

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**NAČRTOVANJE TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH:
PRIMER PODJETJA NAPRET VEKOSLAV S.P.**

Ljubljana, oktober 2009

BARBARA NAPRET

IZJAVA

Študent/ka BARBARA NAPRET izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Tomaž Kolar-ja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE IN TRŽENJSKI NAČRT	2
2 TRŽENJE V MAJHNEM STORITVENEM PODJETJU	5
2.1 TRŽENJE STORITEV	5
2.1.1 Tipologija storitev	6
2.1.2 Trženjski splet storitev	8
2.2 TRŽENJE MAJHNEGA PODJETJA	9
2.3 TRŽENJE IN PODJETNIŠTVO	11
3 OBSTOJEČI MODELI TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH	12
3.1 MODEL RASTI - RAZVOJ TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH	13
3.1.1 Ovire pri trženju majhnih podjetij	14
3.2 TRŽENJSKO NAČRTOVANJE PO BROOKSBANK-U.....	14
3.3 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV IN PROMOCIJE OD UST DO UST	18
3.3.1 Govorice od ust do ust in njihov nastanek.....	19
3.3.2 Mesto govoric v integriranem tržnem spletu.....	20
3.3.2.1 Govorice – orodje tržnega komuniciranja	21
3.3.2.2 Pomen govoric za majhno podjetje	22
3.4 PREDLAGAN MODEL TRŽENJA ZA MAJHNA IN MIKRO PODJETJA	23
4 PREDSTAVITEV PODJETJA NAPRET VEKOSLAV S.P.	28
4.1 OPIS STORITEV	28
4.2 PREDMET POSLOVANJA IN TRŽENJSKI SPLET	31
4.2.1 ANALIZA OBSTOJEČEGA TRŽENJSKEGA MODELA IN SPLETA.....	31
4.2.1.1 Cilji raziskave.....	31
4.2.1.2 Načrt raziskave.....	32
4.2.1.2.1 Viri podatkov	32
4.2.1.2.2 Raziskovalna metoda	32
4.2.1.2.3 Raziskovalni instrument	33
4.2.1.2.4 Zbiranje podatkov	33
4.2.1.2.5 Analiza podatkov	33
4.2.1.3 Analiza načrtovanja in izvajanja trženjskih aktivnosti	34
5 POVZETEK UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA ZA NAČRTOVANJE TRŽENJSKIH AKTIVNOSTI ZA PODJETJE	37
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Multidimenzionalen model procesa trženjskega načrtovanja	4
Slika 2: Značilnosti storitev	5
Slika 3: Maister in Lovelock-ova klasifikacija storitev (1982)	6
Slika 4: Tipi storitvenih podjetij	8
Slika 5: Razvoj procesa SWOT analize	15
Slika 6: Ključni elementi trženjskega spleta	16
Slika 7: Osnovni proces trženjskega načrtovanja	17
Slika 8: Lij različnih teorij dejavnikov, ki so v klasičnih modelih prezrti	24
Slika 9: Model trženja mikro podjetja	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled teorij trženja mikro in majhnega podjetja	12
---	----

UVOD

Diplomsko delo obravnava problem načrtovanja trženjskih aktivnosti v majhnih in mikro storitvenih podjetjih. Predpostavljam, da je v Sloveniji opravljenih razmeroma malo raziskav na to temo, vzrok temu bi lahko iskali v dejstvu, da večina mikro podjetij nima trženjskega načrta in se z njim sploh ne ukvarja. Večje število raziskav, opravljenih na domačem področju, bi prav gotovo lahko pomagalo marsikateremu mikro podjetju v ustvarjanju svojega imidža, pri tržni naravnosti in določitvi jasnih tržnih ciljev.

Problem same izdelave trženjskega načrta je dejstvo, da je v učbenikih in knjigah ponavadi analizirano mednarodno priznano podjetje oziroma koncern, ki porabi znaten delež svojih sredstev za trženjski načrt. V ta tip podjetij se pri nas lahko uvrsti le nekaj in še ta v večini primerov nastopajo kot glavni izvajalci, ki pa se pri sami izvedbi polastijo »outsourcinga« – tu pa pridejo v igro majhna podjetja kot podizvajalci. Velik dele slovenskega podjetništva je sestavljen iz majhnih in mikro podjetij¹, ki nimajo trženjskega načrta in so njihova glavna prednost kvaliteta opravljenih storitev, odzivnost, fleksibilnost, itd. Lahko bi rekli na nek način, da manjša podjetja v samem začetku ne potrebujejo konkretnega trženjskega načrta, vendar če želijo biti na dolgi rok uspešna in rasti, je trženjski načrt »nujno zlo«.

Glavni problem, s katerim se bom soočala, je izbira modela, oziroma pristopa k načrtovanju trženja. Pri tem je pri majhnih in mikro podjetjih potrebno upoštevati nekaj omejitev, ki onemogočajo tako standardni pristop k načrtovanju, kot tudi samo strukturo in vsebine trženjskega načrta: racionalna poraba sredstev (še zmeraj gre za mikro podjetje, ki lahko nameni trženju le določen obseg sredstev), majhno število zaposlenih, pomanjkanje časa za trženjska vprašanja in trženjsko načrtovanje. Strategija trženjskega spleta ni najbolj primerna za mikro in majhna podjetja, saj je finančno in strokovno preobsežna. Podrobno načrtovanje posameznih elementov trženjskega spleta, kot je opisal Kotler, je lahko vprašljivo, ker zahteva veliko časa in strokovnega znanja s področja trženja. Poznavanje strokovnih terminov in orodij trženja definitivno ni domena, s katero je seznanjen podjetnik mikro podjetja. Njegovo znanje je veliko bolj splošno in temelji na lastnih izkušnjah. Najbolj primerna strategija bi bila tista, ki ne zajema obsežnih trženjskih raziskav in je naravnana intuitivno, kar pomeni, da se izvaja podzavestno in ne potrebuje strokovnega znanja in kadra.

Osredotočila se bom na trženje storitev na medorganizacijskem trgu. Naloga je razdeljena na dva dela; v teoretskem delu bom opredelila storitve in jih razvrstila, ter naredila pregled teorij, ki so že v preteklosti proučevala trženje v majhnih podjetjih. Opisala bom različne modele trženja manjšega podjetja. Zlasti v zadnjih dvajsetih letih se je pojavila potreba po razvoju

¹ V diplomskem delu se vse o čemer pišem smiselno nanaša na majhna in mikro podjetja. Majhna in mikro podjetja so neodvisna in večinoma v zasebni lasti ter zaposlujejo manjše število zaposlenih. V svetu veljajo različni standardi za definicijo malih in mikro podjetij. V večini držav, tudi v Sloveniji, velja, da so mala podjetja z do 50 zaposlenimi in mikro podjetja z največ 10 zaposlenimi.

novih načinov trženja, saj strategija trženjskega spleta dandanes mnogokrat ne more izpolniti pričakovanj trga in zaradi sistematiziranosti mnogokrat na prvi pogled lahko nalogo zakomplicira in oteži. Pri storitvah mikro podjetij je težko jasno opredeliti ceno, promocije, prostor (dostave) in izdelek, ker se močno prekrivajo in povezujejo med seboj. Ker se mikro podjetje hitro in s potrebami na trgu spreminja, bi se po tej logiki moral spreminjati tudi orodje trženjskega spleta, ki pa ga v večini primerov mikro podjetja ne dojemajo tako kot trženjski teoretiki. Podjetnik deluje na trgu intuitivno in skuša izkoristiti vsako trženjsko priložnost, ki se mu zdi profitabilna in izvedljiva. Vizija podjetja, ki je del trženjskega načrta obstaja, ampak ne na papirju, ampak v glavah podjetnikov. Trženje mikro podjetja naj bi bolj temeljilo na osebnem pristopu in zadovoljevanju porabnikov na manjšem geografskem območju (ne pa globalno). Zato bom napisala model trženja mikro podjetja na podlagi prebrane literature in mojih opažanj, v nadaljevanju naloge pa bom ta model aplicirala na obravnavano podjetje.

V praktičnem delu bom predstavila podjetje Napret Vekoslav s.p. in naredila študijo primera, ki zajema analizo trženjskega spleta podjetja in cilje, ter spoznanja, kako se mikro podjetje najučinkoviteje trži ter uporabo modela, ki sem ga razvila v teoretičnem delu diplomske naloge. Pri obravnavi konkretnega primera podjetja, ki zaposluje šest ljudi (vključno z direktorjem), je potrebno izpostaviti dejstvo, da gre za projektno delo in se razlikuje od objekta do objekta, pri katerem je potrebno znanje iz strojništva, gradbeništva in pa odlična prostorska predstava. Projektno delo je delo, ki temelji na gradbenem projektu (načrtu) in na podlagi katerega je glavni izvajalec dolžan izvesti vse dejavnosti, ki jih zajema. Pri izvedbi lahko najame podizvajalce ali pa dela izvaja sam. Pri tem je potrebno še izpostaviti dejstvo, da se trženje v majhnih in mikro podjetjih razlikuje od trženja v večjih zaradi manjših finančnih sredstev, znanja managerja in pa tudi samega časa. Sledijo še sklepne misli, ki povzemajo ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela ter navedba literature in virov.

1 TRŽENJE IN TRŽENJSKI NAČRT

Trženje je veda, ki definira ter raziskuje ciljne trge in uporabnike ter skuša z njimi vzpostavljati dobičkonosne odnose. Marketing je povezovanje proizvajalca, izdelka ali storitve z odjemalcem.² Pojem marketing je anglosaškega izvora in je nastal iz beseda »the market«, kar pomeni trg, tržišče. Trženje se ukvarja s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb (Kotler, 2003, str. 5). Po Jančiču (1999) je trženje podstat odnosov, ki se dogajajo v medčloveških menjavah. Trženje čedalje pogosteje opredeljujemo kot družbeni proces, ki zagotavlja posameznikom in skupinam ljudi, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, in sicer s ponujanjem in menjavo izdelkov ali storitev na trgu (Potočnik, 2004, str. 179).

Potočnik (1998, str. 1) opredeljuje trženje tudi kot:

²Marketing. (b.l.) V Wikipedija prosta enciklopedija. Najdeno 30. Marec 2009 na spletni strani <http://sl.wikipedia.org/wiki/Tr%C5%BEenje>

- raziskovanje trga,
- tržno načrtovanje,
- pripravo trženjskih akcij,
- izvajanje trženjskih akcij,
- spremljanje uspešnosti trženjskih akcij,
- neposredno prodajanje,
- kontrolo navedenih področij.

Iz tega sledi, da trženje vsebuje številne med seboj povezane dejavnosti, ki omogočajo, da do prodaje sploh pride, zato postajajo te dejavnosti vedno bolj pomembne in »usodne« za trženjsko usmeritev podjetja (Potočnik, 1998, str. 1).

Načrtovanje na ravni podjetja, oddelka in poslovne enote je sestavni del trženjskega procesa (Kotler, 2003, str. 111). Trženjsko načrtovanje je strukturiran proces, ki povezuje misijo podjetja, organizacijsko in poslovno strategijo z namenom razvijanja učinkovitega trženjskega spleta. Trženjski načrt povezuje tri različne, a med seboj zelo povezane strategije: organizacijsko, poslovno in trženjsko.

Po Wood-ovi (2004) ima trženjsko načrtovanje 7 stopenj:

1. stopnja analiza trenutne zunanje in notranje situacije – v tej fazi analiziramo zunanje in notranje okolje organizacije. Pod zunanje okolje razumemo trende in spremembe na politično-ekonomskem, socialno-kulturnem področju in tehnološke dejavnike. Notranje okolje pa zajema trenutno situacijo znotraj podjetja/organizacije (sredstva, zmožnosti, poslovna sodelovanja, dosedanja planiranja).
2. stopnja raziskava in analiza trgov in kupcev – v tej fazi skušamo odgovoriti na vprašanja, kdo bi kupil tržen proizvod in zakaj.
3. stopnja segmentiranje, določitev ciljnih trgov, pozicioniranje; ker ne more nobeno podjetje zadovoljiti želje vseh kupcev, se na podlagi raziskave v prejšnji stopnji odloči za ciljno skupino kupcev in jim določi karakteristike in potrebe ter predvidi njihove navade – segmentira porabnike, določi prednost svojega izdelka (v čem lasten izdelek bolje zadovolji porabnikovo potrebo od konkurenčnega izdelka).
4. stopnja določitev ciljev in smernic trženjskega načrta; cilji in smernice načrta so kohezivni s poslanstvom in vizijo podjetja. Poznamo šest pristopov rasti podjetja: penetriranje obstoječih trgov, širjenje na obstoječih trgih, iskanje novih trgov, ponudba obstoječih izdelkov/storitev, modificiranje obstoječih izdelkov/storitev, ponudba novih izdelkov/storitev.
5. stopnja načrtovanje trženjskih strategij, programov in podpore za doseganje ciljev postavljenih v prejšnjih fazah.
6. stopnja načrtovanje merjenja napredka in izpeljave načrta; pred samim implementiranjem plana je potrebno določiti načine, kako se bo meril uspeh in izpeljava le-tega.

7. stopnja implementiranje, kontroliranje in ocenjevanje plana.

Proces trženja je sestavljen iz analize tržnih priložnosti, raziskovanja in izbire ciljnih trgov, oblikovanja trženjskih strategij, načrtovanja trženjskih programov ter organizacije, uresničevanja in nadzora trženjskega prizadevanja (Kotler, 2003, str. 112). Trženjsko načrtovanje je strukturirano napisan pokazatelj možnosti podjetja v skladu s trženjsko strategijo in poslovno vizijo podjetja (McDonald v Baker, 1992). Dobro trženjsko načrtovanje bo predvidevalo spremembe in naredilo različne scenarije, kako odreagirati, da bi ugodili kupcu, kar se da najbolj.

Slika 1: Multidimenzionalen model procesa trženjskega načrtovanja



Vir: *Management Decision* 34/3, 1996, str 36.

Piercy in Morgan (1996) ugotavljata, da na trženjsko načrtovanje vplivajo tri dimenzije: analitična, behavioristična in organizacijska. Uspeh napisanega plana je odvisen od sposobnosti podjetja, da upošteva in predvidi organizacijske in behavioristične probleme ter tudi analitične med samim načrtovanjem. Analitična dimenzija se nanaša na orodja, ki se uporabljajo v samem trženjskem procesu. Ta model je eden redkih, ki priznava velik pomen behavioristični dimenziji. To dimenzijo tvorijo motivacija, predanost, lastništvo, managerske percepcije, udeleženosť – psihološki dejavniki in aktivnosti podjetnika. V večini modelov je trženje zgolj analitični proces, tu pa je prisoten še človeški faktor in njegova nepredvidljiva narava. Iz slike 1 je razvidno, da gre za precej nestrukturiran proces in da se dimenzije med seboj prepletajo ter vplivajo druga na drugo. Verjetno bi ta model v večjih podjetjih ustvaril

precejšnjo zmedo, saj je množico zaposlenih najlažje obvladovati s strukturiranim procesom, v majhnih in mikro podjetjih pa je to slika trženjskega načrtovanja. Čeprav z znanstvenega vidika to ni najbolj primeren model, saj v znanosti vse sledi neki logiki, preverjenim matematičnim modelom. Ne obstaja nepredvidljiva in neizračunljiva neznanka, kot je človeška intuicija. Prav ta rigidnost in nepredvidljivost pa je tista neznanka, ki posamezno podjetje popelje med vodilne na trgu, ali pa uniči. Podjetja, ki sledijo nekemu strateškemu modelu, bodo kopirana in slej ko prej zrinjena z vodilnega položaja. Intuicija in ustvarjalnost podjetnika pa so značilnosti, ki rinejo podjetje naprej in se jih ne da kopirati, le sčasoma na podlagi izkušenj pridobiti.

2 TRŽENJE V MAJHNEM STORITVENEM PODJETJU

2.1 TRŽENJE STORITEV

Živimo v času, ko se delež zaposlenih v industriji manjša, v storitvenem sektorju pa večja. Večina novih zaposlitev se ustvari prav zaradi zadovoljevanja specifičnih potreb porabnikov. Glavni problem pa je, kako ta izdelek – storitev približati porabniku, ker ne tržimo izdelka, katerega si lahko porabnik ogleda in preizkusi, ampak dejanje, dosežek, za katerega je značilna neopredmetenost in nedotakljivost. V splošnem so storitve definirane kot kakršnokoli dejanje ali nastop, ki ga lahko podjetje nudi, ki pa ni opredmeteno in ni rezultat lastništva. Storitve je lahko vezana tudi na posamezni izdelek (Kotler, 2003).

Slika 2: Značilnosti storitev



Vir: Snoj, Management storitev, 1998, str 36.

Da so storitve neopredmetene, se kaže v tem, da po končani storitvi potrošnik ne more pokazati nič konkretnega/ izdelka; npr. po končani gledališki predstavi gledalec odide domov, plačal je za storitev, torej gledališko igro, ki traja določen čas. Gre za zadovoljevanje intelektualne potrebe. Nehranljivost se kaže na tem konkretnem primeru, vsaka predstava je odigrana sproti in vsaka predstava je unikat, niti ena gledališka predstava ni popolnoma enaka prejšnji. Za storitve je značilna tudi raznovrstnost. Na trgu je veliko ponudnikov ene storitve,

in vsak posameznik se pred obiskom dotičnega podjetja, ki zadovoljuje specifične potrebe, ponavadi temeljito pozanima.

Glavne razlike med izdelkom in storitvijo so (Grönroos, 2001):

- neopredmetene sestavine dostikrat močno vplivajo na zaznano vrednost pri porabniku,
- porabniki so dostikrat aktivno vpleteni v proces nastajanja storitve,
- variabilnost izvedbe storitve (inputi in outputi se razlikujejo),
- drugi ljudje (npr. v prostoru) lahko vplivajo na doživljanje storitve,
- porabniku je dostikrat težko predstavljati si in razumeti storitev,
- čas (hitrost izvedbe) je pomemben dejavnik,
- običajno jih ne moremo proizvajati na zalogo,
- za dostavo storitve so na voljo elektronski in fizični kanali.

2.1.1 Tipologija storitev

Obstaja več vrst storitev, nekatere temeljijo na ljudeh, druge na opremi, nekatere storitve zahtevajo prisotnost porabnikov, druge ne. Ene storitve zadovoljujejo osebne potrebe, nekatere poslovne potrebe, storitvena podjetja so lahko v javni ali pa zasebni lasti in se ukvarjajo s profitno ali pa neprofitno dejavnostjo (Kotler, 1996).

Chase je klasificiral storitve po kontinuumu z intenzivnega do neintenzivnega kontakta oz. časa trajanje storitve. Kontakt je opredelil kot čas, ko je porabnik v stiku s storitvijo. Na primer pri managerskem svetovanju je intenzivnost sodelovanja med klientom in odvetnikom visoka in tudi sam proces »dostave storitve« traja precej časa, medtem ko je pri poštnih storitvah sam proces precej standardiziran in tudi časovno omejen (Silvestro et al., v Gabbott & Hogg, 1997, str. 363–365).

Slika 3: Maister in Lovelock-ova klasifikacija storitev (1982)

		Intenzivnost kontakta s kupci	
		Nizko	Visoko
Stopnja prilagodljivosti	Nizko	Tovarna	Masovne storitve
	Visoko	Manjša podjetja	Profesionalne storitve

Vir: Gabbott, M., Hogg, G., Contemporary services marketing management: a reader, 1997, str. 364.

Maister in Lovelock sta nadgradila Chase-ovo klasifikacijo s stopnjo prilagojenosti procesa storitve kupcu. Storitve, ki zajema sestavljen »storitveni paket« za vsako stranko posebej, kot je na primer managersko svetovanje in na drugi strani poštna storitve, katerih značilnost je

nevariiranje in visoka standardizacija (čeprav nudijo več vrst poštnih storitev, je za vsako storitev že vnaprej določen postopek). Ena izmed podobnih vrst storitev je tudi železniški promet. Karto res lahko kupiš za več destinacij, vendar je ponovna ponudba standardizirana. Na podlagi navedenega bi lahko izdelali matriko 2x2, kot nakazuje slika 3.

Večina klasifikacij storitev je narejena v matriki 2x2, v zadnjih 15 letih pa se je uveljavila in uporabljala tipologija šestih dimenzij, po katerih so razvrstili storitve. Te dimenzije so: storitve s fokusom na opremi/ljudeh:

- Storitve s fokusom na opremi so tiste, katerih izvajanje procesa temelji na določeni opremi, storitve fokusirane na ljudi, pa so tiste, ki ne morejo potekati, če ni prisotna stranka.
- Dolžina trajanje storitve: storitve, ki trajajo dalj časa (včasih tudi mesece); storitve s kratkim posluževalnim časom.
- Stopnja prilagojenosti storitve posameznemu kupcu (customization):
Visoka stopnja prilagodljivosti: proces je prilagojen vsaki stranki, nizka stopnja, gre za standardiziran proces.
- Stopnja pooblastila zaposlenih.
Visoka stopnja: proces lahko poteka, ne da bi se moral zaposleni obrniti na superiorne.
Nizka stopnja: za vsako spremembo v izvajanju samega procesa se mora zaposleni obrniti na superiorne.
- Vir dodane vrednosti: »front office« / »back office«.
»Front office« orientirana storitev je tista, pri kateri večino procesa opravi zaposlen v stiku s stranko; za »back office« orientirano storitev pa je značilno, da ima zaposleni stik s kupcem samo kadar le-ta prevzema, plačuje ali naroča storitev.
- Storitve s fokusom na izdelku/procesu.
Fokus na izdelku, ko je poudarke na tem, kaj kupec kupi, fokus na procesu pa je, ko je poudarek na sami izvedbi storitve.

Vse karakteristike so ovrednotene tristopenjsko; visoka, srednja in nizka vpletenost zaposlenih. Na podlagi teh karakteristik je Silvestro et al. ločil tri tipe storitvenih podjetij:

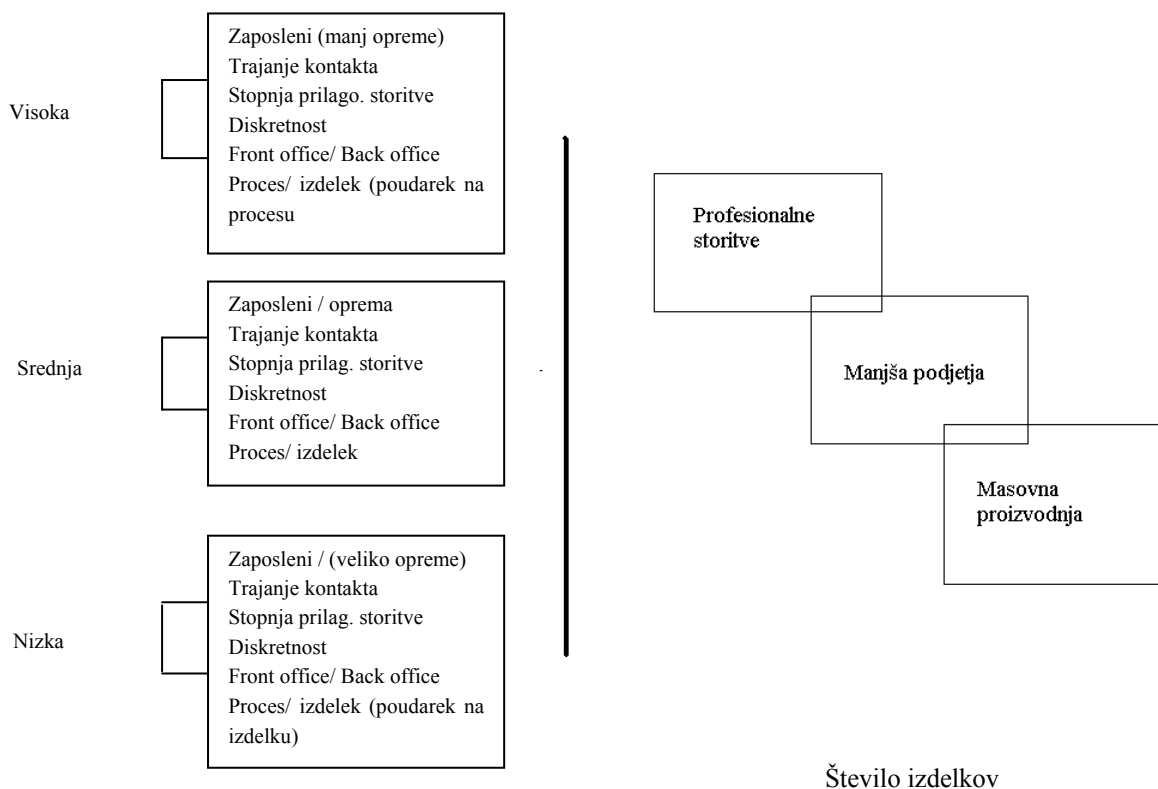
- profesionalne storitve
- manjša podjetja
- masovna proizvodnja (Silvestro et al., 1992, str. 64–65).

Profesionalne storitve (banke, zdravniki, pravniki, arhitekti, ...) to so predvsem za storitvene organizacije z nekaj vrst poslov, ki so po meri posameznega kupca procesno osredotočene in imajo relativno dolg kontaktni čas s stranko, prisotna je tudi višja stopnja diskretnosti, v ospredje postavljajo potrebe stranke.

Services shops (bančne podružnice, rent-a-car, hoteli itd) ta stopnja ni toliko orientirana na stranko samo. Gre za neke vrste standardiziran odnos med zaposlenim in stranko. Na tej stopnji gre za mešanico ljudi in opreme same.

Masovna proizvodnja (restavracije s hitro prehrano, telekomunikacije, javni prevozi, ...) to so organizacije z veliko strankami, sam kontaktni čas je zelo omejen, ali ga sploh ni, storitve so orientirane na izdelek sam, v ospredju ni več proces (Silvestro et al., 1992, str. 64–65).

Slika 4: Tipi storitvenih podjetij



Vir: *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 1992, str. 64.

2.1.2 Trženjski splet storitev

Vsa navedena dejstva potrjujejo, da se trženjski splet storitev loči od trženjskega spleta izdelka. In prav zaradi zgoraj navedenih dejstev ima trženjski splet storitev še tri dodatne rubrike. Sestavine trženjskega spleta storitev so:

- storitev (**P**roduct elements),
- cena in druge negativne koristi (**P**rice and other costs of service),
- tržne poti in čas (**P**lace and time),
- trženjsko komuniciranje in izobraževanje (**P**romotion and education),
- izvedba storitve (**P**rocess),
- ljudje (**P**eople),
- fizični, opredmeteni dokazi storitve (**P**hysical evidences),

- produktivnost in kakovost (**Productivity and quality**).

Prav zadnje tri kategorije pa so pri storitvah najpomembnejše. Storitve izvajajo ljudje na katerih razpoložene in kvaliteto izvajanje storitve lahko vplivajo delodajalci, posledično pa na zadovoljstvo svojih strank. Stranka, ki bo zadovoljna s storitvijo, se bo vračala. Storitvena podjetja pa se soočajo še z enim, za njih zelo pomembnim dejstvom. Zaradi velikega števila podjetij na trgu storitev, se le-ta morajo ločiti med seboj. Da pa to dosežejo, morajo izpolniti tri pogoje: diferenciacijo (najti nekaj, po čemer se eno podjetje loči od ostalih v panogi), kvaliteto storitev (kvaliteta je nekaj, kar pride kot samoumevno, vendar nekatera podjetja to dosledno izpolnjujejo, druga pa manj) in produktivnost.

2.2 TRŽENJE MAJHNEGA PODJETJA

Do nedavnega so bili tržniki enotnega mnenja, da je trženje v majhnih in velikih podjetjih enako; šele študije zadnjih 20 let so pokazale, da je trženje v majhnih in mikro podjetjih drugačno, če je le-to prisotno. Število študij, ki proučujejo to tematiko, se je močno povečalo, vendar so bili empirični dokazi zbrani na ad-hoc način, z nesistematičnim pristopom k raziskavam (Wai-sum Siu & Kirby, 1996). Tako ostaja pomanjkanje znanja na tem področju trženja (Davis & Klassen, 1991) ali pa je literatura le opisna.

V preteklosti so raziskovalci šole managementa zagovarjali model rasti (growth model), ki opisuje poslovni razvoj in rast manjšega podjetja. Osredotočenost je na trenutnih problemih, ki se pojavijo z rastjo podjetja in posledičnim reševanjem problemov ter tržnim obnašanjem lastnika (Churchill in Lewis, 1983; Cooper, 1982). Ta pristop je poimenoval trženje kot funkcionalen problem in tudi trženje kot poslovno vodilo. Zgodnje študije so poudarjale razvoj organizacije (Churchill & Lewis, 1983), strateško odločanje (Kazanjian, 1984) in korporativno kulturo (Flamholtz, 1986).

Churchill in Lewis (1983) sta definirala pet stopenj v razvoju podjetja: obstoj, preživetje, uspeh, polet in zrelost. Največji pomen naj bi imelo trženje le v prvi stopnji, torej v obstoju. V tej fazi je lastnik prodajalec in tržnik hkrati, čeprav trženjski sistem v samem podjetju sploh ni razvit. Z rastjo podjetja ima trženje vse manjši pomen, trženjski sistem se razvije in postane sistematiziran in formaliziran del celotnega poslovnega procesa. Lastnika zamenja manager, ki prevzame funkcije lastnika, to sta trženje in prodaja. Z rastjo podjetja se pomembnost trženja zmanjša z zelo pomembne, na ne zelo relevantno stopnjo. Torej, prav stopnja razvoja je ključna, saj se v tej stopnji izoblikuje profil podjetja, širša prepoznavnost, poslovna etika, kakovost opravljanja dejavnosti. Kasneje pa je trženje le podporna funkcija celotnega poslovnega sistema. Skrbi torej za obstoj podjetja na trgu in išče način za zadovoljevanje potrošnikovih potreb.

Trženje, kot poslovno vodilo, zagovarja trženje kot predpogoj za uspeh in rast podjetja. Tako trženje nima le funkcionalne vloge, ampak je strateškega pomena (Tyebee et al., 1983) in se razvija z razvojem podjetja (Carson, 1985). Tyebee trdi, da sta razvoj in rast podjetja kriva za razvoj in vse večji pomen trženja v podjetju. Pojavijo se štiri stopnje trženja: podjetniško trženje, oportunistično trženje, odzivno trženje in raznovrstno trženje. Trženje se iz funkcionalne stopnje razvije v korporativno stopnjo in je ključno za strateško odločanje v podjetju.

Carson pa ugotavlja, da so glavni vzrok v omejenem tržnem obnašanju omejena finančna sredstva, pomanjkanje strokovnega znanja in majhen vpliv na trg. Ta dejstva, združena s poslovnimi karakteristikami, izoblikujejo trženje. Trdi, da se trženje v majhnem podjetju razlikuje od korporativnega trženja in razvija model življenjskega cikla in razvojni koncept podjetja in trženja samega. Definiral je štiri stopnje v razvoju trženja v majhnem podjetju: začetne trženjske aktivnosti, reaktivno prodajanje, DIY (do-it-yourself) trženje in integrirano proaktivno trženje. Trženje ne obstaja, ali je zelo primitivno v novih majhnih podjetjih. Uspešna majhna podjetja se razvijejo v večja z integriranim tržnim komuniciranjem.

Cannon in drugi zagovarjajo trditev, da dejavniki okolja in velikost majhnega podjetja prisilita lastnika, da se obnaša kot odzivni tržnik. Mnogi raziskovalci (Ford & Rowley, 1979; Smith, 1967) trdijo, da lastnikove osebne značilnosti vplivajo na trženjsko obnašanje lastnika (znanje, izkušnje, komunikativnost). Kasnejše raziskave (Cannon, 1980, Churchill & Lewis, 1983) so pokazale, da velja prejšnja trditev le v začetni fazi majhnega podjetja. To je faza, v kateri se podjetnik sooča s preživetjem iz dneva v dan (Scase in Goffee, 1980) in še nima izdelanega sofisticiranega trženjskega načrta. Ford in Rowley (1979) sta izjavila, da je trženjsko obnašanje podjetnikov v majhnih in mikro podjetjih ogledalo njihove motiviranosti, prepričanj in njihovih ciljev in hkrati pod močnim vplivom omejitev in preprek majhnega podjetja.

Zadnje čase se v literaturi uporablja kontingenčni pristop, ki je bil širše sprejet na področjih strateškega managementa in trženjskih strategij (Ginsberg & Venkatraman, 1985; Zeithaml, 1988) kot vezni člen med trženjem in raziskavami majhnih podjetij. Pristop skuša razjasniti povezave med trženjskimi dejavniki in organizacijskimi dejavniki. Hogarth-Scott (1996) raziskuje zunanje trženjsko okolje majhnih podjetij. Sama raziskava ugotavlja, da kompleksne teorije in sofisticirani formalni procesi niso primerni za majhna in mikro podjetja in da podjetniki nimajo niti časa, da bi te procese uvajali ali implementirali v podjetjih.

Carson (1990) skuša spojiti različne modele in na njih razložiti in oceniti SME³ sposobnost trženja in izvršitev le-te. Razviti skuša integriran pristop k trženjskemu planiranju in model prilagoditi posameznemu podjetju, ne glede na stopnjo razvoja in rasti. Razvil je model

³ SME – small and medium sized enterprises – majhna in srednje velika podjetja.

sedmih dejavnikov: omejitve, specifična situacija, krizno načrtovanje, prilagoditev trženjskih teorij, stopnja trženjskega razvoja in širina trženjskih aktivnosti. Vendar model samo oriše trženjske dejavnike majhnega podjetja (dejavnike poimenuje v model in jih skuša prilagoditi majhnim in mikro podjetjem) in se osredotoči le na mehanizme in strukture, zanemari pa sam proces in predmet trženjskega načrtovanja.

Fuller (1994) kasneje nadgradi Carsonov model in izpostavi pomembnost trženjskega strateškega načrtovanja, vendar po Carsonu podjetniki priredijo trženje njihovim potrebam in se ne ozirajo na teoretična izhodišča in osnove, saj imajo samosvoj trženjski stil, ki je neformalen in nestrukturiran, preprost in slučajen ter ga vodi lastnik.

Brooksbank (1996) uporablja normativni trženjski proces, ki definira razmerje med klasičnimi trženjskimi načeli in nastopa na trgu na primeru srednje velikega britanskega proizvodnega podjetja. Ugotovi, da sta uporaba in razumevanje koncepta trženja pozitivno vplivala na rast majhnega podjetja in da so v kasnejši razvojni fazi uporabljali dolgoročno strateško načrtovanje.

2.3 TRŽENJE IN PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je veda, kjer se križa in združi več disciplin. Skupna točka trženja in podjetništva je management v širšem smislu. V večini primerov trženje in podjetništvo obravnavajo kot dve ločeni disciplini, vendar obe disciplini, kot že omenjeno, družita ena skupna komponenta – management.

Management, kot tak, se je v preteklosti osredotočal predvsem na večje korporacije, trženje pa na večje potrošniške trge in organizacije kot rezultat zanimanja potrošniškega vedenja. Fokus trženja je predvsem na teorijah razumevanja trženjskega procesa, managementu dimenzije trženjskega načrtovanja, interakciji med organizacijo in potrošniki in na potrošnikovem zadovoljstvu. Trženje lahko vidimo kot del managementa organizacije, ki načrtuje in organizira svoja dejanja. Organizacijska struktura managementa v podjetju je pogosto zrcalo trženjske funkcije.

Management lahko definiramo z dveh vidikov: sistem, v katerem upravljamo podjetje ali pa kontekst, v katerem deluje podjetje. Managerski sistem vključuje organiziranje dela s pomočjo koordinacije in integracije aktivnosti ter formaliziranja organizacijskega sistema v hierarhično podrejene/nadrejene položaje in odnose. Ko so managerske aktivnosti formalizirane in organizirane, sledi sekvenca dejanj in razvoj le-teh. Management teži k celostnemu delovanju in končnemu napredku celotnega sistema. Z rastjo organizacije se posamezne funkcije vedno bolj specializirajo ter se definira njihovo delovanje in naloge. Posameznik se specializira le za eno funkcijo in postane strokovnjak na tem položaju.

Kdo in kako bo podjetje vodil, je v veliki meri odvisno od samega konteksta podjetja kot tudi od zunanjih dejavnikov trga, kot so geografska specifičnost ali tržni segment. Prav ta dejavnik določi fokus in vire managementa. Na primer podjetje, ki deluje izključno na domačem trgu, bo imelo drugačen management, kot podjetje, ki deluje mednarodno. Podjetje, ki deluje na medorganizacijskih trgih, bo imelo drugačen management, kot podjetje, ki deluje v storitvenem sektorju (Carson et al., 1995).

Trženje lahko gledamo kot integriran del podjetništva oziroma podjetniške funkcije. Vsa podjetja težijo k rasti in prilagoditvi trgu, da bi obstala na trgu. Oba omenjena pojma temeljita na prodaji. Dokazano je, da lastniki majhnih in mikro podjetij nimajo posebnega znanja o trženju in tudi ne pišejo trženjskega načrta, vendar se vsak dan soočajo z odločitvami in izkoriščanjem tržnega potenciala ter skušajo ustvariti profit. V tem pogledu pa lahko povežemo vzporednice med podjetništvom in trženjem in prav ta vidik je izpostavljen v majhnem in mikro podjetju.

3 OBSTOJEČI MODELI TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH

V tem poglavju so povzete teorije iz točke 2.3 in so predstavljeni nekaterih modeli za trženje v majhnih podjetjih. Kot zadnji je opisan model, ki združuje več teorij in je po moji osebni presoji najbolj primerna in realna slika trženja v majhnih podjetjih.

Tabela 1: Pregled teorij trženja mikro in majhnega podjetja

Leto	Avtorji	Teorija	
1983	Churchill & Lewis	Teorija rasti	Pomembnost trženja pada z rastjo podjetja
1983	Tyebjee	Trženje kot poslovno vodilo	Rast in razvoj podjetja prenosorazmerna s trženjsko funkcijo v podjetju
1985	Carson	Teorija rasti	Model življenjskega cikla podjetja in razvoj trženja
1988	Zeithaml	Strateško trženje	Sofisticirane trženjska orodja niso primerne za majhna podjetja (4P's)
1996	Hogarth-Scott		
1990	Carson	Teorija rasti	Nadgradi svoj prvotni model z modelom sedmih dejavnikov
1994	Fuller	Teorija rasti	Nadgradnja Carsonovega modela – izpostavi strateško načrtovanje
1996	Brooksbank	Kontigenčni pristop	Poenostavi Kotlerjeve 4 P-je in model aplicira na primeru srednje velikega britanskega podjetja

3.1 MODEL RASTI - RAZVOJ TRŽENJA V MAJHNIH PODJETJIH

Trženjske značilnosti majhnih podjetji so drugačne od trženjskih značilnosti večjih podjetij. Po Schollhammer-ju in Kurilof-u (Carson, 1985) pa je izpostavljenih pet značilnosti majhnih podjetji:

- Obsežnost delovanja – delujejo predvsem na lokalnem področju oziroma trgu in ne na področju celotne države ali v tujini.
- Širina delovanja – manjša podjetja delujejo ozko, specializirano v delujoči industriji.
- Lastništvo – večinoma je v lasti posameznika, oziroma podjetje ima več družabnikov. S podjetjem upravlja lastnik oziroma lastniki.
- Neodvisnost – so neodvisna v smislu, da niso del večje korporacije in so samostojna poslovna enota. Lastnik ima popolno avtoriteto in kontrolo nad podjetjem, vendar mora upoštevati davčne predpise države, v kateri deluje.
- Vodenje podjetja – manjša podjetja vodijo njihovi lastniki, zaposlene poznajo osebno in so udeleženi v vse procese odločanja in vodenja (Carson, 2001).

Slednja točka pa je pogosto tudi vzrok, zakaj majhna podjetja niso uspešnejša. Vzrok leži v omejenem znanju lastnika. Moore, Broom in Longnecker (1982) vidijo vzroke v pomanjkanju managerskih izkušenj in njihovi plitkosti ter osebnim neustreznim ravnanjem s časom in pomanjkanjem le-tega. Carson je združil več teorij in izpostavil problem trženja v majhnih podjetjih. Pri tem ne moremo ravno govoriti o modelu, ker je zgolj navedel pet značilnosti majhnega podjetja, ni pa pojasnil, kako in zakaj vplivajo na trženje. Razvoj podjetja je razdelil v štiri faze in postopno prikazal razvoj trženja.

1. faza – začetne trženjske aktivnosti (nekoordinirano in neintegrirano trženje, intuitivno trženje. V tej fazi ni promocij, niti aktivne prodaje, podjetnik sodeluje le z nekaj rednimi kupci).

2. faza – reaktivno prodajanje (v tej fazi se poveča število kupcev, tudi ne nastopajo le na lokalnem trgu, ampak pokrivajo celotno regijo, zaradi tega je potrebno trgu nuditi dostop do informacij o izdelkih ali nujenih storitvah. Na tej stopnji se pojavi prvič potreba po najetju tržnika. Problem je, da podjetje finančno tega še ne zmore, čeprav bi bilo dobro, da bi ga najel in tako povečalo prodajo in trg).

3. faza – pristop DIY (v tej fazi se podjetnik vse bolj zaveda, da bo potrebno narediti trženjski načrt. Ker še vedno nima dovolj financ, skuša narediti načrt sam in izvaja trženjske aktivnosti na podlagi preteklih izkušenj. Uspeh takšnega trženja je popolnoma odvisen od podjetnika in njegovega značaja).

4. faza – integrirano proaktivno trženje (preskok iz tretje v četrto fazo je za večino podjetij težak. Najem tržnika predstavlja visok strošek, zato so se mnogi znašli in ga najeli za polovičen delovni čas. Tako so prihranili pri denarju in pridobili potrebno trženjsko znanje. Nekatera podjetja so se povezala s svojimi kooperanti in skupaj z njimi najela tržnika. Tako so zaposlili tržnika za poln delovni čas (na razpolago jim je non-stop) in pri tem prihranili).

3.1.1 Ovire pri trženju majhnih podjetij

Majhna podjetja se soočajo s tremi večjimi ovirami pri samem trženju:

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

Omejeni viri, kot so finance, trženjsko znanje, čas, prispevajo k omejenim trženjskim aktivnostim v primerjavi s srednjimi in večjimi podjetji. Strokovno znanje je ovira, saj managerji v majhnih podjetjih nimajo specializiranega znanja, ampak splošno oziroma znanje dejavnosti, s katero se ukvarja njihovo podjetje. Trženje je eno izmed zadnjih dejanj, ki jih uvaja majhno podjetje.

3.2 TRŽENJSKO NAČRTOVANJE PO BROOKSBANK-U

Ta model skuša aplicirati ključne koncepte trženja, orodja in tehnike, tako da bi bili uporabni tudi za majhna podjetja. Model temelji na treh načelih; na načelu trženjske orientiranosti (torej podjetje skuša zadovoljiti potrebe potrošnika), na načelu splošnega planiranja (pet funkcij managerjev so: vodenje, analiziranje, načrtovanje, organiziranje in kontrola, in če želimo imeti učinkovito trženjsko načrtovanje, mora le-to upoštevati vseh pet načel), tretje načelo pa je konstantno trženjsko načrtovanje, saj živimo v času, ko je konkurenca neizprosna in je potrebno izkoristiti vsako spremembo podjetju v prid.

Torej koncept trženja združuje vsa tri načela in gre skozi pet faz, v vsaki fazi pa mora izpolniti določene cilje in naloge.

1. Faza osredotočanja na kupce in zagotavljanje podpore managementa

V tej fazi naj bi se vsi zaposleni obvezali, da bodo skušali, kar se da najbolj ustreči kupcu in razvila naj bi se tržno orientirana kultura v podjetju. V tem pa bodo uspešni le, če bodo kulturo sprejeli vsi zaposleni in se zavedali njenih pozitivnih učinkov (redne stranke, manj pritožb, več novih kupcev zaradi pozitivnih govoric od ust do ust, itd). Pri tem se lahko poslužijo naslednjih orodij: promoviranje znotraj podjetja kupčevega zavedanja, vključevanje vseh zaposlenih v trženjsko načrtovanje, izobraževanje kadra, vzpodbujanje kupovanja izdelkov podjetja, postavljanje ciljev, ki stranke postavijo na prvo mesto, itd. Ključ vsega navedena pa je, da ponotranjijo tržno orientirano kulturo tudi vodilni v podjetju in le-tako dajo zgled vsem ostalim.

Drugi del faze pa je, da se določi poslanstvo podjetja, ki naj bi predstavljalo jasno in dolgoročno vizijo, kaj naj bi podjetje predstavljalo in doseglo v prihodnosti. Poslanstvo naj bi zajemalo, kaj podjetje prodaja in na katerih trgih deluje in skupek vrednot, prepričanj in vedenjskih vzorcev. Poslanstvo podjetja mora biti napisano in dostopno vsem zaposlenim.

Podjetje bo uresničevanje poslanstva doseglo šele, ko ga ponotranji tako management kot zaposleni in delujejo v skladu z njim.

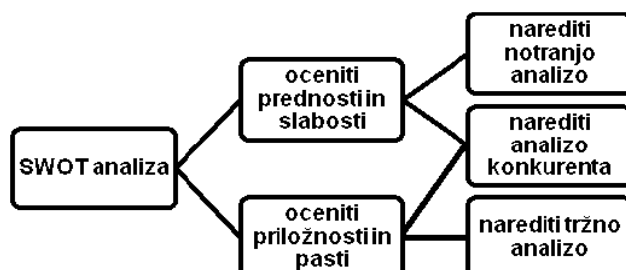
2. Faza analiziranja

Cilj te faze je analiziranje konkurenčnosti podjetja; torej kje je podjetje na trgu trenutno in kje bi se lahko nahajalo v prihodnosti. Trženjski plan je osnovan na podlagi zbranih informacij in analizi le-teh. V tej fazi naj bi podjetje izvedlo trženjsko raziskavo ter zbrane podatke analiziralo in naredilo SWOT⁴ analizo. Notranja analiza naj bi bila ocena trenutnega stanja podjetja, njegovih prednosti in slabosti ter ocenjene bi morale biti tudi vse poslovne funkcije (finančna sposobnost, tehnična sposobnost, lokacija poslovne enote, zaposleni, odnosi s kupci, ...). Z analizo morajo ugotoviti njihovo glavno prednost.

Analiza konkurentov zajema naslednja vprašanja:

- Kaj ponujajo (trženjski splet)?
- Kaj je njihova glavna prednost?
- Kakšna je njihova poslovna uspešnost?
- Kakšen SWOT profil imajo?
- Kako bodo konkurirali nam?

Slika 5: Razvoj procesa SWOT analize



Vir: Brooksbank, R., Marketing Intelligence & Planning, 1996, str. 18.

Tržna analiza pa zajema analizo trenutnega trga – torej trga, na katerem deluje podjetje sedaj. Postaviti je potrebno vprašanje, zakaj kupec kupuje izdelke podjetja in kakšne potrebe bo imel v prihodnje. Kako lahko še izpopolnijo in prilagodijo izdelek kupcu. Narediti morajo še tržno segmentacijo; torej trg razdeliti na manjše skupine kupcev in ugotoviti, zakaj ta skupina kupuje izdelek. Analiza širšega sveta oziroma analiza makro okolja (politično, ekonomsko, sociološko, tehnično, ...) gre za analizo okolja, ki obdaja podjetje.

3. Faza – strateška faza

⁴ SWOT analiza je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in pasti.

Na tej stopnji načrtovanja je cilj analizirati, kam naj bi bilo podjetje umeščeno na trgu v prihodnosti in kako bi prišlo do te stopnje. V tej fazi je potrebno postaviti trženjske cilje skupaj s strategijo doseganja teh ciljev. Le-te je potrebno izpeljati iz prejšnje točke, torej s pomočjo SWOT analize. V tej fazi se postavijo cilji za vsak produkt; višino profita, velikost prodaje, višino stroškov, število zaposlenih in velikost proračuna. Cilji morajo biti postavljeni v kvantitativni obliki in na časovni premici (npr. prodaja se bo povečala za 5 % v naslednjih šestih mesecih). Vsak posebej pa se mora tudi pozicionirati (umestiti) na trg. Torej kateri skupini kupcev bodo ugodili in kdo bodo konkurenti. Določiti morajo glavno konkurenčno prednost, s katero tudi definirajo, kako bodo konkurirali. Pozicioniranje je sestavljeno iz treh delov: izbira ciljnih trgov, izbira konkurentov in definiranje glavne prednosti. Za večino majhnih podjetij je najbolj primerna strategija diferenciranja ali pa fokusiranja na točno določeno tržno nišo. Ko se odločajo, v katerem tržnem segmentu bodo delovali, se tudi zavestno odločajo o konkurentih. Uspešno trženje pa ni nič drugega kot zadovoljevanje potrošnikovih potreb. Naloga managementa v tej fazi je, da definira, kako bodo konkurenčni na trgu, s katero lastnostjo izdelka bodo izstopali in bili najuspešnejši. S čim bodo unikatni v očeh kupca in kako jih bodo konkurenti težko kopirali.

4. Faza – implementiranje

Cilj te faze je izoblikovati trženjski splet in vzpostaviti skupino ljudi, ki bodo znali implementirati izbran trženjski splet. Izbira primernega trženjskega spleta pomeni določiti ključne elemente navedene v tabeli. Zlato pravilo je, da so vsi deli koordinirani in delujejo skladno in da so vsi deli konsistentni. Vloge posameznih delov trženjskega spleta (4P's):

- Izdelek – proizvodnja »pravega« izdelka za pravo ciljno skupino porabnikov.
- Cena – izdelek mora biti ponujen po takšni ceni, da bo s celotnim trženjskim spletom tvorila zaključeno celoto in bo privlačna porabniku, kar se da najbolj (zagotavlja dolgoročno delovanje s profitom).
- Promocija – način trženjskega komuniciranja, ki obvešča porabnike o izdelku.
- Prodajne poti – zagotavlja, da je izdelek na voljo ciljni skupini, ko ga le-ta želi.
-

Slika 6: Ključni elementi trženjskega spleta

Izdelek	Cena	Promocija	Prodajne poti
Značilnosti	Višina cene	Oglaševanje	Distributerji
Kvaliteta	Cena dodatnih storitev	Direktna pošta	Prodaja na debelo
Ime	Dodatni pripomočki	Propaganda	Maloprodaja
Garancija	Pogoji poslovanja	Prodajna promocija	Lokacija
Embalaža	Podpora	Osebna prodaja	Prevoz
Spremljevalne storitve		Informacije o podjetju	

Vir: Brooksbank, R., Marketing Intelligence & Planning, 1996, str. 20.

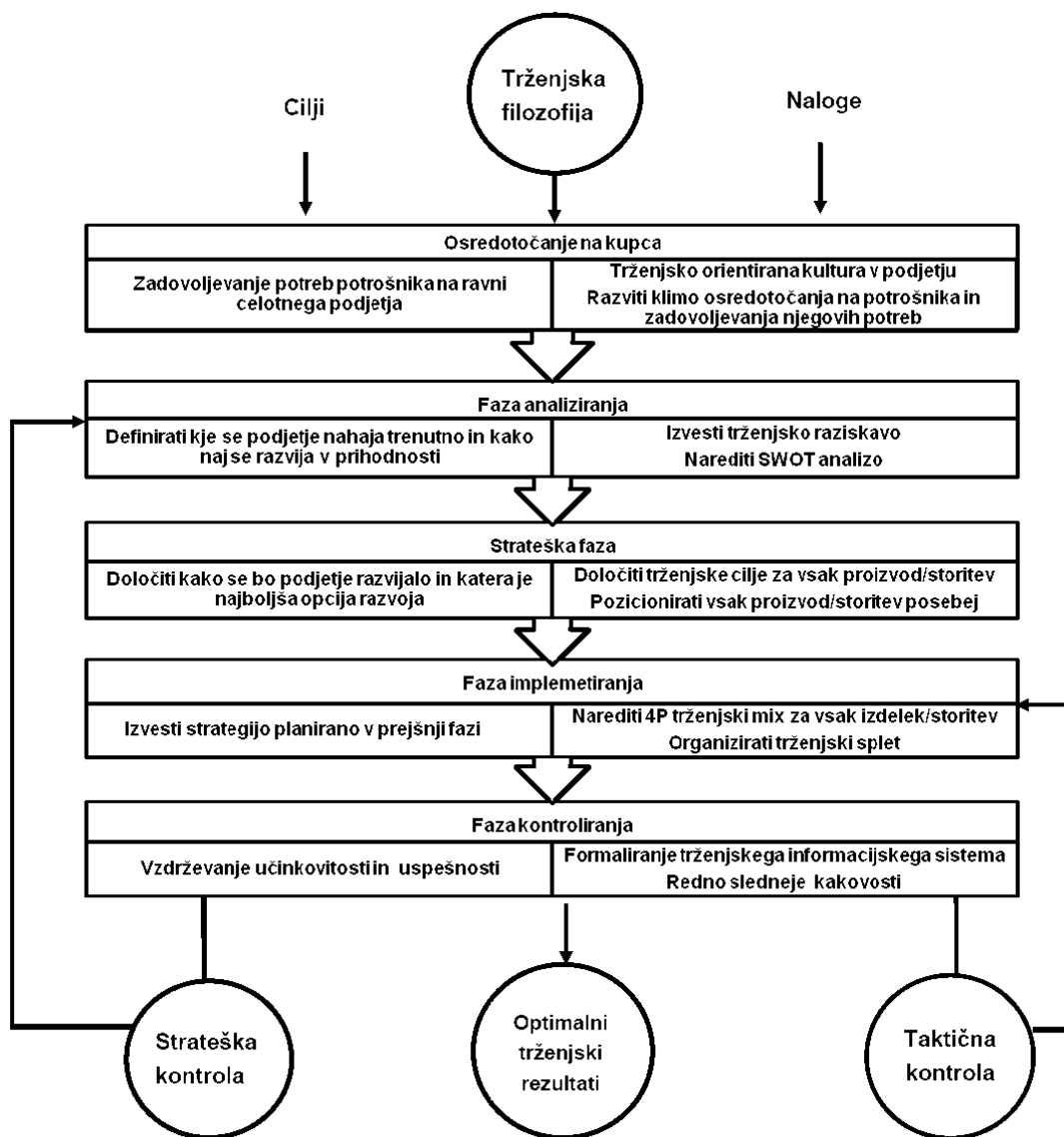
Udejanjenje trženjskega spleta zahteva, da zaposleni delujejo med seboj organizirano in sistematično. Delovni cilji morajo biti jasno definirani, to pomeni, kaj želi podjetje doseči in

alocirati te cilje na zaposlene ter jih zavezati k osebni odgovornosti za delovanje v skladu s poslanstvom podjetja.

5. Faza - kontroliranje

V zadnji fazi je cilj, da podjetje sledi spremembam na trgu in se le-tem prilagaja ter dosega želeno kakovost in ohranja uspešnost. V tej fazi je potrebno vzpostaviti trženjski informacijski sistem – proces s katerim podjetje zbira in shranjuje povratne informacije o trženjskih aktivnostih. Združevati bi moral strateško (dolgoročne operacije – izdelovati pravilne izdelke) in taktično (kratkoročne operacije – delati izdelke prav) trženjsko kontrolo. Sestavljena naj bo iz treh delov: zbiranje podatkov iz finančnih poročil, izdelovanje specializiranih trženjskih raziskav in poznavanje trenutnih trženjskih razmer.

Slika 7: Osnovni proces trženjskega načrtovanja



Vir: Brooksbank, R., *Marketing Intelligence & Planning*, 1996, str. 17.

3.3 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV IN PROMOCIJE OD UST DO UST

Do sedaj opisana modela sta oba napisana pod močnim vplivom klasičnega strateškega trženja. Carsonov model le nakazuje smernice, kako naj bi se razvijalo trženje v majhnem podjetju, medtem ko pri Brooksbanku lahko opazimo zelo strukturiran proces, ki pa ima večino elementov klasičnega trženja. Oba modela delujeta togo in nefleksibilno, kar pa ni značilnost trženja v majhnem in mikro podjetju. Opisan model v tem poglavju vsebuje novejši pristop in orodja značilna za skandinavske šole. Poudarja, da trženje ni le strukturiran proces, ampak da je odnos med ponudnikom in kupcem. Bolj ko je ta odnos pristen in kupcu prilagojen, uspešnejše je podjetje in trženje tega podjetja.

»"Relationship marketing" pomeni korenit odmik od običajne marketinške zasnove na ravni odnosa do potrošnika, organizacije podjetja ... in ne nazadnje, kot posledica takšnih odmikov, tudi na ravni raziskovalnih prijemov tako glede proučevanih vsebin kot tudi v izboru raziskovalnih metod ter odnosa do raziskovalne metodologije (Korenini, 2001b, str. 35)«.

"Relationship marketing" ali trženje s poudarkom na odnosih ima več definicij oziroma percepcij. Mckenna (1991) poudarja, da ta teorija postavlja kupca v »prvo vrsto« oziroma ospredje. Kupca ne skuša zmanipulirati, ampak ga skuša razumeti in ustreči v vseh njegovih željah. Berry (1983) izpostavlja strateški vidik, torej pridobivanje novih strank je le začetni korak v trženjskem procesu. Razvoj osebnejših odnosov s stranko in pridobivanje njene zvestobe je naslednji korak. Berry je bil eden prvih, ki je uporabil ta termin, je izjavil, da bi morali definirati ta pristop kot privabljanje, ohranjanje in sprejemanje odnosov s stranko. Po Kotlerju (2003) je namen trženja s poudarkom na odnosih zgraditi vzajemno zadovoljive dolgoročne odnose s ključnimi strankami – kupci, dobavitelji, distributerji z namenom, da bi pridobili in ohranili poslovanje z njimi.

Koncept trženja s poudarkom na odnosih se je razvil na področju trženja storitev in industrijskega marketinga prav zaradi trenutnih trendov v poslovnem svetu. Grönroos (1994) je definiral trženje s poudarkom na odnosih kot trženje, ki vzpostavlja, vzdržuje in neguje odnos s kupcem in partnerji z namenom obojestranske profitabilnosti. To dosežejo z izmenjavo in zadovoljitvijo potreb. Ti odnosi so ponavadi (so tudi izjeme) dolgoročni. Vzpostavitev samega odnosa je sestavljena iz dveh faz; pridobitev kupca in zgraditev odnosa, ki bo dolgoročen. Seveda pa odnos ne more biti in ne bo dolgoročen, če dane obljube niso izpolnjene. V celotnem procesu vzpostavljanja in gradnje samega odnosa je pomembno zaupanje. To pomeni, da kot ponudnik moramo biti »vredni« zaupanja – torej imamo znanje, sposobnosti in smo zanesljivi.

Ideja, ki se skriva za tem konceptom je ta, da je ceneje obdržati že obstoječe stranke, kot pa privabljanje nove; prav to dejstvo pa po svoje tudi drži. Privabljanje novih strank je zahtevno,

težko in se vedno ne obrestuje, če pa obdržimo trenutne kupce, moramo poskrbeti, da so njihove potrebe zadovoljene.

Trženje s poudarkom na odnosih je mnogokrat tesno povezan z neposrednim trženjem, ker je najlažji način pridobivanja kupcev vzpostavitev direktnega odnosa, kar pa vedno ni dobro, saj direktni marketing mnogokrat povezujejo z direktnim telefonskim trženjem in direktnim trženjem preko e-pošte, ki pa je zelo nepriljubljeno med potrošniki. Vendar je ta tip trženja primeren za medorganizacijske trge, saj prav na teh trgih ni veliko kupcev, vsote poslov so veliko večje in prav zato je potreben in pomemben osebni stik in odnos.

Prednost majhnega podjetja je prav ta, da ima manjše število strank skoncentrirane na enem geografskem območju, zato posledično lahko razvije bolj odkrit in pristen odnos s strankami. Komunikacija med zaposlenimi in strankami je velikokrat direktna in osebna; zgodi se tudi, da podjetnik/lastnik mnogokrat osebno pozna svoje stranke in prav zaradi te osebne note lažje privabi in obdrži stranke. Zaradi velikosti je podjetje veliko bolj fleksibilno in tudi odzivno na zahteve trga ter uspešnejše z zbiranjem informacij o le-tem.

Drugi del trženja, ki temelji na odnosih, je razvoj trženjske mreže (networking), sestavlja jo podjetje in njegovi podporniki (zaposleni, dobavitelji, distributerji). Ti ljudje si med seboj izmenjujejo izkušnje, vire, znanje, informacije ter tako izboljšujejo svoje podjetje in storitve. Šele študije zadnjih 20 let (Coleman, 1990; Putnam, 1993) so začele priznavati ta dejavnik, ki odločilno vpliva na delovanje podjetja. Vedno bolj se kaže, da dober podjetnik veliko vlaga v socialne stike in osebne odnose.

3.3.1 Govorice od ust do ust in njihov nastanek

Večina potrošnikov si pri nakupnih odločitvah najbolj pomaga ravno z informacijami, ki ne prihajajo neposredno od podjetja. Kotler denimo navaja Kielyjevo raziskavo, kjer je od 7000 potrošnikov iz 7 evropskih držav 60 % izjavi, da so prijatelji in sorodniki vplivali nanje pri nakupu novega izdelka (Kiely v Kotler 2003, str. 574).

Ker dobijo kupci veliko informacij o tržišču od prijateljev in znancev, torej prek govoric od ust do ust in jim povrh še bolj zaupajo, je jasno, da so govorice za integrirano tržno komuniciranje bistvenega pomena. Potrošnik si izoblikuje svoje mnenje o izdelku tudi (ali izključno) na podlagi govoric od ust do ust, zato le-teh pri načrtovanju programa integriranega tržnega komuniciranja ne moremo pozabljati. Gre za pojav, ki lahko pomaga izdelku ali storitvi do uspeha, lahko pa povzroči tudi veliko škode, zato ne sme biti prepuščen sam sebi.

Z besedno zvezo »govorice od ust do ust« (ang. word of mouth) lahko splošno označimo mnenja strokovnjakov, prijateljev, ljudi, ki že imajo izkušnje z izdelkom. Združenje **WOMMA** govorice definira preprosto kot dejanje, pri katerem potrošniki posredujejo

informacije drugim potrošnikom. Gre za »skupinski fenomen – izmenjavo misli, idej in komentarjev med dvema ali več potrošniki, od katerih nihče ni marketinški vir« (Bone, 1992, str. 579).

Govorice od ust do ust so velikokrat rezultat potrošnikove izkušnje z izdelkom ali storitvijo. Potrošnik izdelek ali storitev ovrednoti glede na pričakovanja, ki jih je imel pred nakupom. Kadar se ta pričakovanja izpolnijo ali so presežena, potrošnik občuti zadovoljstvo. Neizpolnjena pričakovanja povzročijo nezadovoljstvo in občutek kognitivne disonance (Buttle, 1998, str. 248). Ena od opcij za sproščanje napetosti, ki jo le-ta povzroča, je izražanje negativnega mnenja o izdelku ali storitvi.

3.3.2 Mesto govoric v integriranem tržnem spletu

Omenili smo že, da so govorice komunikacijski pojav in ga podjetje ne sme ignorirati, a se pogosto dogaja prav to. Glavni vzrok za to je, da teoretiki niso popolnoma enotni, kam bi govorice od ust do ust sploh umestili. Tako jih Chris Fill na primer uvršča med kanale tržnega komuniciranja (Fill, 2002, str. 33). To so sredstva, s katerimi se sporočilo prenese od vira k prejemniku. Kanali so lahko osebni (sem bi torej lahko uvrstili tudi govorice od ust do ust) in neosebni (npr. oglaševalska sporočila v množičnih medijih, ki lahko dosežejo velika občinstva). Fill (2005) meni, da so informacije prek osebnih kanalov navadno bolj prepričljive, kot informacije iz množičnih medijev, saj individualni pristop omogoča večjo fleksibilnost pri posredovanju sporočila.

Podobno kot Fill tudi Kotler (2003) govorice od ust do ust ne uvršča med promocijska orodja, temveč med osebne komunikacijske kanale, za katere pravi, da vključujejo dve ali več oseb, ki komunicirajo neposredno med seboj, po telefonu ali elektronski pošti (Kotler 2003, str. 574). Tudi Kotler omenja, da učinkovitost osebnih komunikacijskih kanalov izhaja iz individualiziranega podajanja informacij in povratnih informacij. Avtor kanale nadalje deli na zagovorniške, predstavlja jih prodajno osebje podjetja, strokovne (neodvisni strokovnjaki, ki komunicirajo s ciljnim občinstvom) in socialne (sosedje, prijatelji, družinski člani).

V nasprotju s Fillom in Kotlerjem pa Smith (2004) govorice umešča v komunikacijski splet in tako našteje naslednja orodja: osebna prodaja, oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, publiciteta in odnosi z javnostmi, sponzoriranje, razstave, embalaža, oprema prodajnega mesta, govorice od ust do ust in korporativna identiteta (Smith 2004). Avtor trdi celo, da so govorice »od vseh orodij v komunikacijskem spletu najbolj vplivne,« kar velja za trženje podjetjem in končnim porabnikom (Smith, 2004, str. 590). Podobno tudi Burnett in Moriarty (1998, str. 463) pišeta, da so »govorice /.../ orodje tržnega komuniciranja /.../, ki v program integriranega tržnega komuniciranja prispeva zelo prepričljiva sporočila.«

3.3.2.1 Govorice – orodje tržnega komuniciranja

Soglasja med teoretiki torej ni, lahko bi celo rekli, da so govornice oboje: komunikacijski kanal in orodje tržnega komuniciranja. Glede na izvor lahko govornice od ust do ust delimo na tiste, ki vzniknejo same od sebe v vsakdanjih interakcijah, in takšne, ki so rezultat specifične komunikacijske kampanje. Organske govornice so govornice, ki nastanejo spontano, naravno, kadar so ljudje zelo zadovoljni z izdelkom in zato želijo o tem poročati drugim. Podjetje na to obliko govornic ne more neposredno vplivati, lahko pa jih vzpodbudi posredno, tako da poskrbi za kar največje možno zadovoljstvo potrošnikov. V tem smislu so govornice le sredstvo prenašanja informacij.

Nekatere prakse, ki lahko pozitivno vplivajo na posredovanje organskih govornic so:

- osredotočanje na zadovoljstvo potrošnikov,
- izboljševanje kakovosti in uporabnosti izdelka,
- učinkovito reagiranje na kritike,
- vzpostavljanje dialoga s kupci,
- doseganje zvestobe potrošnikov.

Včasih pa zadovoljstvo potrošnika še ni zadosten pogoj, da bo o izdelku ali izkušnji širil pozitivne govornice, zato nekateri tržniki v svoje programe umestijo tudi nekatera orodja, s katerimi želijo vzpodbuditi širjenje le-teh. Govornice, ki so posledica posebne kampanje, katere namen je vzpodbuditi ali pospešiti govornice v obstoječih ali novih skupnostih, imenujemo ojačane govornice. Govorimo tudi o marketingu od ust do ust, virusnem marketingu ali »buzz« marketingu. Čeprav informiranje o izdelkih prek govornic od ust do ust obstaja že od nekaj, se je marketing od ust do ust, kot posebna marketinška strategija, uveljavil šele v zadnjih nekaj desetletjih.

Dobre strategije marketinga od ust do ust podpirajo zadovoljne kupce in olajšujejo pogovore o izdelku, storitvi ali podjetju, nekatere od njih so naštetje spodaj:

- ustvarjanje skupnosti in povezovanje ljudi (npr. ustvarjanje uporabniških skupin in klubov oboževalcev, podpora neodvisnih skupin, ki se oblikujejo okoli izdelka);
- razvijanje orodij, ki omogočajo ljudem izražanje mnenja (razvijanje orodij, ki olajšujejo posredovanje informacij prijateljem, forumov in orodij, ki olajšujejo podajanje povratnih informacij);
- motiviranje zagovornikov, da aktivno promovirajo izdelek;
- vključevanje potrošnikov v marketing in kreativno;
- omogočanje potrošnikom, da pogledajo »za kulise« in prvi pridejo do nekaterih informacij;
- vzpodbujanje dvosmerne komunikacije s potrošniki;
- uporaba oglaševanja ali publicitete za vzpodbujanje pogovorov o izdelku ali podjetju (govornice lahko vzpodbudi tudi izdelek sam po sebi);

- identificiranje vplivnih posameznikov ali skupnosti in navezovanje stika z njimi;
- raziskovanje in poslušanje povratnih informacij, ki nam jih posredujejo potrošniki (pomembno je, da upoštevamo tudi negativne informacije in nanje ustrezno in pravočasno reagiramo).

Vendar še tako izpopolnjena in dobro načrtovana akcija virusnega marketinga ne more nadomestiti dobrih izdelkov ali storitev. Tržniki se morajo zavedati, da zadovoljni kupci ne govorijo vedno o svojih izkušnjah, nezadovoljni pa vedno. Virusni marketing fokusiran na slab izdelek lahko tako naredi veliko škode.

3.3.2.2 Pomen govoric za majhno podjetje

Pogovori o ponudbi na tržišču so najstarejši način širjenja tržnih sporočil. Njihov učinek je navadno zelo velik, pogosto celo večji od učinka načrtovanih sporočil (Grönroos, 2000, str. 269). Tudi danes, v času ogromnega tehnološkega napredka, ostajajo govorice pomemben vir informacij.

»Ljudje vedno prosijo druge – prijatelje, sorodnike, strokovnjake, naj jim priporočijo zdravnika, vodovodnega inštalaterja, hotel, odvetnika, računovodjo, arhitekta, zavarovalnega agenta, dekoraterja ali finančnega svetovalca. Če zaupamo priporočilu, navadno delujemo v skladu z njim. V takih primerih je priporočnik potencialno koristil tako ponudniku storitve kot tudi tistemu, ki je storitev iskal (Kotler, 2003, str. 575)«.

Glavna razloga, zakaj je za podjetje koristno spodbujati vire govoric, sta torej dva (Kotler, 2003, str. 575):

1. Viri govoric od ust do ust so prepričljivi. Govorice so edina promocijska metoda, ki izvira od potrošnikov in je za potrošnike. Zadovoljni kupci so torej ne le ponovni kupci, temveč živi oglasi za podjetje.
2. Govorice od ust do ust so poceni. Podjetja ne stane veliko, če je v stiku z zadovoljnimi kupci, ki nadalje širijo pozitivne informacije.

Govorice so zato najbolj vplivno komunikacijsko orodje na industrijskih in potrošniških trgih. Raziskave kažejo, da je 30–50 % zamenjav blagovne znamke posledica priporočil, medtem ko oglaševanje, promocije in osebno iskanje povzročijo le po približno 20 % zamenjav vsak (Smith, 2004, str. 590).

Mnogi avtorji dokazujejo, da imajo govorice lahko močan vpliv na stališča do blagovnih znamk (Herr, Kardes & Kim, 1991; Bone, 1995; Charlett, Garland & Marr, 1995), predvsem kadar se potrošnik znajde v dvoumni situaciji, ko je izdelek znatno boljši ali slabši od njihovih pričakovanj (Bone, 1992, str. 213–215). Herr, Kardes in Kim (1995) pripisujejo učinkovitost govoric načinu, kako so predstavljene. Za razliko od nekaterih drugih oblik komuniciranja, ki so blede (ang. pallid), so govorice žive (ang. vivid). Živo predstavljene informacije zbuja

pozornost in so zanimive ter zato tudi lažje dosegljive. Hkrati ljudje govorice dojemajo kot verodostojen in zaupanja vreden vir informacij in kot take so govorice zanje diagnostične. To pomeni, da omogočajo jasno umestitev izdelka ali storitve v eno kategorijo, npr. visoka ali nizka kvaliteta (Bone, 1995, str. 213).

Govorice imajo ključni pomen pri širjenju informacij o novih izdelkih. V nasprotju s splošnim prepričanjem so učinki tržnih komunikacij (denimo promocije) vidni le v zelo kratkem začetnem obdobju. Kmalu močno upadejo in govorice postanejo glavno gonilo procesa širjenja informacij. Pri tem so šibke vezi med ljudmi (vezi med posamezniki, ki pripadajo različnim družbenim omrežjem) vsaj toliko pomembne kot močne (vezi med posamezniki, ki pripadajo istim družbenim omrežjem) (Goldenberg, Libai & Muller, 2001, str. 217–219).

Oglaševanje lahko vpliva na zavedanje potrošnikov o izdelku, vzbudi lahko dovolj zanimanja za izdelek, da postane le-ta zaželen. Kadar je tveganje zelo nizko, je lahko samo oglaševanje dovolj, da se izdelek proda. Ob visokem tveganju pa lahko pozitivne govorice znatno doprinesejo k uspehu izdelka (Dichter, 1966, str. 166). Končni uspeh izdelka je v veliki meri odvisen od njegove zmožnosti zadovoljevanja potreb potrošnikov in ustvarjanja naklonjenih pozitivnih govoric.

3.4 PREDLAGAN MODEL TRŽENJA ZA MAJHNA IN MIKRO PODJETJA

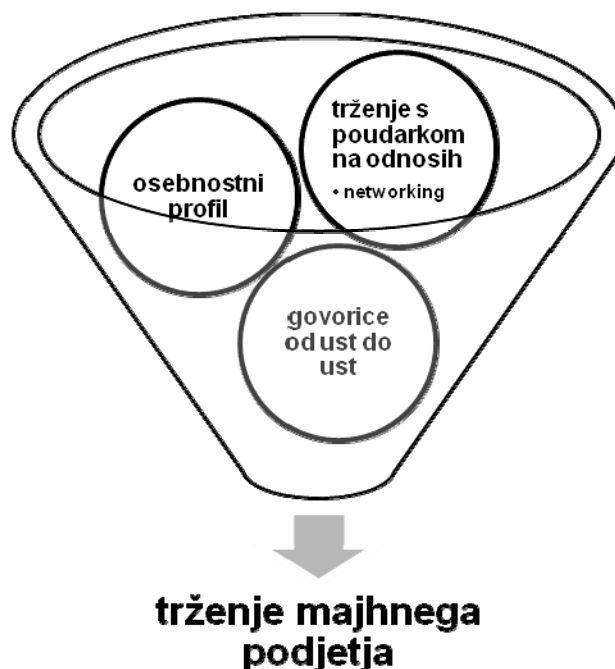
Model, ki ga bom opisala, je primeren za majhna in mikro storitvena podjetja in delujejo na medorganizacijskem trgu. Ker gre za majhno podjetje, je skoraj nesmiselno pričakovati, da bo imelo napisan trženjski načrt. Trženje in trženjski načrt, kakršnega poznamo v velikih podjetjih, sigurno ni prisoten v mikro oziroma majhnih podjetjih. V majhnih in mikro podjetjih opravlja funkcijo tržnika, prodajalca, managerja in izdelovalca velikokrat le ena oseba; vsaj v času ustanovitve. S tega stališča lahko trdimo, da je več funkcij med seboj prepletenih in ni niti jasno definirano, kdaj se med funkcijami prehaja. Tako se prodajna funkcija močno prepleta s trženjsko, samo načrtovanje v podjetju pa ima vključeno tudi načrtovanje trženja. Ker gre za manjše obsege storitev, je tako lahko združeno več funkcij. Zgodí se, da ima prodajni oddelek na skrbi tudi trženje in promocijo, planiranje pa zajema tako planiranje izvedbe storitve in načrtovanje trženja. Tržni načrt kot tak se ponavadi ne pojavlja v pisni obliki, ampak se spreminja in nastaja kot miselni proces v glavah vodilnih.

Mikro in majhna podjetja delujejo na istih trgih kot večja in svetovne korporacije. Tako kot na največja podjetja, tudi na manjša podjetja vplivajo različni dejavniki. Zunanji dejavniki običajno nastajajo v okolju podjetja in na njihov nastanek samo podjetje nima pomembnejšega vpliva (gospodarski napredek, gospodarska kriza, politična kriza, naravne nesreče, makroekonomski ukrepi, spremembe na trgu, idr.). Gre za spremembe v podjetniškem okolju na vse poslovne subjekte. Imenujemo jih tudi makroekonomski dejavniki. Med slednjimi zavzemata najpomembnejše mesto spremembe na trgu in

spremembe zaradi splošnega napredka. Drug tip dejavnikov so notranji dejavniki: usposobljenost managementa, organizacija podjetja, tržni položaj, zaposleni, inovativnost podjetja, informacijski sistem, ... Ti so posledica notranjega delovanja managementa in ostalih udeležencev. Označimo jih lahko kot subjektivne in endogene dejavnike (Dubrovski, 2004). Med eksogenimi in endogenimi dejavniki obstaja medsebojna odvisnost. Na trgu so vedno prisotni eksogeni dejavniki in njihovo delovanje lahko direktno vpliva na endogene dejavnike. Tržne spremembe in prisotnost endogenih dejavnikov imajo lahko negativne posledice za podjetje (Dubrovski, 2004).

Bistvena razlika med mikro in velikim podjetji je, da večja podjetja želijo obvladovati večji segment potrošnikov, medtem ko se mikro podjetja zavedajo svoje majhnosti in skušajo najti tržno nišo ter zadovoljiti točno določen mikro-segment potrošnikov. Fleksibilnost majhnih podjetij daje možnost izkoriščanja majhnega obsega proizvodnje za prilagajanje potrebam strank, s čimer postajajo njihova podjetja v očeh strank še bolj dragocena.

Slika 8: Lij različnih teorij dejavnikov, ki so v klasičnih modelih prezrti



Na podlagi dejavnikov, prikazanih na sliki 8, lahko domnevamo, kateri so ključni vidiki in orodja načrtovanja, ki so prezrti pri načrtovanju in trženjskih načrtih v majhnih in mikro podjetjih. Pri vsakem ustanovitelju podjetja so pomembne osebnostne poteze. Po McClelland's-ovi teoriji imajo podjetniki močno tendenco po samouresničitvi, reševanju problemov in določanju ciljev (Litunnen, 2006, str. 295–310). V ustanovni fazi podjetja sta najpomembnejši osebnostni potezi inovativnost in volja do dela (Tibbits, 1979; Bird, 1989). Inovativnost, zaradi ponudbe rešitev v danih situacijah, volja do dela pa bo gnala podjetje naprej. Po Cassonu (1982) so najpomembnejše lastnosti podjetnika zmožnost tveganja,

inovativnost, poznavanje trga, znanje s področja, s katerim se ukvarja, sposobnost trženja in manageriranja, ter zmožnost sodelovanja (Litunnen, 2006, str. 295–310). Že ta definicija nekako jasno slika podjetnika kot vsestranskega, hitro prilagodljivega posameznika. Poslovna dejavnost podjetja pa se razvija pod vplivom osebnih interesov podjetnika in načina življenja.

Osebnost podjetnika vpliva na spekter trženjskih odločitev, na dejavnost podjetja in trženjske karakteristike. Bistveni osebni dejavniki, ki vplivajo na trženje podjetja so: izkušnje, znanje, komunikacija, presoja, vizija, prilagodljivost in inovativnost. Izkušnje so osnova in vodilo za nadaljnje odločanje in razvoj podjetja in trženja. So tudi podlaga za uresničevanje podjetnikovih idej in vizij. Na tej stopnji se podjetnik odloča, kaj bo počel, torej na podlagi izkušenj in mreže poslovnih stikov ugotavlja, kaj trg potrebuje. Seveda dimenzije izkušnje, kot take, ne moremo obravnavati posamezno. Gre za interakcijo izkušenj, podjetnikove presoje (tudi intuicije) in njegovega znanja. Sinergija teh komponent dostikrat odloča, katero naročilo se bo izpolnilo prej, predvideva reakcije potrošnikov in rangira naročnike po njihovi poslovni donosnosti (dolgoročno in kratkoročno/enkratno sodelovanje). Znanje se nanaša na poznavanje storitve ali izdelka, trgov, konkurence, razvijajočih se trendov, cikla v katerem se nahaja gospodarstvo, itd.

V interakciji z uspešno komunikacijo se izvaja implementacija idej in vizij. Trženje podjetja ni domena ene same osebe, ampak vključuje vse zaposlene in pa tudi zunanje sodelavce. Če je komunikacija med omenjenimi osebkami jasna, nedvoumna in dobro opredeljena, potem podjetje deluje na trgu brezhinbno. Kar pomeni, da podjetje zadovoljuje potrebe potrošnikov, je hitro odzivno, v izpolnjevanju naročil ni zamud, podjetje je na trgu dobro pozicionirano in prepoznavno, je tudi etično in deluje družbeno koristno, se razvija in nadgrajuje tako sebe kot svoje produkte, storitve. Planira svojo dejavnost na dolgi rok in konstanto preverja svoje rezultate ter zadovoljstvo potrošnikov. Na samo komunikacijo vplivajo različni dejavniki: znanje, uporaba preprostega jezika, zaupanje v sposobnosti, sposobnost prisluhniti drugemu, seveda ponovno v interakciji s presojo, izkušnjami in poznavanjem trga in njegovih potreb.

Da se posameznik odloči za ustanovitev podjetja, mora imeti v ozadju že močne veze, ki so za lokalni trg in majhne države npr. Slovenija pomembne. Primarna, neformalna in najpomembnejša skupina ljudi, ki mu stoji ob strani, je družina. Vsak posameznik, ki se odloči, da bo ustanovil podjetje, ima željo po čim daljšem obstoju in rasti podjetja (Duh et al., 2006, str. 29–38). Če je v podjetje vključena tudi družina, je ponavadi naslednik le-tega potomec podjetnika, ki je rasel s podjetjem in ga pozna do potankosti. Da bo podjetje uspešno na dolgi rok, mora biti tudi tržno usmerjeno. Ker se osredotočamo na mikro podjetja, je dejstvo, da so sredstva omejena in majhna. Eden izmed prvih, ki je izpostavil, da trženjski splet po Kotlerju ni najbolj primeren za storitvena podjetja in medorganizacijske trge, je bil Grönroos (1994, str. 4–20). Zavedal se je, da je pri teh podjetjih pomemben odnos do kupcev. Tako se je kot nova teorija začelo razvijati trženje s poudarkom na odnosih (relationship marketing). Grönroos je predvsem poudarjal primernost te teorije za storitvena podjetja in

medorganizacijske trge. Obe ciljni skupini imata skupno točko, pri obeh gre za osebni odnos oziroma interakcijo med prodajalcem in kupcem. Ta teorija je tudi primerna za storitveno mikro podjetje. Za ta podjetja je značilno, da delujejo na omejenem geografskem območju, imajo manjši obseg kupcev, ker so majhna, gre za veliko bolj osebni odnos s kupcem. Osebni odnos s kupcem in pa obojestransko uresničevanje ciljev ustvarja možnost za dolgoročni odnos. Prav ta osebna dostava storitve in pa nenehna dostopnost kupcu je ena glavnih prednosti mikro podjetij. Večina kupcev pa tudi ceni in spoštuje osebno zavzetost in razpoložljivost lastnika/ managerja. Ker je podjetje majhno, je zanj značilna tudi hitra tržna odzivnost in prilagodljivost željam kupcev.

Drug krog ljudi, ki je pomemben za podjetje, pa so znanci. To je krog ljudi, s katerim nimajo stika na osebni ravni, vendar so z njimi sodelovali poslovno (networking). Lahko bi rekli, da s to mrežo ljudi podjetnik »kompenzira« svoje neznanje in nestrokovnost v trženju. Mreža osebnih stikov (network of personal contacts) je pravi fenomen v podjetniških krogih. Gre za sklepanje poslov preko te mreže, izmenjavo informacij, posvetovanja, ipd. Še zmeraj gre za neformalno skupino ljudi, ki pa se med seboj povezujejo, ko opravljajo podjetniško dejavnost. To pomeni, da so lahko bili v preteklosti njihovi pogodbeniki, ali pa so z njimi sodelovali pri določenem projektu. Gre torej za posameznike, ki poznajo njihovo delo in so bili z njim v preteklosti zadovoljni ter želijo s podjetjem sodelovati še v prihodnje. Gre za neke vrste posrednike ali pa mogoče tudi bodoče kupce. Veliko študij v preteklosti je dokazalo, da mreža poslovnih partnerjev pozitivno in vzpodbudno deluje na razvoj in obstoj podjetja (Brüderl and Preisendörfer, 1998; Carsrud and Johnson, 1989; Johannison and Petreson, 1984). Z dopolnitvijo mreže osebnih stikov se večja število poslovnih partnerjev in s tem tudi verjetnost uspeha (Zontanós & Anderson, 2004, str. 228–236).

Tu se postavi vprašanje, kako konkretno podjetnik kompenzira svoje neznanje z mrežo osebnih stikov. Znotraj mreže osebnih stikov, bi lahko domnevali, da je več »podmrež«. Ene podmreže so na področju računovodstva, financiranja, bančništva in tudi trženja. To je neformalna skupina ljudi, ki ima direktne ali indirektne izkušnje s trženjem. Te izkušnje deli z ostalimi podjetniki v mreži osebnih kontaktov. Mikro podjetja so trženjsko usmerjena, pa je to zavestno ali podzavestno, če ne bi bila, tudi ne bi obstala dolgoročno na trgu. Domnevamo lahko, da podjetniki mnogokrat med seboj razpravljajo, kaj manjka trgu in v katero smer bi se bilo dobro razvijati in razširiti svojo dejavnost.

Znanje je ključna komponenta trženjskega odločevalnega procesa. Je združenje treh faz: analiziranje, postavljanje ciljev in pozicioniranje tržene storitve ali izdelka. Na podlagi preteklih izkušenj in posvetovanj v krogih poslovnih partnerjev pozicionira podjetnik svoj izdelek in določi ciljno publiko ter obseg proizvodnje. Če ne bi imel preteklih izkušenj, bi lahko zmogljivosti podjetja precenil ali podcenil, kar v nobenem primeru ni priporočljivo. S pomočjo preteklih analiz poslovanja in ugotavljanja napak svoje poslovanje izboljšuje in nadgrajuje. Drug vir znanja, čeprav ne pogost, pa so izobraževanja, ki jih organizirajo

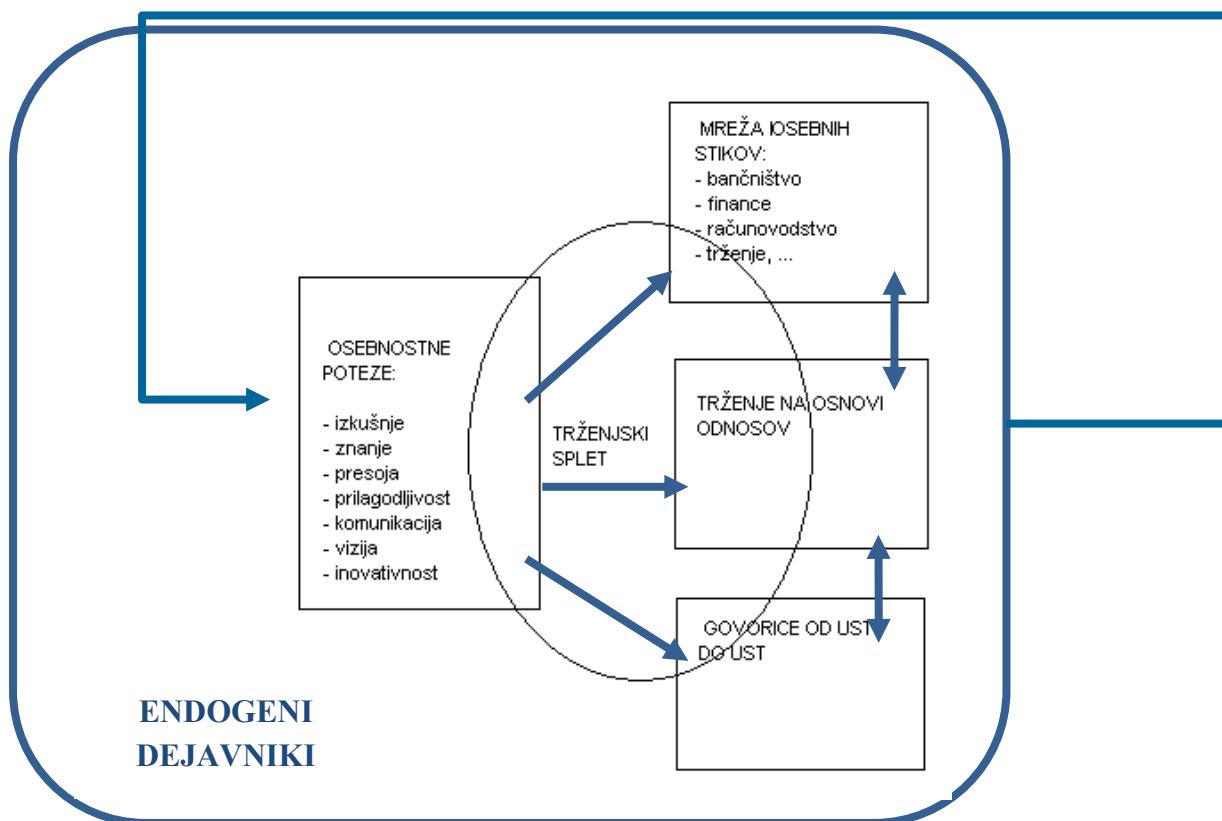
območne obrtne zbornice, gospodarska zbornica oziroma institucije, ki podpirajo razvoj in rast nacionalnega gospodarstva.

Na prvem mestu so vedno kupci; prav zaradi te ustrežljivosti tudi govorice od ust do ust ustvarjajo in širijo ugled podjetja. Dejstvo je, da si tržniki niso enotni, kam bi uvrstili govorice. Nekateri so mnenja, da sodijo med sredstva tržnega komuniciranja, drugi pa da so del trženjskega spleta in v njem igrajo zelo pomembno vlogo. Ne glede na neenotnost strokovnjakov o njihovi umestitvi, pa so govorice za podjetja lahko dvorezen meč. Če je kupec zadovoljen z opravljeno storitvijo, bo le-to prehvalil svojim sorodnikom, prijateljem, znancem. Če pa storitev ni bila opravljena, kot si je zamislil, bo nedvomno potožil svojim bližnjim. Govorice so eno izmed najbolj vplivnih komunikacijskih orodij na industrijskih in potrošniških trgih. Raziskave kažejo, da je 30 %–50 % zamenjav blagovne znamke posledica priporočil, medtem ko oglaševanje, promocije in osebno iskanje povzročijo le po približno 20 % zamenjav (Smith, 2004, str. 58).

Dejstvo je, da mikro in majhna podjetja nimajo napisanega trženjskega načrta, oziroma da ustanovitelj niti ne premišljuje o pisanju le-tega. Lahko pa zagotovo trdimo, da »obstaja trženjski načrt v njihovih glavah«. Sicer je zelo poenostavljen, vendar v majhnih podjetjih definitivno ni potrebno imeti in dosledno izpolnjevati vseh točk v trženjskem načrtu, saj ni ne financ ne potrebnega znanja, še manj pa časa.

Slika 9: Model trženja mikro podjetja

Analiza poslovanja



Zgornja skica prikazuje opisan model. Model prikazuje podjetje, na katerega delujejo eksogeni in endogeni dejavniki, na katere le-to nima bistvenega vpliva. Podjetnik in njegove osebne poteze, (komunikativnost, znanje, presoja, izkušnje, ...) vplivajo na tri sklope, ki tvorijo trženjski splet podjetja. Osebne poteze vplivajo na oblikovanje odnosa med kupcem in njim. Bolj ko se podjetnik prilagaja kupcu in mu skuša ustreči ter mu strokovno svetovati, bolj se večja zadovoljstvo kupca. Zadovoljen kupec ponavadi priporoči in pohvali podjetnika in njegove storitve bližnjim in daljnim znancem ter tako preko mreže govoric več ali manjša (če je bil nezadovoljen) ugled podjetja ter potencialni trg. V mrežo poslovnih odnosov, ki si jo je ustvaril v svoji poslovni karieri, pridobiva informacije in znanje, ki ga nima. Deljenje in širjenje znanja v mreži poslovnih odnosov je vzajemno. Tako kot on pridobiva znanje, ki ga potrebuje, tudi on svetuje poslovnim kolegom, kako rešiti probleme z njegovega strokovnega področja. Preko mreže osebnih kontaktov tudi izve za potencialni trg in širi ne samo svojo dejavnost, ampak tudi pridobiva posle. Mreža osebnih stikov je krog ljudi, s katerimi poslovno sodeluje, ali gre to za izvajanje poddel, najemanje kreditov, trženjsko svetovanje, mnogokrat tudi lobiranje. Povratna zanka prikazuje znanje pridobljeno skozi čas, oziroma analizo poslovanja in ugotavljanje napak ter dobrih potez.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA NAPRET VEKOSLAV S.P.

Podjetje Napret Vekoslav s.p. je bilo ustanovljeno leta 1986. Je eno uspešnejših družinskih podjetji na Celjskem območju. Trenutno ima 5 zaposlenih in se ponaša z 20 letno tradicijo delovanja. Osrednja dejavnost podjetja je dobava in montaža prezračevalnih sistemov in izolacija toplovodnih naprav. Gre za storitveno dejavnost, pri kateri so vedno najpomembnejše želje in zahteve strank. Podjetje deluje doma in v tujini. Delovalo je na različnih objektih v tujini, predvsem v Avstriji in v Nemčiji. Zadnje delo v tujini je bilo v mestu Linz v Avstriji, kjer je sodelovalo pri projektu sofinanciranem s strani EU; toplotna izolacija peči na bio maso in celotnega toplotnega postrojenja.

Napret Vekoslav s.p. je specializirano podjetje za dobavo in montažo opreme za prezračevanje, ogrevanje in klimatiziranje objektov. Na slovenskem trgu so prepoznavni kot zanesljiv dobavitelj in monter opreme priznanih svetovnih proizvajalcev ter kot podjetje s celovito tehnično podporo, ki jo nudijo kupcem. Storitve in opremo v podjetju ponujajo in prilagajajo potrebam in razpoložljivim investicijskim sredstvom različnih segmentov kupcev. Pri tem jih odlikuje hitra odzivnost, inovativni pristop, strokovnost ter učinkovita, zanesljiva, pravočasna in vrhunska operativna izvedba naročenih del.

4.1 OPIS STORITEV

- Ideja.
- Svetovanje.
- Izbira najboljših rešitev.

- Dobava kvalitetne opreme in naprav od njihovih dobaviteljev, kar pomeni zanesljivost, kontrolo in poznavanje vgrajene opreme ter dober in zanesljiv servis v garancijski dobi oziroma tudi po njej, glede na željo investitorja.
- Vzdrževanje in servis vgrajenih sistemov tudi po preteku garancije.
- Usposabljanje uporabnikov, vzdrževalcev in drugih naročnikov ter seznanitev uporabnikov sistema za varno in zanesljivo uporabo.

S tem načinom sodelovanja pri celotnem ciklusu dobave in montaže sistemov poskušajo doseči kar največjo kvaliteto vgrajenih sistemov, kontrolo nad izgradnjo, kvalitetno vodenje procesa izgradnje.

Takozvani »commissioning« predstavlja pri izgradnji postopek, ki zagotavlja, da so sistemi zasnovani, načrtovani, izvedeni, funkcijsko preizkušeni in sposobni za obratovanje in vzdrževanje skladno z zahtevami naročnika in da so tehnično pravilni. Ob uporabi tega integriranega procesa predstavlja rezultat popolnoma uporabno in usklajeno zgradbo, vključno s celovito tehnično dokumentacijo, z vsemi njenimi sistemi in sklopi, s podučnim osebjem za obratovanje in vzdrževanje.

S takim načinom dosežejo pri gradnji manjše število spremembe med gradnjo in s tem povezanih izvajalskih zahtev, manjše število pomanjkljivosti ob zaključku in predaji zgradbe, končanje del in predaja del v zahtevanem roku. Postopek zagotavlja krajši čas prehoda v učinkovito obratovanje zgradbe oziroma sistemov v zgradbi, zmanjša število napak po prevzemu objekta, zmanjša spreminjanja in dopolnjevanja načrtov, izboljšuje kvaliteto zraka v prostorih zgradb in s tem izboljša delovno storilnost zaposlenih. Sam proces usposobi tudi boljše podučeno osebje namenjeno za vzdrževanje zgradb in sistemov v njih, nižjo rabo energije in manjše obratovalne stroške. Zaradi spremljanja izgradnje objekta so izvedbeni načrti kvalitetni, ažurni, navodila za vzdrževanje in uporabo pa popolna in pregledna.

Vrste sistemov v programu:

1. Hladilni sistemi s kompresorskimi hladilnimi napravami
2. Hladilni sistemi z absorpcijskimi hladilnimi napravami.
3. Energetsko varčni sistemi hlajenja – hladilne grede, ploskovno hlajenje.
4. Sistemi za ogrevanje in hlajenje s toplotnimi črpalkami.
5. Prezračevalni sistemi.
6. Sistemi za klimatizacijo objektov.
7. Klimatizacija večjih in manjših bazenov.
8. Sistemi za visoko zahtevno klimatizacijo v tehnoloških procesih, bolnicah, laboratorijih in drugih objektih s specifičnimi zahtevami po kvaliteti zraka.
9. Sistemi za prezračevanje garaž in odvod dima in toplote.
10. Sistemi za prezračevanje v eksplozijsko varni izvedbi.

11. Sistemi z absorpcijskimi toplotnimi črpalkami z visokim energetske izkoristkom za ogrevanje zgradb – vodno in zračno hlajene.
12. Sistemi za odvod kondenzatorske toplote.

Program podjetja obsega:

– *Prezračevanje, ogrevanje in klimatizacija*

V času velikih podnebnih sprememb je dobro počutje na delovnem mestu in doma še kako pomembno pri opravljanju vsakodnevnih opravil. Program klimatizacija zajema celostno rešitev na področjih klimatizacije, ogrevanja in prezračevanja bodisi stanovanj, hiš, poslovnih prostorov ali industrijskih obratov. Izbira prave rešitve za klimatizacijo, ogrevanje ali prezračevanje prostorov je izredno zahtevno opravilo, ki zahteva strokovna znanja in pristop s projektanti in investitorji.

– *Priprava hladilnih in ogrevalnih medijev*

Ustrezna priprava hladilnih in grelnih medijev je bistvenega pomena za zagotavljanje optimalnega celoletnega delovanja naprav za ogrevanje in hlajenje. Izbor naprav, kot so hladilni agregati in toplotne črpalke za centralno pripravo hladilnih in grelnih medijev, zahteva veliko tehnično podkovanost. Za nadaljnje ustrezno delovanje pa seveda tudi redno vzdrževanje in servisiranje.

– *Ogrevanje in hlajenje na plin*

Direktno izogrevanje plina se dogaja v temni cevi, toplota pa se širi v prostor z infrardečim sevanjem. Naprave so namenjene ogrevanju visokih prostorov, predvsem proizvodnih in skladiščnih hal. Odlikuje jih enostavna in hitra montaža ter ekološko in ekonomsko obratovanje. Njihova ponudba zajema izbor naprav in dimenzioniranje kanalov za odvod dimnih plinov, dobavo kakovostne opreme, zagon ter poprodajno tehnično podporo z možnostjo rednega vzdrževanja na podlagi vzdrževalne letne pogodbe.

– *Distribucija, zračne cevi, izolacija*

Ponudba zajema kakovostne elemente za distribucijo zraka, saj so pomemben sestavni del vsakega prezračevalnega in klimatizacijskega sistema zgradb in njenih prostorov. Zavedajo se, da cena energije v današnjem času drastično narašča, zato so prodajni program obogatili s ponudbo izolacijskega materiala, ki jim s pravilno izbranim in dimenzioniranim izolacijskim materialom pomaga pri zmanjševanju energijskih izgub.

Poleg različnih naprav dobavljajo tudi inštalacijski material za montažo split sistemov⁵. V programu imajo konzole v različnih izvedbah, plastične inštalacijske kanale z vsemi dodatki in zaključki, bakrene izolirane cevi višjega kakovostnega razreda, elektronsko pregledane, ki ustrezajo tako evropskim kot tudi zahtevnejšim ameriškim standardom. Poleg naštetega imajo na zalogi še precej drugega materiala, ki je potreben pri izvedbi inštalacije. Projektantom, investitorjem, izvajalcem in podjetjem nudijo strokovno pomoč in svetovanje pri vseh fazah priprave in izvedbi investicije. Z ekipo strokovnih sodelavcev in z dobro razvito mrežo poslovnih partnerjev lahko zagotovijo vrhunsko kakovost na vseh področjih delovanja.

4.2 PREDMET POSLOVANJA IN TRŽENJSKI SPLET

4.2.1 ANALIZA OBSTOJEČEGA TRŽENJSKEGA MODELA IN SPLETA

V skladu z namenom naloge, bom v tem – empiričnem delu, analizirala obstoječi trženjski model in ugotovila njegove pomanjkljivosti in možnosti izboljšave. Analizo sem izvedla kot študijo primera, ker menim, da je ta metoda najbolj primerna in bo najbolj prikazala probleme v trženju, s katerimi se soočajo mikro podjetja in načine, kako se kljub omejenemu proračunu da tržiti učinkovito in uspešno.

4.2.1.1 Cilji raziskave

Cilj intervjuja in študije primera je ugotoviti pomanjkljivosti dosedanjega trženja in predlagan model aplicirati na podjetje. Torej izpostaviti, kaj in kje je podjetnik do sedaj grešil in kako to popraviti. Pokazati še druge poti trženja, ki niso tako zahtevne s strokovnega vidika in popolnoma dostopne tudi mikro podjetju. Vprašanja, ki so ključna za to študijo primera so:

- Kakšne so bile trženjske aktivnosti do sedaj?
- Je bilo trženje zavestno in strokovno izvedeno, ali pa je bilo vse intuitivno naravnano?
- Kako pomembno se zdi lastniku trženje in kakšen komunikacijski splet uporablja?
- Kdaj ponudi novo storitev (ko se pojavi na trgu potreba za njo, ali skuša predvideti naslednjo potezo in potrebo potrošnikov)?
- Kako pomembno je za podjetje zadovoljstvo kupca in vpliv zadovoljnih strank na bodoče porabnike?

S pomočjo raziskovalnih in analitičnih metod bom poskušala odgovoriti na zgoraj postavljena vprašanja ter podati čim bolj primerna izhodišča za izdelavo trženjskih strategij.

⁵ Split sistem omogoča priklop dveh enakih notranjih enot (tip in moč) na eno zunanjo enoto in tako omogoči enakomerno porazdelitev zraka po večjih prostorih. Vodilna (master) enota meri temperaturo za obe notranji enoti. Notranji enoti morata biti montirani v enem prostoru, delujeta hkrati in imata samo en upravljalnik.

4.2.1.2 Načrt raziskave

Pogoj za uspešno izvedeno trženjsko raziskavo je predvsem dobra zasnova oziroma načrt raziskave. Pred samim začetkom raziskovanja je potrebno določiti problem raziskave. Nato določimo vire podatkov in raziskovalno metodo, s katero bomo pridobili primarne podatke. Sledi izbira raziskovalnega instrumenta, načrt vzorčenja (če obstaja) in določitev oblike komuniciranja z vprašanimi. Na koncu trženjske raziskave pridobljene podatke analiziramo in jih predstavimo (Churchill, 1991, str. 70–75).

4.2.1.2.1 Viri podatkov

Pri sami izvedbi trženjske raziskave sem si pomagala s primarnimi in sekundarnimi podatki. Sekundarne podatke sestavljajo informacije, ki nekje že obstajajo in so bile zbrane za nek drug namen, medtem ko lahko primarne podatke pridobimo s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami raziskovanja.

Vsaka raziskava se začne z zbiranjem sekundarnih podatkov. Sama sem jih pridobil iz knjig, iz revij, člankov, podatkovnih baz (Proquest, Emerald, EBSCOhost) ter iz svetovnega spleta. Osrednji vir praktičnega dela sestavljajo primarni podatki, ki sem jih pridobila z opazovanjem delovanja podjetja in poglobljenim intervjujem lastnika mikro podjetja.

4.2.1.2.2 Raziskovalna metoda

Študija primera je metoda, primerna je tako za teoretike kot praktike. Vključuje fokusiranje na sklop vprašanj, ki se porajajo v okolju, organizaciji ali poslovnem oddelku. Lahko opisuje le en primer ali več med seboj povezanih primerov. Ti so⁶:

- Opisuje zanimiv splet okoliščin, iz katerega se lahko kaj naučijo druge organizacije.
- Prikaže teorijo ali koncept na konkretnem primeru v realnem življenju ali pa testira, kako bi določen splet okoliščin vplival na podjetje.
- Opiše fenomen oziroma nenavadno organizacijo.

Zaradi upoštevanja realnega sveta je ta metoda izredno učinkovita in uporabna. Na podlagi te metode je napisanih mnogo strokovnih člankov, ki prikazujejo tudi primere v realnem življenju. Študije primerov se uporabljajo v različne študijske namene in na različnih izobraževalnih institucijah, kot so poslovne šole, tržne organizacije, ... Je ena izmed tehnik, ki se uporablja tako v podjetniških kot management študijah, kot tudi v družbenih in sorodnih vedah. Pri utemeljevanju svojih ugotovitev se lahko pri študiji primera poslužimo različnih primarnih in sekundarnih podatkov kot tudi metode opazovanja in poglobljenega intervjuja.

⁶ Študija primera V Emerald. Najdeno 14. September 2009 na spletni strani <http://info.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/authors/guides/case.htm?PHPSESSID=ndk09t204at5h13hsisjc80et5&>

Prav ta širina dokazov pa pripomore k objektivnemu in učinkovitemu reševanju trenutnih problemov v več vedah/disciplinah.

4.2.1.2.3 Raziskovalni instrument

Raziskovalni instrument, ki ga bom uporabila v tej raziskavi, je poglobljen nestrukturiran intervju. Zanj je značilna vnaprej določena okvirna vsebina vprašanj, lahko postavljamo dodatna vprašanja, vrstni red ni določen. Prednosti le-tega so, da je vzdušje bolj spontano in sproščeno, imamo možnost prilagajanja vprašanj glede na odgovore, z dodatnimi vprašanji lahko poglobimo odgovor (Parasuraman, 2004).

4.2.1.2.4 Zbiranje podatkov

Študija primera dopušča raziskovalcu proučevanje fenomena v vsakdanjem življenju. Prav to dejstvo dopušča pri zbiranju, interpretiranju in pridobivanju podatkov določeno svobodo. Primarne podatke sem zbrala s pomočjo raziskovalne metode opazovanja in poglobljenim intervjujem. Pri metodi osebnega spraševanja lahko anketiranca opazujemo ter pridobimo dodatne koristne informacije, ki so nam v pomoč pri razlagi rezultatov. Število in kakovost pridobljenih informacij pri tej metodi je lahko bistveno večja v primerjavi z drugimi raziskovalnimi metodami, odzivnost pa zelo velika (Churchill, 1991, str. 341; Tull & Hawkins, 1993, str. 167). Razlog izpeljave poglobljenega intervjuja je bil predvsem v pridobitvi čim več podatkov o trženju dotičnega mikro podjetja, hkrati pa me je tudi zanimal podjetnikov odnos do trženja in kakšno pomembnost mu pripisuje (če sploh kakšno). Prednost omenjene metode je predvsem pridobitev kakovostnih informacij, ki se ne dajo pridobiti z izvedbo ankete ali fokusnih skupin. Drugi del podatkov sem zbrala z metodo opazovanja. V vsakdanjem življenju smo vsi udeleženci in opazovalci, vsi opazujemo in smo opazovani. Pri znanstvenem raziskovanju gre za opazovanje določene skupine, populacije in moramo imeti postavljena pravila. Kot prvo moramo natančno opredeliti predmet (populacijo) opazovanja, samo opazovanje pa mora biti sistematično. Poznamo opazovanje od zunaj in opazovanje z udeležbo. Slednje pomeni, da se raziskovalec priključi opazovani skupini in dela s to skupino. Sama bom izvajala opazovanje z udeležbo.

4.2.1.2.5 Analiza podatkov

Kvalitativna analiza je zbiranje različnih podatkov, analiz in interpretacija le-teh. Vse trije poteka hkrati in simultano. Na podlagi prebranega se podajo ugotovitve. Zbiranje podatkov je ključna faza kvalitativne analize, v tej fazi ne gre le za zbiranje, ampak tudi za analiziranje in oblikovanje določenih zaključkov. Podatki, ki so pridobljeni z interakcijo, torej poglobljenim intervjujem, so del empirične raziskave, le-te bom povezala s teoretičnimi temelji in

zaokrožila v celoto. Primerjava različnih podatkov iz prejšnjih raziskav, obstoječih teorij in študij primerov, je del procesa, v katerem se rešuje in smiselno povezuje proučevan problem. Žal se premnogokrat zgodi, da se v poplavi podatkov izgubimo in posledično izgubimo rdečo nit, zato je bistvenega pomena omejitev podatkov in njihove uporabnosti. Pri analizi podatkov bom uporabila metodo indukcije, kar pomeni, da bom izhajala iz konkretnega primera in nato posplošila dognano. V prvem delu bom izvedla analizo trženjskega spleta, v drugem pa bom moj teoretični model aplicirala na konkretno podjetje.

4.2.1.3 Analiza načrtovanja in izvajanja trženjskih aktivnosti

Podjetje Napret Vekoslav s.p. do sedaj ni tržilo svojih storitev načrtno, ampak intuitivno in na podlagi svojih preteklih izkušenj. Podjetnik ima znanje, ki je vezano na izvajanje storitev in sorodna področja, vse znanje o trženju je pridobil na podlagi preteklih izkušenj, kar je bilo tudi povedano v intervjuju s podjetnikom:

»Če govoriva o strokovnem znanju, ga nimam. Sem izučen klepar in v času, v katerem sem hodil v šolo (socializmu), je bilo trženje in kapitalizem tabu. /.../ Kar sem pridobil v vseh dvajsetih letih so izkušnje in občutek, kako se približati stranki ter jo prepričati, da si TI tista oseba, ki jo rabijo.«

Potrebam trga se prilagaja na različne načine, eden izmed načinov je sistemska ponudba celovitih rešitev za klimatizacijo, gretje in hlajenje vseh vrst zgradb; od stolpnic, hotelov, stanovanj, pisarn, trgovin, bolnišnic, javnih prostorov, industrijskih objektov. Zaupajo jim investitorji, inženiring organizacije, montažerji, projektanti in arhitekti. S strokovnostjo in izvirnimi rešitvami sodelujejo pri številnih projektih, kar dokazuje vrsta referenc. V sedanjem času hitrega razvoja tehnologije je način dobrega in učinkovitega poslovanja podjetja celovita ponudba sistemskih rešitev, ki nudijo in omogočajo kupcu in poslovnemu partnerju kar največjo zanesljivost, kvaliteto in varnost naložbe. Pri sami izvedbi prezračevanja skušajo potrošniku ugoditi in se mu osebno posvetiti ter mu tako vlti občutek, da so na trgu le zato, da bi ustregli njihovim željam, oziroma kot je izjavil gospod Napret:

»Mi, kot podjetje, pa se trudimo naše delo izvajati zanesljivo, točno, hitro in pa seveda, da za sabo tudi počistimo in odvozimo odpadni material. Skratka trudimo se ugoditi kupcu in če se pojavijo kakšne težave pri izvajanju naročila, jo tudi skupaj s kupcem rešimo in ne delamo naprej brez strinjanja le-tega (marsikdo naredi po svoje in ne upošteva strankine želje, posledično pa je ob zaključku del »ogenj v strehi«).

Strokovno znanje in poznavanje sodobnih sistemov jim omogočata izbrati in ponuditi najoptimalnejšo in energetske varčno opremo s poudarkom na okolju prijaznih energetskih virov in hladilnih medijev. Za vsa naročila pripravijo pripadajočo predajno dokumentacijo. Na podlagi opravljenega intervjuja lahko trdimo, da podjetje nima večjih problemov pri prodaji storitev, pogrešam pa malce agresivnosti in zavzetosti pri pridobivanju novih strank:

»Menim, da so stalne stranke, ki so redni plačniki trenutno redkost, ker imamo vsi probleme s pridobivanjem financ. V tem času pa je potrebno biti še posebno previden, saj je veliko naročnikov in zelo malo plačnikov, oprema, ki pa se nabavi in montira pa je izredno draga.«

Nekako se zdi, da podjetnik stagnira pri pridobivanju novih zvestih in dolgoročnih partnerjev. S projektno prodajo delujejo z roko v roki z investitorji in njihovimi projektanti. Nudijo visoko strokovno raven svetovanja pri načrtovanju sistemov in prodaji naprav za

prezračevanje, ogrevanje in klimatizacijo. S strokovnim delom in znanjem pridobivajo zaupanje projektantov, investitorjev in izvajalcev. Strankam nudijo vso tehnično podporo – ne le v fazi projektiranja in vgradnje opreme, ampak tudi v času obratovanja. V fazi projektiranja sodelujejo pri izbiri najprimernejše opreme, pripravljajo ustrezne idejne rešitve in tehnične primerjave sistemov, ki so projektantom in investitorjem v pomoč pri delu na projektih. Z mnenji, strokovnimi ogledi na objektih in praktičnimi nasveti ter skupaj s prodajnim inženirjem pomagajo pred in v času izvajanja montaže.

»Ko gre za večje projekte, se ponavadi prijavimo na razpis in skupaj s kooperanti izpolnimo in dostavimo ponudbo. To so ponavadi projektna dela, ki imajo stroge zahteve glede opreme in izvajanja del.«

Naročniku nudijo vso tehnično pomoč, kar velja tudi za vgradnjo in montažo na objektu, izvedbo zagona in nastavitve obratovalnih parametrov, predajo naprav v obratovanje in tehnično predajo sistemov. So eno izmed podjetij na področju prezračevanje, ogrevanja, klimatizacije in imajo v sklopu prodaje organizirano tehnično ekipo. Zagotavljajo visok nivo poprodajnih storitev z vso tehnično podporo ter skrbijo za zadovoljstvo kupca. Pri samem svetovanju je problem dostopa do informacij. Edini, ki nudi te informacije, je lastnik sam, ki pa ni vedno na razpolago. S pomočjo spletne strani, bi lahko svetovali kar preko spleta, uporabnik pa bi lahko prve informacije dobil v rubriki pogosto postavljena vprašanja.

Po zaključenih montažnih delih poskrbijo za koordinacijo med dobaviteljem opreme in podjetjem ter opravijo prvi zagon novih naprav. V času zagona preverijo delovanje komponent in z nastavitvami zagotovijo varno in pravilno obratovanje v sklopu celotnega postrojenja in zagotavljajo doseganje projektnih zahtev. Ko je zagon vseh novih naprav uspešno zaključen, podjetje izvede usposabljanje za nove vzdrževalce in uporabnike. Skoordinira tudi meritve mikroklimе in ostalega prezračevanja ter odsesovanja s pooblaščen organizacijo, ki izda elaborat opravljenih meritev mikroklimе, kar je sestavni del tehnične dokumentacije (ta mora biti predana nadzornemu organu pred tehničnim pregledom).

Zavedajo se, kako pomemben je servis in redno vzdrževanje naprav, zato se trudijo strankam zagotoviti kakovostne storitve po konkurenčnih cenah z učinkovitim delom, tehničnim znanjem in izkušnjami. Zagotavljajo servisiranje in vzdrževanje celotnih HVAC⁷ sistemov, ki ga izvaja ustrezno usposobljeno osebje in vključujejo redno vzdrževanje, hitra popravila, zamenjave potrebnih (obrabljenih ali okvarjenih) rezervnih delov. V času garancijske dobe skrbijo za zanesljivo in varno obratovanje novih naprav ter zagotavljajo njihovo servisiranje vse do izteka garancijskega roka. Po izteku garancijske dobe pa jih po potrebi servisirajo.

Z dobrim sodelovanjem s poslovnimi partnerji iz tujine in Slovenije, kjer se strokovni sodelavci – prodajni inženirji, svetovalni inženirji, projektanti, serviserji, redno izobražujejo na strokovnih seminarjih in usposabljanjih za nove oziroma izboljšane proizvode. Na tekočem

⁷ Heating Ventilation and Air Conditioning (HVAC) systems = ventilacija z ogrevanjem in klima sistemi

in dobro informirani so glede uvajanja novih, boljših ekološko in energetsko varčnih naprav na področju prezračevanja, klimatizacije, ogrevanja in hlajenja. S tem znanjem in poznavanjem novih proizvodov, ki so čedalje bolj zahtevne glede sestave in upravljanja ter vzdrževanja, lahko nudijo poslovnim partnerjem kvalitetno storitev.

Podjetje ima raznovrstno ponudbo svojih rešitev. Pri zbiranju informacij o ponudbi sem v prvi vrsti pogrešala brošuro ali katalog, v katerem so opisane storitve. Vse informacije o storitvah sem izvedela neposredno od lastnika oziroma zaposlenih. Tu se kaže prva pomanjkljivost njihove ponudbe, dostop do informacije je v večini primerov le preko ene osebe, ki pa ni vedno dostopna. V tem primeru bi predlagala tisk brošur, oziroma vzpostavitev spletne strani na kateri posamezniki pridobijo informacije o ponudbi storitev podjetja. Menim, da morajo biti te informacije dostopne širši javnosti, saj tako povečamo prepoznavnost podjetja. V prihodnje bi bilo tudi smotrno razviti logotip, s katerim bi podjetje povečalo tržno prepoznavnost.

Cena je vrednost ali vsota denarja, s katero se proizvajalec izdelka ali storitev in kupec oziroma uporabnik strinjata, ko opravita menjavo. Glede na to, da je podjetje Napret Vekoslav s.p. na trgu že 20 let, lahko trdimo, da ima postavljene cene v trženjskih okvirih in da z njimi uspešno konkurira na trgu. V samem intervjuju je izjavil:

»Če gre za večje zneske, ponavadi dam popust do 15 % na določene storitve in pa tudi če prejmem avans.«

Na podlagi njegove izjave lahko trdimo, da bi lahko privabljal nove kupce tudi z dodatnimi popusti. Še posebej v času recesije, ko posameznik ne troši tako kot v času, ko je gospodarstvo stabilno.

Podjetje se ne poslužuje oglaševanja, pospeševanja prodaje, neposrednega trženja in odnosov z javnostjo in publicitete. Uporablja se le osebna prodaja, ki je primerna za medorganizacijske trge, kar ugotavlja tudi intervjuvanec:

»Ne, ne poslužujem se promocije ali oglaševanja, ker se mi zdi predrago (omejeni viri) in ker menim, da s poslovnimi sodelavci še vedno največ dosežemo z osebnim kontaktom in fair play-jem.«

Menim, da bi se lahko podjetnik poslužil tudi orodja pospeševanje prodaje, saj bi s tem pridobil nove stranke. Sicer je omenil, da občasno nudi popuste, vendar le ko gre kupec njemu na roke; moralo pa bi biti ravno obratno. Podjetnik bi se lahko poslužil tudi neposrednega trženja. Pri tem bi uporabil internet, kot sestavni del neposrednega trženja in bi le-ta predstavljal del vzajemnega trženja pri podjetju. Internet ponudi nova orodja, ta povečujejo učinkovitost in znižujejo stroške, ki jih ima podjetje pri neposrednem trženju. Internet tako zniža stroške tržnega komuniciranja s kupci, pridobivanja informacij o uporabniku, skrajša čas pošiljanje raznih dokumentov. Poudariti je treba, da internetne strani ne moremo obravnavati kot oglaševanje, saj ima pri trženju podobno vlogo kot npr. katalog ali neposredna pošta, katere podjetje še ni poslalo. To pomeni, da sama internetna stran ne

pomeni skorajda ničesar, če z oglaševanjem ali drugimi tehnikami nanjo ne privabimo obiskovalcev. Zato gre zgolj za obveščanje potencialnih kupcev.

Prodajne poti obsegajo dve področji, in sicer izbira kanalov prodajnih poti in fizične distribucije. Izbira prodajnih kanalov predstavlja aktivnosti, ki so povezane z odločitvami o tem, kaj in koliko faz prodajnih poti naj se uporabi v procesu dostave blaga od proizvajalca do potrošnika. Problematika fizične distribucije vključuje načrtovanje, izvajanje in kontrolo pretoka surovin in izdelkov od proizvajalca do potrošnika. Prodajne poti za proučevani podjetje so neposredne. V ta namen uporabljajo že uveljavljene in poznane kanale, ki jih podjetje ima.

5 POVZETEK UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA ZA NAČRTOVANJE TRŽENJSKIH AKTIVNOSTI ZA PODJETJE

S temi priporočili ne želim dati končne rešitve ali trženjskega načrta, ampak le implicirati v katero smer se je smiselno razvijati in kateri tržni model/strategijo pri tem uporabiti. Obravnavano podjetje je mikro podjetje, ukvarjajo se s storitvami in deluje na medorganizacijskem trgu.

V prvi vrsti je potrebno sprejeti dejstvo, da podjetnik najbolje ve, kaj se dogaja na trgu in kako storitev približati porabniku, to dokazuje dejstvo, da je na trgu že vrsto let uspešno tržil storitev. Dejstvo je tudi, da se podjetnik sooča s trženjem vsakodnevno; to trženje ni strukturirano in razdeljeno v različne faze, ampak intuitivno in neformalno, pogostokrat tudi nezavedno. Je del osebnostnih potez podjetnika, njegovih izkušenj in družbene interakcije (mreža osebnih stikov). Zaradi tega je potrebno trženje predstaviti podjetniku na njemu razumljiv in enostaven način. Zato menim, da je metoda trženjskega spleta neprimerna za ta tip podjetja, ker je strukturirana, strokovno opredeljena, zahteva veliko časa in je draga. Zaradi navedenih dejstev, je moj model veliko bolj uporaben in ga je lažje sprovesti v prakso, ker sem pri pisanju modela upoštevala tako podjetnikove sposobnosti in znanje, kot tudi trženje in metode trženja. Ker je trženje velikokrat nezavedno, je potrebno podjetnika soočiti z njegovimi dejanji in definirati, kaj želi s svojim podjetjem narediti v trženjski smeri. Torej ali bo še naprej izvajal v takšnem obsegu trženje in storitev ali želi povečati tržni delež in obseg dela. Ugotoviti je potrebno, kaj je bilo opravljeno dobro in kaj odlično. Torej, kje so potrebne izboljšave in kakšne so te izboljšave. Za boljši poslovni rezultat je potrebna celovita analiza poslovanja in delovanja na trgu. Svoja dejanja mora začeti načrtovati, ker bo tako posledično na trgu deloval veliko bolj organizirano, profesionalno in z jasnimi cilji za svoje podjetje.

Pri izvajanju in dopolnjevanju storitev naj bodo v podjetju še naprej pozorni na želje porabnikov in dejansko izvedljivost projekta. Projektanti naredijo projekt, ki po finančni plati ni vedno najbolj ugoden, njihova naloga je, da najdejo, če je potrebno primerne substitute za

komponente izbrane v projektih po ugodnejši ceni, vendar takšne, da bodo še vedno izpolnjevali projektne zahteve glede samega prezračevanja. Tako kot izdelki, je tudi prezračevanje določeno s standardi, od katerih ne sme biti odstopanj. Vsak projekt naj poslovno, časovno in finančno načrtujejo ter ob zaključitvi le-tega analizirajo svoje poslovanje. Kaj so naredili pri projektu odlično in kaj bi lahko izvedli bolje. S kakovostno analizo izboljšujejo svoje poslovanje, kot tudi dopolnjujejo znanje na podlagi izkušenj. Ob sami izvedbi je potrebno nuditi izobraževanje posameznikov, ki bodo kasneje uporabljali in ravnali s prezračevalnim sistemom. V primeru menjave prezračevalnega sistema je pomemben tudi odvoz odpadnega materiala in primerno shranjevanje in recikliranje le-tega. Podjetje mora vzdrževati:

- kakovost opravljenih storitev,
- osebni stik s kupci,
- osebni stik z dobaviteljem,
- ohranjati hitro odzivnost in prilagodljivost,
- zagotoviti nudenje servisa.

Sicer pa današnji potrošnik pričakuje poleg osnovnega izdelka in koristi, ki mu jih le-ta prinaša, tudi kvaliteten nivo raznolikih storitev:

- zagon naprave in usposabljanje uporabnikov,
- nudenje servisa in dostava komponent na dotičen objekt.

Obravnani storitvi sta vključeni v ceno in z ustreznim tržnim komuniciranjem predstavljata dobro orodje pospeševanja prodaje. Storitvi imata seveda tudi posredne, manj opazne prednosti: lasten strokoven servis manjša možnosti poškodb in posledično nižja stroške reklamacij ter krepi ugled podjetja. Poleg tega pa z lastno dostavo lahko dobijo ob kvalitetnem spremljanju določen vpogled, kdo je njihov kupec, kaj, kar bi mu lahko ponudili, mu še manjka. Kot že omenjeno so osebni odnosi najpomembnejši in trženje s poudarkom na odnosih upošteva prav to. Osebni stik je tako ključ do uspeha kot tudi do zadovoljnih kupcev, ki z govoricam širijo ugled podjetju in tudi vplivajo na nakupne odločitve svojih bližnjih in znancev.

Ker predlagan model upošteva tudi omejene finance, je najcenejša in učinkovita pot vzpostavitev spletne strani. V prihodnosti bi lahko podjetje ustvarilo spletno stran, kjer bi si lahko potencialni kupci ogledali reference in pridobili informacije, s čim točno se podjetje ukvarja. S tem bi doseglo predvsem mlajše potrošnike, njim internet predstavlja vse bolj pogosto uporabljeno sredstvo informiranja in komuniciranja. Je pa smiselno, da je tudi ta storitev podkrepjena s tržnim komuniciranjem (npr.: na spletni strani naj bo opazen e-naslov, kontaktna številka, logo podjetja, itd.).

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale ustvarjajo stroške, hkrati pa je tudi najbolj prožna prvina spleta, ki jo je mogoče za razliko predvsem od lastnosti izdelka in tržnih poti hitro spremeniti. Ker podjetje deluje na medorganizacijskem trgu, so

tudi zneski komponent veliko višji. Čeprav sta kakovost opravljene storitve in hitrost izredno pomembni, je še vedno prevladujoči faktor cena. Cena opravljene storitve je med drugim vezana na dobavljene komponente, ki so predlagane v projektih. Tako da drastičnega nihanja ni, ampak so majhni odstotki, ki se pri velikih zneski zelo poznajo. Izvajalci lahko na željo investitorja zamenjajo komponente (ventilatorje, prezračevalne naprave, dušilce zvoka, anemostate, idr.) za cenejše, vendar pri tej menjavi se ne morajo upoštevati standardi prezračevanja.

Če bi se podjetje zavestno odločilo za strategijo nižanja cen ob nespremenjeni kakovosti, bi pomenila svojevrstno nazadovanje oz. zavestno izčrpavanje podjetja. Večina podjetji ima v tej panogi približno 10 % do 20 % manevrskega prostora od dane cene, kar je pod to ceno, pa je lahko zmanjšana kvaliteta dela ali pa cenejše, tudi neustrezne komponente. Nihanja cen vodijo tudi v vprašljivost komponent in kakovost dela s strani potrošnikov. Žal mnogi porabniki enačijo ceno z nivojem kvalitete komponent in dela, zato svetujem podjetju, da se drži tržne cene in se občasno (obdobja, ko prodaja upade: ponovoletni čas, pomlad) poslužuje naslednjih popustov: sezonski popust ali sezonska dodatna vrednost (brezplačna montaža, prevoz), gotovinski popust ter drugih ugodnosti. Pri postavitvi cen naj kombinirajo metodo na osnovi (želenega) pribitka na stroške (mark-up) ter metodo na osnovi trenutnih cen na trgu. Pomemben vir cenovne konkurenčnosti so dobri poslovni stiki z dobavitelji, slednji imajo manevrski prostor nižanja cen in boljši kot so odnosi (pogosti nakupi, ugodni dobavni roki, kakovostna oprema) med dobaviteljem in podjetjem, večja je verjetnost, da bo podjetje dobilo višje rabate. Ker podjetje dobi višje rabate, lahko tudi svoje storitve in opremo povezano s temi storitvami ponudi po nižji ceni. Negovanje in vzdrževanje poslovnih odnosov s svojimi dobavitelji ugodno vpliva na cene ali pogoje dobavljene robe.

Podjetje do sedaj ni imelo razvitega tržnega komuniciranja. Vsa dejanja so bila produkt trenutne situacije in kar je trg potreboval. Predstavljalo se je pod imenom Napret Vekoslav s.p.. V prihodnosti bi bilo dobro, da bi podjetje razvilo svoj logotip in mogoče tudi slogan, s katerim bi povečalo prepoznavnost. Ker je to mikro podjetje, predlagam kot trženjsko strategijo trženje s poudarkom na odnosih (relationship marketing), ki se ne bi močno razlikovalo od do sedaj nezavednega trženja. Do nedavnega je bila skrb podjetja uresničevanje želj strank, hitra odzivnost, zanesljivost in razvijanje dolgoročnega odnosa s kupci. S temi izhodišči naj podjetje deluje še naprej in pri tem pazi tudi na kakovost izvajanja storitev in dobavljene opreme ter načrtuje stike s strankami in tudi dobavitelji. Z načrtovanjem sestankov bo podjetnik imel boljše organiziran delovni čas, večji pregled nad poslovanjem podjetja in željami strank, saj se bo lahko na vsak sestanek pripravil in svoje ideje o izvedeni storitvi natančno predstavil. Zadovoljni kupci bodo tako širili ugled podjetja in posredno večali krog novih strank.

Medorganizacijski trg zahteva drugačen pristop trženja kot potrošniški trg. Gre za razvoj medmrežja odnosov poslovnih partnerjev. Za razvoj takšnega medmrežja je potreben osebni

pristop, zanesljivost in pa zadovoljstvo obeh strani. Tak odnos je še posebej dobrodošel, ko gre za odnos med večjim podjetjem in mikro podjetjem. Glede na tip storitve in sam trg, je smiselno razvijati spletno stran, na kateri se bo podjetje predstavilo in kjer si bo možno ogledati pretekle projekte. Tako bodo lahko poslovni partnerji že sami ocenili, ali je to podjetje sposobno zadovoljiti njihovim potrebam. Na sami spletni strani morajo biti tudi dobro vidne kontaktne informacije, zapisana mora biti tudi vizija in poslanstvo podjetja.

Ne glede na rdečo nit vsebine tržnega komuniciranja pa si morajo v podjetju prizadevati, da bo le-to v prvi vrsti usmerjeno v dvig imidža in poznavanje blagovne znamke, pa tudi konkurenčne prednosti, ugodnosti, akcije. Podjetje bi lahko občasno sponzoriralo posamezne kulturne ali dobrodelne dogodke; s tem in aktivnim odnosom z javnostjo lahko delujejo v smeri izgradnje imidž družbenokoristnega podjetja.

Uspešno zasledovanje zastavljenih ciljev glede storitvenega spleta in tržnega komuniciranja bo prineslo pozitiven vpliv tudi na prodajne kanale. Prodajna pot je neposredna, torej podjetje prodaja storitev neposredno končnemu kupcu. Ta pot je primerna tako za medorganizacijske trge, na katerih podjetje deluje večino časa, kot tudi za potrošnike, ker gre za večje zneske in tako potrošnik dobi občutek osebne zavzetosti podjetnika. Cilji glede prodajnih poti so:

- Potrebno je vzpostaviti čim boljše odnose in čim pogostejše kontakte z investicijskimi oddelki večjih podjetij.
- Posodobitev in stalno izobraževanje kadrov.
- Razširitev mreže poslovnih partnerjev.
- Zagotovitev ugodnih dobavnih rokov, dobave in montaže prezračevalnih sistemov.

SKLEP

Na podlagi pregledane literature sem ugotovila, da se tržniki šele zadnjih petnajst let aktivno ukvarjajo s trženjem mikro in majhnih podjetij. Glavni problem, s katerim sem se soočala, je pomanjkanje raziskav in tržnih načrtov za mikro podjetja. Večina trženjskih načrtov je napisana za srednja ali večja podjetja, ki imajo večji proračun za trženje in tudi strokovnjake zaposlene na tem področju. Trženjski načrti so napisani na podlagi orodja trženjskega spleta, ki pa je preobsežno in predrago orodje. Trženjski splet je drugače seznam različnih tržnih orodji in niso za vsa podjetja enako pomembna. Mikro podjetja delujejo na lokalnih trgih in te trge dobro poznajo. Delujejo na podlagi intuicije managerja in se zaradi njihove majhnosti hitro odzovejo na tržne spremembe in povpraševanje ter so tako konkurenčna večjim podjetjem.

V diplomskem delu sem razvila nov model trženja, ki se mi zdi primernejši in dostopnejši (tako cenovno kot tudi glede na dano znanje) podjetnikom. Osredotočila sem se na podjetja, ki ponujajo storitve predvsem na medorganizacijskem trgu, kjer prevladuje osebni pristop.

Model je splet treh drugače samostojnih dejavnikov in ti med seboj vplivajo drug na drugega. Pri tem modelu sem upoštevala čas, ki ga ima podjetnik, znanje, finance in pa sposobnosti. S svojim modelom želim približati trženje podjetnikom na manj teoretski in bolj življenjski način. Večina podjetnikov mikro podjetji z 20 letno tradicijo ali več so starejši ljudje, ki niso bili v stiku z novejšimi teorijami vsaj toliko časa ali še dlje. Čeprav nimajo teoretske osnove, imajo življenjske oziroma praktične izkušnje. Te izkušnje so pomemben ključ in podlaga za nove, manj konvencionalne teorije. Mikro podjetja niso birokratski aparat, ampak majhne, hitro prilagajoče se organizacije, ki sledijo potrebam na trgu. Zaradi tega v večini primerov trženje ni sistematiziran in analitičen proces, temveč intuitivno dejanje na podlagi znanja, presoje in izkušenj. Prav zaradi tega potrebujejo mikro podjetja tip trženja, ki bo prilagojen osebnim značilnostim podjetnika in dejavnosti podjetja. Prav to pa zasleduje trženje s poudarkom na odnosih v kombinaciji z mrežo osebnih stikov in govoricami od ust do ust. Z mrežo osebnih stikov podjetnik nadomesti manjkajoče znanje in izkušnje na področju trženja, govornice od ust do ust pa so najbolj učinkovito neformalno (formalno) orodje trženjskega spleta. Predlagan model, za podjetje Napret Vekoslav s.p., se je izkazal kot zelo uporaben, saj ne zahteva toliko strokovnega znanja in temelji predvsem na dobrih odnosih tako s kupci kot tudi s poslovnimi partnerji na medorganizacijskem trgu. Namen modela je prisiliti podjetje, da začne svoja dejanja načrtovati in po opravljeni storitvi tudi analizirati. Nakazal je tudi glavno pomanjkljivost (pomanjkanje informacij o podjetju in njegovi dejavnosti) in kako le-to rešiti na finančno ugoden način (vzpostavitev spletne strani). Model je finančno ugoden in dostopen podjetnikom mikro podjetji.

Podjetje Napret Vekoslav je mikro družinsko podjetje, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo predvsem na medorganizacijskih trgih. V preteklosti lastnik ni posebno posvečal pozornosti trženju. Glede na to, da podjetje obstaja na trgu že dvajset let, in je v tem času iz enega zaposlenega prešlo na šest zaposlenih in se je iz delavnice v »garaži« preselilo v svoje prostore, pa ne moremo zanikati, da se podjetje in lastnik obnašajo tržno in imajo vizijo biti in ostati na trgu kot kvaliteten in zanesljiv dobavitelj za slovenske naročnike opreme za prezračevanje in klimatizacijo in s to dejavnostjo povezanih poprodajnih in servisnih storitev. Menim, da je takšnih podjetji na slovenskem trgu še veliko in jim je potrebno ponuditi in predstaviti trženje na njim razumljiv način ter jim pokazati načine, kako tržiti svoje podjetje še naprej brez dragih in zamudnih postopkov in metod. Verjetno nova metoda ni primerna za vsa podjetja, je pa dovolj fleksibilna, finančno dostopna in izvedljiva.

Ugotavljam tudi, da je področje mikro podjetij izjemno zanimivo in primerno za širšo raziskavo, ki pri nas še ni bila opravljena. Zanimivo bi bilo, če bi raziskovalci in teoretiki malih družinskih podjetjih raziskali podjetnike in njihovo (ne)znanje o trženjskem spletu in kako osebnost vpliva na le-tega. Dobro bi bilo tudi raziskati, koliko je še takšnih mikro podjetji (kot je obravnavano podjetje) na slovenskem trgu in katerih trženjskih trikov (če se jih) se poslužujejo. Potrebno bi bilo tudi proučiti vpliv predlagane trženjske metode in ali je dovolj agresivna ter kako vpliva na rast in razvoj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. & Česen, T. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana:GV založba.
2. Astrachan, J. H., Klein S. B. & Kosmas X. S. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45–58.
3. Baker, M. J. (1992). *The marketing book*. [2nd ed.] Oxford (UK) [etc.]: Butterworth-Heinemann, [London]: The Chartered Institute of Marketing.
4. Blankson, C., Motwani, J. G. & Levenburg N. M. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (6), 572–590.
5. Blythe, J. (2008). *Consumer behaviour*. London: Thomson Learning.
6. Bone, P. F. (1995). Word-of-Mouth Effects on Short-term and Longterm Product Judgements. *Journal of Business Research*, 32 (3), 213–223.
7. Bone, P. F. (1992). Determinants of word-of-mouth communications during product consumption. *Advances in consumer research*, 19 (1), 579–583.
8. Bone, P. F. (1995). Word-of-Mouth Effects on Short-term and Longterm Product Judgements. *Journal of Business Research*, 32 (3), 213–223.
9. Brooksbank, R. (1996). The BASIC marketing planning process: a practical framework for the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (4), 16–23.
10. Burnett, J. & Moriarty, S. (1998). *Introduction to marketing communication: an integrated approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
11. Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6 (3), 241–254.
12. Caniels, M. C. J. (2005). What works, and why, in business services provision for SME: insights from evolutionary theory. *Managing Service Quality*, 15 (6), 591–608.
13. Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19 (5), 7–16.
14. Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24 (11), 8–51.
15. Carson, D., Cromie, S., Hill, J. & McGowan, M. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London etc.: Prentice Hall.
16. Courtis, J. (1988). *Marketing services: a practical guide*. London: Kogan Page.
17. Crandall, R. (1996). *Marketing your services : for people who hate to sell*. Chicago (Ill.): Contemporary books.
18. Damjan, J. (2003). *Preživeti in uspeti v Evropski uniji: zbornik prispevkov*. Ljubljana: Časnik Finance.
19. Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard business review* (nov.-dec.), 147–166.

20. Dobbs, M. & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (5), 296–322.
21. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
22. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije = Problem of definition of family enterprises: case of Slovenia. *Naše gospodarstvo*, 52 (3/4), 29–38.
23. File, K. M., Mack, J. L. & Prince, R. A. (1994). Marketing to the Family Firm: A New Consideration for Business-to-Business Marketers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9 (3), 64–72.
24. Fill, C. (2002): *Marketing communications: contexts, strategies and application*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
25. Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2001). *Service management: operations, strategy, and information technology*. [3rd ed.] New York [etc.]: McGraw-Hill, cop.
26. Fodness, D. (2005). Rethinking strategic marketing: achieving breakthrough results. *Journal of Business Strategies*, 26 (3), 20–34.
27. Fuller, P. B.(1994). Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. *European Journal of Marketing*, 28 (12), 34–49.
28. Furlan, A., Grandinetti, R. & Camuffo, A. (2007). How do subcontractors evolve? *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (1), 69–89.
29. Gabbott, M. & Hogg, G. (1997). *Contemporary services marketing management: a reader*. London [etc.]: The Dryden press.
30. Goldenberg, J., Barak, L. & Muller, E. (2001). Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth. *Marketing letters*, 12 (3), 211–223.
31. Grönroos, C. (2001). *Service management and marketing : a customer relationship management approach*. [2nd ed.] Chichester (UK), New York [etc.] : J. Wiley, cop.
32. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4–20.
33. Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
34. Hafner, M. (2004). *Analiza trženjskega spleta ŠOU mape in ŠOU študentskega priročnika (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Hill, J. (2001a). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (5), 171–204.
36. Hill, J. (2001b). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (6), 211–235.

37. Hill, J., McGowan, P. & Drummond, P. (1999). The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2), 71–81.
38. Hogarth-Scott, S., Watson, K. & Wilson, N. (1996). Do small business have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (1), 6–18.
39. Hooley, G. J., Piercy, N. & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. [4th. ed.] Harlow (Essex) [etc.]: Financial Times/Prentice Hall.
40. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
41. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. [2. razširjena izd.]. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Kočak, A. & Edwards, V. (2005). Independence and co-operation among small businesses: The case of the Turkish shotgun industry in a period of recession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (3), 186–200.
43. Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), 12–25.
44. Korenini, B. (2001a). Od razumevanja potrošnikov do komunikacijske strategije. (From understanding customers to communication strategy). *Finance*, 24. januar, 35–36.
45. Korenini, B. (2001b). Več kot upravljalni marketing. *Finance*, 28. maj, 35–36.
46. Kotler, P. (2003). *Management trženja* [11. izdaja]. Ljubljana: GV založba.
47. Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research New*, 29 (6), 334–344.
48. Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. [6th, international ed.] Upper Saddle River (New Jersey): Pearson: Prentice Hall: Pearson Education International, cop.
49. Littunen H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (6), 295–310.
50. Litz, R. A. (1995). The family business: toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71–81.
51. *Marketing*. (b.l.) V Wikipedija prosta enciklopedija. Najdeno 30. marec 2009 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Tr%C5%BEenje>
52. Parasuraman, A., Grewal, D. & Krishnan, R. (2004). *Marketing research*. Boston (Mass.), New York: Houghton Mifflin, cop.
53. Podnar, K. & Jančič, Z. (2006). *Contemporary issues in corporate and marketing communications: towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop.
54. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev* [1. natis]. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

56. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo: GEA College.
57. Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. & Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: a model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (1), 55–67.
58. Roberts, K., Varki, S. & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 169–196.
59. Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (1), 42–57.
60. Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
61. Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N. & Frecknall-Hughes J. (2006). Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (6), 361–387.
62. Siu, Wai-sum & Kirby, D. A. (1998). Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 40–60.
63. Smith, P. R. (2004): *Marketing communications: An integrated approach*. London: Kogan Page.
64. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper : Visoka šola za management.
65. Starman, D., Hribar, J. & Rojšek, I. (1994). *Direktni marketing: koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. *Študija primera*. V Emerald. Najdeno 14. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://info.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/authors/guides/case.htm?PHPSESSID=ndk09t204at5h13hsisjc80et5&>
67. Šuštar, B. & Šuštar, R. (2005). Size matters: the effect of European Union membership on firms in Slovenia. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (5), 505–514.
68. Toš, N. & Hafner-Fink, M. (1998). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. Ward, T. & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, 21 (4), 281–290.
70. Wilkinson, F. I. (2006). The evolution of an evolutionary perspective on B2B business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (7), 458–465.
71. Wirtz, J. & Chew, P. (2002). The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. *International journal of service industry management*, 13 (2), 141–162.
72. Wood, M. B. (2004). *Marketing planning: principles into practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

73. Word of mouth marketing association . *Word of mouth 101*. Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.womma.org/wom101.htm>
74. Yeshin, Tony (2003). The integration of marketing communications. V: Baker, M. J.: *The marketing book*. Oxford: Butterworth Heineman.
75. Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
76. Zontanos, G. & Anderson, A. R. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), 228–236.

PRILOGA

Transkript intervjuja, opravljenega z gospodom Vekoslav Napret, dne 14.09.2009, ob 14. uri.

Koliko časa nameniti trženju storitev?

Trženju storitev kot takem, ne namenim ekstra časa. Smo malo podjetje z omejenimi viri, kar se še posebej pozna sedaj v času recesije. Menim, da so stalne stranke, ki so redni plačniki trenutno redkost, ker imamo vsi probleme s pridobivanjem financ. V tem času pa je potrebno biti še posebno previden, saj je veliko naročnikov in zelo malo plačnikov, oprema, ki pa se nabavi in montira pa izredno draga.

Kje in kako ste pridobili znanje o trženju?

Če govoriva o strokovnem znanju, ga nimam. Sem izučen klepar in v času, v katerem sem hodil v šolo (socializmu), je bilo trženje in kapitalizem tabu. Že ko sem odprl obrt, me je marsikdo postrani gledal, saj je bil to čas družbene lastnine in ni bilo prostora za podjetnike. Kar sem pridobil v vseh dvajsetih letih, so izkušnje in občutek, kako se približati stranki ter jo prepričati, da si TI tista oseba, ki jo rabijo.

Ali trženje vnaprej planirate?

Ne, trženje ne planiram vnaprej, kot sem že omenil, pred izvedbo storitve skušam od stranke izvedeti, kakšne želje ima in jih hitro in učinkovito opraviti. V podjetju planiram trenutno edino izvajanje storitev na različnih objektih.

Kako pridobivate naročila in nove kupce?

Naročila in nove kupce/stranke pridobivam na več načinov. Ko gre za večje projekte, se ponavadi prijavimo na razpis in skupaj s kooperanti izpolnimo in dostavimo ponudbo. To so ponavadi projektna dela, ki imajo stroge zahteve glede opreme in izvajanja del. Včasih me poprosi kakšen znanec ali poslovni partner, da bi izvajal dela kot podizvajalec. Zadnje čase pa pokličejo tudi posamezniki, ki so slišali priporočila od drugih.

Na katerih trgih delujete? Razmišljate o širitvi ciljne publike?

Delujem na različnih trgih. Ravnokar smo zaključil z deli v Zdravstvenem domu Rimske Toplice, jutri pričenjamo z delom v Hotelu Evropa, v naslednjem tednu moramo dokončati dela v novem nakupovalnem centru Trebuša v Velenju. V preteklem letu sem bil podizvajalec del na Regionalne centru zbiranja odpadkov v Celju. Šlo je za projekt, financiran s strani Evropske unije. Lahko bi rekli, da delujem na medorganizacijskem trgu, izvajam pa tudi prezračevanja na zasebnih hišah, vendar ne tako pogosto (je bolj izjema kot pravilo). Se pa zadnje čase poigravam z mislijo o poslovnem sodelovanju s švedskim podjetjem, s katerim smo že sodelovali v preteklosti, a smo bili najeti s strani slovenske podružnice. Sedaj pa se je

struktura slovenske podružnice, za katero smo opravljali delo spremenila, zamenjalo se je tudi vodstvo in prav zaradi slednjega, mi ni več v interesu delovati preko njihovega posredništva, ampak bom verjetno skupaj s prejšnjim direktorjem podružnice sam navezal stik direktno s Švedsko. Zadeva je še v povojih in še ni nič dokončnega.

Ali se poslužujete promocije, oglaševanja, ... če ja, zakaj, če ne, zakaj?

Ne, ne poslužujem se promocije ali oglaševanja, ker se mi zdi predrago (omejeni viri) in ker menim, da s poslovnimi sodelavci še vedno največ dosežemo z osebnim kontaktom in fair play-jem. Če gre za večje zneske, ponavadi dam popust do 15 % na določene storitve in pa tudi če prejmem avans. Menim tudi, ker delujem z večjimi podjetji, oglaševanje ne bi bilo najbolj primerno. Po mojih izkušnja bi rekel, da najbolj cenijo osebni stik in zavzetost podjetnika za pridobitev njihovega naročila. Oglaševanje pa ne bi bilo primerno, ker je drago in ker je trg prenasičen oglasov ter enostavno ne bi prišel do izraza, niti ni primerno trženjsko orodje (po mojem osebnem mnenju) za moj tip podjetja.

Na podlagi česa ste prepoznavni na trgu, kaj vas loči od drugih?

Kaj konkretno bi znali najbolje povedati naši kupci. Mi, kot podjetje, pa se trudimo naše delo izvajati zanesljivo, točno, hitro in pa seveda, da za sabo tudi počistimo in odvozimo odpadni material. Skratka, trudimo se ugoditi kupcu in če se pojavijo kakšne težave pri izvajanju naročila, ga tudi skupaj s kupcem rešimo in ne delamo naprej brez strinjanja le-tega (marsikdo naredi po svoje in ne upošteva strankine želje, posledično pa je ob zaključku del »ogelj v strehi«).

Ali bi najeli tržnika za trženje?

Trenutno za naše potrebe mislim da zadostujem jaz in korektno delo mojih zaposlenih, torej odgovor je ne. Če pa kdaj potrebujem kakšen nasvet, se pozanimam med poslovnimi partnerji, kako oni rešujejo problematično situacijo.

Kakšna je vizija in poslanstvo podjetja?

O poslanstvu in viziji nisem razmišljal do sedaj. A če povzamem, je poslanstvo mojega podjetja zadovoljiti potrebe strank in vnašati na trg novosti. Našim kupcem nudimo tudi servisne storitve, če jih rabijo (upamo da bo teh čim manj). Vizija podjetja pa je ostati uspešni na trgu in nuditi kakovostne storitve, ki bodo v zadovoljstvo nam kot tudi našim uporabnikom.

Kaj prevaga pri odločitvi: zbrani podatki, ali vaša intuicija?

Do nedavnega bi rekel moja intuicija, ker pa se je situacija v gospodarstvu v zadnjem letu spremenila – smo v recesiji, se vedno bolj zanašam na zbrane podatke o naročniku, še posebej, ko gre za velika naročila in drago opremo. Trend zadnje čase je naročiti drago opremo in vsa potrebna dela, plačati pa ne. Kar pa mislim, da je v slovenskem gospodarstvu problem že kar nekaj časa – plačilni nered je dosegel z recesijo dno (vsaj upam).