

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Štembergar

OGLAŠEVANJE V MALEM PODJETJU

diplomsko delo

Ljubljana, 2002

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Štembergar

Mentor: doc. dr. Zlatko Jančič

OGLAŠEVANJE V MALEM PODJETJU

diplomsko delo

Ljubljana, 2002

ZAHVALA

Ob koncu diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorju dr. Zlatku Jančiču, ki me je prijazno usmerjal in vodil ter mi dopuščal, da razvijem svoj pogled na temo diplomskega dela.

Svoji družini, ki mi je ves čas študija stala ob strani in potrpežljivo prenašala težka obdobja.

Hvala tudi tebi Alen za neizmerno razumevanje in dolge ter naporene pogovore, brez katerih to diplomsko delo ne bi bilo takšno, kot je.

KAZALO

1. UVOD	1
2. MALO PODJETJE IN NJEGOV POMEN V GOSPODARSTVU	3
2.1 Opredelitev malega podjetja	3
2.2 Pomen malih podjetij za gospodarstvo	5
3. ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ	10
3.1 Glavne značilnosti	10
3.1.1 Razlogi za uspeh ali neuspeh	12
3.2 Pregled prednosti in slabosti malih podjetij	14
4. PREGLED MALEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI	20
5. OGLAŠEVANJE V MALEM PODJETJU	22
5.1 Oglaševanje kot del tržnokomunikacijskega spleta	22
5.2 Vloga oglaševanja	24
5.3 Značilnosti oglaševanja malih podjetij	26
6. STRATEŠKO NAČRTOVANJE OGLAŠEVANJA	29
6.1 Situacijska analiza	30
6.2 Opredelitev ciljne skupine	31
6.3 Opredelitev ciljev in oblikovanje sporočila	35
6.3.1 Oglaševalski cilji	35
6.3.2 Sporočilo	36
6.4 Izbira medijev	37
6.4.1 Tiskani mediji	39
6.4.2 Elektronski mediji	40
6.4.3 Zunanje oglaševanje	41
6.5 Določitev proračuna	43
6.6 Merjenje učinkovitosti oglaševanja	45
7. PRISTOP SLOVENSКИH MALIH PODJETIJ DO OGLAŠEVANJA	47
7.1 Študija primera: oglaševalska kampanja podjetja Worldcaf d.o.o.	48
7.1.1 Situacijska analiza	48
7.1.2 Opredelitev ciljne skupine	52
7.1.3 Opredelitev ciljev oglaševanja in oblikovanje sporočila	53
7.1.4 Izbira medijev	54

7.1.5	<i>Opredelitev proračuna</i>	54
7.1.6	<i>Merjenje učinkovitosti oglaševalske kampanje</i>	55
7.1.7	<i>Prednosti in slabosti oglaševalske kampanje podjetja Worldcaf</i>	55
8.	SKLEP	56
9.	LITERATURA IN VIRI	59

Seznam tabel

TABELA 2.1:	<i>Primerjava števila malih podjetij med letoma 1992 in 1998 v ZDA glede na zaposlitveno velikost</i>	6
TABELA 2.2:	<i>Pregled malih podjetij v državah Evropske unije v letu 1996</i>	6
TABELA 2.3:	<i>Odstotek zaposleni v zasebnih podjetjih glede na zaposlitveno velikost podjetja v ZDA, 1992-1996</i>	7
TABELA 2.4:	<i>Število zaposlenih v malih podjetjih v državah Evropske unije, 1996</i>	7
TABELA 2.5:	<i>Odstotek zaposleni v malih, zasebnih podjetjih glede na panogo (ZDA, 1992)</i>	8
TABELA 4.6:	<i>Primerjava aktivnih in delujočih malih podjetij v Sloveniji</i>	20
TABELA 4.7:	<i>Pravno organizacijske oblike malih podjetij v letu 2001</i>	21
TABELA 6.8:	<i>Primeri marketinških in oglaševalskih ciljev</i>	35
TABELA 6.9:	<i>Temeljne prednosti in slabosti posameznih medijev</i>	42
TABELA 7.10:	<i>Pozicioniranje blagovne znamke Cremcaffe</i>	49
TABELA 7.11:	<i>SPIN analiza za pozicioniranje »razvajanje«</i>	50
TABELA 7.12:	<i>Glavni konkurenti na področju gostinskih lokalov in na trgu široke potrošnje</i>	51
TABELA 7.13:	<i>Profil tipične predstavnice ciljne skupine blagovne znamke Cremcaffe</i>	52
TABELA 7.14:	<i>Izbrani mediji glede na nacionalno in lokalno raven</i>	54

Seznam slik

SLIKA 3.1:	<i>Vzroki za neuspeh podjetij v ZDA, 1991</i>	13
SLIKA 5.2:	<i>Marketinški splet</i>	22
SLIKA 5.3:	<i>Oglaševalski trikotnik</i>	23
SLIKA 6.4:	<i>Proces strateškega načrtovanja oglaševanja</i>	30
SLIKA 6.5:	<i>Proces medijskega načrtovanja</i>	38
SLIKA 7.6:	<i>Struktura tržnokomunikacijskega proračuna glede na velikost podjetja (v %)</i>	47

1. UVOD

Majhne priložnosti so pogosto začetek velikih stvari.

(Demosten, 385 – 322 pr. n. št.)

Ob pregledu sprememb, ki se dandanes izjemno hitro vrstijo na področju svetovne ekonomije, ne moremo mimo dejstva, da je vsako leto ustanovljenih vse več malih podjetij. Pogosto lahko slišimo trditev, da so mala podjetja »hrbtenica« vsakega nacionalnega gospodarstva. Njihova vloga ni več tako postranska, kot je bila na primer še pred tridesetimi leti, ampak je preseгла običajen pomen, ki so ga mala podjetja imela kar nekaj časa. Splet različnih dejavnikov je vplival tudi na okolje, v katerem delujejo ta podjetja in jim omogočil zavzeti pomembno mesto v gospodarski strukturi. Danes mala podjetja veljajo za glavni vir delovnih mest, za gonilno silo inovativnosti in poslovnih idej ter za »zibelko« gospodarstva. Kljub pomenu, ki ga je malo podjetništvo pridobilo v zadnjih letih in se s tem na določenih področjih približalo velikim podjetjem, obstajajo ključne značilnosti, ki pogojujejo delovanje malih podjetij in njihov pristop do različnih področij. Eno od teh področij je tudi oglaševanje.

V tem diplomskem delu bom predstavila mala podjetja in nakazala povezavo med značilnostmi malih podjetij in njihovim pristopom do oglaševanja. Ob razmišljanju o njihovih značilnostih me je začelo zanimati, v kolikšni meri njihove značilnosti vplivajo na način, s katerim se lotijo oglaševalskih kampanj. Pregled literature me je pripeljal do predpostavke, da so slabosti malih podjetij tiste, ki imajo ključno vlogo pri njihovem pristopu do oglaševanja, njihove pozitivne značilnosti pa jim v veliki meri omogočajo razlikovanje od večjih podjetij na področju oglaševanja. Poleg tega predpostavljam, da oglaševanje ni eno od tržnokomunikacijskih orodij, po katerih mala podjetja najpogosteje posegajo.

Za celovit pregled obravnavane teme je v tem diplomskem delu dovršen del namenjen vpogledu v mala podjetja. Začela sem z definicijo samega pojma malega podjetja, ker na tem področju obstaja več različnih pogledov in kriterijev opredelitve. Sledi pregled pomena malih podjetij za gospodarstvo in opredelitev temeljnih prednosti in slabosti, ki vplivajo na oglaševanje v malih podjetjih, kot bomo videli pozneje. Ob koncu prvega dela so z osnovnimi podatki predstavljena mala podjetja v Sloveniji. Zanimiva je primerjava z malimi podjetji v

ZDA in državah Evropske unije, saj je zgodovina nastajanja malega podjetništva v Sloveniji specifična.

Drugi del diplomske naloge se nanaša na oglaševanje in na faze v oglaševalski kampanji z vidika malih podjetij. Zgoščeno so predstavljene značilnosti oglaševanja v malih podjetjih oziroma tiste posebnosti, ki jih ločijo od ostalih podjetij. V nadaljevanju je opisan model strateškega načrtovanja oglaševanja, ki je sestavljen iz šestih zaporednih faz. Na koncu je predstavljena še študija primera, ki prikaže, kako določeno malo podjetje dejansko pristopa do oglaševanja.

Pri pisanju diplomskega dela sem posegla po vsej dostopni literaturi in poskušala predstaviti različne poglede na obravnavano temo. To se je izkazalo za dokaj težavno nalogo, saj je le malo dostopnih raziskav, ki obravnavajo oglaševanje v malem podjetju, tako da sem morala povezovati dve različni področji – mala podjetja in oglaševanje. Težave so se pojavljale pri izbiri literature, ker gre v večini primerov za nestrokovne priročnike, namenjene podjetnikom. Podatki so bili pridobljeni iz sekundarnih virov, z izjemo podatkov študije primera.

2. MALO PODJETJE IN NJEGOV POMEN V GOSPODARSTVU

2.1 Opredelitev malega podjetja

Oglaševanja malih podjetij se moramo lotiti na samem začetku, in sicer z definicijo pojma »malo podjetje« in z vlogo malega podjetništva¹ v gospodarstvu. Že hiter pregled strokovne literature, ki obravnava tematiko menedžmenta malega podjetja, nam pokaže, da v bistvu ni neke enotne opredelitve malega podjetja, oziroma da se le-ta razlikuje od države do države. Najpogostejša je kvantitativna opredelitev, ki zajema naslednje kriterije (glej Baumbach, 1983: 3):

1. število zaposlenih,
2. prihodke oziroma prodajo in
3. vrednost aktive.

Pri tem prihaja do velikih razlik med državami². V ZDA je na primer kot malo podjetje opredeljena gospodarska družba, ki ima manj kot 500 zaposlenih in vrednost aktive od 50.000 do 500.000 dolarjev. V Veliki Britaniji ima malo podjetje manj kot 50 zaposlenih, promet znaša manj kot 2,8 milijona funtov in bilanca je manjša od 1,4 milijona funtov. Evropska Komisija je leta 1996 sprejela enotno definicijo, po kateri je kot malo opredeljeno tisto podjetje, ki ima manj kot 50 zaposlenih, manj kot 7 milijonov evrov prometa in njegova bilanca ne presega 5 milijonov evrov (glej Bridge, O'Neill in Cromie, 1988: 102). Na splošno pa velja, da imajo v industrijskih državah mala podjetja manj kot 500 zaposlenih, v državah v razvoju pa zgornja meja števila zaposlenih niha med 20 in 100 zaposlenimi. Pri nas v Sloveniji podjetje velja za malo, če izpolnjuje vsaj dva izmed naslednjih kriterijev (Uradni list Republike Slovenije, 1993, št. 30): povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50; čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od milijarde tolarjev; povprečna vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500.000.000 SIT.

¹ Pojem malo podjetništvo v Sloveniji zajema tako mala podjetja kot tudi samostojne podjetnike. V tem diplomskem delu pa se bomo osredotočili le na mala podjetja.

² Razlike v definiciji podjetja pa se ne kažejo le med državami, ampak do njih prihaja tudi glede na namen in panogo. V ZDA so kriteriji za mala podjetja glede na sektorje naslednji (Burstiner 1994, 21):

- 1) proizvodnja – od 500 do 1500 zaposlenih;
- 2) trgovina na debelo – manj kot 500 zaposlenih in letni promet manj kot 25 milijonov dolarjev;
- 3) trgovina na drobno – letni promet od 3 do 13 milijonov dolarjev;
- 4) storitve – letni dohodki od 3 do 13 milijonov dolarjev.

Vse države pa omenjajo tudi mikro podjetja (»small small business«), ki imajo manj kot 10 zaposlenih³.

Poleg te ustaljene in največkrat uporabljene definicije, se pojavljajo opredelitve, ki upoštevajo predvsem kvalitativne značilnosti malega podjetja. Po Baumbacku (glej Baumback, 1983: 4) malo podjetje upravljajo njegovi lastniki, je visoko personalizirano, pretežno lokalnega značaja na svojem področju delovanja, relativno majhno po velikosti v svoji panogi in je odvisno od zunanjih virov kapitala. Wiltshire Committee opredeljuje malo podjetje kot »podjetje, v katerem sta ena ali dve osebi zadolženi za bistvene menedžerske odločitve: finance, računovodstvo, kadre, nabavo, proizvodnjo ali storitve, marketing in prodajo brez pomoči notranjih strokovnjakov in s specifičnim znanjem na enem ali dveh funkcionalnih področjih« (Watson in Everett, 1999: 5). Mala podjetja imajo kar nekaj skupnih kvalitativnih značilnosti, zato jih lahko na splošno opredelimo kot »podjetja, ki služijo lokalnim potrošnikom in imajo le omejen delež razpoložljivega trga, so v lasti ene osebe ali manjše skupine ljudi in jih upravljajo njihovi lastniki, ki se ponavadi ukvarjajo z menedžerskimi nalogami brez pomoči drugih ter so obenem samostojna podjetja, ne pa del ali last večjih podjetij« (Bridge, O'Neill in Cromie, 1988: 103). V priročniku za mala podjetja, ki ga je izdal UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) je podjetje opredeljeno kot malo, če je podjetnik vpleten v proizvodni proces in v administrativne ter prodajne aktivnosti, ki jih pogosto izvajajo tudi družinski člani (glej Fröhlich in drugi, 1994: 12). Ta priročnik upošteva tako kvalitativne kot kvantitativne kriterije in nas pripelje do naslednje definicije. O malem podjetju govorimo, če veljajo naslednje predpostavke: 1. podjetnik in njegovi družinski člani imajo osrednjo vlogo v podjetju; 2. proizvodnja je usmerjena pretežno na lokalne trge in/ali diferencirano povpraševanje; 3. vrednost aktive ali ustanovitvenega kapitala v primeru novega podjetja ne presega vrednosti dveh milijonov dolarjev, vendar ni manjša od 50.000 dolarjev; 4. število zaposlenih je med 20 in 100 (glej Fröhlich in drugi, 1994: 14). Enotne definicije malega podjetja ni predvsem zaradi različnih namenov uporabe, kot v primeru zakonodaje in davkov. Vendar pa ne glede na to, da ni univerzalno sprejete definicije, lahko trdimo, da je pogosteje v rabi kvantitativna opredelitev, ker so njeni kriteriji merljivi in do neke mere tudi primerljivi med državami.

³ Poročilo U. S. Small Business Administration's Office of Advocacy za leto 1997 navaja, da so v ZDA mikro podjetja predstavljala 78,8% vseh podjetij (U. S. Small Business Administration).

2.2 Pomen malih podjetij za gospodarstvo

Dejstvo je, da je večina podjetij malih in da velika podjetja ne nastanejo kar nenadoma. "Mala podjetja so mogočne male ribe, ki odražajo kompetitivni duh, ki ga tržna ekonomija potrebuje za doseganje učinkovitosti; zagotavljajo izvor podjetniške nadarjenosti, širši izbor potrošnih dobrin in storitev, svarijo pred monopolno neučinkovitostjo, so vir inovativnosti in zibelka novih panog; gospodarstvu omogočajo prilagajanje strukturalnim spremembam z neprestanim spodbujanjem uvajanja novih tehnologij, spretnosti, procesov ali izdelkov" (Ibielski v: Kuratko in drugi, 2001: 293).

Države po vsem svetu šele zadnjih nekaj deset let pospešeno uvajajo programe za razvoj malega gospodarstva. V 50-ih in vse do 70-ih let so se vsi naperi usmerili na razvoj velikih gospodarskih družb in le malo držav se je zavedalo pomena malih podjetij. Napredek na tem področju je bilo najprej zaznati v industrijskih državah (ZDA, Nemčija, Avstrija in druge), kjer so se pojavile posebne organizacije za pospeševanje in pomoč malim podjetjem (Fröhlich in drugi, 1994). Pri nas v Sloveniji so to vlogo prevzeli Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG), Ministrstvo za malo gospodarstvo in Sklad za razvoj malega gospodarstva (Pospeševalni center za malo gospodarstvo). V tem letu pa so začeli s prvo stopnjo razvoja poskusnih industrijskih grozdov (glej Ministrstvo za gospodarstvo). Razlogi za zaščito malih podjetij izhajajo iz dejstva, da se le-ta srečujejo z obstoječimi socio-ekonomskimi pogoji, ki jih za razliko od velikih podjetij ne morejo spreminjati sebi v prid, ampak se jim lahko le bolj ali manj uspešno prilagajajo. Uspeh malih podjetij je torej močno odvisen od poslovnega okolja, infrastrukture, dostopnosti sredstev in odsotnosti diskriminatornih faktorjev⁴ (Fröhlich in drugi, 1994).

Mala podjetja imajo torej pomembno vlogo v gospodarskem razvoju. Predstavljajo več kot polovico vseh podjetij in so najpogosteje zastopana v strukturi podjetij (glej tabelo 2.1 in tabelo 2.2).

⁴ Na tem mestu lahko omenimo prijeme, ki jih uvajajo države za pomoč malim podjetjem. Na razvoj podjetništva vplivajo odpravljanje administrativnih ovir pri oblikovanju institucionalnega okvirja podjetništva (čas in stroški, potrebni za ustanovitev podjetja); poenostavitev vodenja poslovne evidence podjetja in poročanja državi (računovodstvo in razna poročila); različne davčne vzpodbude malim podjetjem. Države lahko oblikujejo ugodne razmere za razvoj podjetništva na različne načine: stimuliranje financiranja malih podjetij; oblikovanje skladov tveganega kapitala; poenostavljanje postopkov oblikovanja institucionalnega okvira podjetništva; poenostavljanje zahtevanih evidenc in obveznega poročanja državnim in paradržavnim institucijam in oblikovanje davčnega sistema, ki vzpodbuja vlaganja v podjetništvo.

Podatki v tabeli 2.1 nam kažejo, da je bilo leta 1998 v ZDA največ podjetij z manj kot petimi zaposlenimi (47,75%). Glede na klasifikacijo podjetij v ZDA prevladujejo mala podjetja (manj kot 500 zaposlenih).

TABELA 2.1: Primerjava števila malih podjetij med letoma 1992 in 1998 v ZDA glede na zaposlitveno velikost

	<i>število zaposlenih</i>	<i>število podjetij v letu 1998</i>	<i>število podjetij v letu 1992</i>
mala podjetja	ni zaposlenih	711.899	410.508
	od 1 do 4	2,664.452	2,324.219
	od 5 do 9	1,011.849	887.216
	od 10 do 19	600.167	507.319
	od 20 do 49	376.675	308.186
	od 50 do 99	117.682	94.901
	od 100 do 499	80.075	50.934
	od 500 do 999	8.055	14.548
	od 1.000 do 1.499	2.714	6.279
	od 1.500 do 2.499	2.200	4.017
	od 2.500 do 4.999	1.654	1.350
	od 5.000 do 9.999	869	684
	10.000 in več	886	668
	število vseh podjetij		5,579.177

(Vir: *Statistics of U. S. Business 1998 in Economic Census v U. S. Census Bureau, 1992*)

Tudi v državah Evropske unije so mala podjetja leta 1996 predstavljala 98,9% vseh podjetij. Med njimi so prevladovala mikro podjetja z manj kot desetimi zaposlenimi in podatki v tabeli 2.2 nam kažejo, da je imelo povprečno evropsko mikro podjetje dva zaposlena.

TABELA 2.2: Pregled malih podjetij v državah Evropske unije v letu 1996

	<i>mikro podjetja*</i>	<i>mala podjetja**</i>	<i>srednje velika podjetja</i>	<i>skupaj</i>
število podjetij	17,285.000	1,105.000	165.000	18,555.000
povprečna velikost podjetja (v številu zaposlenih)	2	20	90	

(Vir: *Small Business Research and Consultancy, 1997*)

* mikro podjetja imajo manj kot 10 zaposlenih

** mala podjetja imajo v tem primeru od 10 pa do manj kot 50 zaposlenih

TABELA 2.3: Odstotek zaposlenih v zasebnih podjetjih glede na zaposlitveno velikost podjetja v ZDA, 1992-1996

Zaposlitvena velikost podjetja	zaposleni leta 1998 (v %)	zaposleni leta 1996 (v %)	zaposleni leta 1995 (v %)	zaposleni leta 1994 (v %)	zaposleni leta 1993 (v %)
manj kot 10	16,8	14,7	15,2	15,3	15,2
od 10 do 24	11,1	11,0	11,2	10,7	10,8
od 25 do 99	15,0	15,2	15,2	15,1	15,4
od 100 do 499	15,2	15,7	15,6	15,8	16,3
od 500 do 999	5,8	6,2	6,3	6,3	6,2
več kot 1000	36,0	37,3	36,5	36,7	36,1
skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
manj kot 500	58,1	56,5	57,2	57,0	57,7
več kot 500	41,9	43,5	42,8	43,0	42,3
skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(Vir: Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration, 1997 in Headd, 2000 (samo podatki za leto 1998))

V ZDA so mala podjetja tista, ki zaposlujejo večino aktivnega prebivalstva, čeprav je ta odstotek iz leta v leto počasi upadal, z izjemo leta 1998, ko so mala podjetja zaposlovala 58,1% zaposlenih v zasebnem sektorju. V skorajda vseh državah po svetu mala podjetja zaposlujejo več kot polovico aktivnega prebivalstva⁵.

TABELA 2.4: Število zaposlenih v malih podjetjih v državah Evropske unije, 1996

	mikro podjetja*	mala podjetja**	srednje velika podjetja	velika podjetja	skupaj
število zaposlenih	37,000.000	21,110.000	15,070.000	38,220.000	111,410.000
%	33,2	18,9	13,5	34,3	100,0

(Vir: Small Business Research and Consultancy, 1997)

* mikro podjetja imajo manj kot 10 zaposlenih

** mala podjetja imajo v tem primeru od 10 pa do manj kot 50 zaposlenih

Podatki v tabeli 2.4 kažejo, da tudi v Evropi večino delovnih mest ustvarjajo mala podjetja (zaposlujejo kar 52 % aktivnega prebivalstva).

⁵ Tem podatkom nasprotuje Steven Davis (glej »Small business engine: Myth or reality?«, 1994: 6), ki pravi, da so statistični podatki napačni oziroma da gre za zavajajočo interpretacijo teh podatkov. Davis meni, da gre za precenjevanje pomena malih podjetij, ki še zdaleč ne predstavljajo izvora novih delovnih mest. Tudi nekateri drugi avtorji menijo, da je vloga malih podjetij kot delodajalcev precej nejasna.

Mala podjetja prevladujejo skoraj v vseh panogah, predvsem na področju trgovine na drobno in storitev (glej tabelo 2.5). Terciarni sektor je v domeni malih podjetij in velika podjetja so v njem prej izjema kot pravilo. Glavni razlog je ta, da terciarni sektor ne zahteva velikih začetnih investicij. Na področju proizvodnje so mala podjetja pogosto dobavitelji velikim korporacijam in med drugim zanje opravljajo profesionalne, tehnične in pisarniške storitve. V določenih panogah (na primer v avtomobilski industriji), za katere je značilna ekonomija obsega, so lahko mala podjetja celo učinkovitejša kot velika, ker se specializirajo za določene segmente izdelkov (Carlsson, 1999). Leta 1990 je v ZDA 350.000 proizvajalcev z manj kot 500 zaposlenimi prispevalo približno 46% dodane vrednosti v ZDA proizvedenim izdelkom (glej Howard, 1990: 1). Mala podjetja v ZDA so bila leta 1994 razporejena po naslednjih panogah: 35% v storitvah, 25% v trgovini, 14% v gradbeništvu, 8% v proizvodnji in 18% v ostalih dejavnostih (glej »A look at small business«, 1995).

TABELA 2.5: Odstotek zaposlenih v malih, zasebnih podjetjih glede na panogo (ZDA, 1992)

<i>panoga</i>	<i>% zaposlenih v podjetjih glede na celotno panogo</i>	
	<i>mala podjetja*</i>	<i>ostala podjetja**</i>
rudarstvo	50,0	50,0
gradbeništvo	82,0	18,0
proizvodnja	30,0	70,0
transport in javne službe	45,0	55,0
trgovina na debelo	76,0	24,0
trgovina na drobno	72,0	28,0
finančne, zavarovalniške in nepremičninske storitve	55,0	45,0
storitve	53,0	47,0

(Vir: U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Office of Employment v: Wiatrowski, 1994: 36)

* manj kot 100 zaposlenih

** podjetja, ki zaposlujejo več kot 100 ljudi

V letu 1992 je bil v ZDA delež zaposlenih v malih podjetjih (v tem primeru so to podjetja z manj kot 100 zaposlenimi) največji na področju gradbeništva, trgovine na debelo in trgovine na drobno. Podatki nam kažejo tudi to, da mala podjetja zaposlujejo večino aktivnega prebivalstva v vseh panogah, z izjemo proizvodnje in transporta ter javnih služb. Vendar pa raziskava ameriške Uprave za malo gospodarstvo (Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration, 1998) o spremembah v razvoju malih podjetij po panogah kaže, da postajajo mala podjetja vse pomembnejši delodajalci na področju proizvodnje in gradbeništva, kar je verjetno posledica prehoda malih podjetij v srednja in velika podjetja. Uspešna mala podjetja

so torej zibelka, iz katere se bodo verjetno razvila srednja in velika podjetja. Delujejo kot inkubatorji, ki prispevajo k ekonomskemu razvoju države in spreminjajo strukturo gospodarstva tako da prispevajo k večji raznolikosti, ker razvijajo nove dejavnosti in dopolnjujejo ponudbo večjih podjetij.

Mala podjetja omogočajo pravo konkurenco in razbijajo monopol. Zanje je značilno, da delujejo večinoma na lokalnih in regionalnih trgih ter zadovoljujejo specifično povpraševanje, ker velika podjetja tega pogosto ne zmorejo. Le majhen odstotek jih je usmerjenih na mednarodne trge. Zanimiv pojav so grozdi malih podjetij, ki so zelo pogosta oblika združevanja v Zahodni Evropi in na Japonskem. Mala podjetja so resda fleksibilna, vendar na račun nestabilnosti. Ti dve vrlini pa sta lahko združeni s pomočjo posebne organizacijske oblike, ki je lahko vertikalna ali horizontalna. Osnovna enota proizvodnje ni več posamezno podjetje, ampak decentralizirana mreža podjetij. Na Japonskem se je ta oblika razvila v sistemu skupin dobaviteljev, v Evropi pa so nastala industrijska okrožja, kjer specializirana mala podjetja združujejo tehnologijo in delovno silo za proizvodnjo izdelkov z visoko dodano vrednostjo⁶.

Posamezniki in mala podjetja so glavni vir novih idej in invencij. V ZDA znaša delež inovacij s strani malih podjetij 74 % (glej Fröhlich in drugi, 1994: 13). Ker se velika podjetja osredotočajo na že obstoječe izdelke, malim podjetjem ostajajo izdelki, ki se slabo prodajajo, ali pa povsem novi izdelki, po katerih še ni povpraševanja. Inovacije jim omogočajo konkurenčen položaj in ker so bolj prilagodljiva ter bolj dinamična, hitreje sledijo potrebam kupcev. Vendar pa niso vsa mala podjetja naravnana k inovacijam. Ugotovili so, da je inovativnost odvisna od pogojev v panogi – manj kot je panoga koncentrirana, večji je prispevek inovacij s strani malih podjetij, ki uvajajo nove tehnologije predvsem zaradi novih želja potrošnikov in novih izdelkov (Lerner, 1999). Podjetja v tradicionalnih dejavnostih raje posnemajo nove tehnologije, kot pa jih ustvarjajo.

⁶ Primer je regija Emilija-Romana v osrednjem delu severne Italije. Regija s štirimi milijoni prebivalcev ima kar 90.000 malih proizvodnih podjetij, ki imajo le 50 ali še manj zaposlenih in zaposlujejo 40% aktivnega prebivalstva v regiji. Njihov spekter proizvodnje obsega kar nekaj panog, od avtomobilske proizvodnje, fine mehanike, elektronskih naprav pa do raznih orodij. Čeprav gre za mala podjetja, lahko skupaj povezana v mrežo uspešno konkurirajo na globalni ravni na področju niš (Howard, 1990).

3. ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ

3.1 Glavne značilnosti

Predpostavka, da so vsa mala podjetja homogena in da se odzivajo ter delujejo na enak način kot velika podjetja, je popolnoma napačna. Zanje je značilen specifičen splet lastnosti, ki opredeljuje njihovo delovanje. V literaturi (Baumback, 1983; Bridge, O'Neill in Cromie, 1998; Burstiner, 1994; Fröhlich in drugi, 1994; Jennings in Beaver, 1997; Pinson in Jinnett, 1993) je navedena cela vrsta značilnosti malih podjetij, vendar se na tem mestu osredotočamo le na najpogosteje omenjene.

Za mala podjetja je značilna *decentralizirana proizvodnja in odvisnost od lokalnih in/ali regionalnih tržišč*. To je še posebej izrazito za države v razvoju, ker večina prebivalstva še vedno živi v ruralnih področjih ali v manjših mestih, kjer so prevozne storitve zelo slabo razvite. Ker so mala podjetja relativno blizu svojih virov dobave in svojih tržišč, imajo ponavadi dober pregled nad temi tržišči, pri čemer so tudi njihovi stroški prevoza nižji. To je pomembna prednost, četudi ne dosegajo ekonomije obsega. Poleg tega mala podjetja ne nosijo bremena kompleksnih in dragih tržnih raziskav, ker bolje poznajo svoja tržišča kot velika podjetja (Fröhlich in drugi, 1994). Mala podjetja torej ne potrebujejo velikih tržišč za doseganje uspešnosti. Njihova značilnost je, da lahko delujejo na tržiščih z omejenim potencialom in v tržnih nišah.

Zelo pomembna značilnost in hkrati potencialna prednost malih podjetij je njihova *sposobnost prilagajanja diferenciranemu, individualnemu povpraševanju*. To je pomembno na tistih področjih, kjer je so možnosti množične proizvodnje in ekonomije obsega omejene. Da pa bi podjetje lahko zadovoljilo diferencirano povpraševanje in proizvajalo posebne izdelke v manjših serijah, mora biti fleksibilno.

Naslednja značilnost je »*osebni element*«, ki je morda najbolj pozornost vzbujajoča značilnost malih podjetij, ker podjetnik ali lastnik podjetja v njem igra osrednjo vlogo. Bistvenega pomena so njegova osebnost, izobrazba in motivi. Vrednote, ki jih podjetje razkriva s svojimi izdelki, storitvami, naravnostjo, standardi kakovosti in odnosi med zaposlenimi, so

vrednote, ki jih je v podjetje vnesel lastnik. Pri tem naj omenimo, da je lahko lastnik podjetja hkrati tudi menedžer, in v malih podjetjih je to zelo pogost pojav. Lastnik se pogosto identificira s podjetjem, kar pa je manj verjetno v primeru profesionalnih menedžerjev. Podjetnik ima težko nalogo, saj nosi vsa poslovna tveganja, ki so povezana s kapitalom, in je odgovoren za koordinacijo poslovanja. Imeti mora predvsem organizacijska, menedžerska, vodstvena in administrativno-izvršna znanja. V malih podjetjih še vedno prevladuje tradicionalen lastnik-podjetnik, ki je nasledil ali prihranil kapital, zato so tem primeru zahtevane menedžerske kapacitete in pripravljenost tvegati kapital ponavadi skoncentrirani v eni osebi, ki postane središče vseh aktivnosti v podjetju. Od te osebe se pričakuje, da je hkrati izvršni direktor, kadrovski in finančni menedžer, tržnik, prodajalec in računovodja. Podjetnik mora torej dobro poznati svoje podjetje in osnove menedžmenta, mora imeti pravilen odnos in sposobnost upravljati finance, čas in ljudi (glej »Challenges of managing a small business«, 1997: 52). Zato ni nenavadno, da je podjetniški potencial eden ključnih faktorjev uspeha za investicije v mala podjetja. Človeški viri so v malem podjetju veliko bolj bistveni kot katerakoli ostala oblika kapitala, in manjše kot je podjetje, manjši je poudarek na fizičnem kapitalu. Prelomna točka pa se pojavi takrat, ko je potrebno del odgovornosti prenesti na druge, da bi podjetje lahko preživelo in se razvijalo naprej. Takrat se podjetje lahko znajde na kritični točki, saj lastniki, ki opravljajo menedžersko funkcijo nočejo izgubiti nadzora nad situacijo. Te težave so rezultat ločitve treh ključnih vlog: lastnika, menedžerja in podjetnika⁷.

Organizacijska struktura malih podjetij ni tako razčiščena kot v velikih podjetjih, kjer imajo oddelke za vsako funkcijo posebej. Struktura se pogosto oblikuje glede na sposobnosti in interese ključnih ljudi v podjetju. V malih podjetjih ena oseba ponavadi opravlja več funkcij, ali pa se le-te prekrivajo. Organizacijska struktura je manj kompleksna in jo je lažje koordinirati in nadzorovati, kar prispeva k fleksibilnosti podjetja. Odnosi v podjetju so pogosto neformalni, brez natančnih opredelitev pravic in dolžnosti.

Najbolj pogosta oblika malih podjetij so *družinska podjetja*. Zanje je značilno, da imajo kolektivno lastništvo in vodenje podjetja, družinski člani pa opravljajo naloge glede na njihovo znanje, izkušnje in osebne motive. Družinski člani imajo precejšen vpliv na izvajanje menedžerskih in finančnih nalog, nadzorujejo tekoče in prihodnje delovanje podjetja.

⁷ Tajnikar (1997) trdi, da podjetnik prevzema vse tri funkcije – lastnik, menedžer in podjetnik – le v primeru najbolj preprostih oblik podjetništva.

Družinska podjetja gredo skozi več faz razvoja. V prvi generaciji sta lastništvo in vodenje podjetja združena v eni osebi – ustanovitelju. V drugi in tretji generaciji pa se začne ta prepad širiti. Lastniki nimajo več takšnega pregleda nad poslovanjem podjetja (glej Magretta, 1998: 117). Prednost družinskega podjetništva je predvsem sposobnost soočanja z družbenimi spremembami in izzivi. Proces odločanja v družinskih podjetjih je centraliziran in ponavadi prepuščen družinskim članom. Centralizacija omogoča hitre odločitve, kar je lahko velika prednost za podjetje, ko se mora prilagajati spremembam v okolju. V podjetjih te vrste najdemo veliko osebne zavzetosti, pripravljenosti za reševanje težav in družbene odgovornosti. Zaposleni lahko razvijejo občutek pripadnosti in veliko predanost organizacijskim ciljem. Po drugi strani pa lahko pride do konfliktov v družinskih odnosih in ta nasprotovanja se pogosto prenesejo na raven podjetja.

3.1.1 Razlogi za uspeh ali neuspeh

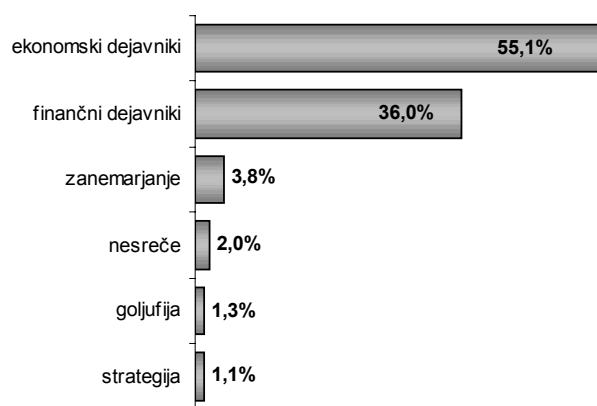
Neuspeh lahko opredelimo kot finančni polom podjetja, ali pa kot zamenjavo obstoječega lastnika. Uspeh podjetja pa je običajno opredeljen na podlagi finančnih kazalnikov – rasti prodaje, dobičkonosnosti, denarnih tokov in produktivnosti. Vendar pa kljub temu ugotavljamo, da ni enotne definicije ali oznake za uspeh oziroma neuspeh podjetja. Bridge, O'Neill in Cromie ugotavljajo, da obstaja razlika med propadom podjetja in njegovim neuspehom. Neuspeh podjetja opredelijo kot nedoseganje zastavljenih ciljev⁸ (glej Bridge, O'Neill in Cromie, 1998: 142-143). Naslednji problem je ta, da večina študij identificira le simptome neuspeha (glej sliko 3.1), ne pa tudi pravih vzrokov (Jennings in Beaver, 1997). Simptomi so lahko pomanjkanje finančnih sredstev, prevelike zaloge, slabo vodeni računovodski izkazi ali nemotivirani zaposleni, vzrok pa je neučinkovit menedžment. To pa seveda ne pomeni, da je neučinkovito vodenje podjetja njegov edini vzrok za neuspeh. V večini primerov mala podjetja ne rastejo, ker so preveč kratkoročno usmerjena in ne načrtujejo svojega poslovanja.

Mala podjetja so najbolj podvržena neuspehu v prvih dveh letih poslovanja, potem pa se možnosti neuspeha iz leta v leto manjšajo (Cressy, 1999). Neuspeh je močno povezan z vstopnimi ovirami, saj je manjši v tistih panogah, ki imajo višje vstopne ovire. Odstotek

⁸ Če je neko podjetje ustanovljeno zato, da nekomu zagotavlja dohodek do upokojitve in ga lastnik zapre, ko se upokoji, potem je podjetje služilo svojemu namenu in doseglo vse zastavljene cilje. V tem primeru ne moremo govoriti o neuspehu podjetja.

podjetij, ki niso uspela, se razlikuje od panoge do panoge. Lowe, McKenna in Tibbits so izračunali »indeks neuspeha«⁹ in primerjali stopnjo neuspeha po panogah. Rezultati so bili naslednji: v panogi trgovine na drobno je bil indeks neuspeha 0,5, kar je pol manj kot pa znaša povprečje vseh panog; pri storitvah je bil indeks malo višji 0,59, vendar še vedno pod povprečjem; najvišji indeks je bil izmerjen v proizvodnji, in sicer 3,19 (Watson in Everett, 1999).

SLIKA 3.1: Vzroki za neuspeh podjetij v ZDA, 1991



(Vir: prilagojeno po *The Dun & Bradstreet Corporation v: Burstiner, 1994: 8*)

Na uspešnost podjetja je potrebno gledati z dveh zornih točk. Poslovni strokovnjaki opredeljujejo uspeh kot doseganje največjega potenciala podjetja v smislu rasti, tržnega deleža, produktivnosti, dobičkonosnosti, donosnosti kapitala in podobnih finančnih kazalnikov. Po drugi strani pa lastniki podjetij vidijo uspeh v zagotavljanju koristi, ki jih želijo (te koristi so povezane z življenjskim stilom in prihodki, ki jim omogočajo vzdrževati ta življenjski stil). Po mnenju nekaterih avtorjev (Jennings in Beaver, 1997) je ključni faktor za uspeh malega podjetja želja lastnikov-menedžerjev po osebni vpletenosti, odgovornosti in kakovosti. Hkrati pa je pomemben dejavnik zagotavljanje vseh potrebnih znanj in spretnosti, ki jih morajo obvladati vsi zaposleni v podjetju. Baumbach (glej Baumbach, 1983: 32) pravi, da so za uspeh podjetja ključne predvsem sposobnosti lastnika, in mednje prišteva zaznavanje sprememb, sposobnost prilagajanja, sposobnost pritegniti in zadržati kompetentne delavce, širok zorni kot ob upoštevanju operativnih podrobnosti in poznavanje trga.

⁹ Indeks neuspeha (I) je bil izračunan kot povprečje stopenj neuspeha za vse panoge.

3.2 Pregled prednosti in slabosti malih podjetij

Prednosti in slabosti, ki so značilne za mala podjetja, v veliki meri opredeljujejo njihov uspeh oziroma neuspeh in pristop do različnih področij poslovanja. Verjetno bi bil seznam pozitivnih in negativnih strani malih podjetij neskončen, zato se v tem diplomskem delu osredotočamo le tiste, ki so v literaturi največkrat navedene (Baumback, 1983; Belak, 1998; Ebert in Griffin, 1995; Pickle in Abrahamson, 1990; Resnik, 1988; Žnidaršič Kranjc, 1994). V osnovi bi jih lahko delili na tiste, ki izhajajo iz okolja in podjetje nanje skorajda ne more vplivati in na tiste, ki izhajajo iz podjetja samega.

Prednosti malih podjetij praviloma omogočajo uspeh in med najpomembnejše prištevamo:

- ♦ *fleksibilnost*

Gre za lastnost, ki se skoraj izključno pojavlja za označevanje malih podjetij. Fleksibilnost je opredeljena kot sposobnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se pogoje (glej Fröhlich in drugi, 1994: 114). Podjetje poskuša predvideti in nadzorovati operativno okolje, tako da se čim hitreje prilagodi na spreminjajoče se zahteve tega okolja. Mala podjetja so fleksibilna zahvaljujoč se svoji neformalni organizacijski strukturi. Le-ta mora imeti čim manj hierarhičnih nivojev, omogočati prosto komunikacijo med različnimi nivoji v organizaciji in timski pristop. Fleksibilnost dosežejo tudi zaradi manjšega obsega dejavnosti in uporabe informacijske tehnologije. Ker ponavadi niso usmerjena v masovno proizvodnjo, se lahko prilagajajo trenutnemu povpraševanju in zadovoljujejo potrebe zelo majhnih segmentov. DeMeyer in drugi (v: Kuratko, Goodale in Hornsby, 2001) ločijo več vrst fleksibilnosti. Proizvodna fleksibilnost se izraža v obvladovanju težavnih, nestandardnih naročil, v zadovoljevanju posebnih potrošnikovih specifikacij in v raznovrstnih izdelkih (ta raznovrstnost obsega različne dimenzije, barve in opcije). Fleksibilnost postopka zajema sposobnost stroškovno učinkovite proizvodnje majhnih količin izdelkov. Količinska fleksibilnost pa se nanaša na hitro prilagajanje kapacitet, da bi podjetje lahko povečalo ali zmanjšalo proizvodnjo glede na spremembe v povpraševanju. Seveda pa se fleksibilnost malih podjetij ne odraža le v proizvodnji, ampak tudi na področju prodaje, nabave in trženja.

- ♦ *komunikacija*

V malih podjetjih se razvije osebno, neposredno komuniciranje, kjer ima menedžer neposreden stik z zaposlenimi. Komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi je običajno dvosmerna in vključuje tudi povratne informacije iz najnižjih nivojev organizacijske strukture pa do vrha. Neposredno komuniciranje omogoča odpravo komunikacijskih težav, s katerimi se soočajo večja podjetja. Rezultat so manjše možnosti napačne interpretacije sporočil, boljše razumevanje organizacije in hitrejše reševanje težav v podjetju. Učinkovit komunikacijski sistem je torej ključ do zadovoljstva zaposlenih in dobrih odnosov v podjetju.

- ♦ *pripadnost zaposlenih*

Zaposleni v malih podjetjih pogosteje razvijejo občutek pripadnosti podjetju in njegovim ciljem. Na ta način se poveča njihova predanost delu, ki ga opravljajo, in tudi njihova produktivnost.

- ♦ *nadzor in morala kolektiva*

Večji nadzor kolektiva je mogoč zaradi manjšega števila zaposlenih. Veliko malih podjetij razvije visoko pripadnost zaposlenih in zaradi tega nadzor ni potreben v tolikšni meri, kot na primer v velikih podjetjih. Morala zaposlenih pa se nanaša na njihov odnos do dejavnikov v delovnem okolju oziroma odnos do samega dela, osebnega dohodka ali nadzora. Raziskave kažejo, da so zaposleni v malih podjetjih na splošno bolj zadovoljni z delovnim okoljem kot njihovi kolegi v večjih podjetjih (Belak, 1998).

- ♦ *nižji transportni stroški*

Mala podjetja v večini primerov delujejo na lokalnih ali regionalnih trgih, zato lahko dosegajo nižje transportne stroške, ker so njihovi potrošniki in trg proizvodnih faktorjev relativno blizu.

- ♦ *inovativnost*

Inovativnost je v tesni povezavi s fleksibilnostjo. V malih podjetjih se neprestano dogajajo izboljšave, ker jim le-te omogočajo uspešno konkuriranje večjim tekmecem. Poročila raznih uradov za intelektualno lastnino kažejo, da največ patentov prijavijo posamezniki in mala podjetja. V ZDA v malih podjetjih nastane dva in pol krat več inovacij kot v velikih podjetjih glede na število zaposlenih (glej Pickle in Abrahamson, 1990: 17).

Najbolj uspešna podjetja nenehno raziskujejo in odkrivajo tiste konkurenčne prednosti, ki jih v največji meri razlikujejo od tekmecev in jih je mogoče uspešno sporočiti.

Mala podjetja se soočajo z omejitvami in težavami, ki se razlikujejo od težav velikih podjetij. Veliko slabosti malih podjetij izhaja ravno iz njihove »majhnosti«. Med omejitve teh podjetij štejemo naslednje faktorje:

- ♦ *pomanjkanje finančnih sredstev*

Zdi se, da se pri malih podjetjih vse začne in konča s finančnimi sredstvi, ker jih ni nikoli dovolj¹⁰. Največja težava je v tem, da je tok sredstev v mala podjetja omejen na različne načine. Financiranje v manjšem obsegu je vedno dražje na denarno enoto kot financiranje v velikem obsegu, zato je za mala podjetja težko pridobiti dovolj finančnih sredstev, ker so obrestne mere previsoke. V malih podjetjih torej obstaja kronično pomanjkanje dolgoročnih posojil.

- ♦ *občutljivost*

Mala podjetja si v primerjavi z velikimi podjetji ne morejo privoščiti nekoristnih stroškov, ki vodijo v izgubo gotovine in premoženja podjetja. Zelo težko si privoščijo napake, ker imajo malo možnosti za popravke, s katerimi bi ublažili napačne presoje in odločitve.

- ♦ *neučinkovito vodenje podjetja*

Šibko vodstvo podjetja je največkrat bistven dejavnik neuspeha malih podjetij, ki ga lahko pripišemo lastnikovemu pomanjkanju izkušenj in znanja v poslovanju in vodenju podjetja. Vendar se večina lastnikov tega problema sploh ne zaveda ali pa ga ne priznava. Težava se pojavi tudi, če ima menedžer preveč izkušenj na enem samem področju in usmerja vso svojo energijo na to področje. Bistvo vodenja je v tem, da je menedžer sposoben celovitega pregleda nad vsemi aktivnostmi in funkcijami v podjetju in da se zaveda pomena, ki ga imajo te funkcije za podjetje kot celoto. Ključno je poznavanje tržišča,

¹⁰ Mala podjetja pridobivajo finančna sredstva predvsem iz dveh vrst virov, in na podlagi tega ločimo dolžniško financiranje in financiranje z vlaganjem. Pri dolžniškem financiranju podjetje pridobi sredstva iz profesionalnih (to so tradicionalne institucije, ki posojajo denar – banke, finančna podjetja) ali neprofesionalnih virov (ti viri so najbolj dostopni, še posebej, če so potrebe po kapitalu manjše. Med te vire spadajo prijatelji, sorodniki, stranke). Uveljavljene so tudi tako imenovane »mreže angelov«. Gre za posameznike in podjetja, ki so pripravljeni investirati manjše vsote denarja v perspektivna mala podjetja. Pri financiranju z vlaganjem pa je ponujen določen odstotek podjetja v zameno za finančna sredstva. Vlagatelj na ta način pridobi pravico, da sodeluje pri vodenju podjetja in seveda pri delitvi dobička (glej Pinson in Jinnett, 1993: 103-106).

financ, pravnih zadev in računalništva, posedovanje tehnično-operativnega znanja in vzpostavljanje medsebojnih odnosov ter skupinskega dela (Pšeničny, 1996: 31). Problematična postane centralna vloga lastnika-menedžerja, saj je celotno poslovanje podjetja odvisno od odločitev ene same osebe. Brez ustreznega menedžerskega usposabljanja bo vodstvo podjetja težko pridobilo sposobnosti in tehnike, potrebne za učinkovito vodenje podjetja. Improvizacija in intuicija, ki ju vodstvo v veliki meri uporablja, pa nista vedno uspešni.

- ♦ *nezmožnost koncentracije vodstvenega in strokovnega kadra*

Mala podjetja imajo težave pri pridobivanju vodstvenega kadra, ker mu ne morejo ponuditi takšnih dohodkov in ugodnosti¹¹, kot jih ta kader pričakuje v velikih podjetjih. V malih podjetjih v ZDA je bilo leta 1998 le 13,4% zaposlenih v vodstvu, v velikih podjetjih pa 13,9% (Headd, 2000: 17).

- ♦ *nezmožnost pridobivanja mladih perspektivnih kadrov*

Pristop, ki ga uporabljajo mala podjetja pri iskanju kadrov, bi lahko opredelili kot »načelo najmanjšega upora«. Na trg delovne sile pristopijo brez izdelanega profila idealnega zaposlenega in iz množice enostavno izberejo tisto, kar je dostopno (Windolf v: Williamson, 2000: 7). Težava je tudi v tem, da si mala podjetja zelo težko privoščijo zaposlene s polnim delovnim časom zato raje ponujajo honorarno zaposlitev, ki pa ni najbolj zaželena med iskalci zaposlitve. V povprečju mala podjetja zaposlujejo 20,8% honorarnih delavcev, velika podjetja pa le 16,7% (Office of Advocacy, 1997).

- ♦ *pomanjkanje ustreznega znanja*

Gre predvsem za pomanjkanje znanja na področju proizvodnje, financ in trženja. Trženje je za mala podjetja bistvenega pomena le v fazi preživetja, ko marketinški sistem še ni razvit, z rastjo podjetja pa pomen trženja upada, ker postane marketinški sistem bolj sistematičen in formaliziran (glej Siu in Kirby, 1998: 2)¹². Zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov ena oseba pokriva več funkcij v podjetju, in nerealno je pričakovati, da bo vsa področja obvladala enako dobro. Do prelomne točke v podjetju pride, ko je potrebno

¹¹ Med ugodnosti, ki jih večja podjetja v večji meri ponujajo svojim zaposlenim, kot pa mala podjetja, spadajo: plačan dopust, plačan bolniški dopust, zdravstveno zavarovanje, življenjsko zavarovanje, pokojninski programi in drugo.

¹² Trditev teh dveh avtorjev je sporna, ker manjši pomen trženja ne more biti pogojen z rastjo podjetja. Očiten primer so velika podjetja, v katerih se marketing z njihovo rastjo kvečjemu razvija in pridobiva na pomenu.

pritegniti zunanje strokovnjake, vendar pa do te poteze ne pride, ker se lastniki ali menedžerji bojijo prepustiti pristojnosti. Problem tipičnih podjetnikov je v tem, da ne vedo, kakšna znanja jim manjkajo in katere nasvete strokovnjakov bi morali nujno poiskati zunaj podjetja. Zato rešujejo probleme reaktivno in iščejo profesionalno pomoč za rešitev problemov takrat, ko ti že nastanejo in se zaostrijo (glej Tajnikar, 1997: 30). Izkušnje in znanje lahko pridobijo ali pa kupijo. Pomanjkanje znanja lahko nadomestijo z izobraževanjem, z najeto delovno silo ali pa z uporabo svetovalcev. Vendar je le malo podjetij pripravljenih vlagati čas in denar v kakršnokoli obliko dodatnega izobraževanja zaposlenih, če le-to nima takojšnjega učinka. V poročilu SBA (Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration, 1997) je navedeno, da je v podjetjih, ki imajo manj kot deset zaposlenih 22% takšnih z manj kot srednjo šolo in 36% s srednjo šolo. Podjetja z več kot tisoč zaposlenimi pa imajo le 12% ljudi z manj kot srednjo šolo in 32% zaposlenih, ki imajo srednjo šolo.

- ♦ *neustrezna razvojno-raziskovalna dejavnost*

Čeprav so mala podjetja vir inovacij, imajo vseeno težave pri uveljavljanju novih izdelkov in pri zavarovanju patentov. Večina težav izhaja iz pomanjkanj ustreznih finančnih virov. Lastniki malih podjetij so pogosto prisiljeni prodati patente večjim konkurentom, ker sami niso sposobni peljati patent skozi uspešen postopek proizvodnje in uvajanja na trg. Raziskovalna dejavnost je skoraj izključno usmerjena v uporabo izdelkov in postopkov, temeljnih raziskav pa skorajda ni. Raziskovanje je kratkoročno in intuitivno usmerjeno, brez stalnega raziskovalno-razvojnega oddelka.

- ♦ *premajhna tehnološka razvitost*

Ta pomanjkljivost pesti predvsem mala podjetja v državah v razvoju. Ker nimajo sredstev za razvoj naprednejših tehnologij, so odvisna od tehnologij in »know-how-a«, uvoženih iz industrijskih držav.

- ♦ *šibek nadzorni sistem*

Nadzorni sistem omogoča lastnikom in menedžerjem pregled nad stroški, proizvodnjo, produktivnostjo in ostalimi dejavnostmi v podjetju. Če je nadzorni sistem slabo zastavljen, potem ne nakaže potencialnih težav pravočasno. Podjetje mora najprej določiti standarde poslovanja, potem mora dejansko delovanje primerjati s standardi in na koncu odpraviti odstopanja od teh standardov.

- ♦ *kratkoročna umerjenost*

Strateško načrtovanje in oblikovanje poslovnih načrtov je obravnavano kot nujno zlo ali pa zgolj kot »pro forma«. Spremembe, ki se dogajajo v malih podjetjih, so v večji meri odziv na kratkoročne potrebe, kot pa rezultat dolgoročne strategije. Veliko avtorjev, med njimi tudi Peter Drucker, trdi, da je strateško načrtovanje ključno za rast podjetja in je prvo od štirih osnovnih in bistvenih menedžerskih nalog. Načrtovanje omogoča menedžerjem opredeliti potrebno organizacijsko strukturo, vrsto zaposlenih, najbolj učinkovit stil vodenja in vrsto nadzora, vse z namenom, da bi podjetje doseglo zastavljene cilje. Vendar pa ugotavljajo, da se v malih podjetjih povsod po svetu zelo malo načrtuje. Podjetja, ki imajo manj kot pet zaposlenih, zelo redko oblikujejo formalen poslovni načrt. Če pa ga že napišejo, jim ne služi kot opora za prihodnje poslovanje, ampak prej kot sredstvo za pridobivanje vlagateljev (Perry, 2001).

4. PREGLED MALEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

Malo podjetništvo je pomemben dejavnik razvoja v vseh razvitih ekonomijah. Za slovenski gospodarski razvoj v zadnjih enajstih letih, po osamosvojitvi Slovenije, je značilen predvsem velik razmah podjetništva in razvoj tako imenovanega podjetniškega sektorja. Zelo pomemben predstavnik slovenskega gospodarstva so tako kot tudi drugod po svetu mala podjetja. Število malih podjetij se je od 6.439 v letu 1990 povečalo na 40.138 v letu 2001 (Statistični urad Republike Slovenije in Mayr, 2001). Njihov pomen se kaže tako na področju zaposlovanja, deleža v bruto produktu držav, kot tudi na ostalih področjih. Za razvoj malih podjetij v Sloveniji je značilno, da niso nastajala zaradi želje po rasti in širitvi dejavnosti, ampak zaradi preživetja. Malo gospodarstvo je bilo ventil za reševanje brezposelnosti in prostor za realizacijo poslovnih in socialno-podjetniških idej. Pomena malih podjetij za celotno gospodarstvo se je začela zavedati tudi država, in leta 1991 je bilo ustanovljeno Ministrstvo za malo gospodarstvo, svetovalno vlogo pa sta prevzela Pospeševalni center za malo gospodarstvo in Sklad za razvoj malega gospodarstva. Vendar pa Mayrjeva raziskava (Mayr, 2001) kaže, da je vloga teh organizacij v življenju malih podjetij zelo majhna, predvsem zaradi neprepoznavnosti. Slovenska mala podjetja se soočajo s podobnimi težavami kot mala podjetja drugod. Pri tem največjo oviro predstavljajo nestimulativno okolje, pomanjkanje podjetniške motivacije za rast, pomanjkanje znanja na področju financ in trženja, premajhna usmerjenost v izvoz, podkapitaliziranost, premajhna tehnološka razvitost in nenazadnje tudi birokratske težave pri ustanavljanju podjetja.

Pregled gospodarstva v Sloveniji (Mayr, 2001) nam pokaže, da so njegov glavni predstavnik mala podjetja. V Sloveniji so mala podjetja leta 2000 predstavljala 93,5% vseh registriranih gospodarskih družb. Pri tem je potrebno omeniti, da obstaja razlika med registriranimi oziroma aktivnimi in delujočimi podjetji. Veliko podjetij, ki so v registrih evidentirana kot aktivna, ne ustvarjajo prihodka oziroma sploh ne izvajajo dejavnosti (tabela 4.6).

TABELA 4.6: *Primerjava aktivnih in delujočih malih podjetij v Sloveniji*

leto	aktivna mala podjetja	delujoča mala podjetja*
1994	27.763	27.109
1995	29.125	27.359
1996	34.090	30.744

1997	34.930	31.630
1998	35.244	32.277
1999	34.279	32.707
2000	32.073	30.257

(Vir: Mayr, 2001)

* delujoča so tista podjetja, ki ustvarjajo prihodek iz poslovanja

Število podjetij se je v zadnjih letih zmanjšalo predvsem zaradi predpisov, ki so neprijazni do mirujočih podjetij, vedno večje konkurence na omejenem trgu in izčrpanosti podjetniškega potenciala (Glas, 1995). Velika večina malih podjetij v Sloveniji so mikro podjetja, ki imajo do deset zaposlenih, in predstavljajo 94% v strukturi malih podjetij. Okrog 30% podjetij nima zaposlenih delavcev, najmočnejše pa so zastopana podjetja, ki imajo od enega do tri zaposlene (več o tem v prilogi A). Podatki o izobrazbi zaposlenih nam kažejo, da ima največ delavcev srednjo šolo. Pri lastnikih malih podjetij pa je povprečna stopnja izobrazbe višja šola. V primerjavi z ostalimi državami, predvsem z ZDA, lahko ugotovimo, da so zaposleni v slovenskih malih podjetjih bolj izobraženi. To pa seveda ni zagotovilo za uspešno poslovanje podjetja, ker je treba upoštevati tudi znanja in veščine, ki jih formalna izobrazba ne zagotavlja.

Najpogostejša pravno organizacijska oblika malih podjetij je družba z omenjeno odgovornostjo. Bistveno manjši je delež delniških družb.

TABELA 4.7: Pravno organizacijske oblike malih podjetij v letu 2001

pravno organizacijska oblika	število malih družb	
družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.)	3.556	8,86%
družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)	36.257	90,33%
delniška družba (d.d.)	325	0,81%
<i>Skupaj</i>	<i>40.138</i>	<i>100,00%</i>

(Vir: Statistični urad Republike Slovenije v: Mayr, 2001)

Največje število malih podjetij deluje na področju trgovine (39,1%), neproizvodnih storitev (29,5%) in proizvodnje (15,5%). Te dejavnosti ne zahtevajo veliko začetnega kapitala, zato je razumljivo, da se je največ malih podjetij usmerilo na ta področja (več o tem v prilogi A).

5. OGLAŠEVANJE V MALEM PODJETJU

5.1 Oglaševanje kot del tržnokomunikacijskega spleta

Oglaševanje je zelo pomemben del marketinških aktivnosti podjetja, in preden podamo njegovo definicijo, moramo določiti mesto, ki ga ima v marketinškem spletu podjetja. McCarthy opredeljuje marketinški splet ali 4P-je s štirimi ključnimi elementi: izdelkom, ceno, distribucijskimi potmi in promocijo (glej sliko 5.2). Za opredelitev oglaševanja je bistven vpogled v promocijski oziroma tržnokomunikacijski splet, ki je opredeljen kot orodje, s pomočjo katerega organizacija doseže svoje komunikacijske cilje in ga tradicionalno sestavljajo *oglaševanje*, pospeševanje prodaje, neposredna prodaja in odnosi z javnostmi (Belch in Belch, 2001).

SLIKA 5.2: Marketinški splet



(Vir: Smith, 1993: 18)

Vendar je ta opredelitev tržnokomunikacijskega spleta nekoliko preozka, ker tržno komuniciranje zajema več orodij, kot jih navaja McCarthy. Smith (1993) bolj natančno

opredeli tržno komuniciranje kot splet enajstih komunikacijskih orodij – *oglaševanja*, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, neposrednega trženja, odnosov z javnostmi, sejmov, sponzorstva, korporativne identitete, embalaže, ureditve prodajnega mesta in govoric od ust do ust.

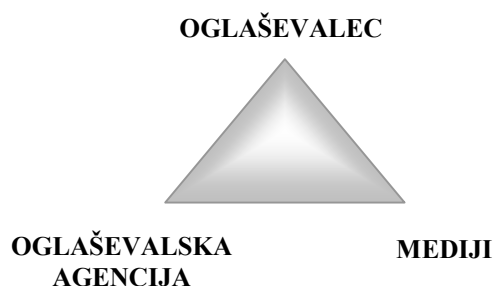
Tržnokomunikacijska orodja se med seboj razlikujejo po učinku, ki ga nameravajo doseči, po vrsti stikov s potrošniki in po časovnem elementu, vendar je bistveno, da so integrirana ker to omogoča prenos enotnega sporočila na najbolj učinkovit način. Razliko med oglaševanjem in ostalimi tržnokomunikacijskimi orodji¹³ zasledimo v njegovi definiciji:

»Oglaševanje je plačano, neosebno komuniciranje, ki ga izvaja identificiran sponzor preko množičnih medijev z namenom prepričati ali izvajati vpliv na občinstvo« (Wells, Burnett in Moriarty, 1989: 8).

Oglaševanje je plačana oblika komuniciranja, ker oglaševalec, ki je opredeljen v samem sporočilu, zakupi medijski prostor in s tem plača za prenos sporočila. O neosebnem elementu pa govorimo, ker gre pri oglaševanju za uporabo množičnih medijev, ki so sposobni prenašati sporočilo večji skupini posameznikov istočasno.

Oglaševanje je lahko opredeljeno tudi v smislu ključnih vlog v »oglaševalskem trikotniku«. Nosilci teh vlog so oglaševalec, oglaševalska agencija in medij (glej sliko 5.3).

SLIKA 5.3: *Oglaševalski trikotnik*



¹³ V literaturi, ki obravnava oglaševanje v malih podjetjih (v večini primerov so to priručniki, namenjeni podjetnikom), lahko pogosto opazimo, da avtorji ne ločijo med oglaševanjem in ostalimi orodji tržnega komuniciranja. K oglaševanju prištevajo tudi neposredno pošto, publiciteto in sejme. V tem diplomskem delu se bomo držali opredelitve promocijskega spleta po Smithu (1993) in ne bomo k pojmu oglaševanje prištevali ostalih tržnokomunikacijskih orodij.

Oglaševalec je posameznik ali organizacija, ki začne oglaševalski proces in ga tudi plača. Mediji so komunikacijski kanali, preko katerih poteka prenos sporočila od oglaševalca do ciljne skupine. V primeru oglaševanja govorimo o množičnih medijih, med katere običajno prištevamo televizijo, tisk (časopise in revije), radio in medije zunanjega oglaševanja. Tretja dimenzija oglaševalskega trikotnika so oglaševalske agencije, s katerimi oglaševalci sodelujejo zaradi njihovih kreativnih izkušenj, poznavanja medijev in sposobnosti oblikovanja oglaševalske strategije. Kljub očitnim prednostim tega sodelovanja, se mala podjetja le redko odločajo za agencije.

Oglaševanje ni najpomembnejše orodje tržnokomunikacijskega spleta, je pa morda najbolj izpostavljeno. Je orodje, s katerim se gradi predvsem zavedanje in poznavanje blagovne znamke ter njeno dolgoročno pozicioniranje in imidž.

5.2 Vloga oglaševanja

V današnji družbi je oglaševanje preseglo svojo prvotno funkcijo in je postalo neke vrste komunikacijski sistem za potrošnike in oglaševalce. Potrošnikom oglaševanje predstavlja vir informacij o izdelkih in storitvah in je pomemben faktor pri odločitvah o nakupu. Podjetjem omogoča komuniciranje s potrošniki (res da je predvsem enosmerno), predstavlja podjetje in izdatno pomaga pri prodaji izdelkov in storitev. Oglaševanje naj bi bilo »neizogiben izdatek za ustanavljanje, ohranjanje in širjenje poslovanja« (Pinson in Jinnett, 1993: 165).

Še vedno lahko zasledimo vsesplošno prepričanje, da je oglaševanje hiter in prepričljiv način za povečanje prodaje, vendar so njegovi učinki praviloma dolgoročni¹⁴. Oglaševanje je, podobno kot odnosi z javnostmi, učinkovito pri dviganju ravni zavedanja in zanimanja za določen izdelek, nima pa takšne moči, da bi potrošnike takoj pripravilo do nakupa (glej Pickton in Broderick, 2001: 460). Njegova učinkovitost je večja, ko je zavedanje o izdelku ali podjetju manjše, ko se izdelek bistveno ne loči od konkurenčnih proizvodov ali ko je tržišče določenega izdelka v fazi stagnacije ali upadanja (Kenny in Dyson, 1989). Učinki oglaševanja so z vidika podjetja lahko zelo različni, največkrat pa mu pripisujejo, da:

¹⁴ Kratkoročni rezultati oglaševanja redkokdaj zadostujejo za pokritje stroškov, zato se podjetja velikokrat obračajo h tržnokomunikacijskim orodjem »pod črto« (na primer k pospeševanju prodaje), ki kažejo hitre in merljive rezultate ne glede na to, da lahko rušijo imidž blagovne znamke.

- *generira prodajo*

Kot smo že omenili, so rezultati oglaševanja vidni na daljši rok in se ne odražajo v takojšnji rasti prodaje. Spremembe v rasti prodaje so hitro vidne v primeru oglaševanja z neposrednim odzivom, vendar je oglaševanje običajno posredno in ustvarja povpraševanje na dolgi rok s pomočjo posrednih metod (Burnett in Moriarty, 1997). Mala podjetja pa se ga lotijo ravno zaradi prepričanja o njegovem takojšnjem vplivu na prodajo.

- *ustvarja zavedanje in poznavanje izdelka ali storitve*

Oglaševanje poskuša spremeniti mentalno stanje potrošnikov in spodbuditi njihovo zavedanje o izdelku do točke, ko se potrošnik odloči za nakup in postane lojalen določeni blagovni znamki. Seveda pa je to zelo dolgotrajen proces, ki se morda nikoli ne konča.

- *privablja nove potrošnike*

Podjetje se ne more zadovoljiti z obstoječim številom potrošnikov, ker jih vsako leto nekaj izgubi. Da bi lahko zadržalo »status quo«, mora oglaševati, ker se na ta način ime podjetja in njegovi izdelki pojavljajo v javnosti (glej Pickle in Abrahamson, 1990: 558-559).

- *spodbuja večjo porabo izdelkov*

- *predstavlja nove izdelke*

Za oglaševanje bi lahko rekli, da na nek način pripravi potrošnike na nove izdelke, jih informira in sugerira načine uporabe.

- *diferencira izdelke na podlagi simboličnih apelov*

Primerno je za izdelke, ki nimajo otipljivih oziroma funkcionalnih lastnosti, in seveda tudi za storitve (Belch in Belch, 2001: 16).

Oglaševanje ima vsekakor nekaj prednosti, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju tržnokomunikacijske strategije. V prvi vrsti doseže množično občinstvo (velika pokritost); lahko ga doseže selektivno in s tem omogoča boljše doseganje ciljne skupine; ima nizke stroške na enoto; je ekonomično in učinkovito pri doseganju večjega števila ljudi in uspešno pri gradnji blagovne znamke (glej Pickton in Broderick, 2001: 458). Vendar kljub temu ne more prisiliti potrošnikov v nakup stvari, ki jih ne želijo. Še tako dobro pripravljeno oglaševanje ne bo nadomestilo pomanjkljivosti izdelkov in storitev. Na žalost njegovi rezultati niso vidni v kratkem času, še posebej, če gre za osamljene poizkuse oglaševanja, ne pa za kontinuirano kampanjo. Bistvena je njegova usklajenost z ostalimi orodji tržnokomunikacijskega spleta, ker lahko le na ta način potrošnik sprejme enotno sporočilo.

5.3 Značilnosti oglaševanja malih podjetij

Na začetku diplomskega dela smo predpostavili, da obstajajo posebnosti v oglaševanju malih podjetij, ki so posledica njihovih značilnosti. Ne moremo trditi, da obstajajo znatne razlike med malimi in velikimi podjetji, ker je oglaševanje v osnovi enako pri obeh vrstah podjetij, vendar pa lahko govorimo o specifikah, ki zaznamujejo pristop malih podjetij do oglaševanja. »Mala podjetja so na videz v slabšem položaju, ko komunicirajo javnosti o sebi in svojih izdelkih. Nimajo široke mreže izjemnih prodajalcev. Presežki gotovine, če sploh so, so zelo redki. Podjetje ne more kupiti potrošnikov s pomočjo skrbno koordiniranih in množičnih oglaševalskih kampanj« (Resnik, 1988: 82). Čeprav govorimo v tem diplomskem delu o oglaševanju, moramo omeniti, da po tej obliki tržnega komuniciranja mala podjetja ne posegajo najpogosteje. Zanje imajo veliko večji pomen tista orodja, ki proizvedejo hitrejšo in bolj merljive rezultate ter so obenem povezana z manjšimi stroški (na primer pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi).

Kot smo že ugotovili, se mala podjetja srečujejo s pomanjkanjem finančnih sredstev. Ta značilnost v veliki meri vpliva na njihovo oglaševalsko strategijo. Ker presežkov sredstev skorajda ni, je tudi oglaševanje redko ali pa je omejeno na določena obdobja. Oglaševanje je še vedno dojet kot strošek, ne pa kot dolgoročna naložba. Lastniki malih podjetij si le težko privoščijo spodletelo oglaševalsko akcijo, vendar pa velikokrat vlagajo vsa sredstva le v eno obliko tržnega komuniciranja. Na oglaševanje malih podjetij vpliva predvsem narava ciljne skupine, mediji, ki so v finančnem dosegu lastnikov malih podjetij, in učinkovitost teh medijev pri doseganju ciljne skupine (glej Vaccaro in Kassaye, 1988: 41). Mala podjetja imajo velike težave pri izbiri ustreznih medijev, ki morajo doseči potencialne potrošnike na najbolj stroškovno učinkovit način. Najpogosteje se odločajo za časopise, rumene strani in lokalne radie. Televizija je zaradi visokih produkcijskih stroškov in visokih cen medijskega prostora skorajda nedosegljiva. Majhni proračuni pridejo do izraza s »kombinacijo natančnejšega določanja ciljne skupine, večjo fleksibilnostjo in pametnejšim kupovanjem medijskega prostora« (Neff, 2000: 20). Raziskava malih podjetij v Iowi, ZDA (Van Auken in Doran, 1992) je pokazala, da podjetja izbirajo tiste medije, za katere so se odločila v prvih letih poslovanja. Eden od razlogov je, da lastniki malih podjetij nimajo izkušenj z izbiro ustreznih medijev in so obenem omejeni z njihovo dostopnostjo. Drugi razlog pa naj bi bila preobremenjenost podjetnikov z vsakodnevnimi aktivnostmi, tako da nimajo časa za

oblikovanje oglaševalske strategije. Odločitve o izbiri ustreznih medijev so največkrat oblikovane na podlagi intuicije ali pa glede na pridobljene popuste.

Zaradi pomanjkanja sredstev v malih podjetjih le redko zasledimo preverjanje učinkovitosti oglasov. Če sploh obstaja, gre v veliki meri za posttestiranja, o kakšnem predtestiranju oglasov pa skorajda ne moremo govoriti. Informacije o ciljni skupini, izbiri medijev in ostalih elementih oglaševalske strategije so omejene in prihajajo večinoma iz sekundarnih virov. Preverjanje rezultatov oglaševanja pa se ponavadi osredotoči na primerjanje prodaje pred in po akciji, ker je to pač najlažje spremljati. Če se učinkovitost oglasov takoj ne odrazi na prodaji, jih mala podjetja rada umaknejo, ker so prepričana, da ne delujejo. Ne zavedajo se, da vsaka oglaševalska kampanja zahteva čas. Rezultat takšnih odločitev pa je cela kopica neskladnih tržnih sporočil. Pogosto prekinejo uspešno oglaševalsko kampanjo, ker se enostavno zasitijo oglasov in predpostavljajo, da potrošniki čutijo enako, čeprav velika večina ciljne skupine verjetno sploh ni videla oglasa. Hahn (1993) pravi, da je čas za zamenjavo oglasa le v primeru, da oglas ni več stroškovno učinkovit ali pa se je druga različica oglasa pokazala za bolj učinkovito.

Zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na oglaševanje malih podjetij, je tudi pomanjkanje usposobljenih kadrov in predvsem pomanjkanje ustreznega znanja. Le redki so primeri, ko v podjetju obstaja marketinška funkcija ali celo oddelek za marketing. Osebe, zadolžene za prodajo se največkrat ukvarjajo tudi z oglaševanjem. Morda je to pomanjkanje znanja vzrok, da zaposleni v malih podjetjih pogosto ne ločijo med tremi pojmi – marketingom, odnosi z javnostmi in oglaševanjem (Vitale, 1995). Čeprav nimajo vseh znanj, potrebnih za oblikovanje oglaševalske strategije, se mala podjetja le redko odločajo za oglaševalske agencije. Vzrok je seveda finančne narave. Nekateri avtorji priporočajo sodelovanje s samostojnimi oblikovalci in pisci tekstov, ker so mnenja, da zaposleni v podjetju sami najbolj poznajo svoje izdelke/storitve¹⁵.

¹⁵ Adams (1999) in Gerson (1994) zagovarjata tezo, naj se mala podjetja sama ukvarjajo z oblikovanjem oglasov. Kot razloge pa navajata naslednje predpostavke: oglaševalske agencije slabo poznajo marketinški načrt, poslovanje in potrošnike malega podjetja; veliko agencij ne ve dosti o marketingu, ker je oglaševanje le del marketinga; ker imajo mala podjetja na razpolago skromnejša sredstva bodo agencije izdelavo njihovih oglasov zaupale manj izkušenim oblikovalcem; agencije velikokrat oblikujejo oglase zaradi oglasov samih (oglasil, ki prinašajo nagrade agencijam, ne pa rezultatov podjetjem); tradicionalno oglaševanje, ki ga izvaja večina agencij, se osredotoča na množični trg, tega pa si mala podjetja enostavno ne morejo privoščiti.

Mala podjetja se v oglasih velikokrat preveč osredotočajo na same izdelke in njihove funkcionalne lastnosti, pri tem pa pozabijo omeniti, kakšne koristi izdelek ponuja potrošnikom¹⁶. Najpogosteje se odločajo za oglaševanje z neposrednim odzivom, ker jim omogoča lažje spremljanje in merjenje rezultatov oziroma odziva potrošnikov.

Na koncu naj omenimo še deset najpogostejših napak pri oglaševanju, ki so značilne za mala podjetja (Adams, 1999: 222): 1. ne spremljajo rezultatov; 2. ne preizkušajo sprotne učinkovitosti novih medijev in oglasov; 3. oglašujejo enakomerno vse leto, ne da bi upoštevali sezonske učinke; 4. ne izberejo tistih oglaševalskih medijev, ki so najprimernejši za njihovo ciljno skupino in za njihove izdelke/storitve; 5. ne poudarjajo svojih edinstvenih prednosti; 6. ne ustvarjajo prepoznavne podobe svojega oglaševanja; 7. ne razvijejo dovolj prepričljivega oglaševanja za povečanje prodaje; 8. ne oglašujejo posebej in dovolj odločno pri svojih sedanjih in nekdanjih potrošnikih; 9. nasedajo prodajalcem oglasnega prostora in 10. preveč poudarjajo značilnosti svojega izdelka/storitve, ne pa prednosti ponudbe za potrošnike. Morda je največja napaka malih podjetij pomanjkanje dolgoročnega načrtovanja oglaševanja. V glavnem gre za prebliske brez ustrezne strategije in smernic. Patten (1989) pravi, da se mala podjetja podajajo v oglaševanje z omejenimi sredstvi zanašajoč se na slabo premišljen dizajn oglasov brez ciljev ali strategije, ki bi pripeljali do merljivih rezultatov.

Kljub pomanjkljivostim, ki jih mala podjetja kažejo pri oglaševanju, obstaja tudi nekaj prednosti, ki jih lahko učinkovito izkoristijo. Mala podjetja so fleksibilna in to svojo lastnost lahko s pridom izkoristijo, ko so potrebne hitre reakcije na spremembe tržišča in ciljne skupine. Lahko razvijejo ustvarjalen pristop na vseh ravneh oglaševalskega procesa. Inovativnost malih podjetij se kaže tudi v izbiri netradicionalnih medijev. Edinstvena prednost pa je tudi to, da so mala podjetja blizu svojim potrošnikom in »razumejo notranje vplive, ki se odvijajo v potrošnikovi glavi« (Hatten, 1997: 263).

¹⁶ Podjetniki menijo, da najbolje poznajo svoje izdelke, zato v besedilo oglasov vnašajo vse mogoče značilnosti izdelka. Težava pa je v tem, da takšni oglasi ne odgovorijo na potrošnikovo najpomembnejše vprašanje – kaj ta izdelek lahko stori zame? Clark (1991) pravi, da morajo oglasi pokazati na neko korist, drugače ne bodo dosegli odziva.

6. STRATEŠKO NAČRTOVANJE OGLAŠEVANJA

Načrtovanje velja za eno najtežjih menedžerskih aktivnost v malem podjetju, vendar je neizogibno, ker določa smer, v katero naj bi podjetje šlo. »Načrtovanje je proces določanja ciljev in aktivnosti, s katerimi je mogoče doseči te cilje« (Megginson, 1994: 154). Že v poglavju o prednostih in slabostih malih podjetij smo omenili, da mala podjetja le redko načrtujejo, ker so njihovi lastniki ali menedžerji preobremenjeni z vsakodnevnimi dejavnostmi. Megginson (1994) trdi, da ne gre za naključje. Mala podjetja se po njegovem mnenju izogibajo dolgoročnega načrtovanja, ker se bojijo, da bodo prišle težave in slabosti na dan, pogosto nimajo ustreznega znanja, da bi sestavili načrt poslovanja in zaradi prepričanja, da se prihodnosti ne da načrtovati.

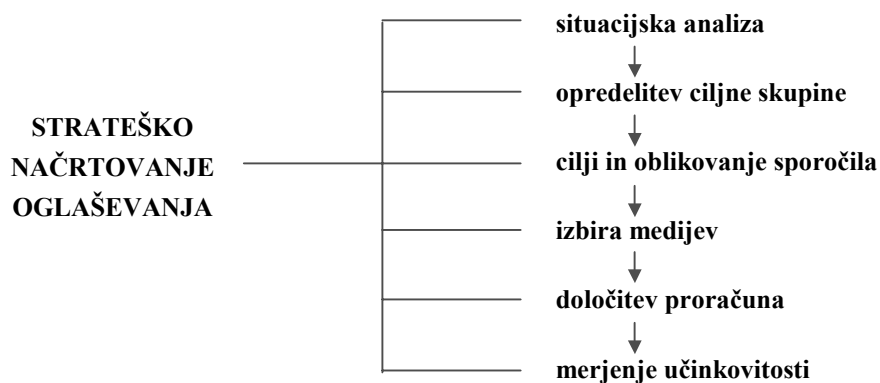
Vendar je načrtovanje na področju oglaševanja njuno potrebno, ker vodi do rezultatov, ki jih podjetje pričakuje. Strateško načrtovanje oglaševanja pomeni, da je vsak oglas usmerjen k določenemu občinstvu, usmerjajo ga določeni cilji, njegovo sporočilo vsebuje najpomembnejše stvari, ki zanimajo občinstvo in pojavlja se v tistih medijih, ki na najbolj učinkovit način dosežejo izbrano skupino (glej Wells, Burnett in Moriarty, 1989: 6). V tem primeru lahko govorimo o oglaševalskem načrtu. Rezultat načrtovanega oglaševanja je oglaševalska kampanja, ki zajema serijo oglasov, namenjenih doseganju medsebojno povezanih ciljev (Parente, 2000). Večina malih podjetij ne pozna kontinuiranega oglaševanja, ampak se zanaša na »one-shot« pristop. Veliko oglasov se začne kot oglaševalska kampanja, vendar se nekje na sredi poti osredotočenost izgubi zaradi šibkega vodstva, slabega načrtovanja in težav z izvedbo. Konsistentnost oglaševanja ne pomeni, da so vsi oglasi enaki, ampak to, da ciljna skupina sprejema konsistentna sporočila.

Načrtovanje oglaševanja lahko poteka po različnih poteh, in na tem mestu navajamo le eno od različic. Večina avtorjev (Barrow in Brown, 1997; Parente, 2000; Pickle in Abrahamson, 1990; Ryan, 1996 in Šager, 1995) predlaga naslednje korake v načrtu oziroma oglaševalski kampanji (glej sliko 6.4).

Najprej je potrebno ugotoviti, kje se podjetje nahaja, zakaj je tam in kam bi lahko prišlo. S temi vprašanji se ukvarja *situacijska analiza*, ki zajema analizo samega podjetja (ponavadi

uporabljajo SWOT analizo), izdelka, potrošnikov, konkurentov in tržišča. Naslednji korak je opredelitev *ciljne skupine*. Ciljno skupino lahko sestavljajo obstoječi in potencialni potrošniki.

SLIKA 6.4: *Proces strateškega načrtovanja oglaševanja*



Sledi opredelitev *komunikacijskih ciljev* in *oblikovanje sporočila*, s katerimi podjetje določi, kaj pričakuje od oglaševanja. Mala podjetja kot cilj komuniciranja največkrat določijo povečanje prodaje, vendar je oglaševanje primernejše za spreminjanje stališč potrošnikov. Pri *izbiri ustreznih medijev* je potrebno upoštevati doseg sporočila, frekvenco in učinek, ki ga oglas ima. Zelo pomembna faza, še posebej pri malih podjetjih, je *opredelitev proračuna* (ne samo za medije, ampak za celotno oglaševanje), pri čemer so na voljo različne metode. Zadnja faza je *merjenje učinkovitosti oglaševanja*.

6.1 Situacijska analiza

Prvi korak v oglaševalski strategiji je zbrati čim več informacij o samem podjetju, izdelkih/storitvah, potrošnikih, konkurentih in tržišču. Mala podjetja največkrat sama zbirajo te podatke ali pa uporabljajo informacije iz sekundarnih virov. Situacijska analiza opredeli vse tiste faktorje, ki lahko pomembno vplivajo na razvoj oglaševalske strategije. V grobem jo lahko razdelimo na analizo internih in eksternih dejavnikov.

- **interna analiza**

podjetje – gre za definicijo prednosti in slabosti same organizacije, njeno sposobnost izvedbe oglaševalskega programa in njeno oglaševanje v preteklosti. Analiza lahko

odkrije marsikaj, na primer da podjetje ni sposobno načrtovanja, izvedbe in upravljanja določenih področij oglaševanja. Vsekakor je pregled stanja podjetja dober začetek situacijske analize.

izdelek – analiza zajema karakteristike izdelka, koristi, ki jih ponuja, življenjski cikel, cene, embalažo, distribucijske poti, tržni delež izdelka, pozicioniranje. Cook (1994) meni, naj analiza izdelka zajema tudi koristi, ker je s stališča potrošnika dosti bolj pomembno, na kakšen način lahko izdelek zadovolji njegove potrebe ali reši nek problem.

- **eksterna analiza**

potrošniki – potrebno je opredeliti kdo kupuje izdelke in kdo jih dejansko uporablja, kdo odloča o nakupu, zakaj in kdaj kupujejo, kakšno stališče imajo potrošniki o izdelku, kako ga dojemajo...

konkurenti – podjetje se mora seznaniti s sedanjimi in potencialnimi konkurenti in dobiti čim več informacij o njih. Te zajemajo opredelitev posrednih in neposrednih konkurentov¹⁷, opisne podatke o njihovi velikosti, prodaji, tržnih deležih, dobičkonosnosti, rasti in preteklih tržnokomunikacijskih aktivnostih.

tržišče – podatki o celotni prodaji določenega izdelka oziroma kategorije, velikosti trga, stopnji povpraševanja in tržnih deležih.

makro okolje – spremljanje poslovnega okolja podjetja in trendov, ki lahko vplivajo na oglaševanje. Podjetje deluje v naravnem, gospodarskem, tehnično-tehnološkem, politično-pravnem in kulturnem okolju (Vidic, 1996).

Situacijska analiza odkriva še neizkoriščene priložnosti in je izhodišče za oblikovanje oglaševalskih ciljev.

6.2 Opredelitev ciljne skupine

Opredelitev ciljne skupine je pri oglaševanju zelo pomembna. Gre za identifikacijo ene ali več skupin s podobnimi karakteristikami, ki se bodo v največji možni meri odzvale na oglaševalsko sporočilo. Steinhoff in Burgess (1989) trdita, da je opredelitev in poznavanje

¹⁷ Neposredna konkurenca vključuje vse ostale blagovne znamke v kategoriji izdelkov. Posredna konkurenca pa zajema ostale opcije izven kategorije. Če vzamemo primer kave, so neposredni konkurenti čaj, kakav, Coca Cola in podobno.

ciljnega trga za mala podjetja ena najpomembnejših faz pri oblikovanju oglaševalskega programa. Ko govorimo o ciljni skupini, se moramo najprej ustaviti ob različnih pojmih, ki so v rabi. Gre predvsem za dve različni poimenovanji, ki se pogosto uporabljata kot sinonima: ciljni trg oziroma tržni segment in ciljno občinstvo. *Ciljni trg* zajema vse »kupce ali potrošnike, ki kupujejo in uporabljajo oglaševani izdelek« (Pickton in Broderick, 2001: 653). *Ciljno občinstvo* pa je širši pojem od ciljnega trga, saj zajema vse obstoječe potrošnike (ciljni trg) in še ostale, ki lahko vplivajo na odločitev o nakupu¹⁸. Mediji in sporočilo morajo biti torej usmerjeni k ciljnemu občinstvu, ne le k ciljnemu trgu.

Mala podjetja, ki delujejo pretežno na lokalnih trgih in so usmerjena v tržne niše, imajo pomembno prednost, saj so veliko bližje svojim kupcem in jih zato bolje poznajo. Hitreje spoznajo, kaj si potrošniki želijo in lahko v kratkem času reagirajo na spremembe njihovih nakupnih navad. Bolj kot poznajo svoji ciljno skupino, lažje oblikujejo sporočilo, ki jo bo doseglo. Vendar včasih poznavanje le ni dovolj in so potrebne bolj poglobljene raziskave. Mala podjetja morajo vedeti, kdo sestavlja ciljno skupino in kje se nahaja, kaj jih zanima, kakšne so njihove potrebe, vrednote, življenjski stili, koliko porabijo pri nakupih, kje nakupujejo in kako pogosto. Oglas bo vsekakor neučinkovit, če bo izbrana napačna ciljna skupina. Lastniki ali menedžerji v malih podjetjih pogosto nimajo opredeljenih specifičnih ciljnih skupin in prodajajo izdelke vsakomur, ki potrka na njihova vrata. »Biti vse za vsakogar« pa ni strategija, ki bi si jo lahko privoščili.

Vsaka opredelitev ciljne skupine se začne s pregledom značilnosti obstoječih potrošnikov. Cilj je opisati skupino s splošnimi značilnostmi, ki omogočajo najboljšo opredelitev potencialnih potrošnikov. Najpogosteje se za opis ciljne skupine uporabljajo demografske, psihografske in geodemografske karakteristike (nekoliko redkeje) ter stopnja uporabe določenega izdelka in stopnja lojalnosti blagovni znamki.

- **demografske karakteristike**

Demografija je ena najpogostejših metod, ki se uporablja za opredelitev ciljne skupine, deloma tudi zato, ker je dostop do podatkov najlažji. Ciljna skupina je opisana s pomočjo statističnih socialnih in ekonomskih značilnosti, med katere prištevamo spol, starost,

¹⁸ Pogost primer so otroci kot ciljni trg, ker dejansko uporabljajo izdelke, ki so jim namenjeni (npr. igrače, pleničke, otroško hrano in podobno). Vendar mora oglas doseči njihove starše, ker so tisti, ki se odločajo o nakupu.

dohodek, poklic, izobrazbo, veroizpoved, rasno in etnično pripadnost, zakonski stan in velikost gospodinjstva. Tako oblikovan profil potrošnika natančno kaže oglaševalcu, kam naj usmeri svoje komunikacijske napore.

- **psihografske karakteristike**

Psihografija se nanaša na psihološke dejavnike, ki oblikujejo potrošnika in prispevajo k razumevanju zapletenih vedenjskih vzorcev. Psihografija se malim podjetjem velikokrat ne zdi relevantna, ker informacije niso otipljive, poleg tega pa so potrebne posebne kvalitativne raziskave, ki jih podjetja niso sposobna sama izpeljati. S pomočjo psihografskih značilnosti lahko klasificiramo potrošnike glede na njihova prepričanja, mnenja, interese, osebnost in vedenje. Za oglaševalce pa sta najpomembnejši naslednji področji: *dejavnosti, interesi in stališča* (AIO) ter *življenjski stili* (VALS). Raziskave stališč in interesov¹⁹ povedo, kakšen odnos imajo ljudje do drugih ljudi, izdelkov, blagovnih znamk in trenutnih trendov. Oglaševalci lahko s pridom uporabljajo takšne raziskave, ker interesi odražajo potrošnikovo dožemanje izdelkov in blagovnih znamk. Raziskave življenjskega stila povedo, na kakšen način ljudje razporejajo čas, energijo in denar. Ena najbolj znanih metod raziskovanja življenjskih stilov je VALS (values and lifestyles)²⁰. VALS je psihografski sistem, ki zajema tako psihološke kot tudi demografske dejavnike. Na podlagi stališč in demografskih podatkov so potrošniki klasificirani v osem skupin. Sistem temelji na predpostavki, da na vedenje potrošnikov vpliva njihov dohodek, izobrazba in samozaupanje.

- **geodemografske karakteristike**

Ciljna skupina je lahko opredeljena tudi glede na geografsko lokacijo. Ta zajema države, regije, mesta, vaška naselja in soseščine. Za mala podjetja, ki imajo omejen doseg poslovanja (lokalni trgi), je zelo primerna takšna kombinacija geografskih in demografskih karakteristik. Ker je veliko lokalnih medijev (na primer lokalne televizije in

¹⁹ Najbolj znana metoda merjenja dejavnosti, interesov in stališč je AIO (activities – interests – opinions). Po tej metodi merijo naslednje najbolj tipične psihološke variable (Wells, Burnett in Moriarty, 1989: 138):

<i>dejavnosti</i>	<i>interesi</i>	<i>stališča</i>
delo, hobiji, družbeni dogodki, dopust, prosti čas, skupnost, nakupovanje, šport	družina, dom, služba, skupnost, rekreacija, moda, hrana, mediji	o samem sebi, o družbenih temah, o politiki, o gospodarstvu, o izobrazbi, o izdelkih, o prihodnosti, o kulturi

²⁰ Več o tem glej Parente, 2000, str. 41-43.

radii, lokalni časopisi, zunanje oglaševanje) lahko mala podjetja s pridom izkoristijo to njihovo značilnost in dosežejo točno določen geografski segment.

- **stopnja uporabe izdelka**

Ta metoda se pri oglaševanju izkaže, če jo kombiniramo z demografskimi značilnostmi. Ciljna skupina je definirana glede na stopnjo uporabe izdelka. Standardna klasifikacija razdeli potrošnike na tiste, ki pogosto, srednje in manj pogosto uporabljajo določene izdelke.

- **stopnja lojalnosti blagovni znamki**

Lojalnost je zelo težko meriti. Še najpogosteje jo spremljajo prek nakupnih navad. Metoda, ki jo je razvil Leo Burnett, deli potrošnike na *trdne privrženke* (odločajo se vedno za isto blagovno znamko ne glede na ceno ali kakršenkoli drug faktor), *delne privrženke* (pogosto izbirajo med nekaj priljubljenimi blagovnimi znamkami), *iskalce dobrih kupčij* (njihova izbira med priljubljenimi blagovnimi znamkami je pogojena s posebnimi ponudbami ali spodbudami) in na *cenovno občutljive* (vedno jih vodi cena, saj kupujejo najcenejše izdelke ne glede na blagovno znamko).

Opredelitev ciljne skupine še ne pomeni, da je ta skupina tudi najbolj primerna. Izbrana ciljna skupina naj bi poleg navedenih karakteristik izpolnjevala še naslednje kriterije: *merljivost* – podjetje mora vsaj oceniti, koliko potrošnikov pade v določeno ciljno skupino; *dostopnost* – ciljno skupino je potrebno tudi doseči, ne samo vedeti, da obstaja. Določiti je treba vse medije, ki zagotavljajo dostop do skupine; *velikost* – to ne pomeni, da mora biti ciljna skupina zelo velika, ker je velikost relativna in odvisna od panoge oziroma kategorije izdelkov; *relevantnost* – izdelek ali storitev, ki ga podjetje ponuja, mora imeti neko vrednost za potrošnike. Ni smiselno ponujati izdelkov ali storitev, če ciljna skupina ne kaže zanimanja zanje.

6.3 Opredelitev ciljev in oblikovanje sporočila

6.3.1 Oglaševalski cilji

Po situacijski analizi in opredelitvi ciljne skupine se podjetja soočijo z eno najbolj težavnih faz v oblikovanju oglaševalske strategije. Potrebno je določiti realistične cilje, ki bodo omogočili ovrednotenje oglaševanja. Cilji so izjave o končnem rezultatu, ki ga želi podjetje doseči z oglaševanjem – so standard učinkovitosti. Predstavljajo zelo pomemben del načrtovanja in omogočajo opredelitev strategije, predvsem pa usmerjajo podjetje in njegove aktivnosti. Veliko malim podjetjem ne uspe zastaviti dosegljivih ciljev ali pa se jim ne zdi potrebno opredeljevati ničesar drugega, razen pričakovane rasti prodaje. Vendar je cilj oglaševanja v večji meri pripraviti potrošnike do nakupa kot pa sam nakup. Na tem mestu bi zato omenili razliko med marketinškimi in oglaševalskimi cilji, ker pogosto prihaja do zamenjave le-teh (glej tabelo 6.8). Marketinški cilji so opredeljeni v splošnem marketinškem načrtu in so definirani v smislu prodaje, dobička, tržnega deleža, distribucije. Oglaševalski cilji pa so komunikacijski cilji in izhajajo iz marketinških ciljev. So »izjave, ki opredeljujejo želen učinek sporočila na občinstvo v določenem časovnem obdobju« (Wells, Burnett in Moriarty, 1989: 169). Večina oglaševanja ima zapoznel učinek oziroma posreden odziv, zato je smiselno, da se oglaševalski cilji osredotočajo na zavedanje, razumevanje, preferenco in prepričanje²¹.

TABELA 6.8: Primeri marketinških in oglaševalskih ciljev

<i>marketinški cilji</i>	<i>oglaševalski cilji</i>
<ul style="list-style-type: none">- povečati <i>prodajo</i> izdelka za 20% v obdobju dvanajstih mesecev- povečati <i>tržni delež</i> blagovne znamke za 5% v enem letu- ustvariti <i>distribucijsko mrežo</i> v regiji Y v šestih mesecih	<ul style="list-style-type: none">- povečati <i>zavedanje</i> o blagovni znamki za 10% v dveh mesecih- ustvariti <i>preferenco</i> blagovne znamke med 50% ciljnega občinstva v času šestih mesecev- <i>repozicionirati</i> izdelek v očeh članov ciljne skupine mlajših od 30 let

²¹ Za določanje komunikacijskih ciljev je na razpolago veliko modelov hierarhije učinkov. Belch in Belch (2001) govorita o modelu DAGMAR, ki temelji na predpostavki, da komunikacijske učinke vrednotimo glede na doseganje/nedoseganje oglaševalskih ciljev. Ti cilji naj bi bili opredeljeni na podlagi merljivih komunikacijskih nalog, ciljne skupine, začetnega stanja v hierarhiji učinkov in časovnega okvira. Mentalne faze v modelu pa si sledijo v naslednjem vrstnem redu: nezavedanje – zavedanje – razumevanje – prepričanje – delovanje. Čeprav je DAGMAR model pogosto uporabljen, mu očitajo kar nekaj pomanjkljivosti. Predpostavlja, da gredo vsi potrošniki skozi isto zaporedje mentalnih faz; oglaševanje oziroma vsaka oblika komunikacije naj bi bila usmerjena k prodaji; model je precej zahteven in drag ter nenazadnje omejuje ustvarjalnost.

Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je cilj oglaševanja oblikovanje, modificiranje ali utrjevanje stališč oziroma ustvarjanje pozitivnih predispozicij še pred nakupom. Da pa bi oglas dosegel cilje, mora vzbuditi pozornost, prenašati sporočilo in izboljšati ali utrditi pozitivno stališče o blagovni znamki (glej Franzen, 1994: 227-228).

V malih podjetjih pogosto obstaja prepričanje, da bi oglaševanje moralo proizvesti merljive rezultate, na primer povečanje prodaje ali tržnega deleža. Vendar na prodajo poleg oglaševanja vpliva še veliko drugih dejavnikov (konkurenca, tehnologija, ekonomija, kakovost izdelka, cena, distribucija), tako da ne moremo opredeliti ciljev oglaševanja zgolj v smislu prodaje, čeprav je to z vidika merjenja rezultatov najlažja pot. Parente priporoča neizkušenim menedžerjem naslednje faze v procesu kvantificiranja oglaševalskih ciljev (Parente, 2000: 107-108):

1. prvi korak je opredelitev marketinških ciljev v smislu prodaje ali tržnega deleža;
2. določiti je potrebno specifično vlogo, ki naj jo ima oglaševanje v celotnem marketinškem spletu;
3. sledi določitev ustreznih oglaševalskih oziroma komunikacijskih ciljev;
4. na koncu je potrebno pregledati še cilje, ki naj bi jih dosegli izbrani mediji. Zelo pomembno je, da vsaki fazi sledi ponoven pregled postavljenih ciljev, dokler ni načrtovanje oglaševalske kampanje zaključeno.

Mala podjetja naj bi čim bolj natančno opredelila zakaj oglašujejo in kaj želijo s tem doseči (Portland District Small Business Resource Guide). Opredelitev ciljev temelji na določenih principih, ki zagotavljajo njihovo jasnost in natančnost. Samo takšni cilji lahko prispevajo k oglaševalski strategiji in k ovrednotenju učinkov oglaševanja. Oglaševalski cilji naj bi bili *specifični, merljivi, dosegljivi, realistični, relevantni, usmerjeni na ciljno skupino* in *časovno opredeljeni*.

6.3.2 Sporočilo

Kakšno sporočilo bo podjetje oblikovalo, je odvisno od situacijske analize, ciljne skupine in ciljev, ki jih je potrebno doseči. Sporočilo mora zajemati naslednje elemente: *kaj* bo povedano (vsebina), *kako* bo povedano (apel) in v *kakšni obliki* bo povedano (forma). Poleg teh elementov je zelo pomembno, da je sporočilo relevantno za ciljno skupino in v skladu s samim podjetjem, blagovno znamko in s sporočili ostalih tržnokomunikacijskih orodij.

Ključna je torej konsistentnost vseh sporočil, ki prihajajo iz/od podjetja, in ravno to zakonitost mala podjetja velikokrat zanemarjajo. Gerson (1994) trdi, da naj bi oglaševanje v prvi vrsti informiralo potrošnike o izdelkih/storitvah in jih prepričalo v nakup. Zato priporoča malim podjetjem oglaševanje z neposrednim odzivom in jim odsvetuje imidž oglase, ker ne prinesejo pravih rezultatov. Učinkovito je le tisto oglaševanje, ki prepriča potrošnike, da prevzamejo iniciativo (North Dakota District Office).

Sporočilo naj bi bilo predvsem jasno in na jezikovnem nivoju ciljne skupine, vzbujalo naj bi zanimanje, apeliralo na potrošnikove potrebe in želje, poudarjalo karakteristike izdelkov in motiviralo potrošnike k nakupu. Mala podjetja so velikokrat preveč zagledana v svoje izdelke zato pri oblikovanju sporočila delajo dve ključni napaki. Preveč se osredotočajo na značilnosti izdelka, pri tem pa potrošnikom ne povedo, kakšne koristi jim ta izdelek prinaša. Poleg tega navajajo celo vrsto prednosti, namesto da bi se osredotočili le na eno, dve ali največ tri bistvene značilnosti oziroma koristi. Najpogosteje uporabljeni apeli pri malih podjetjih so značilnosti izdelkov, nizke cene in večja vrednost.

6.4 Izbira medijev

Naslednji korak pri načrtovanju oglaševanja je izbira najustrežnejših medijev. Pri tržnem komuniciranju so kot mediji opredeljeni vsi mediji, ki so sposobni prenašati tržnokomunikacijsko sporočilo posameznikom ali množičnemu občinstvu. O oglaševanju lahko govorimo le v primeru, da sporočilo prenašajo množični mediji, se pravi tiskani mediji, televizija, radio, internet in mediji zunanjega oglaševanja.

Izbira medijev je zelo pomemben del oglaševanja in predstavlja precejšen zalogaj za mala podjetja, ker zahteva specializirano znanje in dostop do informacij. Burstiner (1994) priporoča malim podjetjem sodelovanje z manjšimi oglaševalskimi agencijami, ker bolje poznajo prednosti in slabosti posameznih medijev, postopke zakupa medijskega prostora in časovno načrtovanje oglaševanja. Druga možnost je, da mala podjetja, ki običajno nimajo znatnih izkušenj, oblikujejo svoje odločitve čim bolj racionalno, tako da poskušajo upoštevati tako kvantitativne (stroškovno učinkovitost) kot kvalitativne dejavnike (program, vsebino posameznega medija). Izbrani mediji naj bi prispevali k doseganju splošnih oglaševalskih

ciljev, prenašali sporočilo brez popačenj in dosegli izbrano ciljno skupino na najbolj učinkovit, zmožljiv in ekonomičen način. Cilji, ki naj bi jih dosegli mediji, se razlikujejo od komunikacijskih ciljev in se ponavadi nanašajo na doseg, frekvenco in učinek. Celoten proces izbire, načrtovanja in zakupa medijev poteka po ustaljenih korakih (slika 6.5). Za dober končni rezultat je potrebno slediti vse faze, vendar se v mnogih malih podjetjih pogosto osredotočajo le na nekatere.

SLIKA 6.5: *Proces medijskega načrtovanja*



Vir: Pickton in Broderick, 2001: 652

Lastniki ali menedžerji v malih podjetjih svojo pozornost največkrat usmerjajo na proračun, izbiro medijev in v zakup medijskega prostora. Stroške zakupa medijskega prostora je mogoče zmanjšati s pomočjo poznavanja cenovne politike posameznega medija, še pomembnejše pa je predhodno načrtovanje izdatkov (Seglund, 1985). Pri malih podjetjih je izbira določenega medija v večini primerov pogojena s finančnimi sredstvi, zato velikokrat izberejo tiste, ki jim nudijo največje popuste, ne upoštevajo pa ciljne skupine, medijskih navad, dosega tržišča, kontinuitete sporočila in kombinacije več medijev (Sirgy, 1998).

Oprelitev medijev na primarne in sekundarne v malih podjetjih pogosto ne pride v poštev, ker zaradi proračuna izberejo le en medij. Pomembna je tudi odločitev o pogostosti oglaševanja, pri čemer zopet igra pomembno vlogo proračun, pa tudi nakupni cikel izdelkov

(tukaj so mišljeni tudi sezonski odkloni). Izmed treh vzorcev porazdelitve oglaševalskih sporočil skozi čas je za mala podjetja najprimernejše neenakomerno oglaševanje. Oglasi so v tem primeru neenakomerno razporejeni skozi celotno oglaševalsko kampanjo, pri čemer se pojavljajo obdobja, ko sploh ni oglaševanja. Takšen način je primeren za podjetja z manjšim proračunom. Grafično ponazoritev takšnega oglaševanja si lahko ogledate v prilogi B.

Preden si ogledamo posamezne vrste medijev naj še enkrat poudarimo, da je potrebno pri izbiri upoštevati ciljno skupino, absolutne in relativne stroške,²² produkcijske stroške, primernost medija, njegovo dostopnost in komunikacijske cilje. Mala podjetja pri oglaševanju največkrat posežejo po časopisih, radiu in rumenih straneh. Televizija je na zadnjem mestu.

6.4.1 Tiskani mediji

Tiskani mediji so imeli na področju oglaševanja primat do pojava elektronskih medijev. Obstaja sicer več vrst tiskanih medijev, vendar bomo podrobneje pregledali le najpogosteje uporabljene in tiste, po katerih posegajo mala podjetja.

- **časopisi**

Časopisi spadajo med medije, ki jih mala podjetja največkrat izberejo za oglaševanje. Nacionalni časopisi so neprimerni, ker je medijski prostor predrag, poleg tega pa pokrivajo občinstvo, ki presega ciljno skupino podjetja. Za mala podjetja so se kot najbolj uporabni izkazali lokalni ali regionalni časopisi z naklado manjšo od 50.000 izvodov, ker omogočajo bolj usmerjeno doseganje ciljne skupine. Primerni so predvsem za oglaševanje cen in lokalnih storitev, vendar pa povsem neprimerni za imidž oglase zaradi slabe kakovosti papirja. Adams (1999) trdi, da časopisi niso najprimernejši medij za mala podjetja, ker se majhni, komaj opazni oglasi, ki jih naročajo podjetniki, enostavno izgubijo. Vendar pa je za mala podjetja bolj smiselno večje število manjših oglasov, kot pa le enkratno celostransko oglaševanje, ki nima pravega učinka.

- **revije**

Revije so za mala podjetja načeloma predrage, zato jih uporabljajo selektivno. Nacionalne revije z visoko naklado, širokim geografskim dosegom in širokim občinstvom so le redko

²² Relativni strošek izrazimo z izračunom cene oglasa na tisoč članov ciljne skupine: $CPT = (\text{stroški oglasa} / \text{število doseženih članov ciljne skupine}) * 1000$.

primerne za mala podjetja. V poštev pridejo specializirane revije, ki pokrivajo selektivno občinstvo ali manjše lokalno območje in imajo poleg tega tudi nižje cene oglaševalskega prostora. Lahko so zelo učinkovite za ustvarjanje imidža in za medpodjetniško trženje. Njihova glavna prednost je pozorno občinstvo, kredibilnost, visoka reprodukcijska kakovost in ustvarjalna fleksibilnost. Mala podjetja lahko izkoristijo storitve, ki jih ponujajo revije pri oblikovanju brezplačnih oglasov, vendar pa je rezultat ponavadi nezadovoljiv, saj se oblikovalci pri revijah ne poglobijo v izdelek in želje podjetja.

- **rumene strani**

Rumene strani so visoko na seznamu najpogosteje uporabljenih medijev malih podjetij, čeprav jih prištevajo k podpornim medijem. Najbolj so učinkovite pri oglaševanju posebnih izdelkov in specializiranih storitev. Potrošniki posegajo po tem mediju, ko so se že odločili za nakup (oglasitorej ne ustvarjajo zavedanja ali povpraševanja) in jih le še zanima, kje lahko dobijo izdelek ali storitev. Oglasi sicer ne dopuščajo ustvarjalnosti, vendar pa je cena oglasnega prostora relativno nizka. Rumene strani imajo dolgo življenjsko dobo, zato je kakršnokoli eksperimentiranje odveč, ker oglasov ni več mogoče spreminjati. Podjetniki jih običajno oblikujejo sami in velikokrat upoštevajo načela oblikovanja oglasov za časopise. Vendar elementi, ki so učinkoviti v časopisnih oglasih, niso nujno učinkoviti tudi pri rumenih straneh²³ (Kelly, 1991).

6.4.2 Elektronski mediji

- **televizija**

Na splošno velja prepričanje, da je televizija predraga za mala podjetja zaradi visokih produkcijskih stroškov in cen medijskega prostora. Vendar je v zadnjem času postala bolj dostopna, ker so se cene znižale. Primernejši sta satelitska in lokalna televizija, ki resda nimata tako raznovrstnega programa kot nacionalne mreže, vendar so cene oglasnega prostora nižje, pa tudi občinstvo je bolj selektivno. Televizija je primerna predvsem za doseganje množičnega občinstva in je nepreosljiva pri ustvarjanju podobe podjetja ali

²³ Bolj kot absolutna velikost oglasa naj bi bila pomembna njegova velikost glede na velikost oglasov konkurentov. Večji oglasi so se izkazali celo za manj učinkovite kot manjši. Pomemben element pri oglasih na rumenih straneh je količina teksta. Izkazalo se je, da je informativnost pomembnejša od velikosti oglasa, njegove pozicije in tipografije (Kelly, 1991).

izdelka. Mala podjetja se največkrat odločajo za 30-sekundne nizkoprodukcijske oglase, ker drugače stroški, ki jih imajo z njimi, ne upravičijo učinka.

- **radio**

Radio je predvsem medij z lokalnim značajem, zato ga mala podjetja uporabljajo, ko želijo doseči specifične segmente. Sporočilo mora biti kratko in razumljivo, ker se zanaša samo na eno dimenzijo • zvok. Zaradi te značilnosti ni primeren za nekatere izdelke in storitve. Radio je medij, ki zahteva konstantno ponavljanje oglasa, ker občinstvo pogosto ni pozorno.

- **internet**

Internet je še zelo mlad medij, ki pa ima potencial, da postane največji množični medij brez geografskih mej. Oglaševanje preko interneta omogoča bolj sofisticirano komunikacijo, krajši odzivni čas in interaktivnost. Vendar je vprašanje, če je ta medij primeren za mala podjetja, saj doseže množično občinstvo in ne omogoča natančnega doseganja ciljne skupine. Internet je lahko učinkovit medij, če obstaja že neka baza podatkov o uporabnikih, tako da sporočilo preko elektronske pošte doseže točno določeno ciljno skupino potrošnikov.

6.4.3 Zunanje oglaševanje

K zunanjemu oglaševanju prištevamo vse oblike oglaševanja na prostem – vele plakate, premične panoje, oglase na vozilih in še celo vrsto ostalih medijev. Zunanji oglasi so najbolj učinkoviti, ko so postavljeni blizu dejanske lokacije podjetja. Vendar pa se za oglaševanje na prostem v glavnem odločajo veliki oglaševalci. Ta medij se uporablja kot podporni medij, s katerim se sporočilo le potrdi ali podkrepi. Idealen je za ustvarjanje imidža, nima pa skorajda nobene informativne vrednosti, ker morajo biti sporočila kratka, jedrnata in čim bolj enostavna. Zunanje oglaševanje ponuja pokrivanje lokalnih trgov, geografsko fleksibilnost in frekvenco (ponavadi gre za enomesečni zakup prostora). Mala podjetja lahko izkoristijo prostor, ki ga nihče ne zakupi, tako da njihovi oglasi ostanejo neprekriti dlje časa.

V tabeli 6. 9 povzemamo temeljne prednosti in slabosti posameznih medijev, ki jih navaja več avtorjev (Belch in Belch, 2001; Gerson, 1994; Maitland, 1998; Parente, 2000; Pickton in Broderick, 2001 in Portland District Small Business Resource Guide).

TABELA 6.9: Temeljne prednosti in slabosti posameznih medijev

MEDIJ	PREDNOSTI	SLABOSTI
časopisi <i>nacionalni, regionalni, lokalni/ dnevni, tedenski</i>	<ul style="list-style-type: none"> • velika pokritost (množično občinstvo) • geografska selektivnost • fleksibilnost • nizki stroški • ažurnost • omogoča oglaševanje s takojšnjim odzivom • kratek čas oddaje oglasa 	<ul style="list-style-type: none"> • kratka življenjska doba • slaba reprodukcijska kakovost • oglaševalska gneča
revije <i>lokalne, regionalne, nacionalne/ tedenske, mesečne, letne/ splošne, tehnične, profesionalne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • velika selektivnost • reprodukcijska kakovost • kreativna fleksibilnost • dolga življenjska doba • visoka vpletenost bralcev • prestiž in kredibilnost 	<ul style="list-style-type: none"> • dolg čas oddaje oglasa • pomanjkanje fleksibilnosti • višji stroški na tisoč
rumene strani <i>lokalne, regionalne, nacionalne/ periodične, letne/ splošne, poslovne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dolga življenjska doba • aktivni bralci • nizki produkcijski stroški • možna velika selektivnost • velika informativna vrednost 	<ul style="list-style-type: none"> • majhen učinek • omejena kreativnost • omejena vizualna predstavitev • oglaševalska gneča • preveč lokalni medij
televizija <i>lokalna, regionalna, nacionalna, kabelska, satelitska</i>	<ul style="list-style-type: none"> • množična pokritost • visok doseg • nizki stroški na tisoč • velik učinek • združuje zvok, gibanje in vizualno • prestiž in kredibilnost • generira zavedanje o izdelku 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki produkcijski stroški • visoke cene medijskega prostora • vsiljivost • majhna selektivnost občinstva • kratka življenjska doba oglasa • oglaševalska gneča
radio <i>lokalni, regionalni, nacionalni</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nizki produkcijski stroški • relativno nizke cene • fleksibilnost • geografska selektivnost • stimulira domišljijo • mobilni medij 	<ul style="list-style-type: none"> • enodimenzionalnost – zvok • kratka življenjska doba oglasov • fragmentiranost občinstva • nepozorno, pasivno občinstvo • omejena informativna vrednost • veliko število radijskih postaj
internet <i>www, spletne strani, e-pošta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • interaktivnost • omogoča izbiro oglasov • fleksibilnost • nizki produkcijski stroški • množično občinstvo • možnost neposredne prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • omejene kreativne sposobnosti • gneča pri dostopu • tehnološke omejitve • omejen doseg
zunanje oglaševanje <i>vele plakati, panoji, oglasi na vozilih</i>	<ul style="list-style-type: none"> • opazen medij • velika geografska selektivnost • omogoča frekvenco • možna je bližina mestu prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • kratka, enostavna sporočila • omejena kreativnost • kratek čas izpostavljenosti oglasu • omejena reprodukcijska kakovost • lokalne omejitve • vremenski vplivi

Ne moremo trditi, da je določen medij najboljši za mala podjetja. Poleg prednosti in slabosti je potrebno upoštevati še vrsto drugih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro. Mala podjetja so inovativna tudi na področju izbire medijev, zato ni nujno, da oglašujejo le v tradicionalnih medijih, ki smo jih omenili.

6.5 Določitev proračuna

Zdi se, da je opredelitev proračuna pri malih podjetjih točka, pri kateri se vse začne in konča. Gre za fazo v oglaševalskem načrtu, ki ji lastniki malih podjetij posvečajo največ pozornosti. Od proračuna je odvisno, kakšen bo oglas in v katerih medijih se bo pojavljal. Z vidika strategije pa je še pomembnejše to, da proračun vpliva tudi na opredelitev ciljev in merjenje učinkovitosti oglaševalske kampanje. Raziskave učinkovitosti lahko poberejo dobršen del sredstev, namenjenih oglaševanju, zato jih pogosto izpustijo.

Mala podjetja ponavadi ne jemljejo posojil za tržno komuniciranje, zato so oglaševanju namenjena tista sredstva, ki še ostanejo. Vzrok za takšno razmišljanje je verjetno prepričanje, da je oglaševanje prejšnji strošek kot pa dolgoročna investicija. Proračun za oglaševanje je prvi, ki se zmanjša, ko se podjetje znajde v težavah, vendar je nespametno zmanjševati proračun v obdobju, ko je oglaševanje najbolj potrebno. Opredelitev proračuna, ki je potreben za doseganje učinkovitosti oglaševanja, je v malih podjetjih ponavadi v domeni lastnika ali menedžerja.

V osnovi ločimo dva načina določanja proračuna: »od zgoraj navzdol« (top-down) in »od spodaj navzgor« (bottom-up). Pri prvem načinu proračun opredelijo višje ravni menedžmenta, ki svojo odločitev sporočijo nižjemu menedžmentu. Ta način zajema celo vrsto metod: *odstotek od prodaje*, *arbitrarno metodo*, *metodo dopustnega proračuna* in oblikovanje proračuna *glede na konkurenco*. Za pristop »od spodaj navzgor« pa je značilno, da proračun določajo tisti, ki se ukvarjajo z oglaševanjem in ga predložijo višjemu menedžmentu v odobritev. V tem primeru so pomembnejši komunikacijski cilji, ki se jim proračun prilagodi in metoda, ki proračun določa na takšen način je *metoda ciljev in nalog*. Za mala podjetja je v glavnem značilen prvi pristop in sicer metoda dopustnega proračuna in arbitrarna metoda, vendar v realnosti podjetja ne uporabljajo samo ene metode, ampak jih med seboj kombinirajo.

- **metoda dopustnega proračuna**

Po tej metodi se sredstva najprej porazdelijo po različnih področjih v podjetju in kar ostane, je namenjeno oglaševanju. Ne glede na to, da gre za precej nesofisticirano in bolj proizvodno kot marketinško usmerjeno metodo, je lahko pogosto zelo učinkovita, če

podjetje pametno porazdeli sredstva po ostalih področjih. Metoda je zelo priljubljena pri malih podjetjih, ker ne zahteva nekih posebnih naporov in kalkulacij, vendar jo je potrebno dobro pretehtati pri uvajanju novih izdelkov ali pri upadanju prodaje, ker lahko podjetje zaradi zanemarjanja dogajanj na tržišču pride v resne težave.

- **arbitrarna metoda**

Arbitrarna določitev proračuna morda stoji še na šibkejših temeljih kot metoda dopustnega proračuna, ker so sredstva za oglaševanje določena na podlagi intuicije in preteklih izkušenj menedžerja. Na splošno ta pristop ni priporočljiv, ker ne upošteva oglaševalskih ciljev in namena oglaševanja. Kljub temu spada k metodam, ki jih mala podjetja najpogosteje uporabljajo.

- **opredelitev proračuna glede na konkurenco**

Menedžerji poskušajo proračun za oglaševanje uskladiti s proračunom konkurentov. Metoda temelji na predpostavki, da podjetje lahko izkoristi neko kolektivno znanje panoge, upošteva konkurente in na ta način prispeva k stabilnosti tržišča (Belch in Belch, 2001). Vendar so takšna pričakovanja nerealna. Če podjetje uporablja to metodo, mora najprej opredeliti vse konkurente, določiti njihovo relativno velikost in imeti informacije o proračunu, ki so ga namenili oglaševanju. Ne glede na to, da je metoda relativno enostavna in da upošteva konkurenco, ji očitajo številne pomanjkljivosti. V prvi vrsti predpostavlja, da enak proračun pomeni tudi enako učinkovite rezultate. Namesto da bi bilo podjetje en korak pred konkurenti, le reagira na njihove akcije. Metoda zanemara neprestane spremembe na tržišču in pri konkurentih, predvsem pa ne upošteva marketinških in oglaševalskih ciljev podjetja.

- **odstotek od prodaje**

Metoda, po kateri se proračun določi kot fiksni odstotek od prodaje (prodaja lanskega leta ali pa pričakovana prodaja), je verjetno najbolj pogost način določanja proračuna, predvsem v velikih podjetjih. Sredstva za oglaševanje so v stalnem razmerju z obsegom prodaje. Odstotek od prodaje je odvisen od panoge in se giblje nekje med 1% in 25% za široko potrošne dobrine. Prednost metode je manjše tveganje za podjetje, ker so izdatki za oglaševanje vedno v okviru zmožnosti. Metoda je preprosta in enostavna za izvedbo. Vendar je potrebno upoštevati tudi njene pomanjkljivosti. Temelji na predpostavki, da je oglaševanje v večji meri rezultat prodaje, ne pa njen vzrok. Ker je proračun v sorazmerju s

prodajo, se bo zmanjšal, ko bo prodaja upadla, se pravi takrat, ko je oglaševanje najbolj potrebno.

- **metoda ciljev in nalog**

Gre za najbolj natančno, najtežjo in hkrati najmanj uporabljeno metodo določanja proračuna za oglaševanje. Najprej je potrebno opredeliti, kaj naj bi oglaševanje doseglo in šele potem se določi proračun. Celoten postopek poteka v treh korakih. Prvi korak je določitev komunikacijskih ciljev. Potem je potrebno opredeliti specifične strategije in taktike za doseg teh ciljev. Na koncu se izračuna stroške, povezane z izvedbo strategij in taktik. Celoten proračun je seštevek teh stroškov. Če so stroški večji od razpoložljivih sredstev, se poveča proračun ali pa se preoblikujejo cilji. Glavna prednost te metode je, da izhaja iz samih ciljev, ne pa iz dostopnih sredstev.

Pri malih podjetjih gre največji delež proračuna za zakup medijskega prostora, bistveno manj pa za produkcijo oglasov, razne raziskave potrošnikov in preverjanje učinkovitosti oglaševalske kampanje. Manjši proračun še ne pomeni, da oglaševanje ne bo učinkovito, ker je mogoče tudi z manjšimi sredstvi doseči odlične rezultate.

6.6 Merjenje učinkovitosti oglaševanja

Za vsako oglaševalsko kampanjo je potrebno ugotoviti ali je dosegla zastavljene komunikacijske cilje. Da bi lahko ugotovili, če so cilji doseženi, je treba najprej oblikovati specifične in merljive standarde učinkovitosti, spremljati oglaševanje in na koncu primerjati rezultate oglaševanja s standardi. Mala podjetja običajno spremljajo učinkovitost oglasov tako, da primerjajo prodajo pred in po oglaševalski kampanji. Zahtevnejše merjenje učinkovitost izvajajo zunanje agencije, ki imajo več izkušenj na tem področju. Učinkovitost oglasov se lahko meri pred samo kampanjo (pretestiranje), med njo in pa po zaključku kampanje. Ker zaradi skromnih proračunov mala podjetja skorajda ne izvajajo pretestiranja oglasov in merjenja njihovih učinkov med kampanjo, se bomo osredotočili le na posttestiranje. Z raznimi metodami se največkrat meri prepoznavanje oglasov, priklic in spremembe v stališčih potrošnikov. Ne glede na to, da pogosto merijo učinke oglaševanja, je še vedno malo znanega o tem, kako in zakaj oglaševanje dejansko deluje.

V malih podjetjih se pogosto ne zavedajo vrednosti merjenja učinkovitosti oglasov in se izogibajo raziskavam, ker so zanje enostavno predrage, ne vedo, kaj in kako bi merili, in ker jim ponavadi primanjkuje časa. Vendar ne glede na to lahko spremljanje oglaševanja prihrani marsikatero napako, pokaže na alternativne strategije in poveča učinkovitost oglaševanja. Steinhoff in Burgess (1986) predlagata malim podjetjem naslednje možnosti preverjanja učinkovitosti oglaševanja:

1. oglaševanje lahko spremljajo tako, da oglašujejo le eno postavko v posameznem oglasu. Rezultati so vidni na podlagi klicev in povpraševanja;
2. identične oglase objavljene v različnih medijih, na nek način zaznamujejo in prosijo potencialne stranke naj pošljejo oglas ali kupon. Tako spremljajo v katerem mediju je bil oglas najbolj opazen;
3. lahko oglašujejo le v intervalih in spremljajo spremembe pri obsegu prodaje;
4. po vsaki objavi oglasa preverijo rezultate prodaje.

V malih podjetjih še vedno prevladujejo tiste metode merjenja, ki jih lahko sami izvedejo. Večina avtorjev (Gerson, 1994; Maitland, 1998; Megginson, 1994 in Steinhoff in Burgess, 1986) se strinja, da je za mala podjetja najprimernejše spremljanje prodaje in oglaševanje z neposrednim odzivom, saj lahko tako najhitreje preverijo učinkovitost oglasov. Vendar na ta način merijo le kratkoročne učinke oglaševanja, ničesar pa ne vedo o vedenjskih spremembah ciljne skupine.

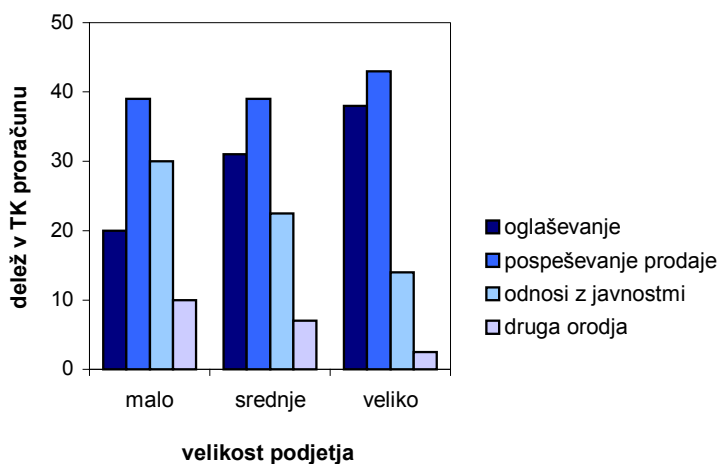
Na koncu pregleda strateškega načrtovanja oglaševanja bi omenili, da nobena od faz ni bolj pomembna od druge. Gre za splet korakov, ki tvorijo zaokroženo celoto, če so izdelani premišljeno in natančno. Na žalost veliko podjetnikov zanemarja dolgoročno načrtovanje na marsikaterem področju, ne le pri oglaševanju. Svojo pozornost posvečajo le nekaterim fazam, bodisi zaradi pomanjkanj časa, finančnih sredstev, usposobljenega kadra bodisi zaradi ustreznega znanja.

7. PRISTOP SLOVENSКИH MALIH PODJETIJ DO OGLAŠEVANJA

Slovenska mala podjetja se po svojem pristopu do oglaševanja bistveno ne razlikujejo od malih podjetij drugod po svetu. Prav tako se soočajo z omejenimi finančnimi viri, pomanjkanjem marketinškega znanja in ustreznih kadrov. Učinek malih podjetij je pri oglaševanju omejen in njihovi oglasi pustijo v medijih le nezatno sled (Dmitrović in Podobnik, 2000). Mala podjetja so najbolj uspešna, ko uporabljajo utripajoče oglaševanje, ker jim majhni proračuni ne omogočajo stalno visokega obsega oglaševanja.

Raziskava o tržnokomunikacijskem spletu slovenskih podjetij (Dmitrović in Podobnik, 2000) je pokazala, da slovenska mala podjetja uporabljajo drugačen tržnokomunikacijski splet kot velika, poudarek pa je predvsem na cenejših komunikacijskih orodjih (slika 7.6).

SLIKA 7.6: *Struktura tržnokomunikacijskega proračuna glede na velikost podjetja (v %)*



Vir: Dmitrović in Podobnik, 2000: 54.

Mikro podjetja (do 10 zaposlenih) praviloma ne uporabljajo vseh orodij tržnega komuniciranja. Oglaševanje pri malih podjetjih ni na prvem mestu, ker jim omejena finančna sredstva tega ne omogočajo. Večji del proračuna za tržno komuniciranje vlagajo v pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi. Pri tem naj omenimo, da podjetja, ki delujejo na porabniškem trgu, namenjajo več sredstev za oglaševanje kot podjetja na medorganizacijskem trgu.

7.1 Študija primera: Oglaševalska kampanja podjetja Worldcaf d. o. o.

V študiji primera je predstavljena oglaševalska kampanja podjetja Worldcaf d.o.o. Projekt je trajal dlje časa, od jeseni 2000 pa do začetka aprila 2002, ko se je oglaševanje zaključilo. Največ časa je bilo potrebno za zbiranje podatkov pri situacijski analizi in opredelitvi ciljne skupine. Podjetje je zaradi pomanjkanj znanja na tem področju najelo skupino zunanjih sodelavcev, ki so opravili analizo panoge, podjetja, izdelka, konkurentov, repositionirali blagovno znamko in opredelili ciljno skupino. Drugi del kampanje je potekal v sodelovanju z manjšo oglaševalsko agencijo, ki je oblikovala oglas in medijski načrt. Nekaterih podatkov ni bilo mogoče vključiti v to študijo primera, ker so bodisi preobsežni bodisi v lasti podjetja Worldcaf.

7.1.1 Situacijska analiza

a) predstavitev podjetja

Podjetje Worldcaf d.o.o. iz Sežane je malo družinsko podjetje²⁴, ki ima danes 11 redno zaposlenih in 9 zunanjih sodelavcev. Njegova glavna dejavnost je trgovina na debelo s kavo, čajem, kakavom in začimbami. Ustanovljeno je bilo leta 1991 kot mešana družba v lasti podjetja Cremcaffe in družine Milič in se je slovenskemu trgu sprva predstavilo kot ekskluzivni zastopnik blagovne znamke Cremcaffe. Najprej so kavo uvažali in jo prodajali izključno gostinskim lokalom, saj so bili v maloprodaji cenovno nekonkurenčni (zaradi 25% carine na praženo kavo). Pri prodaji lokalom je imelo podjetje dobro osnovo v znanju (know-how), ki jim ga je posredovalo matično podjetje. Spodbudni rezultati so vodili do zagona pražarne v Sežani leta 1998. To je podjetju omogočilo prodor na trgovinske police in v domove slovenskih potrošnikov. Dobava kave gostinskim lokalom je bila in je še vedno primarna dejavnost podjetja, ki nastopa kot tretji najmočnejši dobavitelj v Sloveniji. S široko distribucijsko mrežo pokrivajo predvsem Primorsko, Štajersko, Notranjsko in Dolenjsko. Na trgu široke potrošnje so se pojavili šele pred štirimi leti in imajo po zadnjih podatkih 3% tržni delež. Tržno komuniciranje podjetja v preteklosti je zajemalo predvsem pospeševanje prodaje (akcijske cene in degustacije izdelkov na prodajnih mestih), oglaševanje (televizijski oglas, radijski oglas in nekaj tiskanih oglasov, namenjenih predvsem gostinskim lokalom), osebno prodajo (v gostinskih lokalih), internet in embalažo (prenočljiva embalaža). Tako kot je

²⁴ Podjetje je bilo leta 2000 še uvrščeno k malim, leta 2001 pa prvič k srednje velikim podjetjem po ZGD.

značilno za celotno panogo, je tudi v Worldcafu tržno komuniciranje okrepljeno v času pred božičem, novim letom in veliko nočjo.

b) izdelek

V pražarni v Sežani letno sprazijo povprečno 250 ton kave, od tega 31% za gostinske lokale, 69% pa za trg široke potrošnje. Gostinski pripravi kave je namenjenih šest vrst kavnih mešanic, ki so združene pod krovno blagovno znamko Cremcaffè. Za trg široke potrošnje pripravljajo pet mešanic, ki so namenjene pripravi na turški, espresso in filter način. V Sloveniji se kar 75% kave pripravlja na turški način, zato se tudi v podjetju prilagajajo temu trendu. Medtem ko se kava, namenjena gostinskim lokalom, pojavlja izključno v 1000-gramski embalaži v zrnju, pa je kava za široko porabo mleta, v zrnju ali vakuumsko pakirana. Kavne mešanice, namenjene pripravi doma, so pakirane v 100-, 250-, 500- in 1000-gramskih embalažah.

V letu 2000 so se v podjetju odločili za repozicioniranje blagovne znamke Cremcaffè. Pregled panoge in konkurentov je podal smernice za pozicioniranje blagovne znamke, ki do tedaj ni imela velike prepoznavnosti. Na podlagi analize tržnega komuniciranja konkurentov je bila izdelana matrika pozicioniranja, ki je pokazala še neodkrite možnosti (Ješovnik in drugi, 2000). Matrika je prikazana v prilogi C. Izmed vseh možnosti, se je vodstvo odločilo za strategijo »razvajanja« (glej tabelo 7.10), ker nobena od konkurenčnih kav ne razvaja, poleg tega pa že samo ime blagovne znamke obljublja kremast okus, združen z aromo odlične kave.

TABELA 7.10: Pozicioniranje blagovne znamke Cremcaffè

BLAGOVNA ZNAMKA	Cremcaffè
CILJNA SKUPINA	sodobne gospodinje, ki rade razveselijo/poskrbijo zase in za druge (nad 30 let)
POTROŠNIKOVE POTREBE	okus, aroma, razvajanje, užitek, druženje
KONKURENČNE KATEGORIJE	1. faza: zgolj kava, 2. faza: čaj, sladkarije, sokovi...
POTROŠNIKOVE KORISTI	IZDELEK: odlična kava z bogato aromo in okusom POTROŠNIK: kava, s katero lahko razvajaš, nagradiš sebe in druge (družino, prijatelje) EMOTIVNO: popoln užitek, ki ga privoščiš sebi, a ga rad deliš tudi z najdražjimi (popoln užitek je tako posledica kave kot druženja)
RAZLOG	okus in aroma odlične kave; kava, ki razvaja
ZNAČAJ BLAGOVNE ZNAMKE	prijetna, ljubeča, nežna, komunikativna/odprta, sodobna, predstavlja kakovost življenja

»Za sodobne gospodinje, ki rade razveselijo/poskrbijo za druge in zase, je Cremcaffe kava, s katero razvijajo sebe in druge, ker samo Cremcaffe združuje okus in aromo odlične kave s kremasto konzistenco in tako nudi popoln užitek«. Prednosti in slabosti tega pozicioniranja so prikazane v naslednji tabeli.

TABELA 7.11: SPIN analiza za pozicioniranje »razvajanje«

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • nobena konkurenčna kava ne uporablja podobne strategije pozicioniranja • je v skladu s sodobnimi družbenimi trendi • temelji na sodobni gospodinji, družini in prijateljih • gospodinja kot ciljna kategorija je najbolj primerna (je vratar, odločevalec in vplivnež v družini na področju hrane in pijač) 	<ul style="list-style-type: none"> • močna pozicija na trgu je mogoča šele na dolgi rok • pozicioniranje ne vključuje tradicije podjetja in italijanske avtentičnosti
IZZIVI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • elementarne koristi kave so že zasedene s strani konkurence – čeprav je “razvajanje” relevanten dejavnik, ki ima potencial (Barcaffe ga delno uporablja), je še vedno neizkoriščena osnova pozicioniranja • širitev konkurenčnih kategorij (čaji, čokolada, sadni sokovi) • razviti nov izdelek – prilagojen strategiji pozicioniranja 	<ul style="list-style-type: none"> • ker uporabimo podobne vrednote kot konkurenca, jo izzovemo • najbolj primerna, a hkrati najbolj zahtevna ciljna skupina • ali je podjetje sposobno strateško voditi takšno politiko pozicioniranja na dolgi rok • Barcaffe uporabi podobno pozicioniranje v zadnjem oglasu

Vir: Ješovnik in drugi, 2000

c) pregled panoge

Analiza panoge je pokazala, da se je situacija na slovenskem trgu kave v zadnjih letih umirila. Slovenski trg kave je leta 1991 po osamosvojitvi države doživel nenaden porast. Kava, ki ni bila široko dostopna v bivši Jugoslaviji, se je nenadoma pojavila na dosegu roke. V prvih letih samostojne države je bilo ustanovljenih veliko pražarn, predvsem zasebnih, ki pa so že čez nekaj let zaradi velike konkurence propadle. Leta 1996 je bilo v Sloveniji 50 pražarn, danes pa jih je okrog 30. Med njimi prevladujejo majhne zasebne pražarne v lasti samostojnih podjetnikov, ki so se odločili, da bodo zadovoljevali potrebe po kavi na majhnem in omejenem lokalnem trgu. Samo za eno ali dve pražarni bi lahko rekli, da sta veliki in da pokrivata celoten trg. Poraba kave v Sloveniji po vsej verjetnosti ne bo več naraščala in se je ustavila pri 3,5 kilogramih na prebivalca. Na obstoječem trgu prihaja do vse večje konkurence med uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Ker je slovenski trg odprt, je zanimiv za vstop

drugih tujih pražarn in ponudnikov kave, predvsem iz sosednjih držav. Predpostavlja se, da se bodo razmerja deležev in moči posameznih predelovalcev in ponudnikov na slovenskem trgu v prihodnje spreminjala še bolj dinamično kot doslej.

d) konkurenti

Največja slovenska pražarna ima na trgu dominanten položaj. Njen tržni delež je v zadnjih letih nihal med 60 in 70%. Naslednji dve pražarni si izmenično delita drugo in tretje mesto in skupaj dosemeta 15% celotnega trga kave. Tri pražarne danes tako pokrivajo 80% slovenskih potreb po praženi kavi. Slovenski trg kave ima torej oligopolno strukturo. Cene kave se oblikujejo prosto, zato ima največji vpliv na oblikovanje cen kave največja slovenska pražarna. Med neposredne konkurente podjetja Worldcaf uvrščamo naslednja podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo kave (glej tabelo 7.12):

TABELA 7.12: Glavni konkurenti na področju gostinskih lokalov in na trgu široke potrošnje

<i>na področju gostinskih lokalov</i>	<i>na trgu široke potrošnje</i>
Droga Portorož	Droga Portorož (Barcaffè)
Franck	Franck
Lavazza	Mercator Emba (Santana)
Hausbrandt	Delikatesa-Kava (Zamorček)
Illy	Mercator Gorenjska (Loka)
Caffè del Moro	Kavim (Goriziana)
Caffè Tropic	Caffè Tropic (Tropic Caffè)
Emonec	Kraft Jacobs Suchard (Jacobs)
Bar 2000	Lavazza
Danesi	Hausbrandt
Caffè de Colombia	Gala (Buon Caffè, Samba Caffè)

Med konkurente spadajo tudi podjetja, ki proizvajajo instant kavo, čeprav njena poraba predstavlja le 7,4% vse kave pripravljene na domu. Poleg kave je potrebno upoštevati tudi ostale napitke, ki imajo podobne lastnosti ali koristi kot kava (kavovine, kavne nadomestke, kakav, čaj, Coca-Colo in podobno).

Pregled oglaševanja v panogi nam pokaže, da se oglasi za kavo pojavljajo v vseh medijih. Na prvem mestu je televizija kot najbolj prepričljiv in po mnenju mnogih najbolj verodostojen medij. Sledijo ji revije (predvsem tiste, ki so namenjene ženskam, in revije o hrani), časopisi, radio in plakati. Oglasov na internetu zaenkrat ni opaziti. Radio se v prvi vrsti pojavlja kot podporni medij v kombinaciji s televizijo, pa tudi v kombinaciji z revijami in časopisi. Za to panogo je značilno oglaševanje v določenih obdobjih. Največja gneča je pred božičnimi in

novoletnimi prazniki ter pred veliko nočjo. Poletni meseci predstavljajo mrtvo sezono. Večina oglasov poudarja lastnosti kavnih mešanic, nekateri pa tudi ponujajo koristi. Najuspešnejši pa so tisti oglasi, ki kombinirajo lastnosti, koristi in vrednote. Kategorije, ki so največkrat izpostavljene so kakovost, užitek, tradicija, toplina, aroma kave, svežina, okus in odličnost.

e) porabniki kave

Kar 60% prebivalstva Slovenije uvrščamo med redne pivce kave. Kava je bolj priljubljena pijača pri ženskah kot pri moških. Za slovenskega potrošnika je značilna močna navezanost na specifično blagovno znamko, ki je po možnosti slovenska. To je še posebej značilno za trg kave, saj potrošniki zavračajo tuje blagovne znamke in praviloma kupujejo kavo 'slovenskega izvora'. Mladi ljudje bolj spreminjajo svoje prehranjevalne in pivske navade in niso tako naklonjeni pitju klasične kave, temveč bolj številnim in novim instant kavam ter že pripravljenim kavnim napitkom.

7.1.2 *Opredelitev ciljne skupine*

Kot ciljna skupina so bile opredeljene ženske, ker so tiste, ki odločajo o nakupu kave v družini in imajo največji vpliv pri izbiri blagovne znamke kave. Poleg tega so ženske najbolj lojalni potrošniki kave. Ciljno skupino torej sestavljajo zaposlene ženske, stare od 30 do 50 let s srednješolsko ali visokošolsko izobrazbo, ki živijo na podeželju ali v predmestju. Imajo družino, ki ji posvečajo večino svojega prostega časa, vendar ob tem ne pozabijo nase. V tabeli 7.13 je opisana tipična predstavnica ciljne skupine blagovne znamke Cremcaffe.

TABELA 7.13: *Profil tipične predstavnice ciljne skupine blagovne znamke Cremcaffe*

IME IN PRIIMEK: Ana Novak (39 let)

OTROCI: Leo (13) in Petra (10)

ZAPOSLITEV: učiteljica razrednega pouka

OSEBNI AVTOMOBIL: vozim Renault Clio

PROSTI ČAS: v bistvu nimam prostega časa, ker ga posvetim družini in obšolskim dejavnostim

PRILJUBLJENE TV ODDAJE: Zoom, telenovele, film tedna, Tednik, Odmevi, filmi (ob vikendih na POP TV)

REVIJE, ČASOPISI: poleg knjig (zadnje čase vedno redkeje) berem revije kot so Ona, Jana, občasno Pepita, Glamour, Elle itd.

GLASBA: slovenske popevke, od tujih hrvaške

ZADNJE POČITNICE: poleti počitnice na hrvaški obali, pozimi smučanje doma ali v tujini

NAKUPOVALNE NAVADE: predvsem v nakupovalnih centrih (BTC, Mercator, Leclerc...), manjši nakupi pa v trgovini iz »sosednje ulice«

DRUGI O MENI: *če kmalu ne upočasni ritem (razdajanje za družino in službo) bo zagotovo »izgorela«!*

KAJ BI SPREMENILA NA SEBI: *več prostega časa zase, ki bi ga preživela skupaj s prijateljicami*

MOJE SANJE: *srečna in uspešna družina*

RAZLOG ZAKAJ KUPIM RAVNO CREMCAFFE: *ker samo Cremcaffè združuje okus (ednina kava s posebnim kremastim okusom) in aromo odlične kave (izhaja iz preizkušene italijanske tradicije), saj na ta način ponudim popoln užitek sebi, družini in najbližjim prijateljem*

7.1.3 Opredelitev ciljev oglaševanja in oblikovanje sporočila

Ko je bila opravljena situacijska analiza, s pomočjo katere je bila repozicionirana blagovna znamka in opredeljena ciljna skupina, se je pojavilo vprašanje, katera tržnokomunikacijska orodja bi bila najbolj primerna za posredovanje sporočila in kaj naj bi dosegla. S tem vprašanjem se je ukvarjajo vodstvo podjetja (direktor in namestnik direktorja, ki je obenem vodja prodaje). Cilji, ki naj bi jih doseglo oglaševanje, niso bili kvantificirani in časovno opredeljeni, tako da lahko govorimo le o nekih splošnih smernicah. Cilji so bili naslednji:

- povečati prodajo med oglaševalsko kampanjo in v mesecih po njej;
- ohraniti delež blagovne znamke na trgovinskih policah in povečati možnosti za vstop v tiste verige, kjer blagovna znamka Cremcaffè še ni prisotna (bolj razvejana distribucijska mreža);
- doseči večje zavedanje o blagovni znamki Cremcaffè pri ciljni skupini;
- pozicionirati blagovni znamko Cremcaffè kot kavo, ki razvaja;
- spodbuditi potrošnike k prvemu poskusu kave Cremcaffè.

Bistvo sporočila oglaševalske kampanje je bilo sporočiti ciljni skupini, da je Cremcaffè kava, s katero se lahko razvajajo (slogan: Cremcaffè, kava, ki razvaja – tudi doma) in opozoriti na to, da Cremcaffè najdejo tudi na trgovinskih policah, ne le v gostinskih lokalih. S sporočilom je podjetje želelo predstaviti predvsem koristi za potrošnika in emocionalni vidik pitja kave, medtem ko so same karakteristike izdelka ostale v ozadju. V sodelovanju z manjšo oglaševalsko agencijo je bil izdelan 12-sekundni televizijski oglas z avtorsko glasbo in nekaj tiskanih oglasov različnih dimenzij (oboje si lahko ogledate v prilogi D). Sporočilo je bilo ves čas konsistentno, oglaševanje pa usklajeno z ostalimi orodji tržnega komuniciranja (odnosi z javnostmi, pospeševanjem prodaje, internetom, embalažo in celostno grafično podobo). Oglaševanje je bilo usmerjeno tako na trg široke potrošnje kot na področje gostinskih lokalov.

7.1.4 Izbira medijev

Kot primarni medij je bila izbrana televizija, ker je bilo vodstvo podjetja prepričano, da v največji meri prispeva k učinkovitosti oglaševalske kampanje. Tiskani mediji sprva niso bili predvideni, vendar so se zanje odločili proti koncu kampanje. Izbrani mediji so omogočili doseganje ciljne skupine na nacionalni in lokalni ravni (glej tabelo 7.14).

TABELA 7.14: Izbrani mediji glede na nacionalno in lokalno raven

	<i>televizija</i>	<i>časopisi in revije</i>
<i>nacionalna raven</i>	POP TV (izbrana na podlagi ciljne skupine)	Pepita (izbrana na podlagi ciljne skupine in popustov) Večer Polet (priloga Dela)
<i>lokalna raven</i>	TV Primorka (izbrana zaradi lokalnega dosega in nižjih cen)	Primorske novice Novi tednik (Celje)

Oglaševanje se je začelo s televizijskim oglasom v začetku novembra 2001, ker so se na ta način izognili oglaševalski gneči pred prazniki. Medijski načrt za televizijsko oglaševanje (glej prilogo E) na nacionalni ravni je pripravila agencija, pri čemer so bili termini izbrani glede na gledanost in ciljno skupino v okviru proračuna. Oglaševanje na lokalni televizijski postaji in v tiskanih medijih je koordiniralo vodstvo podjetja. Kampanja se je zaključila v začetku aprila 2002, pri čemer je šlo za neenakomerno oglaševanje.

7.1.5 Opredelitev proračuna

Proračun je v podjetju oblikovan po načelu »od zgoraj navzdol«, kar pomeni, da o njem odloča izključno vodstvo podjetja. Sredstva za oglaševanje so bila odmerjena s kombinacijo dveh metod, arbitrarne metode in metode dopustnega proračuna, pri čemer je prevladovala slednja. Večina proračuna je bila namenjena zakupu medijskega prostora (približno 75%), ostalo je šlo za produkcijske stroške in agencijsko provizijo. Oglaševalska kampanja je v bistvu izhajala iz proračuna (določal je izbiro medijev, dolžino oglasa), čeprav so se v podjetju zavedali pomena ciljne skupine.

7.1.6 Merjenje učinkovitost oglaševalske kampanje

Rezultate oglaševanja so spremljali v podjetju, saj za kakšne raziskave, ki bi jih izvajali izven podjetja, enostavno ni bilo dovolj sredstev. Prodaja je sicer narasla v novembru, vendar tega ne moremo povsem pripisati oglaševanju, saj je v istem obdobju potekalo pospeševanje prodaje. Poleg prodaje so spremljali odziv potrošnikov na degustacijah, kjer se je izkazalo, da je bila kampanja opazna. Povečalo se je tudi število obiskov spletnih strani podjetja (v veliki meri zaradi nagradne igre). Ne glede na vse te rezultate podjetje ne pozna dejanske učinkovitosti oglaševanja, ker so hkrati potekale še ostale tržnokomunikacijske aktivnosti.

7.1.7 Prednosti in slabosti oglaševalske kampanje podjetja Worldcaf

Podjetje se je prvič odločilo za sistematičen pristop k oglaševanju, čeprav se je izkazalo, da so bile nekatere faze pomanjkljivo izpeljane. Repozicioniranje in opredelitev ciljne skupine sta temeljila na podatkih situacijske analize, ki so prihajali predvsem iz sekundarnih virov (fokus skupine in poglobljeni individualni intervjuji niso bili izvedeni zaradi pomanjkanja finančnih sredstev). Cilji oglaševanja niso dobili potrebne pozornosti vodstva podjetja in so bili preveč ohlapno opredeljeni. Čeprav je agencija dobila gradivo o pozicioniranju, ciljni skupini in namenu oglaševanja, se niso dovolj poglobili v samo blagovno znamko ne v identiteto podjetja. Izjava o pozicioniranju bi lahko bila na drugačen način posredovana v sporočilu, saj je nastal nek imidž oglas, namenjen mlajši populaciji od ciljne skupine. Kot smo že omenili je oglaševalska kampanja izhajala iz proračuna, ki je v veliki meri določal izbiro ustreznih medijev. Včasih so bili pridobljeni popusti in poznanstva kriterij, ki je prevladal pri izbiri določenega medija. Čeprav je podjetje vložilo relativno veliko sredstev v to kampanjo, pa še danes ne vedo, ali so bili cilji realizirani ali ne, ker niso spremljali rezultatov. V kampanji je bila prisotna velika mera intuitivnosti in odločanja na podlagi zdravega razuma.

Ne glede na zgoraj omenjene pomanjkljivosti, so se v podjetju zavedali, da nimajo ustreznega znanja in so določene faze kampanje prepustili zunanjim sodelavcem. Pri oblikovanju kampanje je prišlo do sodelovanja med zaposlenimi v podjetju, relativne konsistentnosti sporočila in usklajenosti z ostalimi orodji tržnega komuniciranja. Takšen pristop do oglaševanja predstavlja velik korak za malo podjetje kot je Worldcaf, in gotovo bodo v prihodnosti poskušali odpraviti napake, ki so se pojavljale.

8. SKLEP

Mala podjetja imajo pomembno vlogo v vsakem gospodarstvu ne glede na to, ali gre za države v razvoju ali za moderne, razvite ekonomije. Vendar se kljub temu raziskave malih podjetij v večini primerov osredotočajo na osnovne podatke o številu malih podjetij, o številu in izobrazbeni strukturi zaposlenih ter o zastopanosti v različnih panogah. V Sloveniji je takšnih raziskav le malo, četudi imamo kar nekaj ustanov, ki podpirajo malo podjetništvo. O oglaševanju v malih podjetjih je bila izvedena le ena raziskava v sklopu raziskave o tržnem komuniciranju slovenskih podjetij.

V tem diplomskem delu je nakazan pristop malih podjetij do oglaševanja. Za celovito razumevanje obravnavane teme so predstavljena temeljna spoznanja s področja malih podjetij. Sama opredelitev pojma je dokaj problematična, saj se razlikuje od države do države. Merila so zelo različna, večini pa je skupno to, da definicija malih podjetji zajema število zaposlenih, prodajo in vrednost aktive. Z vidika pristopa malih podjetij do oglaševanja pa je najpomembnejši pregled njihovih značilnosti oziroma prednosti in slabosti. Mala podjetja delujejo predvsem na lokalnih oziroma regionalnih trgih, prilagajajo se individualnemu povpraševanju, zanje je značilen osebni element oziroma osrednja vloga lastnika in razmeroma enostavna organizacijska struktura. Označujejo jih določene prednosti in slabosti, ki jih razlikujejo od ostalih podjetij in v veliki meri določajo njihovo delovanje in prilagajanje poslovnemu okolju. Njihove prednosti jim praviloma omogočajo uspeh in diferenciacijo in med najpomembnejše številni avtorji prištevajo fleksibilnost, neposreden tok komunikacije znotraj podjetja, občutek pripadnosti zaposlenih, močan nadzor in moralo kolektiva, inovativnost in nižje transportne stroške. Mala podjetja so po drugi strani omejena zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, neučinkovitega vodstva, pomanjkanja vodstvenega in strokovnega kadra, pomanjkanja znanja, neustrezne razvojno-raziskovalne dejavnosti, premajhne tehnološke razvitosti, šibkega nadzornega sistema, občutljivosti na potencialne napačne odločitve in predvsem zaradi kratkoročne usmerjenosti. Kaže, da so ravno slabosti malih podjetij tiste, ki v veliki meri narekujejo, kakšen pristop bo podjetje prevzelo pri načrtovanju oglaševalskih kampanj. Oglaševanje je sicer pomembno tržnokomunikacijsko orodje za mala podjetja, vendar se v večji meri poslužujejo cenejših orodij, kot so na primer pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi, ki obenem hitreje pokažejo rezultate. Po

oglaševanju posegajo zaradi napačnega prepričanja, da so njegovi rezultati hitro vidni in relativno enostavni za merjenje. Veliko malih podjetji, ki se sreča z načrtovanjem oglaševalskih kampanj, pogosto ne doseže pričakovanih rezultatov zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov, znanja, časa in finančnih sredstev. Poleg tega je strateško načrtovanje »Ahilova peta« malih podjetij in to ne le na področju oglaševanja, ampak tudi na ostalih področjih.

V diplomskem delu je predstavljen model strateškega načrtovanja oglaševanja, ki je sestavljen iz šestih zaporednih faz – situacijske analize, opredelitve ciljne skupine, določitve ciljev, oblikovanja sporočila, izbire medijev, opredelitve proračuna in merjenja učinkovitosti oglaševanja. Pregled literature je pokazal, da mala podjetja dajejo poudarek le nekaterim fazam, pri čemer največ pozornosti namenijo opredelitvi proračuna, kjer so oglaševanju največkrat namenjena tista sredstva, ki v podjetju ostanejo. Za mala podjetja je zelo pomembna tudi izbira medijev, ki velikokrat temelji na intuiciji in na pridobljenih popustih, ne pa na ustreznem znanju. Zelo kritične faze so opredelitev ciljne skupine, ker mala podjetja poskušajo biti vse za vsakogar, določitev ciljev, ki so preveč ohlapno opredeljeni, in preverjanje učinkovitosti oglaševanja, do katerega ponavadi sploh ne pride. V nekaterih malih podjetjih sicer obstaja želja po strateškem načrtovanju oglaševanja, vendar se zaradi že omenjenih pomanjkljivosti njihovi naporu izgubijo nekje med izvedbo. Kljub očitnim težavam, s katerimi se srečujejo pri izvedbi oglaševanja, lahko s pridom izkoristijo svoje prednosti, ki se kažejo v njihovi sposobnosti prilagajanja nenadnim spremembam tržišča in ciljne skupine, v poznavanju svojih potrošnikov in inovativnosti ter v kreativnem pristopu na vseh ravneh oglaševalskega procesa.

V praktičnem delu so teoretične ugotovitve aplicirane na primer iz prakse. Predstavljena je oglaševalska kampanja podjetja Worldcaf d.o.o. po vseh fazah modela strateškega načrtovanja oglaševanja, ki so bile bolj ali manj uspešno izvedene. Kritičen pogled na oglaševalsko kampanjo odkrije številne pomanjkljivosti. Situacijska analiza je temeljila predvsem na podatkih iz sekundarnih virov, ker ni bila izvedena nobena prava raziskava. Rezultat je bila ideja pozicioniranja, ki jo je izbralo vodstvo na podlagi všečnosti, ne da bi se pri tem poistovetilo s samo idejo. Cilji komuniciranja niso bili natančno opredeljeni, zaradi česar tudi preverjanje učinkovitosti ni bilo izvedljivo. Do preverjanja učinkovitosti oglaševanja sploh ni prišlo, ker je vodstvo menilo, da ta faza ni pomembna, kot tudi ne zaradi omejenega proračuna. Ko je podjetje izbiralo oglaševalsko agencijo, je že na samem začetku prišlo do

dominacije agencije v odnosu naročnik-agencija, kar lahko pripišemo izključno neizkušenosti in pomanjkanju znanja s strani podjetja. Kot v večini malih podjetij je tudi v tem primeru skorajda vse izhajalo iz proračuna in kampanjskih odločitev vodilnih v podjetju. Predvsem pa je manjkala tržna strategija podjetja in ljudje z ustreznim znanjem, ki bi bili sposobni izpeljati kampanjo. Težava je bila že v osnovi, ker podjetje ni imelo jasno določene strategije in vizije. Rešitev za podjetje je marketinška usmeritev prilagojena malemu podjetju in strokoven kader, ki razume marketing. Pri oglaševanju je potrebno upoštevati velikost podjetja, njegove zmožnosti in tudi možnost, da oglaševanje ni tisto tržnocomunikacijsko orodje, ki bi bilo v danih razmerah najbolj učinkovito. Priložnost za Worldcaf se po vsej verjetnosti kaže v vzpostavljanju in ohranjanju neposrednih odnosov s potrošniki, vsaj v segmentu gostinskih lokalov. Kljub temu, da podjetje ni bilo sposobno samostojno izpeljati oglaševalske kampanje, lahko omenimo, da so se zavedali pomanjkanja ustreznega znanja. Želeli so posredovati enotno sporočilo, ki naj bi zajelo obstoječe in potencialne potrošnike, zato so poskušali integrirati ostala orodja tržnega komuniciranja.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da je bila to le študija posameznega primera malega podjetja in je zato ne moremo posploševati. Vendar je pokazala, da dokler so mala podjetja bolj prodajno kot pa marketinško usmerjena in dokler se ne zavedajo svojih pomanjkljivosti, ne morejo doseči učinkovitih rezultatov s svojimi tako imenovanimi poskusi oglaševanja.

9. LITERATURA IN VIRI

ADAMS, Bob (1999): Začetek in rast malega podjetja. Skriptorij KA, Radovljica.

(1995) "A look at small business". Managers Magazine, 70, 7, str. 22.

BARROW, Colin in BROWN, Robert (1997): Principles of Small Business. International Thomson Business Press, London.

BAUMBACK, Clifford M. (1983): Basic Small Business Management. Prentice-Hall, New Jersey.

BELAK, Janko in drugi (1998): Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij. MER Evrocenter, Gubno.

BELCH, George E. in BELCH, Michael A. (2001): Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. Irwin/McGraw-Hill, Boston.

BRIDGE, Simon in O'NEILL, Ken in CROMIE, Stan (1998): Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Macmillan Press, London.

BURNETT, John in MORIARTY, Sandra (1998): Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach. Prentice-Hall, New Jersey.

BURSTINER, Irving (1994): The Small Business Handbook. Fireside, New York.

CARLSSON, Bo (1999): Small Business, Entrepreneurship, and Industrial Dynamics. V: Zoltan J. Acs (ur.): Are Small Firms Important? Their Role and Impact. Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, str. 99-110.

(1997) "Challenges of managing a small business". Business Credit, 99, 6, str. 52.

CLARK, Scott A. (1991): Beating the odds: 10 smart steps to small-business success. AMACOM, New York.

COOK, Kenneth J. (1994): AMA Complete Guide to Small Business Marketing. NTC Business Books, Lincolnwood.

CRESSY, Robert (1999): Small Business Failure: Failure to Fund or Failure to Learn. V: Zoltan J. Acs (ur.): Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy. Cambridge University Press, Cambridge, str. 161-185.

- DMITROVIČ, Tanja in PODOBNIK, Darja (2000): Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. V: Akademija MM: slovenska znanstvena revija za trženje, 4, 7, str. 49-58.
- EBERT, Ronald J. in GRIFFIN, Ricky W. (1995): Business Essentials. Prentice- Hall, New Jersey.
- FRANZEN, Giep (1994): Advertising Effectiveness. Admap Publications, Henley-on-Thames.
- FRÖHLICH, E. A. (1994): Manual for small industrial businesses: project design and appraisal. United Nations Industrial Development Organisation, Vienna.
- GERSON, Richard F. (1994): Marketing strategies for small businesses. Crisp Publications, Menlo Park.
- GLAS, Miroslav (1995): Razvoj podjetništva v Sloveniji. V: Kako razviti uspešno malo podjetje: zbornik gradiv za seminar Večerna šola podjetništva, I. del. GEA College, Bohinjsko jezero, str. 1-18.
- HAHN, Fred E. (1993): Do-It-Yourself Advertising: How to Produce Great Ads, Brochures, Catalogs, Direct Mail, and Much More. John Wiley & Sons, New York.
- HATTEN, Timothy S. (1997): Small Business: Entrepreneurship and Beyond. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HEADD, Brian (2000): "The characteristics of small-business employees". Monthly Labor Review, 123, 4, str. 13-18.
- HOWARD, R. (1990): "Can small business help countries compete?". Harvard Business Review, 68, 6, str. 88-96.
- JENNINGS, Peter in BEAVER, Graham (1997): "The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective". International Small Business Journal, 15, 2, str. 63-75.
- JEŠOVNIK, Peter in drugi (2000): Strategije pozicioniranja, blagovna znamka Cremcaffe in tržna usmerjenost podjetja Worldcaf d. o. o. Interno gradivo podjetja Worldcaf d. o. o.
- KELLY, Kathleen J. in Hoel, Robert F. (1991): "The impact of size, color, and copy quantity on yellow pages advertising effectiveness". Journal of Small Business Management, 29, 4, str. 64-71.
- KENNY, Brian in DYSON, Karen (1989): Marketing in Small Businesses. Routledge, London.

KURATKO, Donald F. in drugi (2001): "Quality practices for a competitive advantage in smaller firms". *Journal of Small Business management*, 39, 4, str. 293-310.

LERNER, Joshua (1999): *Small Businesses, Innovation, and Public Policy*. V: Zoltan J. Acs (ur.): *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*. Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, str. 159-168.

MAGRETTA, Joan (1998): "Governing the family – owed enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom". *Harvard Business Review*, 76, 1, str. 112-124.

MAITLAND, Iain (1998): *The Small Business Marketing Handbook*. Cassell, London.

MAYR, Branko (2001): *Pregled stanja malega gospodarstva*. Dostopno preko <http://www.gzs.si/publikacije/zps/stanjemg.htm>, 26. 12. 2001.

MEGGINSON, William L. in drugi (1994): *Small Business Management: An Entrepreneur's Guide to Success*. Irwin, Burr Ridge.

Ministrstvo za gospodarstvo. Dostopno preko <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>, 10. 01. 2002.

NEFF, Jack (2000): "Buying on a budget". *Advertising Age*, 71, 32, str. 20.

North Dakota District Office: *Advertising is an Essential Tool in Retailing*. Dostopno preko <http://www.sba.gov/nd/ndarticle301.html>, 16. 10. 2001.

Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration (1997): *Characteristics of Small Business Employees and Owners 1997*. Dostopno preko http://www.sba.gov/advo/stats/ch_em97.pdf, 20. 10. 2001.

Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration (1998): *Small Business Growth by Major Industry, 1988 – 1995*. Dostopno preko http://www.sba.gov/advo/stats/ind88_95.pdf, 20. 10. 2001.

PARENTE, Donald E. (2000): *Advertising Campaign Strategy: A Guide to Marketing Communication Plans*. The Dryden Press, London.

PATTEN, Dave (1989): *Successful marketing for the small business*. Kogan Page, London.

PERRY, Stephen C. (2001): "The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.". *Journal of Small Business Management*, 39, 3, str. 201-208.

PICKLE, Hal B. in ABRAHAMSON, Royce L. (1990): *Small Business Management*. Wiley, New York.

PICKTON, David in BRODERICK, Amanda (2001): *Integrated Marketing Communications*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

PINSON, Linda in JINNETT, Jerry (1993): Steps to Small Business Start-Up. Upstart Publishing Company, Inc, Chicago.

Portland District Small Business Resource Guide: How to Effectively Advertise Your Small Business. Dostopno preko <http://www.sba.gov/or/orguide5.html>, 16. 10. 2001.

Pospeševalni center za malo gospodarstvo. Dostopno preko <http://www.pcmg.si/Pcmg/sindex.htm>, 20. 10. 2001.

PŠENIČNY, Viljem (1996): "Kako narediti uspešno malo podjetje". V: Razvijanje podjetniških idej: zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov. GEA College, Bohinjsko jezero, str. 27-49.

RESNIK, Paul (1988): Small Business Bible: The Make-Or-Break Factors for Survival and Success. John Wiley & Sons, New York.

RYAN, Bernard Jr. (1996): Advertising for Small Business made simple. Doubleday, New York.

SEGLUND, Ragnor (1985): "How to Reduce Advertising Costs". Journal of Small Business Management, 23, 3, str. 66-69.

SIRGY, M. Joseph (1998): Integrated marketing Communications: A Systems Approach. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

SIU, Wai-sum in KIRBY, David A. (1998): "Approaches to small firm marketing". European Journal of Marketing, 32, 1-2, str. 40-59.

(1994) "Small business engine: Myth or reality?". Executive Report, 12, 10, str. 6.

Small Business Research and Consultancy (1997): The European Observatory for SMEs. Dostopno preko http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/eurob5en.pdf, 29. 01. 2002.

SMITH, P. R. (1993): Marketing Communications: An Integrated Approach. Kogan Page Limited, London.

Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno preko <http://www.sigov.si/zrs>, 26. 12. 2001.

STEINHOFF, Dan in BURGESS, John F. (1986): Small Business Management Fundamentals. McGraw-Hill, New York.

ŠAGER, Mihael (1995): Tržno komuniciranje kot sestavni del marketinškega spleta. V: Kako razviti uspešno malo podjetje: zbornik gradiv za seminar Večerna šola podjetništva. GEA College, Bohinjsko jezero.

TAJNIKAR, Maks (1997): Tvegano poslovanje. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.

Uradni list Republike Slovenije, 1993, št. 30.

U. S. Census Bureau. Dostopno preko <http://www.census.gov>, 20. 10. 2001.

U. S. Census Bureau: Statistics about Business Size (including Small Business) from the U. S. Census Bureau. Dostopno preko <http://www.census.gov/epcd/www/smallbus.html>, 20. 10. 2001.

U.S. Small Business Administration. Dostopno preko <http://www.sba.gov>, 20. 10. 2001.

VACCARO, Joseph P. in KASSAYE, W. Wossen (1988): "Increasing the Advertising Effectiveness of Small Retail Businesses". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13, 1, str. 41-47.

VAN AUKEN, Howard E. in DORAN, B. Michael (1992): "An empirical analysis of small business advertising". *Journal of Small Business Management*, 30, 2, str. 87-99.

VIDIC, Franci (1996): Trženje v malem podjetju. V: Jurij Bernik (ur.): Razvijanje podjetniških idej: zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov. GEA College, Bohinjsko jezero, str. 108-123.

VITALE, Joe (1995): *AMA Complete Guide to Small Business Advertising*. NTC Business Books, Lincolnwood.

ŽNIDARŠIČ KRANJC, Alenka (1995): *Ekonomika podjetja*. DEJ, Postojna.

WATSON, John in EVERETT, Jim (1999): "Small Business Failure Rates: Choice of Definition and Industry Effects". *International Small Business Journal*, 17, 2, str. 31-47.

WELLS, W. in BURNETT J. in MORIARTY S. (1989): *Advertising: Principles and Practice*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

WIATROWSKI, William J. (1994): "Small business and their employees". *Monthly Labor Review*, 117, 10, str. 29-35.

WILLIAMSON, Ian O. (2000): "Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Business". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25, 1, str. 27-42.

PRILOGE

PRILOGA A

Pregled slovenskih malih podjetij

PRILOGA B

Vpliv dejavnikov na zakup medijskega prostora

Cene oglasnega prostora časopisa Delo (rate card)

Tri različni vzorci oglaševanja

PRILOGA C

Matrika pozicioniranja

PRILOGA D

Televizijski oglas (12") – Cremcaffe – kava, ki razvaja

Tiskani oglasi – Cremcaffe

PRILOGA E

Medijski načrt televizijskega oglaševanja za november in december 2001 – blagovna znamka
Cremcaffe

Medijski načrt televizijskega oglaševanja za marec 2002 – blagovna znamka Cremcaffe

Kombinacija tržnokomunikacijskih orodij – Worldcaf d.o.o.