz Italije. Imamo pa tudi možnost darilnih bonov, s katerimi lahko naše gurmansko razvajanje podarite dragi osebi. Največ novih kupcev dobimo, preko pozitivnih priporočil stalnih kupcev. Goste privabi tudi gurmanska uvrstitev naše restavracije med najboljše različnih časopisov. Napisanih pa je bilo tudi že kar nekaj člankov o nas, na kar smo zelo ponosni. Plačane promocije pa se za enkrat še nismo posluževali, vendar se zavedamo da bo potrebno narediti napredek tudi na tem področju. Imamo tudi lično urejeno spletno stran, ki predstavlja našo gostinsko tradicijo in privablja goste z navedenimi »gourmet menuji«.

V: Na kakšen način komunicirate s svojimi kupci, po tem ko so že opravili nakup vaših storitev?

O: Na koncu postrežbe goste vedno, kot šef kuhinje povprašam o zadovoljstvu, tako da pridobim neposredne informacije o samem izkustvu gosta. Imamo pa tudi knjigo Pohval, kjer zbiramo vtise naših kupcev in jih tudi večkrat prebiram, da dobim z njimi še kakšne nove ideje in tudi motivacijo za nadaljnjo delo.

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

O: Izredno smo veseli naših stalnih gostov, zato jim nudimo tudi največjo pozornost in se trudimo za njihovo zadovoljstvo. Največkrat naši stalni gostje preko priporočil pripeljejo nove kupce, ki si prav tako zaželi gurmanskih užitkov.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Do sedaj se nismo posluževali plačanih reklam, ki bi privabljala goste, ampak smo preko brezplačnih publikacij sporočali o svojih dosežkih. Veliko informacij o nas pa lahko kupci najdejo na naši spletni strani.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?

O: Pri postavitvi cen moraš upoštevati vse stroške in dosežati tudi določen profit, da si motiviran, da ustvarjaš naprej. Večkrat se gostinci sestanejo tudi na raznih srečanjih, kjer se pogovarjamo, kakšni so okviri v katerih se gibljejo cene takšnih jedi.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev?

O: Veliko informacij pridobimo z obiskom raznih domačih in tujih kulinaričnih sejmov. Včlanjena sem tudi v klub Slow food, ki organizira kulinarična srečanja, kjer si pridobivamo nova spoznanja na tem področju in izmenjavamo informacije.

V: Na kakšen način iščete tržno zanimive izdelke?

O: V naši gostilni si stalno prizadevamo presenetiti goste z novimi jedmi, ki pa še vedno »dišijo« po starih receptih. Poleg zanimivih in okusnih jedi so v naši gostilni vedno postreženi tudi s pravim vinom. Sin se je specializiral tudi za tržno nišo in je odprl spletno vinsko trgovino, ki poleg vin ponuja tudi izobraževanja s tega področja in ponuja celo vinsko banko, kjer lahko ljubitelji vin primerno hranijo svoje dragocene vinske zbirke.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Najpomembnejši dogodek je bil, da je sin pred nekaj leti ustanovil lastno podjetje, ki se ukvarja z distribucijo vin, ki pa se odlično dopolnjuje z našo gostinsko dejavnostjo, tako da uspešno sodelujemo. Pomemben dogodek je bil tudi to, da smo 26.10.2000 predstavljali Slovensko kuhinjo s poudarkom na Škofjeloški kuhinji v Torinu na sejmu SALONE DEL GUSTO. Poleg tega so me leta 2006 iz organizacije James Beard Foundation, ki združuje najboljše kuharje sveta, povabili kot edino predstavnico slovenske kuhinje. Med pomembnejše dogodke za naše podjetje pa štejemo naše predstavitve v tujini, npr. na Salonu del Gusto v Torinu (1999), v Jolly Hotelu v Londonu (2002), zastopani pa smo tudi v monografiji European Cookery, ki je izšla l.2004 v Haagu. Knjiga "European Cookery" - tradicionalno in inovativno, je septembra izšla v Haagu v nakladi 100.000 izvodov. Predstavili so jo na neformalnem srečanju evropskih ministrov za kmetijstvo in ribištvo. Prestižno evropsko kuharico z recepti vseh 25 držav Evropske unije s svojim inovativnim jedilnikom predstavlja naše specialitete.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Sama si pod pojmom trženje predstavljam iskanje tržnih priložnosti, npr. v dodatni ponudbi za posebne praznike. Tržiti se poskušamo skozi reference zadovoljnih gostov, ki jim namenimo posebno pozornost npr. z domače izdelanim pecivom. Družinska podjetja pa lahko za svojo promocijo in tržno prepoznavnost uporabijo tudi družinsko tradicijo, ki jo s pomočjo posebne zgodbe uporabijo, kot promocijski magnet za svoje goste.

V: Kdo v podjetju je odgovoren za izvajanje trženja?

O: Za trženje sem v podjetju zadolžena sama, pri tem pa mi pomaga tudi moj sin, ki se izobražuje tudi na poslovnem področju in mi večkrat svetuje pri določenih trženjskih problemih.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključnega pomena, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Menim, da je za gostinsko podjetje najpomembnejša funkcija odlična postrežba in kuhinja, saj v gostilno greš zaradi hrane, zapomniš pa se jo zaradi postrežbe. Seveda je pri tem

pomembna še kvalitetna nabava sestavin, ki dajo jedem pravi okus in gostje to znajo ceniti. S kvalitetnim delom si moraš ustvariti dobro ime, ki pa se potem širi od ust do ust.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Ker smo restavracija višjega nivoja zaznavamo problem neizobraženosti ljudi glede prehranjevanja. S tem, ko bo več ljudi gurmanov bo tudi več povpraševanja po restavracijah takšnega ranga. Poleg poslovnih izzivov se naše podjetje srečuje tudi z družinsko problematiko, saj družinsko podjetje ne predstavlja vedno le prednosti, ampak je včasih tudi težko kombinirati čustva in posel, saj si do domačih ponavadi bolj direkten in emocionalen, kar pa lahko večkrat privede do konfliktov. Vendar moram reči, da je še vedno več prednosti, kot pa slabosti v družinskem podjetništvu. Naslednji problematična situacija, ki je vplivala na naše poslovanje je slabša ekonomska situacija v zadnjem letu, kar se pozna pri prometu našega podjetja. Upadel nam je namreč delež poslovnih strank.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naši dolgoročni poslovni načrti so prenos restavracije v središče Ljubljane, pri čemer bi mi v meri pomagal sin, ki ima že lokal v centru mesta, ki je specializiran za strežbo kvalitetnih vin. Razlog za selitev je v tem, da ima glavno mesto večji tržni potencial za takšen rang restavracije, poleg tega pa je tudi turistom, ki si zaželijo gurmanskih užitkov bolj dostopna.

V: Ali imate dolgoročne načrte in strategije kje formalno zapisane (se vam zdi to potrebno ali so predvsem v vaši glavi)?

O: Samih poslovnih strategij nimamo zapisanih, se pa veliko pogovarjamo o tem, še posebej s sinom, s katerim želiva nadaljevati našo gostinsko tradicijo.

V: Ste pripravljeni sprejeti nove pristope v trženju?

O: Ker je pred nami še veliko poslovnih izzivov, bomo seveda primorani razmišljati bolj trženjsko in s tem sprejeti nove pristope na tem področju. Z zanimanjem spremljam kakšne nove načine trženja v naši panogi, preko raznih sejmov in strokovnih revij. Budno pa spremljam tudi tržne aktivnosti naših konkurentov, saj so nam nekateri tudi za zgled.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: gostinstvo – restavracija

Število zaposlenih: 5

Leto ustanovitve: 1991

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): lastnica, direktorica

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 11. 2. 2010, 1h 40 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

3. Nedružinsko podjetje: prodaja in servis kmetijske mehanizacije

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Podjetje se ukvarja s prodajo kmetijske mehanizacije slovenskih in tujih proizvajalcev (italijanskih in nemških). Kot direktor oz. lastnik podjetja skrbim za celotno nabavo, prodajo in trženje. Obenem pa sem zadolžen tudi za tehnično svetovanje v podjetju, saj imam tudi izobrazbo s tehnične stroke, to pa zelo pomembno vpliva na samo prodajo v takšnem podjetju.

Zaposleno imam tudi sodelavko komercialistko, ki pomaga pri komerciali, nabavi, predstavljanju podjetja na sejnih, obisku podjetij. Ko pregledam različne nove izdelke in ponudbe novih dobaviteljev, vse tehnično pregledam in se pogajam za cene, pri sami administraciji in komerciali pa mu odlično pomaga sodelavka.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najbolj pomembne se mi zdi funkcija nabave, saj moraš izbrati prave izdelke, ki jih vedno tehnično najprej preučim, temu pa sledi komercialni del, ki pa mora biti izpeljan tako, da lahko pravi izdelek kupcu prodaš po pravi ceni. V podjetju ključne trženjske odločitve sprejemam sam, pri njihovi izpeljavi pa mi pomaga sodelavka.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Naše podjetje pokriva celotno Slovenijo, kjer realiziramo kar 95 odstotkov prodaje, temu sledijo še balkanske države, Avstrija in Italija, ki pa zavzemajo le 5 odstotni delež vsega prometa. Lokacija podjetja je za kupce dokaj odročna, saj se nahajamo v hribovitem delu Škofje Loke, na 400 m nadmorske višine, vendar kljub temu uspešno poslujemo že vrsto let. Za konkurenco lahko rečem, da je zelo močna, saj na trgu obstaja preko 100 trgovcev, ki prodajajo kmetijsko mehanizacijo. Poleg tega pa je še zelo razširjena siva ekonomija, saj se v vsaki vasi pojavi en kmet, ki bi rad drugim preprodajal kmečke stroje in orodje, to pa seveda slabša naš položaj na trgu. Pričakovanja in želje kupcev zaznavamo sproti, saj delamo veliko z individualnimi kupci, ki imajo ponavadi posebne želje in potrebe. Veliko informacij o trgu pridobim tudi preko predstavljanja podjetja na specializiranih sejmih, kjer imajo kupci veliko vprašanj in zanimanj. Redno pa prebiram tudi elektronsko pošto, kjer dobim veliko povpraševanj in nanje z veseljem odgovorim.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: V začetnih letih delovanja podjetja je bila kmetijska oprema na večini kmetij zastarela, ko pa smo stopili v samostojnost se je to na našem trgu odražalo v dveh smereh:

- manjše kmetije so se začele opuščati in prodajati kmetijsko opremo,
- nekatere majhne kmetije so se specializirale za določena področja, pri širitvi pa so si pomagale z najemom zapuščenih kmetijskih zemljišč, ter posledično začele kupovati novo sodobno kmetijsko mehanizacijo.

Zelo velik vpliv na našo dejavnost je bil tudi vstop Slovenije v EU, ki je pozitivno vplival na razvoj slovenskih kmetij, ki so začela pridobivati nepovratna sredstva in ugodne kredite za nabavo nove sodobne kmetijske mehanizacije. S temi evropskimi ukrepi se je izboljšala tudi varnost kmetov pri njihovem delu.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Naše podjetje je na trgu pozicionirano med 10 največjih ponudnikov kmetijske in gozdarske mehanizacije v Sloveniji. Konkurentov je na tem majhnem trgu zelo velik, lahko bi

rekel, da je približno 50 neposrednih konkurentov, ki imajo podoben prodajni asortiman. Občutiti je tudi velik pritisk tujih proizvajalcev kmetijske mehanizacije in različnih distributerjev, ki bi radi prodrli ali se širili na našem trgu. Kot neposredne konkurente pa lahko štejemo kmete, ki sami na trgu preprodajajo kmečke stroje (siva ekonomija) in pa kmetijske zadruge, ki jih je v Sloveniji približno 60 in imajo širši prodajni asortiman, tako da prodaji kmetijske mehanizacije dajejo le del pozornosti. Med prednosti kmetijskih zadrug bi navedel sledeče:

- kmetom ponujajo odkup njihovih pridelkov (les, živina, mleko,...), ter lahko s tem kompenzirajo za nakup strojne opreme, pri tem pa jim nudijo daljši odlog plačila,
- stalno sodelovanje s kmeti, tako finančno kot materialno,
- imajo širšo prodajno mrežo (poslovalnice po vsej Sloveniji),
- zaradi boljših lokacij prodajaln se lažje približajo potrošniku,
- širok asortiman potrošnih artiklov za kmetijstvo.

Kot slabosti kmetijskih zadrug pa bi lahko naštel naslednje:

- so manj specializirana za kmetijsko mehanizacijo,
- imajo manjše zaloge (minimálne), tako da kupec redko kdaj lahko ogleda želeni izdelek,
- kmetijsko mehanizacijo prodajajo le po naročilu,
- kupec ne more zamenjati »staro za novo«
- kupec stroja ne more preizkusiti želenega stroja, saj ga lahko vidi le v katalogu.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Mislim, da nam kupci zaupajo, ker smo stalno založeni s kompletnim asortimanom kmetijske mehanizacije, ter se zato lažje odločijo za nakup. Pri nas jim nudimo odlične izdelke po najnižji možni ceni. Nudimo jim tudi možnost menjave staro za novo. Pri nakupu so deležni strokovnega svetovanja in kasneje tudi servisiranja (v garancijskem in izven garancijskega roka). Posredujemo jim kvalitetna navodila za uporabo in pravilno vzdrževanje kmetijskih strojev. Naša prednost pa je tudi velika in stalna založenost z rezervnimi deli za vse vrste kmečke in gozdne mehanizacije.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naši ključni kupci so individualni kupci, to so največkrat kmetje, ki predstavljajo kar 90%. Največkrat prihajajo iz hribovitih delov celotne Slovenije, saj pri nas držimo stroje, ki so najbolj primerni za obdelovanje hribovitih območij (kmetijska in gozdarska mehanizacija). Manjši del kupcev predstavljajo kmetijske zadruge, ki za svoje člane posredujejo kmečke stroje.

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

O: Na vsak način stalno iščemo nove kupce, pri tem pa se trudimo obdržati in kvalitetno servisirati naše stare kupce.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Redno oglašujemo v Kmečkem glasu, za katerega menimo, da v največjem merilu dosega naše kupce. Ta časopis je tudi najbolj bran med kmeti. Vse zanimivosti in akcije tudi redno posodabljam na naši spletni strani. Pred enim letom smo naredili bistveni premik pri oblikovanju celostne grafične podobe podjetja, ki je bistveno pripomogla k prepoznavnosti podjetja med kupci. Z oglaševanjem na različnih medijih usmerjamo kupce na našo spletno stran, kjer najdejo več informacij o nas. Redno sodelujemo tudi na kmetijskih sejmih (npr. v Komendi, kjer je največji tovrstni sejem v Sloveniji), kjer z reklamnimi panoji posebej opozarjamo na različne akcijske ponudbe, ki privabljajo poglede zainteresiranih obiskovalcev. Vsem obiskovalcem pa na sejmu delimo tudi promocijski material, ki jih vabi, da nas obiščejo osebno ali vsaj preko spletne strani. Svoje oglase tudi redno objavljamo na drugih spletnih straneh, kot so stroji.net, bolha.com, bager.si, ter tako dosežemo večji krog potencialnih kupcev.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?

O: Cene kmečkih strojev določamo na osnovi lastne kalkulacije stroškov, ob enem pa stalno spremljamo tudi cene konkurence in seveda temu primerno tudi prilagodimo akcijske ponudbe. Akcije objavljamo na spletni strani, v prodajnih prostorih pa nanje opozarjamo s posebnimi reklamnimi panoji, ki so postavljeni pred strojem, da privabijo pogled kupca.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Informacije pridobivam pri obiskovanju različnih sejmov kmetijske in gozdarske mehanizacije doma in v tujini (npr. sejem v Udinah, Celovcu in Veroni). Na vsakem obisku od teh sejmov sem sprejel nove poslovne odločitve in se odločil za sodelovanje z novimi poslovnimi partnerji.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Pod pojmom trženje si predstavljam način, kako ponuditi izdelke kupcu, mu ob tem pravilno svetovati in seznaniti z izdelkom, da se ta na koncu odloči za nakup.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Problem s katerim se srečujemo v našem podjetju je, da je na trgu vedno večja ponudba rabljene kmetijske in gozdne mehanizacije. Razlog za to je tudi v tem, da je veliko kmetij tudi propadlo in potem prodajajo kmetijsko mehanizacijo. Močno pa se pozna tudi uvoz rabljene opreme iz vseh evropskih držav.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje (ali so kje formalno zapisani)?

O: Svojo vizijo o podjetju nosim v glavi, tako da nimam nikjer zapisane. V poslu nameravam ostati še naslednjih 5 let, saj se nameravam potem upokojiti. V tem času si želim najti tudi primerne poslovnega partnerja, ki bo nadaljeval z poslovanjem.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: prodaja in servis kmetijske mehanizacije

Število zaposlenih: 2

Leto ustanovitve: 1989

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): direktor, lastnik

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 16. 3. 2010, 1h 30 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

4. Družinsko podjetje: proizvodnja in prodaja obdelovalnih strojev za les

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Naše podjetje je vodilno slovensko podjetje v proizvodnji horizontalnih tračnih žag za razrez hlodovine. Zgodba o uspehu našega družinskega podjetja se je začela leta 1982, ko je naš direktor izdelal prvo tračno žago. Ta stroj je ponudil drugačen koncept, ki ga je naše podjetje prvo in v največji meri razvilo in danes se lahko pohvali kot vodilno v svojem segmentu horizontalnih tračnih žag. Tovrstne žage predstavljajo kar 80 odstotkov naše prodaje, izdelujemo pa tudi transporterje, krožne žage za razrez drobne hlodovine, večlistne krožne žage, čelilnike, robilnike, stroje za izdelavo brun in stroje za vzdrževanje žaginih listov ter krožnih žag. Podjetje je družinsko, saj v njem delajo vsi člani družine (starši in dva sinova), za doseganje zelenih poslovnih ciljev pa se skupaj trudi 18 zaposlenih. Podjetje izvaja vse funkcije znotraj podjetja. Največji poudarek pa dajemo proizvodnji in razvoju. V podjetju niso poslovne funkcije strogo ločene, tako da včasih več ljudi opravlja različne naloge posameznih poslovnih funkcij. Za trženje skrbijo 3-4 zaposleni (vsi so družinski člani), medtem ko se o ključnih trženjskih aktivnostih odločata lastnika (mož in žena). Prodaja odvija direktno v prostorih podjetja, na tujih trgih pa preko zastopnikov.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Menim, da je za naše podjetje najbolj ključnega pomena dober razvoj izdelkov, v kombinaciji z dobro proizvodnjo, tej pa mora seveda slediti tudi ustrezno trženje. V našem razvoju je ekipa strokovnjakov iz vseh področij strojogradnje: konstrukterstva, računalniškega krmiljenja, hidravlike, statike, tehnologije obdelave lesa, varstva pri delu, zakonov in predpisov, seveda pa tudi iz žagarstva. Ker je naše podjetje izjemno razvojno naravnano sodelujemo tudi s Fakulteto za strojništvo v Ljubljani. Poleg tega pa na tej fakulteti študira tudi moj sin, ki je prav tako zaposlen v našem podjetju in za diplomsko delo razvija popolnoma novo stvar, ki jo bo lahko praktično uporabil v razvojnem oddelku našega podjetja. Posebno pozornost v podjetju namenjamo tudi trženju naših izdelkov, ki vključuje široko prodajno mrežo z 21 zastopstvi po vsem svetu, svojim kupcem pa zagotavljamo tudi hiter in učinkovit servis ter dobavo rezervnih delov.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Naše žage tržimo praktično po celem svetu, saj imamo kupce v Evropi, Ameriki, Rusiji, Indoneziji. Naš najbolj oddaljen trg pa je v Papui Novi Gvineji. Danes smo vodilno slovensko podjetje v proizvodnji horizontalnih tračnih žag in eno največjih v Evropi. Natančneje so tržni deleži razdeljeni sledeče: 70 odstotkov prodaje realiziramo na evropskem trgu, trgu bivše Jugoslavije in Rusiji, 15 odstotkov proizvodnje prodamo v Sloveniji, 15 odstotkov pa v

Ameriki in Indoneziji. Boj na trgu je hud, saj imamo v Sloveniji dva manjša konkurenta, iz tujine pa so nam najkonkurenčnejši ponudniki tovrstne strojne opreme v Avstriji, Nemčiji in Italiji. Želje in pričakovanje kupcev zaznavamo preko povratnih informacij od naših zastopnikov po svetu. Kupci nam svoje želje sporočajo tudi na raznih sejmih, katerih se stalno udeležujemo. Poleg tega stalno spremljamo trende, ki so na tem področju, da bi še naprej ostali konkurenčni in privlačni za kupce. Ker ima večina naših kupcev specifične želje in potrebe, se vsakemu od njih posvetimo individualno in posebej za njih razvijemo tudi nov stroj ali celotno linijo strojev, ter se jim s tem maksimalno prilagodimo.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Opažamo, da se je na trgu vedno manj velikih podjetij, ki potrebujejo obdelovalne stroje za razrez lesa, povečuje pa se število manjših podjetnikov, ki potrebujejo srednji rang strojev za obdelavo lesa. Na to tržno spremembo se tudi naše podjetje uspešno prilagaja s svojo ponudbo.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Lahko rečem, da smo v Sloveniji najboljši v proizvodnji horizontalnih tračnih žag, poleg tega pa smo tudi eden izmed največjih tovrstnih proizvajalcev v Evropi. V Sloveniji sta sicer dva manjša konkurenta, ki jih prav tako stalno spremljamo, da nas ne bi prehitela. Medtem, ko so za nas najbolj neposredni konkurenti proizvajalci žag iz vse Evrope, še posebej Avstrije, Nemčije in Italije. Kot slabost naših konkurentov v Sloveniji bi navedla, da se poslužujejo raznih nizkih prijemov, ko na raznih spletnih forumih širijo laži o nas. Namesto, da bi nas poskušali prekositi v razvoju, se raje poslužujejo »nizkih udarcev«, ki pa jih kupci hitro spregledajo in se obrnejo na koncu nam v prid. Mogoče je prednost ostalih dveh konkurentov v Sloveniji, da nimata poslovnih in proizvodnih prostorov na hribovitem območju, saj nas zaradi takšne lokacije kupci težje najdejo, poleg tega pa se tudi proizvodne kapacitete ne morejo več veliko širiti. Za tuje proizvajalce tovrstne strojne opreme lahko rečem, da so nam samo za zgled, saj veliko investirajo v razvoj in so stalno na preži za novostmi, tako da se zelo trudimo, da bi bili vsaj tako dobri, če ne boljši od njih.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Našo konkurenčno prednost predstavlja individualen pristop do kupca, saj na podlagi njihovega povpraševanja pripravimo za njih posebej prilagojeno ponudbo. Stroje si lahko kupci ogledajo na sedežu podjetja, v žagarskih obratih in na mnogih sejmih, da se prepričajo o njihovi ustreznosti in kvaliteti. Kakovost našega poslovanja in dela potrjuje certifikat ISO 9001. Poleg tega si prizadevamo biti korak naprej, v ta namen se kar se da hitro odzivamo na potrebe trga in povratne informacije strank, tako svoje stroje nenehno izboljšujemo in nenehno povečujemo svojo ponudbo. Prizadevamo si, da imajo naši stroji prave tehnične rešitve, ki povečajo kvaliteto izdelkov in kapaciteto, hkrati pa da je stroj enostaven in varen za uporabo. Tako smo skozi dolgoletno zgodovino razvili lasten koncept tračnih žag in ponosni smo, da so naši stroji plod našega lastnega znanja in inovacij.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naše podjetje ponuja vse potrebne stroje za proizvodnjo in vzdrževanje. Stroji so namenjeni tako kmetom, gozdnim posestnikom, manjšim in večjim gozdarskim, tesarskim zasebnikom, kot tudi profesionalnim obratom za predelavo lesa. Manjšim lesnim podjetjem in samostojnim podjetnikom se prilagajamo z avtomatiziranimi linijami, medtem ko kmetje povprašujejo jo največkrat po manjših strojih z manj opreme. Zavedamo se pomembnosti avtomatizacije delovnega procesa, zato so naši stroji avtomatizirani z elektronskim vodenjem, posebno pozornost pa smo namenili povečanju kapacitete in hitrosti obrezovanja. Za komuniciranje s potencialnimi kupci in pridobivanjem novih so v največji meri zaslužnih naših 21 zastopnikov po vsem svetu, ki naše izdelke predstavljajo na različnih sejmih (npr. sejmem v Hanonvru, Milanu, Indiji, itd.). Zastopniki naše stranke obiskujejo in povprašajo po zadovoljstvu.

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

O: Največ pozornosti naše podjetje nameni pridobivanju novih kupcev, predvsem zaradi dolge življenjske dobe naših strojev. Čeprav smo prisotni na številnih trgih, se v našem podjetju stalno trudimo iskati nove. Pot do njih pa si največkrat utiramo z dobrimi referencami in prisotnostjo na sejmih po vsem svetu.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Za sporočanje novosti o svojih izdelkih imamo spletno stran, ki jo stalno posodabljam in objavljamo novosti o naših izdelkih v več jezikih. Vse novosti redno predstavljamo na vseh večjih sejmih po svetu, ki predstavljajo strojno in kmetijsko mehanizacijo. Novosti sporočamo svojim potencialnim kupcem tudi preko specializiranih revij, promocijskega materiala na sejmih in preko neplačane promocije v časopisih, ki pišejo o naših dosežkih.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?

O: Cene naših strojev so določene glede na stroškovni pregled, saj se podjetniku samo delo mora povrniti in mu prinesiti donos. Ker so naši stroji večinoma izdelani za vsako stranko individualno, se cene težje primerjajo med konkurenti. Gledamo pa, da so cene naših rednih linij konkurenčne na trgu in privlačne za kupce.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Največ informacij o dogajanju na trgu naših izdelkov dobimo od zastopnikov, saj imajo direktni kontakt s kupci na posameznem trgu, poleg tega pa imajo tudi največ informacij o nakupnih navadah in potrebah kupcev določenega trga. Seveda pa spremljamo vse novosti na sejmih, ki so povezani s to panogo, preko posebnih revij in spleta.

V: Na kakšen način iščete tržno zanimive izdelke in kako pridobivate nove kupce?

O: Tržno zanimive izdelke iščemo s stalnim razvojem podjetja in usposabljanjem zaposlenih v razvoju. Sodelujemo pa tudi s Fakulteto za strojništvo, da bi bili lahko še bolj inovativni in na tekočem z novostmi. Lani smo na primer razvili novo največjo horizontalno tračno žago, ki je izdelana s še posebej vzdržljivo in močno konstrukcijo za razrez težkega tropskega lesa.

Izboljšali smo pa tudi stroj za izdelavo lesenih natur brunaric. Na novo smo razvili večlistno krožno žago s tremi premičnimi glavami. Ponosni smo pa tudi na postavitev dveh proizvodnih linij za razrez lesa v Papui Novi Gvineji. Čeprav smo prisotni na številnih trgih, pa se zavedamo, da je potrebno nenehno iskati nove. Samo pot do njih pa si utiramo z dobrimi referencami in prisotnostjo na sejnih po vsem svetu. Pred kratkim smo se prvič predstavili tudi na sejmu v Indiji. Nove kupce poskušamo prepričati s tem, da se jim posebej prilagodimo na njihove želje in po potrebi za njih razvijemo popolnoma nov stroj, ki najbolj ustreza njihovim zahtevam. Ponudimo pa jim tudi možnost nakupa celotne linije strojev, tako da jim ni potrebno hoditi do različnih ponudnikov, ampak jim lahko opremimo celotno proizvodnjo. Včasih tudi oglašujemo v kakšnih posebnih revijah, kjer ponavadi kupci iz te stroke iščejo informacije. Vse novosti in naš način dela pa je tudi predstavljen na naši spletni strani, kjer novi kupci najdejo informacije o naših izdelkih in kontakte na katere se lahko obrnejo z dodatnimi vprašanji, na katere jim z veseljem odgovorimo.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Zame je trženje prizadevanje za kvalitetno promocijo podjetja, spremljanje kaj dela konkurenca, pri tem moraš seveda imeti kvaliteten izdelek in ustrezen odnos do kupca. Menim, da veliko vlogo pri trženju odigra, kakšen imaš nastop in kako se znaš predstaviti kupcem.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Naše podjetje se srečuje s problemom prostorske stiske, saj v preteklosti na našem območju ni bilo poslovnih con. Takrat smo se zato odločili, da zgradimo poslovne objekte na hribovitem območju, kjer smo tudi doma. Kasneje smo zaradi povečanega povpraševanja morali širiti proizvodnjo, kjer je pa nastal problem z državnimi inštitucijami, saj nikakor nismo mogli pridobiti dovoljenja. Po dolgem času nam je potem vendarle uspelo malce razširiti proizvodne kapacitete, tako da bomo zaenkrat ostali na tej lokaciji. Sedaj je možnost delovanja v poslovnih conah, vendar pa se nam zdaj sama selitev iz ekonomskega vidika ne splača. Tako, da lahko rečem, da smo razočarani nad delovanjem določenih državnih inštitucij, čeprav trdijo, da se trudijo za razvoj podjetništva, je praksa povsem drugačna, predvsem pri pridobivanju različnih dovoljenj za širitev. Slovenija ima tudi preveč ohlapno zakonodajo glede plačilne nediscipline, saj je podjetnik zelo ranljiv, tako pri poslovanju na domačih, kot tudi na tujih trgih. V Nemčiji imajo na primer veliko bolj urejene stvari na tem področju. Ker smo družinsko podjetje včasih nastanejo tudi tu konfliktne situacije, vendar pa na srečo lahko rečem, da je še vedno več prednosti, kot slabosti, če deluješ kot družinsko podjetje. Lahko rečem, da smo imeli pri otrocih zelo srečo, da oba rada delata v podjetju in da sta se oba izbrala tudi izobraževanje, ki je koristno za podjetje, čeprav ju v to ni nihče silil (eden sin študira na Fakulteti za strojništvo, medtem ko drugi sin študira na eni izmed visokih poslovnih šol). Priznam, da je velikokrat težko biti podjetnik, vendar pa z veliko volje in truda lahko dosežeš marsikaj. Slovenci smo velikokrat premalo zavedni in ne znamo promovirati naše znanje v tujini.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: V prihodnje si želimo obdržati dobro ime in sedanjo pozicijo na trgu. Še naprej se bomo trudili z razvojem novih izdelkov. Zavedamo se, da je borba na trgu huda, zato moraš biti ves

čas inovativen in korak pred konkurenco. Interno želimo postopoma uspešno prenesti družinsko podjetje na sinova, ki bosta naprej peljala družinsko tradicijo. Prostorsko se trenutno sicer ne nameravamo širiti, v prihodnje pa bomo največjo pozornost namenjali kvaliteti in inovativnosti

V: Ali imate dolgoročne načrte in strategije kje formalno zapisane (se vam zdi to potrebno ali so predvsem v vaši glavi)?

O: Dolgoročnih načrtov in strategij nimamo formalno zapisanih, vendar pa vsako leto posebej sestavimo poslovni načrt, ki vsebuje tudi razvojno strategijo za naprej, v njem pa je zajeto tudi katere trge želimo v prihodnje osvojiti in s kakšnimi pristopi.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: proizvodnja obdelovalnih strojev za les

Število zaposlenih: 18

Leto ustanovitve: 1991

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): solastnik

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 18. 3. 2010, 1h 10 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

5. Nedružinsko podjetje: specializirana trgovina z barvami in laki

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Pri nas se ukvarjamo s prodajo barv, lakov, avtoličarskega materiala. Vse poslovne funkcije izvajamo sami, razen računovodstva. Za trženje pa sem odgovoren kar sam.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najbolj ključnega pomena se mi zdi nabavna funkcija, saj moraš izbrati prave dobavitelje, da lahko kupcem potem ponudiš izdelke po ugodnih cenah. Paziti moraš tudi, da imaš ustrezno zalogo, da lahko zagotavljaš ustrezne dobavne pogoje svojim strankam. Pri prodaji pa je najpomembnejše, da znaš stranko prepričati tako, da prodaš tisto kar imaš na zalogi.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Lahko rečem, da pokrivamo celotno Slovenijo, kar pomeni da oskrbujemo do 400 avtoličarskih delavnic, to pa dosegamo z ustrezno organizacijo zaposlenih s transportnimi vozili. Po določenih normativih naj bi eden izmed dobaviteljev takšnega materiala pokrival od 350 do 400 avtoličarskih delavnic, kar pa našemu podjetju že vrsto let uspeva, tako da smo z tržnim deležem zadovoljni. Na našem trgu je prisotna vsa zahodna evropska konkurenca s področja avtolakov, tako da je konkurenca huda. Želje kupcev zaznavamo preko osebnih kontaktov zaposlenih na terenu.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Najpomembnejša sprememba na trgu se je zgodila leta 2007, ko so uvedli novo tehnologijo barv zaradi zakonodaje. To je za nas pomenilo, da smo morali zamenjati kompletno zalogo, saj smo morali začeti prodajati barve, ki so bile ustrezne novi zakonodaji,

to pa pomeni, da moramo kupcem ponovno izobraževati o uporabnosti izdelkov, kar zahteva veliko časa.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih?

O: Na trgu imamo 8 resnih konkurentov, ki zastopajo tuje in domače blagovne znamke avtolakov in ostalega materiala. Ostali konkurenti prav tako obiskujejo avtoličarje na terenu, nekateri pa so razvili tudi svoje lastne blagovne znamke, ki jih tržijo in so cenejše od drugih uveljavljenih znamk.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Naša konkurenčna prednost je v tem, da imamo lastno trgovino in distribucijo (400 avtoličarskih delavnic). Poleg tega pri nas prodajamo svetovno priznane blagovne znamke avtoličarskega materiala, ki pa spadajo v višji cenovni razred. Nekateri tuji dobavitelji, katere blago prodajamo, nam že z direktnimi pogodbami z določenimi večjimi servisi sklenejo pogodbe, tako da avtomatsko kupujejo od nas. Lahko se pohvalimo, da imamo urejeno tehnično podporo, ki jo stranki pri uporabi takšnih materialov velikokrat potrebujejo. Imamo tudi zelo dobro lokacijo v primerjavi z drugimi konkurenti, saj imamo trgovino v Ljubljani. Da pa so kupci zadovoljni s svetovanjem, poskrbi naš tehnično izobražen kader.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: 80% naših kupcev predstavljajo avtoličarske delavnice in avtoservisi, proizvodna podjetja zavzemajo 15 %, medtem ko končni kupci zasegajo le 5 %. Ker so avtoličarji naš najpomembnejši segment kupcev jim posvečamo tudi največ pozornosti in jih stalno obveščamo o novostih in se trudimo biti kar se da učinkoviti na terenu. Avtoličarji so zahtevne stranke in želijo, da se prodajalec spozna na material in mu zna ponuditi pravo rešitev za njegov problem. S kupci komuniciramo preko osebnih stikov na terenu, če pa imajo še dodatna vprašanja pa se obrnejo na našo telefonsko številko in mu z veseljem pomagamo.

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

O: Naša pozornost je usmerjanja bolj ali manj v ohranjanje dosedanjih kupcev, saj že sedaj dosegamo 25 % tržišča, kar nas zadovoljuje in nimamo cilja po zviševanju tržnega deleža, saj bi to prineslo določene posledice, saj bi lahko rekli, da je trg na nek način razdeljen, česar se ostali konkurenti bolj ali manj držijo. Bomo pa si v prihodnje prizadevali obdržati ta tržni delež oz. število avtoličarskih delavnic, ter poskušali prodati več materiala obstoječim kupcem.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: V našem podjetju se do sedaj nismo posluževali raznih medijev za promocijo, saj s tem ne bi mogli doseči kakšnega posebnega povečanja, saj je našim kupcem pomembnejši osebni stik in strokovno svetovanje. Edino pri končnih kupcih bi lahko z reklamami dosegli določeno povečanje, vendar je preveč ozek krog kupcev (npr. lastniki čolnov), da bi jih s splošnimi oglasi lahko dosegli. Končnim kupcem namreč prodajamo različne polirne paste in voske za

avtomobile in čolne, vendar pa se ti izdelki prodajajo bolj ali manj samo sezonsko, zato temu ne dajemo preveč pozornosti.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?

O: Podjetnik mora upoštevati, da mu mora v končnem ostati vsaj 15% do 20% profita. Seveda pa pri tem upoštevamo tudi vse variabilne in fiksne stroške (plače, okoljske dajatve – takse), ter tako dobimo nek količnik, na podlagi katerega nato izračunavamo vse cene.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Največ informacij o novostih na trgu dobimo od naših dobaviteljev, ki nas vabijo na različna izobraževanja (tudi v tujino). Tako nam na primer vsako leto organizirajo seminar o novostih, ki so prišle na trg.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Sam si predstavljam trženje, kot način, da prodaš svojo storitev. To pomeni, da prepričaš kupca, da je tvoj izdelek najboljši za njegov problem in da s tem tudi realiziraš prodajo. Moraš znati predstaviti prednosti za kupca na pravi način.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: V podjetju ovire smatramo kot izzive, zato se jim poskušamo hitro prilagoditi. Včasih nova zakonodaja zna otežiti delo, vendar jo jemljemo, kot nujno »zlo«. Problem je, ker nekateri konkurenti nočejo upoštevati zakonodajo, ter s tem delajo nelojalno konkurenco, zato smo se odločili za prijavo na ministrstvo za okolje in prostor, ter problem prepustili njim.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naši dolgoročni načrti so, da bi se preselili v nove poslovne prostore, ki bi nam omogočali lažje delo in dostop strank. V teh poslovnih prostorih bi naredili lastni »treining center«, ki bi služil za predstavljanje novosti kupcem in reševanje problemov avtoličarjev. Same načrte nosim v svoji glavi in jih nimam formalno zapisanih.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: specializirana trgovina z barvami in laki

Število zaposlenih: 8

Leto ustanovitve: 1993

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): direktor

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 7. 4. 2010, 45 min

*Dovoljenje za snemanje pogovora!

6. Družinsko podjetje: specializirana trgovina z barvami, laki in avtoličarska delavnica

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Smo družinsko podjetje, ki je svojo pot začelo leta 1991 z manjšo avtoličarsko delavnico. Sledila je razširitev ponudbe na trgovino z barvami, ki sva jo odprla skupaj z možem. S stalnim prilagajanjem zahtevnim strankam, smo opremili trgovino z mešalnicami za barve in lake, s čimer je bila svobodna izbira kupcev glede barv popolna. Organizirani smo kot družba z omejeno odgovornostjo. V podjetju delajo vsi družinski člani. Glavne poslovne odločitve si deliva z možem (se on jih pogovoriva), saj sva tudi oba lastnika. Mož bolj skrbi za finance in

izvajanje del v avtoličarski delavnici. Sama pa sem zadolžena za poslovanje trgovine (nabava, prodaja). Ena od hčerk nam vodi računovodstvo, druga pa je zadolžena za izvajanje trženja in administrativna dela. Sin pa pomaga očetu v delavnici.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: V tako majhnem podjetju, se mi zdi najbolj ključnega pomena, da znaš pravilno prisluhniti kupcu in najti pravo rešitev za njegov problem. Takšen način delovanja nam je omogočil že več kot petnajstletno tradicijo in privabil številne stranke, ki se redno vračajo k nam.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Delujemo predvsem v lokalnem območju, tako da naše stranke največ prihajajo iz Škofje loke in njene bližnje okolice. Trenutno imamo samo eno trgovino in delavnice, ki sta locirane na istem mestu. Konkurence je na trgu barv veliko, medtem ko je na področju avtoličarstva ponudnikov teh storitev primanjkuje. Preko stalnega kontakta s strankami v trgovini poskušamo razbrati njihove želje in pričakovanja. Pri samem nakupu jih poskušamo čim bolj prisluhniti in uresničiti še tako zahtevno željo.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Pri naši prepoznavnosti je pomembno vplivala postavitev spletne strani, kjer stranke lahko dobijo veliko uporabnih informacij. Lani smo se odločili tudi za temeljito prenovo trgovine in skladišča, ki je sedaj veliko bolj privlačna na pogled.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Konkurenca na področju barv je na tem območju je velika, saj obstaja kar pet majhnih specializiranih ponudnikov barv in dva velika centra za gradnja, ki deloma pokrivata naš asortiman. Prednosti naših neposrednih konkurentov so v tem, da nekateri veliko bolj promovirajo in oglašujejo svojo dejavnost. Večji gradbeni centri tudi nižajo cene z različnimi akcijami, ki si jih mi zaradi majhnosti ne moremo privoščiti. Nekateri pa imajo pa razvito tudi spletno trgovino, ki jo mi nimamo. Tisti konkurenti, ki prodajajo tudi avtoličarski program, imajo tudi to prednost, da obiskujejo delavnice na terenu, medtem, ko jim mi zagotavljamo svoje storitve le v naši trgovini. Vendar jim po želji tudi mi pripeljemo blago brezplačno na dom.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Kupci se odločajo za nakup v naši prodajalni, ker jim pri nakupu svetujejo strokovno usposobljeni zaposleni, ki delajo na tem področju že več kot 15 let. Vsakemu kupcu se posvetimo individualno in skupaj poiščemo najboljšo rešitev za njegov problem. Za bolj zahtevne kupce, ki pa jim standardni izdelki iz polic ne ustrezajo, pri nas poskrbimo z izdelki iz mešalnice, ki so v odtenku točno po njihovem okusu. Ker pa vemo, da si dandanes ne more vsak privoščiti arhitekta za svoj dom, pri nas kupcem pomagamo pri izboru barve s posebnimi barvnimi kartami, ki so narejene po izbiri strokovnjaka za barve in s tem olajšamo njihovo odločitev. Pri ponudbi materiala za avtoličarje, pa jim ob večjih problemih svetuje tudi naš

avtoličar, tako da jim da informacije iz »prve roke«. Večino avtoličarskih materialov preizkusimo tudi v naši avtoličarski delavnici, tako da lahko dajemo verodostojne informacije kupcem o njihovi uporabi. Naša prednost je tudi v tem, da delujemo kot družinsko podjetje, tako, da so zaposleni pripravljene več narediti za podjetje, kot kakšen zunanji delavec. Poleg tega so naše stalne stranke navajene na naš domači in topel odnos prodajalcev, tako da se jih veliko z veseljem vrača.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naše stranke bi lahko razdelila na končne kupce in različne mojstre. V naši prodajalni jih poimenujemo modri kupec in modri mojster. Naši modri kupci nam lahko po uspešno vzaključeni obnovi svojega doma, pošljejo tudi fotografijo, ki jo objavimo na naši spletni strani, tako da lahko vsi vidijo njihov ustvarjalni dosežek. To možnost pa ponujamo tudi našim modrim mojstrom, ki lahko na naši spletni strani objavljajo slike svojih del – obnovljenih objektov in avtomobilov, ki so jih prenovili z našimi materiali. Zraven slik navedemo tudi njihove kontaktne podatke, kar jim omogoča tudi neke vrste brezplačno reklamo. Na takšen način poskušamo z našimi strankami komunicirati tudi po opravljenem nakupu, da dobimo nazaj neke vrste povratne informacije, ki nam ob enem služijo tudi kot reference. Naši končni kupce, bi opredelila kot zahtevnejše stranke, ki želijo več pozornosti in svetovanja, ki jo dobijo v večjih nakupovalnih centrih. Res je tudi to, da je prodajanje barv bolj zahtevno, kot prodaja delikatese, saj moraš izdelke dobro poznati in ustrezno svetovat stranki za specifičen problem. Večina strank, ko pride v prodajalno samo reče, da rabijo barvo, potem jih moraš pa sam povprašati za kateri namen in problem jo potrebujejo, tako da preko dobre komunikacije in poslušanja stranke, dosežemo najboljšo rešitev zanj. Največ kupcev pride iz bližnje okolice, veliko nas pozna tudi osebno, tako da smo z nekaterimi razvili že skoraj prijateljski odnos. Veliko imamo tudi mojstrov (avtoličarjev in slikopleskarjev), ki imajo ponavadi zelo specifične želje (blago po naročilu), občutljivi so pa tudi na ceno proizvodov. Z večino od mojstrov uspešno sodelujemo že več kot 10 let, tako da smo tudi z njimi razvili tesne poslovne stike. Enkrat letno jih v prednovoletnem času povabimo na izobraževanje (predstavitev aplikativnih tehnik) in pogostitev, ter se jim na takšen način zahvalimo za dosedanje delo in ob enem izkoristimo za druženje in pridobivanje povratnih informacij.

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

O: Pri nas se trudimo za pridobivanje novih strank z dodatnim oglaševanjem v medijih (lokalni časopis, radio), ter preko vlaganja truda v zadovoljstvo naših rednih strank, ki posledično širijo dober glas o nas. Naše dosedanje kupce pa poskušamo prepričati z različnimi ugodnimi ponudbami in stalnim izpopolnjevanjem na tem področju, da jih lahko seznanjamo z novitetami na področju barv in lakov.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Za samo trženjske aktivnosti skrbi ena izmed hčerk, ki ima tudi ustrezno izobrazbo s tega področja in hodi na različne dodatne seminarje s področja marketinga. Tako mi pripravi

različne trženjske ideje, ki jih potem skupaj z možem največkrat potrdiva. Pred dvema letoma smo tako posodobili našo grafično podobo logotipa, ki je sedaj povsod na enak način uporabljen za predstavitev (npr. na spletu, v oglasih, fakturah, pošti) naše firme. Poslužujemo se tudi oglaševanja na lokalnem radiu, mesečnikih (ki pokrivajo okoliške občine), saj se je takšen način oglaševanja do sedaj izkazal kot uspešen. Enkrat smo se odločili tudi za oglaševanje na Googl-u, kar nam je izredno povečalo obisk spletne strani in odziva strank s povpraševanji.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim storitvam?

O: Cene določamo na podlagi predhodnega izračuna stroškov in upoštevanja cen konkurentov. Poleg tega se v tej panogi ve kakšne marže se približno določajo, tako da večino konkurentov postavlja cene na podoben način. Izjema so večji trgovski centri, ki z različnimi akcijami zbijajo cene, saj grede včasih pod nabavne cene, kar pa ni vseč niti proizvajalcem, saj jim znižujejo ugled izdelkov. Nekateri proizvajalci nam zato dajejo v cenikih že priporočene maloprodajne cene, ki se jih včasih tudi poslužujemo.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Največ informacij pridobimo s strani različnih dobaviteljev, ki nas vabijo na različne seminarje in sejme (doma in v tujini). Na takšen način izobražujejo predvsem večja podjetja (Helios, Silco), medtem ko nas manjši dobavitelji izobražujejo kar v naših prodajnih prostorih.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Meni pomeni uspešno trženje sposobnost hitrega obračanja zalog izdelkov, s posluževanjem različnih trženjskih metod (oglaševanja, razvijanja dobrega odnosa s kupci in konkurenčne prednosti).

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Včasih se soočamo z raznimi družinskimi konflikti, saj delamo in živimo skupaj 24 ur. Ta nesoglasja poskušamo z ustrezno komunikacijo hitro zgladiti. Zaradi prepletanja družinskega in poslovnega življenja, se včasih zamegli meja odgovornosti za izvajanja posameznih nalog, kar lahko včasih pripelje do manjše zmede in preprirov.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naši dolgoročni načrti so uspešno izpeljati prenos podjetja na ustreznega naslednika. Ker se otroci trenutno ravno v fazi osamosvajanja, se bo prej ali slej pokazal interes enega izmed njih, da prevzame firmo. O tej temi se že danes veliko pogovarjamo in prebiramo članke o tej temi, ter poskušam priti do prave poti, ki bo vodila nadaljnjo uspešnost našega podjetja. Samih dolgoročnih načrtov nimamo nikjer zapisanih, kar pa bomo v prihodnosti poskušali spremeniti in stvari začeli poslovne aktivnosti izvajati bolj načrtno.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: prodaja barv, lakov in avtoličarska delavnica

Število zaposlenih: 5

Leto ustanovitve: 1991

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): solastnica, poslovodja

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 27. 5. 2010, 50 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

7. Nedružinsko podjetje: distributer (trgovina na debelo)

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: V podjetju se ukvarjamo z distribucijo repro materialov za lesno in pleskarsko dejavnostjo. Od leta 2001 imamo lastno distribucijo tudi v Bosni in Hercegovini, z močno razvito prodajno mrežo. Iz skladišča v Kamniku (v poslovni coni) pa direktno oskrbujemo trge bivše Jugoslavije in vzhodne Evrope. Smo distributer za dve večji tuji blagovni znamki, poleg njiju pa tržimo izdelke še 37 tujih in 23 domačih dobaviteljev.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najpomembnejša funkcija se mi zdi uspešna prodaja preko ustrezne distribucije. V podjetju imamo pet kombijev, ki vsak dan po Sloveniji obiskujejo znane kupce. Razvita mora biti tudi ustrezna prodajna mreža, ki skrbi za redno oskrbo kupcev na določenih območjih, v našem primeru to funkcijo opravlja kar 40 trgovcev na drobno, ki ponujajo naše izdelke končnim kupcem.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: V Sloveniji in Bosni pokrivamo vso lesno industriji, delno v Srbiji, Makedoniji in Hrvaškem. V Sloveniji so na trgu še štiri firme s podobnim prodajnim programom. Pričakovanja kupcev pa prepoznavamo preko osebnih kontaktov naših komercialistov in strokovnim svetovanjem preko telefona.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: V zadnjih nekaj letih je na našo panogo najbolj vplivala privatizacija večjih lesnih podjetij, kar pa pustilo katastrofalne posledice za ta trg. Večina večjih lesnih podjetij so namreč poceni pokupili in jih namerno uničili, da so lahko zemljišča na katerih so stala drago prodali za stanovanja. Žalostno je, da država ob takšnem ravnanju ničesar ne ukrepa.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih?

O: Imamo neposrednega konkurenta v bližini, ki ima svoje poslovne prostore v sosednji poslovni coni. Ta konkurent je družinsko podjetje in deluje na podoben način kot mi. Drugače pa so nam posredno konkurenti vsi proizvajalci montažnih lepil in barv, teh pa ni malo tako domačih, kot tujih. Tako, da je trg dokaj zasičen in ne planiramo širiti prodajnega asortimana, ampak se želimo še bolj specializirati.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Mislim, da kupci raje pri nas kupujejo, ker stalno delamo na kvalitetnem izboru materialov, poleg tega pa tudi skrbimo, da stranka dobi blago hitro in enostavno (pripeljemo na dom). Pri nakupu jim pa pomagamo s strokovnim svetovanjem naših komercialistov, kar pa za nekatere naše konkurente ne morem trditi.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naši končni kupci so večinoma različni obrtniki, v največji meri mizarji in pleskarji. Ker pa smo distributer za celotno Slovenijo imamo razvito tudi prodajno mrežo, tako da nas na trgu zastopa 40 trgovcev, ki prodajajo naše izdelke v svojem prodajnem programu.

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

O: Največ pozornosti namenjamo ohranjanju starih kupcev, ki jih redno obiskujejo naši komercialisti na terenu (razne mizarske delavnice in maloprodajne trgovine, ki držijo naše artikle). Obveščamo jih o novostih in sprašujemo po njihovih željah in pričakovanjih.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Naš edini promocijski material so novice našega podjetja, kjer so navedene zanimivosti in akcije, ki jih dobijo vsi naši stalni kupci. Z njimi skušamo kupca spomniti na nas, ter ga privabiti s privlačnimi cenami. Te novice oblikujejo naši zaposleni, tako da za to ne najemamo drugih strokovnjakov. Drugih promocij se ne poslužujemo, vsaj do zdaj se nam ni zdelo potrebno, da bi se posluževali drugih medijev, saj prodajamo izdelke, ki niso toliko namenjeni splošnim kupcem, ampak bolj različnim mojstrom.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom/storitvam?

O: V podjetju cene določamo na podlagi cenikov firm, ki jih zastopamo, pri tem pa upoštevamo različne rabate, ki jih dobimo, glede na prodane količine izdelkov, temu pa dodamo ustrezen pribitek k ceni, ki nam zadošča za pokritje stroškov in prinaša določen dobiček. Seveda upoštevamo tudi cene konkurentov in se temu tudi prilagajamo z različnimi akcijskimi ponudbami, ki jih objavimo v naših novicah.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Največ informacij pridobimo od komercialistov na terenu, ki spremljajo kaj se dogaja na trgu. Veliko nam povedo tudi trgovci, ki jih zalagamo z našimi izdelki. Redno pa obiskujem tudi različne sejme doma in v tujini, kjer se predstavljajo novitete na tem področju.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Pod pojmom trženje si predstavljam promocijo podjetja in njegovih izdelkov, ter vse ostale aktivnosti, ki so potrebne, da se prodaja realizira. Menim, da je za nas prodaja na terenu, ključnega pomena, da dosežemo želeni promet.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Zadnje čase na poslovanje podjetja negativno vpliva ekonomska situacija, v kateri se nahaja Slovenija. Recesija se pozna v vseh panogah dejavnosti, tudi v naši. Poleg tega pa občutimo tudi slabo politiko države do investicij in na splošno njihov odnos do majhnih podjetnikov.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Dolgoročne načrte imam okvirno zasnovane v glavi. Načrtujemo zmanjšati asortiman izdelkov in se še bolj specializirati na določenih področjih.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: trgovina na debelo (distributer) za lesno in pleskarsko stroko

Število zaposlenih: 11

Leto ustanovitve: 1992

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): direktor, lastnik

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 9. 4. 2010, 40 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

8. Družinsko podjetje: distributer (trgovina na debelo)

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Naše podjetje se ukvarja s prodajo oz. distribucijo barv in lakov, ki jih lahko razvrstimo v naslednje segmente:

- dekorativa (barve za zgradbe),
- antikorozivne barve (namenjene za zaščito rezervarjev, mostov, itd.)
- industrijske barve (namenjene za zaščito lesa: oken, vrat, ograj, itd.).

V podjetju je 13 zaposlenih organizirano tako, da je eden zaposlen zadolžen za delo v skladišču, dva zaposlena sta na terenu za prodajo dekorativnih barv, dva na terenu za industrijske premaze, dva zaposlena prodajata barve v naših poslovalnicah, za nabavno funkcijo so zadolženi 3 zaposleni (ki niso družinski člani), za trženje je zadolžena moja sestra, medtem, ko jaz in moj oče vodiva podjetje. Prodaja poteka preko dveh lastnih poslovalnic in veleprodaje, ki obsega prodajno mrežo 20-ih poslovalnic, ki v celoti držijo naš prodajni asortiman in 30 prodajalni, ki le deloma pokrivajo naš program, poleg drugih premazov. V podjetju se zavedamo vloge trženja, zato je za to področje moja sestra, ki je po poklicu industrijski oblikovalec in tudi sama skrbi za oblikovanje različnega promocijskega materiala in prodajnih akcij.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Mislim, da se morajo za uspešno delovanje podjetja uspešno prepletati vse poslovne funkcije podjetja, saj se drugače prej ali slej, to odraža na uspešnosti podjetja. Danes v največji meri na uspešno poslovanje podjetja vplivajo dobri odnosi s strankami in poslovnimi partnerji, vendar mora za tem stati tudi dobra kakovost izdelkov, saj ti v nasprotnem primeru kmalu nobeden več ne verjame.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Pokrivamo celotno Slovenijo s premazi drugega največjega proizvajalca barv na svetu. Imamo razvito prodajno mrežo 50-ih poslovalnic, ki so specializirane trgovine z barvami in laki. Konkurenca je velika, saj je v Sloveniji 7 večjih proizvajalcev barv, vedno več pa je tudi tujih, ki tržijo svoje blagovne znamke na našem trgu. Želje in pričakovanje kupcev poskušamo zaznavati preko našega dolgoročnega odnosa s kupci in prodajalci. Udeležujemo

se tudi različnih hišnih sejmov, kjer si izmenjujemo informacije z različnimi ljudmi, ki delujejo na tem področju.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Moram reči, da je recesija bistveno vplivala na naše poslovanje, saj je ekonomska situacija v gradbenem in nepremičninskem sektorju izredno slaba. Uvaja pa se tudi nova zakonodaja VOC 2010, ki zahteva izredno veliko prilagoditev in stroškov, kar otežuje poslovanje našega podjetja.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Naši neposredni konkurentje na trgu so: Helios (Belinka, Color), Jub. Medtem, ko med posredne konkurente štejem vse tiste tuje ponudnike barv in lakov, ki le delno pokrivajo naš prodajni program (npr. Rofix). Teh je na našem trgu približno sedem. Ker kot največjega neposrednega konkurenta štejem podjetje Helios, lahko naštejemo nekaj njegovih prednosti, v primerjavi z nami:

- trži domačo blagovno znamko,
- skladišče ima v bližini,
- je lastnik maloprodajne mreže (Mavrica d.d.),
- imajo celotni prodajni program,
- imajo nižje cene.

Kot njihovo slabost pa bi navedel, da spadajo po lestvici v nižji kvalitetni razred v primerjavi z našimi materiali.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Svojim kupcem nudimo usposobljeno svetovanje in strokovno tehnično pomoč pri nakupu premazov po konkurenčnih cenah. S takšnim načinom dela smo razvili dobre odnose z našimi rednimi strankami, ki nam zaupajo in stalno vračajo. To pa je tudi naša ključna konkurenčna prednost.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naši ključni odjemalci so maloprodajne specializirane trgovine z barvami in laki, ki predstavljajo kar 70 odstotni tržni delež. Blago jim tudi redno dobavljamo in z njimi direktno komuniciramo, ko jih obiščemo. Imamo tudi svojo maloprodajno trgovino, kjer večino blaga prodamo različnim obrtnikom (25 odstotni delež), medtem ko končni kupci predstavljajo le 5 odstotni tržni delež.

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

O: Največ pozornosti namenjamo v ohranjanje starih kupcev, to je pri nas maloprodajnih trgovin, ki se jim poskušamo čim bolj približati. Organiziramo različne akcije, ki jih preko njih izvajamo. Nudimo jim različni oglaševalski material in damo na uporabo standardizirane

police, kjer jim tudi optimalno zložimo material, ter s tem optimiziramo razpored in vidnost blaga končnim kupcem. Preko vseh teh aktivnosti poskušamo razviti trajne odnose z našimi odjemalci, ter jim poskušamo biti vedno dosegljivi za vse potrebne informacije.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Pri trženju naših premazov se poslužujemo različnih trženjskih aktivnosti, kot so tv oglasi, časopisi in organiziranje zanimivih dogodkov za stalne kupce. Maloprodajnim trgovinam pa posredujemo promocijski material, ki oglašuje različne akcije. Tv oglasov smo se posluževali pred nekaj leti, ko smo poskušali povečati prepoznavnost blagovne znamke, ki jo zastopamo na Slovenskem trgu. Danes se takšnega načina oglaševanja ne poslužujemo več, saj je predrago, poleg tega pa smo trenutno zadovoljni z razvito maloprodajno mrežo in prepoznavnostjo naših premazov med kupci. V največji meri oglašujemo v različnih lokalnih časopisih, ki konkretno ciljajo na določene kupce v času naše sezone.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim izdelkom?

O: Našim izdelkom določamo cene na podlagi kombinacije cenikov (proizvajalca), pri tem pa upoštevamo še kalkulacijo stroškov in cen premazov na trgu.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Največ informacij pridobimo od našega dobavitelja (proizvajalca premazov, ki jih zastopamo), ki organizira različna usposabljanja in izobraževanja (1-krat na leto ali dve leti). Informacije o novih izdelkih in izboljšavah pridobivamo tudi na različnih sejmih (npr. v Munchnu). Najbolj ključne in pomembne informacije o trgu pa dobimo od naših kupcev (maloprodajnih prodajal), s katerimi stalno komuniciramo o spremembah na trgu.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Zame pomeni marketing prepletanje prodaje in oglaševanja, ki posledično pripeljeta do realizacije nakupa.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Pri našem vsakodnevem poslovanju naletimo na veliko problemov, ki jih poskušamo timsko reševati. Na začetku lahko omenim, da nam uvajanje različne nove zakonodaje nakoplje veliko dodatnega dela. Izpostavil bi tudi problem odnosov v družinskih podjetjih, ki lahko pripeljejo do različnih konfliktov. Pri nedružinskih podjetjih namreč ni popuščanj do ostalih zaposlenih, ki v tem primeru niso družinski člani, to pa zna večkrat pripeljati do različnih nesoglasij v podjetju.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Dolgoročno strategijo nosim v svoji glavi. Nedvomno pa si želim uspešen prenos družinskega podjetja in seveda vedno večji tržni delež naših premazov na slovenskem trgu.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: trgovina na debelo (distributer) z barvami in laki

Število zaposlenih: 13

Leto ustanovitve: 1993

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): namestnik direktorja, solastnik

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 16. 4. 2010, 50 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

9. Nedružinsko podjetje za inženiring, avtomatizacijo, servis in vzdrževanje klimatizacijskih sistemov

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Osnovne dejavnosti podjetja so:

- inženiring klimatizacijskih sistemov,
- avtomatizacija klimatizacijskih sistemov,
- servis in vzdrževanje.

Podjetje deluje v sklopu večje firme, ki je ob enem tudi naš lastnik. Organizirani smo kot družba z omejeno odgovornostjo. Zaposleni delajo po dnevnih nalogah in gredo na teren. Imamo tudi nekaj sklenjenih pogodb z podizvajalci, ki opravljajo določene naloge, vendar večino dela opravijo naši zaposleni.

V: Kdo v podjetju je odgovoren za izvajanje trženja?

O: Trženje izvaja oddelek za marketing matične firme (3 zaposleni), ki je naša lastnica, tako da nam za te naloge ni potrebno skrbeti. Oddelek za marketing nam izvaja raziskave trga, skrbi za promocijo in oglaševanje naše blagovne znamke in storitev. Sodelujem tudi z različnimi oglaševalskimi agencijami, ki skrbijo za kvalitetno izvajanje oglaševanja in promocije našega podjetja. Razlog, da nas lahko zastopajo je v tem, da imamo prevzeti logo matične firme, ki pa ima dodan naziv dejavnosti s katero se ukvarjamo. Ostale funkcije, kot so trženje in računovodstvo nam izvaja firma, ki je naša lastnica, tako da nam za te naloge ni potrebno skrbeti.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najbolj ključnega pomena se mi zdi kvalitetno povezovanje vseh poslovnih funkcij, saj moram kot direktor biti v tesni povezavi z vsemi ostalimi poslovnimi funkcijami, saj lahko prek ostalih sektorjev v podjetju (nabavni, prodajni, finančni...) nadzorujem in usmerjam podjetje v poslovno uspešnost.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Naše podjetje večinoma deluje na slovenskem trgu, kar pomeni, da doma opravimo 80 odstotkov vseh storitev. 20 odstotkov pa uspemo prodati naše storitve na tuje trge, predvsem trg bivše Jugoslavije in Rusije. Konkurentov na področju Slovenije je več kot 20, ki se ukvarjajo z enako ali podobno dejavnostjo. Lahko se pohvalim, da smo med petimi največjimi storitvenimi podjetji s področja servisa in ponudbe solarnih sistemov. Želje kupcev poskušamo zaznavati preko osebnih kontaktov s strankami, ter osebnimi obiski. Kupcem pa smo na voljo za vse informacije in povpraševanja na različnih sejmih (npr. na sejmu energetike v Celju). Prirejamo pa tudi različne seminarje, predvsem za večje naročnike (npr. za naše pogodbene izvajalce).

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Predvsem se kaže večja usmerjenost k učinkoviti rabi energije, povečanje povpraševanja po obnovljivih virih energije..., investitorji stremijo k znižanju stroškov vzdrževanja ter nižji porabi energije.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Posrednih konkurentov je zelo veliko, saj mednje lahko štejemo vse manjše s.p., ki delno nudijo storitve, ki jih mi zagotavljamo našim strankam. Pa vse do različnih inženiringov, ki delujejo na istem trgu in imajo podobni nabor izvajanja storitev. Njihova prednost je mogoče v neodvisnosti, saj lahko delujejo po svoje, mi pa se moramo v načrtih in viziji podrežati matični firmi, ki pa nam ob enem tudi nudi veliko koristi. Medtem, ko med njihovo slabost lahko štejemo, da jih je večino izmed njih manjših in zato ne morejo zagotavljati takšen nabor storitev. Njihova slabost je tudi v tem, da smo mi zaradi matične firme veliko bolj prepoznavni na trgu, saj je v našem imenu tudi logotip matične firme.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Menim, da naše stranke cenijo našo kvalitetno izvedbo vseh del in prilagodljivost. Pomembno je tudi to, da pri iskanju rešitev skupaj z naročnikom, arhitekti, gradbeniki in drugimi sodelujočimi v projektu skušamo poiskati energetsko učinkoviti in stroškovno optimalni sistem klimatizacije. Za stranko to pomeni optimizacijo sistema, prihranke na energiji, nižje stroške obratovanja naprav ter zadovoljstvo z opravljenimi rednimi servisi in vzdrževanjem. Izpostavil bi predvsem našo kvaliteto izvedbe del, kratkih dobavnih rokov in hitra odzivnost na povpraševanje. Naša konkurenčna prednost je tudi lažje pridobivanje strank, saj zaradi velike prepoznavnosti matične firme in njenih trženjskih aktivnosti za naše podjetje, pridobimo veliko prepoznavnost in osebnih kontaktov. Poleg tega se lažje skoncentriramo na kvalitetno izvajanje storitev in izboljšave, saj ostale poslovne funkcije, kot so trženje, računovodstvo izvaja za nas matično podjetje, ki je naš lastnik.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naše kupce bi razdelil na naslednje skupine:

- poslovna podjetja, industrija - servis in vzdrževanje,
- montažerji – poslovno sodelovanje – različni segmenti,
- fizični kupci – obnovljivi viri energije.

Pri poslovnih podjetjih posle sklepamo na podlagi obiskov (sestankov), osebnih kontaktov in pozitivnih priporočil. Veliko pripomorejo tudi reference, ki so objavljene na naši spletni strani. Koristimo pa tudi stike in poznanstva, ki jih ima naše matično podjetje. Lahko rečem, da posli sklenjeni z poslovnimi podjetji predstavljajo 30 odstotkov prometa, ki ga ustvarimo. Sledi skupina montažerjev, ki od nas kupujejo različne storitve in materiale, da lahko dokončajo objekt. Takšno sodelovanje znaša 55 odstotkov prometa. Na koncu so še fizični

kupci, ki jih pridobimo največ preko oglaševanja, prezentiranja podjetja na sejmih in obiskov na naši spletni strani. Ta segment kupcev predstavlja 15 odstotkov prihodkov.

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

O: Največ pozornosti je usmerjeno v pridobivanje novih poslov z poslovnimi podjetji in fizičnih kupcev, ohraniti pa poskušamo tudi vse montažerje, s katerimi uspešno sodelujemo že vrsto let.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Promoviranje in oglaševanje na internetu, prezentiranje podjetja na sejmu (Energetika v Celju) in izobraževanja, delavnice, seminarji, strokovni posveti, pospeševanje prodaje preko raznih dogodkov v Sloveniji (Ekodan, tržnice...), izdaja internega glasila matičnega podjetja, oglaševanje (v časopisih in internetu).

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim storitvam?

O: Svojim storitvam določamo na podlagi kalkulacije, ki je sestavljena iz naslednjih elementov: materiala, urne postavke in marže. Tako dobljene cene storitev potem še prilagodimo cenam, ki so sprejemljive na trgu, ter da je naše še konkurenčno v primerjavi z drugimi ponudniki storitev.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Na sejmih, od poslovnih partnerjev, mediji, ankete o zadovoljstvu kupcev.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Pod pojmom marketing mi najprej pride na misel: utrjevanje blagovne znamke (večja prepoznavnost), promocija, pospeševanje prodaje, skrb za zadovoljstvo kupcev.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: V teh časih se srečujemo z naslednjimi problemi: pomanjkanje projektov na trgu, splošna denarna kriza, plačilna nedisciplina.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naši dolgoročni načrti so postati vodilni ponudnik na področju klimatizacije, gretja in hlajenja in na področju obnovljivih virov energije – energetske učinkovite rešitve.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: inženiring, avtomatizacija, servis in vzdrževanje klimatizacijskih sistemov

Število zaposlenih: 41

Leto ustanovitve: 1998

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): direktor

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 19. 5. 2010, 45 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

10. Družinsko podjetje: strojne inštalacije

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Dejavnost našega podjetja so strojne inštalacije, s tem so mišljene storitve, kot so: vodovodne inštalacije, izolacijska dela, ogrevalne naprave, talno in stensko ogrevanje, hišni sesalni sistemi, klimatske naprave, hišni prezračevalni sistemi, sončni kolektorji, požarni sistemi, avtogeno varjenje, komprimiran zrak in kronsko vrtnanje železo betona. Organizirani smo tako, da sam opravljam večino poslovnih funkcij, kot so: organizacija in razporeditev dela, administrativna dela, komuniciranje s strankami in ogled objektov, vodenje financ in trženje. Delo poteka tako, da gredo zaposleni vsak dan na teren, glede na razporejene naloge in potrebe na objektih.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najpomembnejše se mi zdi kvalitetna izvedba del, kar pa posledično vpliva na dobro ime podjetja in pridobivanje novih strank preko priporočil.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Za naš trg je značilno, da veliko sodelujemo z različnimi inženiringi, takšno sodelovanje in sklepanje pogodbenih sodelovanj, pa nam omogoča, da imamo stranke po vsej Sloveniji. V največji meri izvajamo storitve na Primorskem, predvsem zaradi pogodbenega sodelovanjem z inženiringom, ki je iz te regije. Smo pa tudi pogodbeni izvajalci različnih inženiringov za območje Gorenjske. Kar se tiče konkurence, lahko rečem, da je pri večjih projektih velika konkurenca, kjer nekateri ponudniki, zaradi tuje delovne sile ponujajo ekstremno nizke cene, ki pa jih izvajalci z domačo delovno silo nikakor ne moreš dosegať. Pri ugotavljanju želja in pričakovanj kupcev, se največkrat pogovorimo kar na objektu samem (to velja predvsem pri končnih kupcih). S podjetji pa se o njihovih željah in pričakovanjih pogovorimo na sestanku, na podlagi prejete dokumentacije projektov.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Najbolj bistven dogodek oz. sprememba je bila uspešno nasledstvo družinskega podjetja, ko mi je decembra 2006 oče prepustil podjetje in vse posle. Sprva je bilo nekaj težav, ko sem začel na novo zaposlovati nove ljudi, vendar potem ko je videl, da gre podjetje zaradi tega še boljše in da lahko raste, je začel popolnoma zaupat v moje poslovne odločitve in se ni več vmešaval vanje.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Med naše neposredne konkurente bi štel vse manjše izvajalce strojnih instalacij na Gorenjskem in Primorskem. V neposredni okolici je pet podjetij s to dejavnostjo, ki pa delajo po sistemu »one man band«, tako da nam težko konkurirajo pri izvajanju večjih projektov. Med posredne bi pa uvrstil naslednje: Praktikum, Kolektor koling in Tehnik. Vendar pa ti izvajalci niso specializirani le za to dejavnost, ampak najemajo različne podizvajalce, ki jim izvajajo te vrste del. Posledično niso tako konkurenčni, kot mi ker imajo podizvajalce.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Naša konkurenčna prednost je predvsem v naši dolgi družinski tradiciji delovanja v tej panogi. To nam je prineslo prepoznavnost na trgu in dobro ime. Prepoznavni smo po hitri in kvalitetni izvedbi inštalacijskih del. Vedno tudi ustrezno počistimo po opravljenih delih, kar stranke cenijo. Naša konkurenčna prednost je tudi v tem, da strankam nudimo kompletne inštalacije, ki so potrebne za manjše objekte, tako da jim ni potrebno iskati različnih izvajalcev.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naše kupce bi lahko razdelil v dve skupini. In sicer na končne (privatne) stranke in podjetja. Za naše končne kupce je značilno, da potrebujejo manj kompleksne storitve. Z njimi nimamo sklenjenih pogodb in ko opravimo storitve, se ponavadi posel zaključi, saj če je vse prav, nas stranka še dolgo časa ne potrebuje. Pri privatnih strankah je bolj pomemben osebni stik in komunikacija, saj se na terenu samem točno pogovoriš o njenih željah in pričakovanjih. Za pridobivanju poslov pri podjetjih, pa je značilno, da jih pridobimo na različnih javnih razpisih. Z nekaterimi podjetji sodelujemo tudi že več let, saj imamo z njimi sklenjene pogodbe (različni inženiringi). Vendar pa je večina poslov sklenjenih direktno, tako da predstavlja izvajanje del preko pogodb (z inženiringi) le manjši del. Nekaj jih pridobimo preko poznanstev, največ pa seveda zaradi naših referenc, ki jih imamo tudi objavljene na naši spletni strani. Podjetja največkrat potrebujejo bolj specifične storitve. Naši ključni kupci so podjetja, če upoštevamo prihodke, ki jih prinašajo. Medtem ko je končnih kupcev veliko več po številu, saj zahtevajo tudi krajše izvajanje storitev (npr. za eno hišo se pri izvajanju vseh storitev zamudimo 3 mesece, če pa gre za podjetje, lahko to traja tudi več mesecev). Nove kupce skušamo pridobivati, preko nadaljnega vlaganja truda v dobro ime podjetja, oglaševanja, rednega objavljanjem referenc na spletni strani, sponzorstev različnih lokalnih društev in grajenju dobrih odnosov z zaposlenimi, ki so tudi na nek način lahko tudi naša reklama (če so zadovoljni, te drugje hvalijo in ustvarjajo dobro ime). S končnimi kupci ponavadi nimamo več stikov po opravljeni storitvi, če so z nami zadovoljni. Pri podjetjih pa stalno komuniciramo s tistimi, s katerimi imamo pogodbo o vzdrževanju.

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

O: Naša pozornost je usmerjena tako v pridobivanje novih kupcev, kot tudi ohranjanje dosedanjih. Obdržati poskušamo predvsem tiste, ki redno plačujejo. Z dodatnim oglaševanjem in kandidiranjem na različnih razpisih pa poizkušamo pridobiti nove.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Kmalu po prenosu podjetja, sem popolnoma spremenil ime podjetja in grafično podobo logotipa, kar je pripomoglo k bolj moderni zunanji podobi podjetja in prepoznavnosti. Narejena je bila tudi nova spletna stran, kjer kupcem na zanimiv prikazujemo storitve, ki jih izvajamo. Hkrati pa so objavljeni tudi naši kontakti, reference in različne akcije ter novice. Pred kratkim pa smo naredili tudi profil podjetja na Facebooku, kjer ciljamo predvsem na pridobivanje končnih strank, ki iščejo informacije na internetu. Kupcem redno tudi odgovarjamo na vsa njihova povpraševanja preko mailov. Večkrat smo se že posluževali

oglaševanja v lokalnih časopisih, ki pokrivajo bralce iz okoliških občin. Ta način oglaševanja je najbolj primeren za pridobivanje novih končnih (privatnih) kupcev. Postavljene imamo tudi dva reklamna panoja ob glavnih cestah, kjer je velika pretočnost prometa. Nekajkrat smo imeli tudi radijski oglas na radiu, ki pokriva Gorenjsko. Zanimivo je tudi to, da kar veliko strank dobimo, tudi tako, ko nas opazijo, ko se s kombijem naši delavci vozijo na terenu, saj so naša vozila popisana z reklamnim materialom in kontaktom.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim storitvam?

O: Kadar opravljamo storitve za privatne stranke, določamo cene storitev po dogovoru, ko si ogledamo objekt na kraju samem. Pri podjetjih pa se moramo predhodno prijaviti na razpis, tako da najprej naredimo ponudbo na podlagi predhodne kalkulacije in upoštevanju konkurenčnih cen.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Informacije pridobivamo na različnih sejnih energetike. V Sloveniji je Sejem energetike, na mednarodni ravni, pa redno obiskujem sejem v Milanu, kjer prikazujejo vse potrebne stvari za strojne inštalacije. Redno tudi spremljam novosti s tega področja na spletu, različne informacije o stanju na trgu poskušam pridobivati tudi preko dobro razvitih odnosov in sodelovanjem z drugimi podjetji v tej branži (npr. inženiringi).

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Pod pojmom marketing oz. trženje si predstavljam, da mora podjetje dobro oglaševati svoje konkurenčne prednosti, da na koncu prepriča kupca v nakup. Za tem mora seveda stati kvalitetna in hitra izvedba del.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: V času recesije so se pojavili likvidnosti problemi, vendar se na srečo sedaj ekonomska situacija izboljšuje. Zame osebno pa je bil pred kratkim največji šok hitra in nenadna smrt očeta, ki me je naučil vsega kar znam in mi bil stalno v oporo, tako osebno, kot v poslu.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Dolgoročne načrte podjetje nosim v sebi in nimam nikjer formalno zapisanih. Vsekakor je naš cilj rasti in se širiti glede na potrebe trga. Na tej poti pa se nameravam posluževati tudi novih pristopov v trženju, ki bodo delovali za naše ciljne kupce.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: izvajanje strojnih inštalacij

Število zaposlenih: 7

Leto ustanovitve: 1987

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): direktor

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 19. 5. 2010, 55 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

11. Nedružinsko podjetje: mizarsko podjetje

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Podjetje se ukvarja z izdelovanjem pohištva po meri (kuhinje), tržimo pa tudi vrata in gospodinjske aparate. Organizirani smo tako, da je eden zaposleni v pisarni, ki skrbi za nabavo materiala, administracijo (predračune, račune). Sam v podjetju skrbim za finance in sestanke s strankami. Eden zaposleni v pisarni skrbi tudi za razporeditev del in nalog med zaposlenimi, tako da lahko proizvodnja teče gladko. V proizvodnji pa dela pet zaposlenih in še dva vajenca. Za montažo sodelujemo z zunanjim montažerjem, s katerim imamo sklenjeno pogodbo.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najbolj ključnega pomena se mi zdi vzdrževanje nivoja kvalitete proizvedenih izdelkov, saj jih tržimo strankam, ki imajo višjo kupno moč in so zato tudi bolj zahtevne.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Trenutno pokrivamo slovenski trg, največ Gorenjsko (60 odstotkov prihodkov) in osrednje slovensko pokrajino (30 odstotkov prihodkov), na Primorskem pa le nezaten del (10 odstotkov prihodkov). Za enkrat je na trgu dovolj povpraševanja, tako da nimamo problemov s konkurenco, saj uspešno pridobivamo nova naročila. Problematično se mi zdi edino to, da nekateri konkurenti pretirano nižajo cene na predračunih in tako zavajajo stranke. Želje in pričakovanja strank spremljamo preko direktnega stika s kupci, preko arhitektov s katerimi sodelujemo in rednim razstavljanjem na sejmih.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Leta 2006 smo na novo odprli razstavnico, kjer si kupci lahko ogledajo naše izdelke. Pri tem je ključna ugodna lokacija, saj se nahaja tik ob prometni cesti, kjer lahko potencialne stranke vidijo naše razstavljene eksponate.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Neposrednih konkurentov je v tej regiji približno 30 mizarskih delavnic, ki izdelujejo pohištvo višjega cenovnega razreda. Medtem, ko med posredne konkurente štejem vse pohištvene salone (npr. Dipo, Lesnina), ki pa imajo bolj standardni pohištveni program. Naše podjetje bi uvrstil med zgornjo tretjino, tako po kvaliteti, kot tudi cenovno.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Kupci se obračajo na nas s povpraševanji, ker so naši izdelki plod znanja in sodobne tehnologije. Za nastanek vrhunskega izdelka pa nista dovolj samo znanje in tehnologija, ampak so potrebni tudi kvalitetni materiali. Zato pri nas v proizvodnji uporabljamo izključno preverjeno najboljše materiale, saj brez njih ni kvalitetnih izdelkov. Našim naročnikom znamo tudi strokovno svetovati in jim po želji naredimo 3D izris, na podlagi katerega izdelamo pohištvo, dostavimo in zmontiramo. Ob enem pa jim nudimo tudi prodajo gospodinjskih aparatov.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Najbolj ključnega pomena so za nas končne stranke, ki predstavljajo kar 60 odstotkov vseh prihodkov, temu sledijo javni zavodi (šole bolnišnice), ki prinesejo 20 odstotkov prihodkov in pa podjetja (gostinska podjetja in hoteli), ki prilijejo 20 odstotkov prometa. Končne stranke ponavadi obišejo salon ali razstavní prostor na sejmu, kjer se dogovorimo in zrišemo njihove pohištvene želje. Nekaterim pa že arhitekti zrišejo opremo prostorov in mi realiziramo njihove načrte. Tudi pri javnih zavodih in podjetjih največ sodelujemo z arhitekti in smo tako podizvajalci razpisanega ali naročenega projekta.

V: Mi lahko opišete trženske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: Za promocijo podjetja se poslužujemo predstavitev na različnih sejmih (Pohištveni sejem in sejem Dom). Na sejmih se predstavljamo skupaj s steklarskim podjetjem, tako da stranki ponudimo bolj celovito rešitev na enem mestu. Leta 2000 smo tudi na novo posodobili spletno stran, ki z različnimi referencami privablja kupce. Veliko strank opazi tudi naša reklamno popisana vozila, saj so naši delavci veliko na terenu, ko hodijo k strankami, tako da se na ta način tudi oglašujemo. Drugih reklam pa se zaenkrat ne poslužujemo.

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim storitvam?

O: Cene svojim izdelkom določamo na podlagi predhodne kalkulacije. Kalkulacijo stroškov dela naredimo tako, da se za vsako stranko delavci v proizvodnji večkrat na dan prijavijo v sistem, glede na delavno operacijo, ki jo opravljajo. Temu sledi še kalkulacija stroškov materiala in marža, ki nam zagotavlja profitno delovanje podjetja. Na trgu so sicer cene zelo slične, tako nam povedo naše stranke, saj se predračuni za izdelavno določenega pohištva, skoraj do eur-a enake. To kaže, da so konkurenti zelo dobro obveščeni o cenah na trgu in se temu tudi zelo prilagajajo.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Informacije o trgu pridobivam na različnih pohištvenih sejmih doma in v tujini (Pohištveni sejem in sejem Dom, v tujini pa pohištveni sejem v Milanu). Večkrat se udeležim tudi predavanj na obrtni zbornici, kjer nas obveščajo o spremembah, ki so aktualne za naše področje. Redno nas izobražujejo tudi naši dobavitelji, ki novosti predstavijo kar v naših prostorih, tako da se lahko izobražujejo vsi naši zaposleni z novostmi. Največ informacij o dogajanju na trgu pa nam seveda posredujejo naši kupci, saj preko aktivnega komuniciranja pri izvajanju projekta izvemo veliko zanimivih podatkov o trgu.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Mislím, da se z marketinškimi aktivnostmi veliko bolj ukvarjaš, če ti primanjkuje naročil. Naše podjetje trenutno nima takšnih težav, zato se tudi trženju ne posvečamo v tolikšni meri, kot bi se lahko. Sam marketing se mi zdi, da je skupek različnih aktivnosti, ki omogočajo da izdelek prodaš na trgu, takšnemu kupcu, ki je sposoben plačati kvaliteto, ki jo zagotavljaš in obenem imeti še profit, ki ti daje zagon za nadaljnje delo.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Trenutno se ne soočamo s kakšnimi večjimi ovirami v podjetju.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naša vizija je ustvarjanje prostorov, ki so ustvarjeni po željah kupcev in omogočajo, da se v njih odlično počutijo.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: izdelovanje pohištva po meri

Število zaposlenih: 8 + 2 vajenca

Leto ustanovitve: 2000

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): direktor

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 28. 5. 2010, 1h 10 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!

12. Družinsko podjetje: mizarsko podjetje

V: S čim se ukvarja vaše podjetje in kako je organizirano?

O: Smo družinsko podjetje, ki deluje že od leta 1991 in se ukvarja z mizarstvom in lesno galanterijo. Proizvodnjo predstavlja pohištvo po naročilu in maloserijsko pohištvo za slovenski trg. Same poslovne funkcije si v podjetju razdelimo tako, da oče skrbi za potek proizvodnje, med tem ko jaz skrbim za materialno poslovanje, računovodstvo, prodajo bele tehnike in deloma trženje. Mati skrbi za administracijo, potem imamo še enega zaposlenega v pisarni, ki pripravlja proizvodnjo in tri prodajalce (v salonu dela brat, ki je vodja salona in arhitekt). V sami proizvodnji pa dela 10 redno zaposlenih in trije pogodbeno. Za trženje sva zadolžena jaz in moj brat, saj sva oba doštudirala ekonomijo in se najbolj spoznava na to področje.

V: Katera poslovna funkcija se vam zdi najbolj ključna, za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja in, zakaj?

O: Najbolj ključnega pomena za uspešno poslovanje našega družinskega podjetja se mi zdi ustrezna organizacija proizvodnje in dobro trženje.

V: Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov oz. storitev (kaj je najbolj značilno: velikost trga, geografske lokacije, konkurenca, zaznavanje želja in pričakovanj kupcev)?

O: Svoje izdelke tržimo na območju celotne Slovenije. Trenutno načrtno delamo samo v Sloveniji in zavračamo povpraševanja iz tujine, saj smo trenutno zadovoljni s tem tržnim deležem. Že 10 let imamo razstavni salon »show room« v eni izmed hal v BTC-ju, kjer razstavljamo vse naše glavne proizvode. Trenutno pa tudi urejamo novi razstavni salon na samem sedežu podjetja, kjer se odvija proizvodnja. Konkurenca v pohištveni panogi je izredno huda, saj je praktično »nešteto« mizarskih delavnic po Sloveniji. Takšnih, ki imajo podoben koncept delovanja je po moji oceni približno 20 na našem trgu. Same želje in pričakovanje kupcem zaznavamo preko direktnega stika s kupci, saj imajo pri nas tisti, ki sprejemajo trženjske odločitve tudi osebni kontakt s strankami.

V: Kaj so po vašem mnenju najpomembnejši dogodki oz. spremembe, ki so se pojavile na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?

O: Na uspešnost in širitev našega podjetja je najbolj ključno vplivala uvedba spletne trgovine, ki se je pričela s popolno posodobitvijo spletne strani pred dvema letoma. To je izredno pozitivno vplivalo na prepoznavnost našega podjetja in pridobivanje novih strank.

V: Povejte mi kaj o svojih konkurentih (neposrednih in posrednih konkurentih- katere so njihove prednosti in slabosti)?

O: Naši neposredni konkurenti se večinoma nahajajo v Ljubljani in njeni okolici, po moji oceni jih je približno 20. Tudi oni se uvrščajo med proizvajalce mizarskih izdelkov višjega cenovnega razreda, ki izdelujejo izdelke le po naročilu. Med posredne konkurente pa bi štel vse pohištvene salone, ki prodajajo pohištvo končnim kupcem. Če ocenjujem njihove slabosti, bi izpostavil, da imajo zaradi sedeža proizvodnje v Ljubljani višje proizvodnje stroške, saj imamo mi proizvodnje prostore in sedež podjetja na podeželju.

V: Zakaj vaši kupci raje kupujejo pri vas, kot pri konkurentih? Kaj bi lahko izpostavili, kot vašo konkurenčno prednost?

O: Stranke se odločajo za nas zaradi računalniško podprte proizvodnje, kakovosti izdelave, prilagodljivosti ter našega intenzivnega vlaganja v dizajn. Prepričajo jih tudi reference objavljene na spletu in razstavnih eksponatov v salonih in na različnih pohištvenih sejmih. Ko se kupec odloči za našo mizarsko storitev ima na voljo široko paleto vzorcev furnirja, barvnih odtenkov, pohištvenih ročajev. Izbira lahko tudi med raznovrstnimi stekli in pohištvenimi dodatki. Za enostavnejše projekte jim naši prodajni svetovalci ali arhitekti izdelajo brezplačni idejni načrt postavitve njihovega pohištva. Zahtevnejše projekte pa jim načrtuje naša arhitektka ali zunanji sodelavci podjetja (oblikovalci, arhitekti). Izbiro strankam želimo prepustiti glede na zeleno obliko (design) pohištva. Če bi še izpostavil naše konkurenčne prednosti v primerjavi s konkurenti, bi navedel našo močno spletno trgovino, ki ima izredno visok obisk (100.000 klikov na mesec), kar bistveno vpliva na naše uspešno poslovanje.

V: Kako je vaše podjetje pozicionirano na trgu?

O: Če gledam v cenovnem rangi, lahko trdim, da smo nekje na sredini. V kvaliteti se nahajamo v zgornji tretjini v primerjavi s konkurenti, čeprav na trgu obstajajo tudi boljši od nas. Po velikosti pa smo približno enaki, če upoštevam samo neposredne konkurente, ki proizvajajo pohištvo višjega cenovnega razreda po naročilu.

V: Mi lahko poveste kaj o svojih kupcih (kdo so, na kakšen način jih pridobivate in kako z njimi komunicirate)?

O: Naši naročniki so večinoma ženske srednjih let, ki v družini sprejemajo glavno odločitev o opremljanju doma. V podjetju delamo več ali manj samo za končne (privatne) stranke, saj z njihove strani zabeležimo kar 90 odstotkov vseh prihodkov. 10 odstotkov pa predstavljajo naročila različnih javnih zavodov. Za opremljanje različnih podjetij (turističnih podjetij, lokalov) se ne odločamo več, predvsem zaradi plačilne nediscipline. Z kupci redko komuniciramo po opravljeni storitvi, saj proizvajamo izdelke, ki so uporabni dolgo časa. Veliko informacij dobimo na različnih sejmih, kjer se predstavljamo in veliko klepetamo s potencialnimi strankami. Še bolj pomembne pa so informacije o kupcih naših prodajalcev v salonih, ki imajo največ stika s strankami in jih stalno sprašujejo po njihovih željah in pričakovanjih.

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

O: Največ pozornosti in truda vlagamo v pridobivanje novih kupcev. To pa počnemo, tako da z kvalitetno opravljenimi storitvami in prijaznim odnosom do strank ohranjamo dober glas o podjetju, ki se uspešno širi naprej.

V: Mi lahko opišete trženjske aktivnosti, ki jih uporabljate za sporočanje kupcem o svojih izdelkih/ storitvah?

O: V našem podjetju se danes poslužujemo samo spletnega oglaševanja, kot so plačljivi forumi, google oglaševanje (že 7 let). Promocij v drugih medijih se ne poslužujemo več, saj so predragi in ne učinkujejo v tolikšni meri, kot oglaševanje na spletu. Druga oblika promocij, ki jih še uporabljamo je razstavljanje na različnih sejmih (npr. Pohištveni sejem in sejem Dom).

V: Ali mi lahko okvirno poveste, kako določate cene svojim storitvam?

O: Cene določamo na podlagi predhodne kalkulacije stroškov, ki jim dodamo določen pribitek, ki omogoča podjetju določen profit oz. dobiček. Ker se naši naročniki za storitve večinoma odločajo na podlagi predračunov, moramo pri tem seveda biti konkurenčni in upoštevati cene na trgu.

V: Kje pridobivate informacije o tem, kaj se dogaja na trgu vaših izdelkov oz. storitev in kako sledite njihovim spremembam?

O: Največ informacij dobim preko rednega obiskovanja pohištvenih sejmov v Milanu, kjer izvemo vse novosti o naši panogi, ki pa se pri nas uveljavijo ponavadi šele po letu ali dveh. Pri gospodinjskih aparatih nas izobražujejo dobavitelji. Veliko pa spremljam tudi informacije o naši panogi na spletu, kjer je pretok novosti še toliko večji.

V: Kaj si vi predstavljate pod pojmom marketing oz. trženje?

O: Pod pojmom marketing oz. trženje se mi utrnejo naslednje misli: reklama, dobro ime, zadovoljstvo kupca, prepoznavnost, blagovna znamka.

V: S katerimi ovirami se srečujete v vašem podjetju?

O: Ker smo družinsko podjetje nas čaka v bližnji prihodnosti prenos podjetja na naslednika, kar me malo skrbi, saj se trenutno odlično razumemo in se bojim, da to ne bo skrhalo odnosov med nami. Trenutno delamo v podjetju trije bratje in vsak skrbi za svoje delo, tako da je zaenkrat več prednosti, kot slabosti takšnega načina delovanja.

V: Kakšni so vaši dolgoročni načrti za vaše podjetje?

O: Naš dolgoročni načrt je uspešen prenos družinskega podjetja na naslednika, brez večjih konfliktov in postati prepoznavno podjetje na domačem trgu s svojimi inovativnimi in oblikovalsko dovršenimi projekti v izdelavi notranje opreme.

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: izdelava pohištva

Število zaposlenih: 15

Leto ustanovitve: 1982

Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik): pomočnik direktorja (starejši sin)

Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 26. 5. 2010, 1h 10 min

* Dovoljenje za snemanje pogovora!