

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Binički

Vloga in pomen marketinga v malem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Binički

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Vloga in pomen marketinga v malem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Vloga in pomen marketinga v malem podjetju

V diplomskem delu raziskujem vlogo in pomen, ki ga ima marketing v malem podjetju. Zato najprej opredelim pomen marketinga za organizacijo, razložim pojem strateškega marketinga in pomen marketinškega upravljanja. Predstavim tržno usmerjenost, na kratko opišem marketinško naravnost in razložim marketinške odnose. Podam definicijo marketinga in s pomočjo celostnega modela še definicijo marketinga v malem podjetju. Opredelim pojem malega podjetja, prikažem značilnosti in posebnosti marketinga v njem, razložim pomen mreženja in mrež za marketing v malih podjetjih.

Predstavim dva modela marketinga za MSP, in sicer Carsonov model 6 stopenj ter Simsonov in Taylorjev nov model. V zaključku teoretičnega dela podam še kratek pregled raziskav o marketingu v MSP v tujini in Sloveniji. Teoretične koncepte nato analiziram na primeru izbranega podjetja in v zaključnem delu prikažem svoje ugotovitve.

Ključne besede: malo podjetje, marketing v malem podjetju, vloga, pomen, modeli marketinga.

The role and relevance of marketing in SMEs

The role and relevance of marketing in small enterprise are explored in the thesis. Therefore, I first define the relevance of marketing for the organization; explain the concept of strategic marketing and the importance of marketing management. Market orientation is presented, marketing orientation and marketing relationships are explained. AMA's definition of marketing is written down and a holistic model of SME marketing is presented. I define the concept of a small enterprise, show the characteristics and peculiarities of small enterprise marketing, explain the importance of networking and networks for small enterprise marketing. Furthermore, I describe two models appropriate for SME marketing, Carson's model of 6 levels and Simson and Taylor's new model. Finally, I add a brief overview of researches on marketing in small and medium enterprises in Slovenia and abroad.

Theoretical concepts are then analysed in the case of the selected enterprise and the findings presented in the final part of the thesis.

Keywords: small enterprise, SME marketing, role, relevance, marketing models.

KAZALO

1	Uvod	5
2	Pomen marketinga in marketinškega upravljanja za organizacijo	6
2.1	Strateški marketing in marketinško upravljanje	6
2.2	Tržna usmerjenost	9
2.3	Marketinška naravnost	10
2.4	Marketinški odnosi	11
3	Marketing v malih in srednje velikih podjetjih	12
3.1	Opredelitev pojma malega podjetja	14
3.1.1	Definicija	14
3.1.2	Značilnosti malih podjetij in razlike med malimi in velikimi podjetji	15
3.2	Značilnosti in posebnosti marketinga v MSP	15
3.2.1	Pomen mreženja in mrež za marketing v MSP	16
3.3	Modeli marketinga za MSP	18
3.3.1	Carsonov model marketinga v MSP	18
3.3.2	Vloga in pomen marketinga: nov model	24
3.4	Kratek pregled raziskav o marketingu v MSP v tujini in Sloveniji	29
4	Empirični del: Analiza vloge in pomena marketinga v mikro podjetju	30
4.1	Raziskovalna vprašanja	30
4.2	Metodologija	31
4.3	Predstavitev podjetja	32
4.4	Analiza rezultatov	32
4.4.1	Analiza delovanja marketinga v malem podjetju skozi čas po Carsonu	32
4.4.2	Analiza vloge marketinga po modelu Simpsona in Taylorja	38
4.5	Povzetek ključnih ugotovitev analize in omejitve raziskovanja	39
5	Sklep	41
6	Literatura	43
	Priloge	46
	Priloga A: Opomnik za intervju	46
	Priloga B: Intervju, 15.7.2016	47
	Priloga C: Intervju, 8.8.2016	55

1 UVOD

Vloga in pomen marketinga v mikro in malih podjetjih je tema, ki v strokovni literaturi še ni dovolj raziskana, zato se v zadnjem času z njo ukvarja vse več raziskovalcev. Tema je zanimiva tako za slovenske kot za evropske razmere, saj so mala in srednje velika podjetja (MSP) v sodobni ekonomiji izredno pomembna. Ustvarjajo nova delovna mesta in zagotavljajo gospodarsko rast. V Sloveniji so na primer MSP v lanskem letu zagotavljala skoraj 73 % zaposlitev in ustvarila 63 % dodane vrednosti (Evropska komisija 2015b, 2). Po poročanju evropske komisije 50 % novoustanovljenih podjetij propade že v prvih petih letih obstoja, kar lahko pripišemo tudi slabemu poznavanju marketinga (Bodlaj in Rojšek 2014, 101). Marketing v malih podjetjih se razlikuje od marketinga v velikih podjetjih. Koncepti, ki se uporabljajo v literaturi, so praviloma nastali na podlagi preučevanja marketinga v velikih podjetjih. Čeprav so koncepti relevantni tudi za marketing v mikro, malih in srednje velikih podjetjih, pa je njihova uveljavitev in izvedba precej drugačna, kot to velja za velika podjetja; predvsem zaradi pomanjkanja virov za implementacijo, s katerimi se pogosto soočajo mala podjetja. Za doseganje uspešnosti se ta podjetja pogosto poslužujejo t. i. intuitivnih pristopov v marketingu.

Namen diplomskega dela je raziskati vlogo in pomen marketinga v malih podjetjih. Na primeru izbranega mikro podjetja bom poskušala ugotoviti, kakšna sta vloga in pomen marketinga v podjetju in kakšen vpliv imata na dolgoročno preživetje in uspešnost poslovanja preučevanega podjetja.

Da bi to ugotovila, bom v teoretičnem delu na podlagi ustrezne, praviloma tuje strokovne literature z obravnavano tematiko, razložila koncepte, ki se nanašajo na vlogo in pomen marketinga, prikazala značilnosti marketinga v malih podjetjih, na kratko razložila osnove strateškega marketinga ter nakazala marketinške usmeritve. V empiričnem delu bom s pomočjo študije primera na podlagi Carsonovih šestih modelov in modela, ki sta ga razvila Simpson in Taylor, analizirala vlogo in pomen marketinga v izbranem podjetju ter poskušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Na koncu bom naredila povzetek, v katerem bom teoretične koncepte, predstavljene v prvem delu, povezala z ugotovitvami, pridobljenimi tekom raziskave in opisanimi v empiričnem delu diplomskega dela.

2 POMEN MARKETINGA IN MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA ZA ORGANIZACIJO

Največkrat navajana definicija marketinga, ki jo je potrdila Ameriška marketinška zveza (AMA), pravi, da je marketing aktivnost, splet institucij in postopkov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo kot celoto (AMA 2007).

Pomen marketinga v podjetju se odraža v potrebi po marketinških aktivnostih, ki prispevajo k rasti in razvoju podjetja v konkurenčnem poslovnem okolju. Nanaša se na oceno poslovnega okolja in željo po uspehu podjetja (Žabkar in Zbačnik 2009, 43).

Ocena poslovnega okolja zajema vprašanja v zvezi s pomembnostjo širitve podjetja, preživetjem nasproti konkurenci, zagotovljenostjo poslov, visoko konkurenčnostjo tržišča, nezmožnostjo preživetja brez marketinga, uspešnostjo poslovanja brez marketinga, rivalstvom med konkurenti, nevarnostjo nadomestnih proizvodov/storitev (substitutov), nevarnostjo vstopa novih potencialnih konkurentov ipd (Simpson in Taylor 2002, 374).

Želja po uspehu podjetja zajema potrebo po rasti podjetja, večjem tržnem deležu, novih produktih, potrebo po raznolikosti, prodiranju na nove trge ipd (Simpson in Taylor 2002, 374–375).

2.1 Strateški marketing in marketinško upravljanje

Strateški marketing zajema proučevanje organizacijskih, medorganizacijskih in okoljskih fenomenov, ki se ukvarjajo z (Varadarajan 2010, 126):

- 1.) vedenjem organizacij na trgu in njihovo interakcijo s potrošniki, kupci, konkurenti in drugimi zunanjimi deležniki v okviru ustvarjanja, komuniciranja in dostave produktov, ki nudijo kupcem določeno vrednost v izmenjavah z organizacijami;
- 2.) odgovornostjo vodstva podjetja glede vloge, ki jo ima marketinška funkcija v organizaciji.

Kot navaja Varadarajan (2010, 121), bi lahko rekli, da strateški marketing pojasnjuje marketinško vedenje podjetja, kar implicira, da so strateške marketinške odločitve tiste, ki vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja na daljši rok.

V močno konkurenčnem in hitro se spreminjajočem poslovnem okolju podjetja s pomočjo različnih strategij branijo svojo konkurenčno prednost pred tekmeci. V poslovno strategijo se umešča tudi marketinška strategija, s tem pa se v podjetju izkazuje potreba po strateški naravnosti marketinške funkcije.

Strategijo Podnar in drugi (2007, 15) opredelijo kot: »vzorec ali plan, ki integrira ključne cilje, politike in aktivnosti organizacije v eno celoto. Dobro oblikovana strategija pomaga organizaciji razporediti njene vire v enkratno in življenja zmožno obliko, ki temelji na notranjih sposobnostih in pomanjkljivostih organizacije, predvidevanjih sprememb v okoljih in možnih nadaljnjih korakih razumnih konkurentov.«

Strateško načrtovanje pomeni, da podjetje zaradi pričakovanih sprememb pogosto išče povsem nov položaj in lahko pomeni drastične spremembe v delovanju podjetja. Ukvarja se predvsem s priložnostmi, ki lahko podjetju prinesejo daljše obdobje uspešnosti, ločiti pa ga moramo od strateškega upravljanja, ki pomeni, da načrtovanje v podjetju prevzame najvišje vodstvo (Podnar in drugi 2007, 15). Vodstvo podjetja je zadolženo, da začne celoten postopek načrtovanja, in sicer tako, da opredeli svoje poslanstvo, politiko, strategijo in cilje ter s tem postavi okvir, znotraj katerega se pripravijo načrti (Kotler 1996, 66). To je v podjetju pogosto izhodišče za marketinško strategijo.

Podrobno opredelitev marketinške strategije po pregledu literature na to temo poda Varadarajan (2010, 130):

Marketinška strategija se nanaša na integriran vzorec odločitev organizacije, ki navaja ključne odločitve organizacije v zvezi z izvedbo marketinških aktivnosti in načinom izvedbe teh aktivnosti ter razporeditvijo marketinških virov med trgi, tržnimi segmenti in marketinškimi aktivnostmi v smislu oblikovanja, komuniciranja in/ali dostave izdelka, ki v menjavah z organizacijo za stranke predstavlja vrednost in s tem omogoča organizaciji doseganje določenih ciljev.

Če je strateški marketing povezan z marketinškim vedenjem podjetja, pa lahko marketinško upravljanje pravzaprav razumemo kot upravljanje z marketinškim vedenjem podjetja (Varadarajan 2010, 121).

Osnovni namen marketinškega upravljanja in načrtovanja je zmanjšanje tveganja poslovanja s sprejemanjem številnih odločitev, ki jih lahko razdelimo na več faz: analizo, načrtovanje, odločanje, udejanjanje in nadzor. »Marketinško načrtovanje je nujno, ker že sam proces pomaga pri sistematičnem razmišljanju menedžmenta o prihodnosti in boljši koordinaciji naporov podjetja, razvoju standardov uspešnosti za nadzor, natančnejšem določanju ciljev in politik ter pripravi na razvoje dogodkov.« (Podnar in drugi 2007, 18)

Marketinško upravljanje je zavestno prizadevanje organizacije, da doseže zelene rezultate prek menjave s svojim ciljnim trgom (Kotler 1996, 15). Glavna naloga marketinškega upravljanja je vplivati na obseg, strukturo in časovno razporeditev povpraševanja, istočasno pa upoštevati želje in potrebe kupcev, jih spodbujati in ustvarjati. Podjetje prek marketinškega upravljanja uresničuje svoje cilje in smotre, obenem pa v ospredje postavi kupce, ki jim skuša čim bolje ustreči. Dotedanji trg ponudnikov se tako preoblikuje v trg kupcev (Sfiligoj 1999, 20–21).

V sodobnih tržnih razmerah pa je samo razumevanje vedenja potrošnikov premalo, potrebno je predvideti tudi prihodnje razmere v okoljih organizacije. Tako lahko spremenjeno marketinško upravljanje, gledano skozi oči potrošnikov, razumemo kot vseobsegajočo strateško dejavnost, ki daje odgovore na vseh ravneh oblikovanja strategij organizacije. Vendar marketinška strategija ni odvisna le od potrošnikov, pač pa od vseh ključnih deležnikov podjetja (Podnar in drugi 2007, 16–17).

V okviru marketinškega načrtovanja se tržniki odločajo o ciljnih trgih, tržnem pozicioniranju, razvoju izdelka, cenah, prodajnih poteh, distribuciji, komunikaciji in promociji (Kotler 1996, 13–14).

2.2 Tržna usmerjenost

Kohli in Jaworski (1990, 1) opredelita tržno usmerjeno organizacijo kot tisto, ki deluje v skladu z marketinškim konceptom, in jo definirata takole: »Tržna usmerjenost je na celotno podjetje razširjeno pridobivanje podatkov o trgu, ki se nanašajo na sedanje in prihodnje potrebe potrošnikov, razširjanje teh podatkov med oddelki ter po vsem podjetju razširjena odzivnost nanje.« (Kohli in Jaworski 1990, 6)

Narver in drugi (1998) opredelijo tržno usmerjenost podjetja kot organizacijsko kulturo, znotraj katere se vsi zaposleni zavežejo, da bodo za svoje stranke nenehno ustvarjali dodano vrednost. Tržno usmerjenost torej vidijo znotraj organizacijske kulture podjetja in ne kot skupino dejavnosti ločenih od organizacijske kulture podjetja (Narver in drugi 1998, 241-243).

Začetna točka trženjske usmeritve je **zbiranje podatkov o trgu**, ki ne vključuje samo potrošnikovih želja in potreb, ampak tudi analize zunanjih faktorjev, kot so zakonske določbe, tehnologija, konkurenca in drugi dejavniki okolja, ki lahko vplivajo na potrošnikove želje in potrebe. Uporabna zbirka podatkov se ne nanaša samo na trenutne potrebe, ampak upošteva tudi prihodnje potrebe potrošnikov (Kohli in Jaworski 1990, 4).

Čeprav so potrošnikove potrebe temelj tržne usmeritve, ni lahko definirati potrošnika. Pojem potrošnik je skozi leta spreminjal svojo vsebino, danes se osredotoča predvsem na trg in vključuje tako končne porabnike in distributerje kot tudi endogene sile, ki vplivajo na želje in potrebe potrošnikov (Kohli in Jaworski 1990, 4).

Podatke o trgu lahko zbiramo ne samo z anketiranjem potrošnika, ampak lahko uporabimo tudi številne druge mehanizme; uporabimo lahko vrsto uradnih ali neuradnih sredstev (na primer neformalni pogovori s poslovnimi partnerji); zbiranje lahko vključuje zbiranje primarnih podatkov ali posvetovanje s sekundarnimi viri. Sem sodijo denimo sestanki in razprave s potrošniki in poslovnimi partnerji (distributerji), analize prodajnih poročil, analize globalnih podatkovnih baz o potrošnikih in uradne marketinške raziskave, kot so ankete potrošniške naravnosti, prodajna odzivnost na testnih trgih ipd (Kohli in Jaworski 1990, 4).

Zbiranje podatkov o trgu se ne ustavi pri pridobivanju potrošnikovih mnenj, ampak vključuje natančno analizo, oceno in pozneje tudi razlago dejavnikov, ki negativno vplivajo na

potrošnikove želje in potrebe. Pomembno je tudi poudariti, da za zbiranje podatkov ni odgovoren le marketinški oddelek, ampak so vanj vključeni vsi zaposleni v podjetju (Kohli in Jaworski 1990, 5).

Uspešno odgovarjanje na potrebe trga zahteva udeležbo vseh oddelkov v podjetju, zato je pomembno, da marketing kot funkcija svoje **znanje o značilnostih trga širi** tudi med druge oddelke v podjetju. Kar nekaj menedžerjev je izjavilo, da mora organizacija, da bi se prilagodila potrebam trga, razširjati informacije o trgu med oddelki, posamezniki in organizacijami. Nekatera podjetja v ta namen izdajajo periodična glasila, ki krožijo po podjetju in tako dosežejo razširitev podatkov o trgu. Učinkovita razširitev je pomembna, ker zagotavlja osnovo za skupno ukrepanje različnih oddelkov (Kohli in Jaworski 1990, 5).

Bolj kot uradno širjenje informacij o trgu so pomembna neuradna »kramljanja na hodniku«, preko katerih izvemo podrobnosti o potrošniku. To so izredno močna orodja, ki pomagajo ohranjati zaposlene naravnane na potrošnike, njihove želje in potrebe (Kohli in Jaworski 1990, 5). Horizontalna komunikacija se pojavlja znotraj in med oddelki in koordinira ljudi in oddelke ter pomaga dosegati cilje podjetja (Kohli in Jaworski 1990, 6).

Tretji pomemben element tržne usmerjenosti je **odzivanje na podatke o trgu**. Odzivnost je odgovor na informacije o trgu, ki so zbrane in razširjene. Kaže se v obliki izbiranja ciljnih trgov in oblikovanja ponudbe produktov/storitev, ki strežejo potrošnikovim sedanjim in pričakovanim potrebam, proizvajajo, distribuirajo in promovirajo produkte na način, ki izzove pritrđen odgovor končnega kupca. V tržno usmerjenem podjetju se dobesedno vsi oddelki, ne samo marketing, odzivajo na tržne trende (Kohli in Jaworski 1990, 6).

2.3 Marketinška naravnost

Pri marketinški usmeritvi gre za marketinški koncept v praksi podjetij. Je v neposredni povezavi z uspešnostjo in dobičkonosnostjo poslovanja. Organizacije s časom spreminjajo svoje temeljne usmeritve, in sicer od izdelčne, proizvodne, prodajne, marketinške, družbeno-marketinške do celostne marketinške usmeritve (Podnar in drugi 2007, 11–12).

Pri izdelčni usmeritvi pripisuje podjetje največji pomen izdelku in skrbi za stalen razvoj njegovih lastnosti, ne posveča pa se toliko resničnim potrebam in željam potrošnikov.

Proizvodna usmeritev poudarja ekonomijo obsega in standardizacijo izdelkov, proizvodnjo šteje za pomembnejšo od povpraševanja, poudarja produkcijsko učinkovitost. *Prodajna usmeritev* želi z agresivno prodajo vsiliti svojo ponudbo potrošnikom. Poudarek je na količini prodaje. *Pri marketinški usmeritvi* podjetje dosega uspehe s pomočjo ugotavljanja in dolgoročnega zadovoljevanja želja in potreb kupcev. *Pri družbeno-marketinški usmeritvi* usklajuje podjetje želje in potrebe potrošnikov ter lastne cilje z dolgoročno blaginjo družbe. Pomembni so dobri odnosi z vsemi deležniki. *Celostna marketinška usmeritev* postavi v ospredje proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem (Podnar in drugi 2007, 11–12).

2.4 Marketinški odnosi

V strokovni literaturi osemdesetih let se je pojavil nov marketinški pristop, ki so ga zaradi poudarka na konceptu odnosov med organizacijo in njenimi zunanji poslovnimi partnerji (stranke v ožjem smislu, dobavitelji, distributerji in tekmeci) kot tudi notranji poslovnimi partnerji (menedžerji in zaposleni) poimenovali marketinški odnosi. Morgan in Hunt (1994, 22) opredelita marketinške odnose kot aktivnosti, ki spodbujajo razvoj in ohranjanje uspešnih menjav med akterji.

V skladu s tem pristopom bi bilo treba marketing iz funkcionalne ravni repositionirati na strateško raven, vse poslovne partnerje organizacije na vseh ravneh pa obravnavati kot stranke (v širšem smislu) in zato vključiti v relacijske marketinške dejavnosti podjetja.

Gummesson (1987), ki meni, da mora marketing zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski naravnosti med podjetjem in potrošniki (v Jančič 1999, 129), je predlagal trideset ključnih odnosov, tako imenovani 30 R-model, s katerim lahko uspešno vzpostavimo marketing odnosov. V skladu s tem pristopom bi morale biti vse funkcije v organizaciji usklajene z marketinško strategijo (Jančič 1999, 139).

Uporaba tega pristopa pomeni, da bi morali vsi člani organizacije sprejeti omenjeni pristop do svojih zunanjih in notranjih sodelavcev; tako strokovnjaki za marketing, ki so zaposleni in usposobljeni za opravljanje marketinških dejavnosti, kot tudi vsi ostali člani organizacije, ki bi poleg opravljanja svojih nalog morali skrbeti še za izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji podjetja (Marcati in drugi 2008, 6).

To dvojno nalogo pa je v mnogih podjetjih težko realizirati. Prvič, ker to zahteva veliko količino sredstev v smislu časa in denarja. Drugič, ker zaradi hierarhične organizacijske strukture zaposleni v mnogih državah neradi sodelujejo s svojimi delodajalci izven okvira svojih delovnih nalog. Tretjič, če so zaposleni včlanjeni v sindikat, lahko njihovo sodelovanje v zvezi z gradnjo, vzdrževanjem in izboljšanjem odnosov podjetja ovirajo zahteve sindikata, prav tako, če so začasno zaposleni, se naložbe v njihovo usposabljanje in razvoj lahko štejejo za drage in nepotrebne. Iz teh razlogov so podjetja pristop marketinških odnosov uporabljala selektivno, odvisno od številnih dejavnikov, kot je na primer strateški pomen vsake interesne skupine za podjetje (Marcati in drugi 2008, 6).

Marketinški odnosi vidijo torej vlogo marketinga ne zgolj v transakcijskem smislu zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov z izdelki in storitvami, temveč v vzpostavljanju marketinških omrežij podjetja s potrošniki oz. kupci in ostalimi deležniki, denimo distributerji, podizvajalci ipd (Jančič 1999, 132).

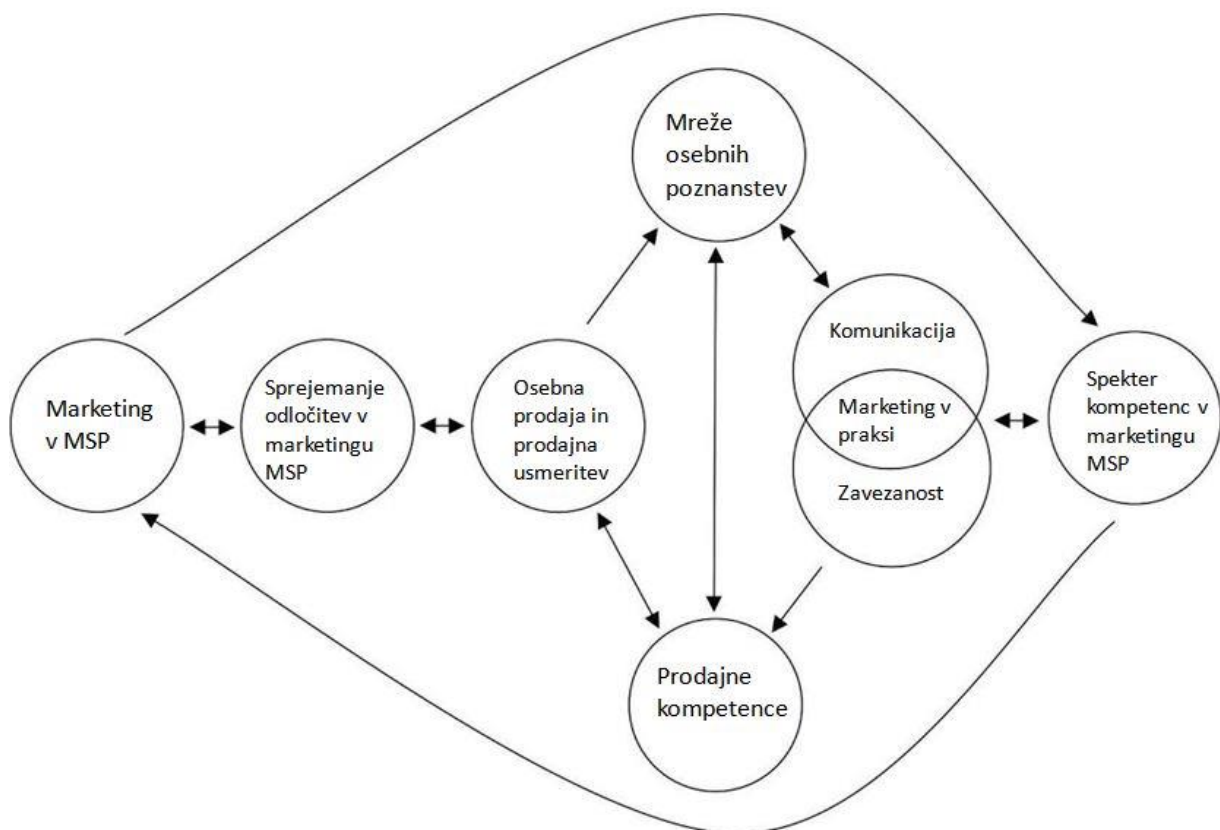
Marketing v MSP že po naravi stvari vključuje marketing odnosov, saj so mala podjetja mnogo bolj kot velika vključena v medsebojne povezave z drugimi akterji na trgu in od teh povezav tudi življenjsko odvisna. Za MSP je nujno, da poleg odličnih odnosov, ki jih razvija s svojimi kupci, skrbi tudi za odlične odnose z drugimi deležniki. V ta namen navadno intuitivno gradi in razvija mrežo poznanstev, ki mu pomaga pri vsakodnevem poslovanju in brez katere bi bilo njegovo preživetje na trgu praktično nemogoče. Te mreže nastajajo spontano, se ves čas spreminjajo in prilagajajo trenutnim razmeram. MSP-jem, ki še posebno na začetku poslovne poti niso sposobna ali niso pripravljena investirati v marketing, omogoča svojstveno, a zelo učinkovito obliko marketinga t. i. mrežni marketing (Gilmore in drugi 2001, 7).

3 MARKETING V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Opredelitev marketinga, ki smo jo podali na začetku, se nanaša predvsem na marketing v velikih podjetjih; nekoliko težje pa je v literaturi najti definicijo, ki bi se navezovala na marketing v malih podjetjih. Če že, gre več ali manj za definicije, ki marketing v MSP povezujejo s podjetniškim vedenjem. Marketing v MSP tako že leta ostaja nedorečena tema med teoretiki in dejanskimi izvajalci (Simpson in drugi 2006, 362).

Eden izmed poskusov opredelitve marketinga MSP je celostni model marketinga MSP. Na marketing v MSP vpliva in ga hkrati oblikuje vrsta dejavnikov, pri čemer vsak izmed njih daje določen vpogled v marketing MSP, vendar pravo sliko dobimo šele s celostnim upoštevanjem teh elementov. Celostni model marketinga MSP združi ključne dejavnike marketinga v MSP in prikazuje marketing MSP kot celoto. Model vključuje prodajno usmerjenost kot ključni dejavnik marketinga v MSP. Prodajne usmerjenosti ne poskuša potisniti v klasični 4 P-model, ampak povezuje MSP in podjetniško prodajno usmerjenost z mreženjem na podlagi poznanstev, s skupino treh temeljnih marketinških kompetenc, ki določajo in se prekrivajo s spektrom prodajnih kompetenc (Hill 2001, 226).

Slika 3.1: Celostni model marketinga v MSP



Vir: Hill (2001, 227).

Preden nekoliko podrobneje pogledamo značilnosti marketinga v MSP, bomo na kratko opredelili pojem MSP.

3.1 Opredelitev pojma malega podjetja

V današnjem globalnem poslovnem okolju so MSP priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, saj so v svojem delovanju pogosto veliko bolj prilagodljiva kot velika podjetja in so gonilo evropskega gospodarstva. Ustvarjajo delovna mesta in pospešujejo gospodarsko rast ter zagotavljajo družbeno stabilnost (Evropska komisija 2015a, 3).

3.1.1 Definicija

Zakon o gospodarskih družbah v 55. členu določa: »Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive.« (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen, 22)

Podjetja se na podlagi tega zakona uvrščajo med MSP, če izpolnjujejo dve od treh meril, in sicer da »povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 eurov in vrednost aktive ne presega 20.000.000 eurov.« (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen, 22)

Evropska komisija pa je (v 2. členu Priloge k Priporočilu 2003/361/ES) MSP definirala takole: »Pri opredelitvi MSP se upoštevajo naslednja tri merila: število zaposlenih, letni promet in letna bilančna vsota. Kategorijo mikro, malih in srednje velikih podjetij sestavljajo podjetja:

- ki zaposlujejo manj kot 250 ljudi ter
- katerih letni promet ne presega 50 milijonov EUR ali katerih letna bilančna vsota ne presega 43 milijonov EUR.

Podjetje **mora** izpolnjevati merilo glede števila zaposlenih, da se šteje za MSP. Lahko pa izbira, ali bo upoštevalo merilo glede prometa ali zgornjo mejo bilančne vsote.

Če podjetje svoje podatke primerja s pragovi za ta merila, lahko določi, ali je mikro, malo ali srednje podjetje.« (Evropska komisija 2015a, 10–11)

3.1.2 Značilnosti malih podjetij in razlike med malimi in velikim podjetji

Schollhammer in Kuriloff (v Carson 1990, 8–9) sta izpostavila pet značilnosti, po katerih se mala podjetja razlikujejo od velikih:

- **Obseg delovanja** – mala podjetja delujejo prvenstveno na lokalnem ali regionalnem trgu, ne toliko na nacionalnem ali mednarodnem trgu.
- **Lestvica delovanja** – imajo zelo omejen tržni delež na določenem tržišču in so relativno majhna znotraj svoje dejavnosti.
- **Lastništvo** – malo podjetje je običajno v lasti ene osebe, največ nekaj oseb. Nagibajo se k temu, da jih vodi neposredno njihov lastnik oz. lastniki, če jih je več.
- **Neodvisnost** – so neodvisna, kar pomeni, da niso del nekega večjega sistema. Pomeni pa tudi, da ima lastnik/menedžer ultimativno avtoriteto in oblast nad poslovanjem.
- **Stil vodenja podjetja** – mala podjetja so večinoma vodena na osebni način. Menedžerji osebno poznajo vse zaposlene, so udeleženi pri vseh aspektih vodenja posla, vključeni so tudi v sprejemanje odločitev (združeni lastniška in menedžerska funkcija).

Mnogi avtorji izpostavljajo stil vodenja, predvsem izkušnje menedžmenta, kot najpomembnejši faktor, ki vpliva na razvoj in uspeh poslovanja malega podjetja.

3.2 Značilnosti in posebnosti marketinga v MSP

Področja, na katerih se marketing malih podjetij razlikuje od marketinga velikih podjetij, so prepričanje, da je marketing samo nepotreben strošek, da distribucija in prodaja prinašata zmedo in kup problemov, ter prepričanje, da je vsak posel tako poseben, da ga ne moremo obravnavati skozi prizmo splošnih marketinških pravil. Te razlike so lahko hkrati tudi vzrok za negativen pogled na marketing v MSP (Carson 1990, 9). Marketing MSP je odziven, prilagojen trenutnim potrebam podjetja in navadno ni vnaprej načrtovan (Reijonen 2010, 291).

Carson (1985) v zvezi marketingom v MSP našteje ovire, s katerimi se le-ta srečujejo in močno vplivajo nanj.

Omejena sredstva

Omejena denarna sredstva, marketinško znanje, čas, vse to lahko prispeva k omejenemu marketinškemu delovanju v primerjavi z večjimi podjetji in tekmeci (Carson 1990, 9).

Pomanjkanje strokovnega znanja

Menedžerji v malih podjetjih, ki so običajno tehnični ali obrtniški kader, želijo sami opravljati vse funkcije v podjetju, namesto da bi se specializirali za eno področje. Praviloma nimajo dovolj strokovnega poslovnega znanja, marketinško znanje pa je sploh zadnje, ki bi ga malo rastoče podjetje iskalo. Funkcije, kot so finance ali proizvodnja, se jim zdijo za podjetje pomembnejše kot marketing (Carson 1990, 9).

Omejen vpliv na tržišče

Mala podjetja imajo manj naročil, kupcev in zaposlenih kot velika podjetja, kar lahko predstavlja omejitev za podjetje. Zaradi majhnosti je omejen tudi njihov vpliv na dejavnosti na geografskem področju ipd., znotraj katerega delujejo. Prav tako je zaradi omejenih sredstev in pomanjkanja marketinškega znanja zanemarljiv njihov vpliv na medije (Carson 1990, 9).

Ravno zaradi omenjenih ovir je marketing v MSP pogosto spontan, neformalen, neorganiziran, ohlapen, nestrukturiran, odziven, običajno se prilagaja značilnostim industrije, znotraj katere posluje podjetje (Gilmore in drugi 2001, 6).

Kljub oviram MSP uspešno uporabljajo marketing in tudi z njegovo pomočjo povečujejo prodajo (O'Dwyer in drugi 2009, 46).

3.2.1 Pomen mreženja in mrež za marketing v MSP

Mreženje je neločljivo povezano s podjetništvom. Je sestavni del vsakodnevnih poslovnih aktivnosti MSP in poteka preko običajnih komunikacijskih aktivnosti, kot so družbene in poslovne aktivnosti podjetja. Podjetniki z njim premagujejo ovire, s katerimi se kot MSP srečujejo pri poslovanju, in ohranjajo konkurenčnost na trgu (Gilmore in drugi 2001, 7).

Osnovo mrežnega marketinga oz. marketinga odnosov in interakcij predstavljajo aktivnosti, ki se prilagajajo ljudem. Je neuraden, običajno nevsiljiv, interaktiven, celosten, stalen, lahko pasiven ali proaktiven (Gilmore in drugi 2001, 7). Velik pomen v marketingu MSP imajo mreže osebnih poznanstev (Simpson in drugi 2006, 368–369). Podjetnik jih zgradi na podlagi svojih preteklih in sedanjih poznanstev in je središčna točka te mreže. Mreža se spreminja tako glede na trenutne okoliščine kot glede na potrebe. Tesni prijatelje, družina, računovodja v podjetju ali bančni menedžer lahko podjetniku služijo kot neke vrste stalni svetovalci, od drugih posameznikov v mreži pa pridobiva predvsem za posel pomembne informacije. Marketing v MSP je dostikrat vnaprej določen s pravili in vedenjem, ki veljajo v industriji, v kateri podjetje posluje (Gilmore in drugi 2001, 7).

Marketing, ki temelji na mrežah v MSP, je proces, ki ga vodi lastnik/menedžer pri upravljanju marketinških aktivnosti podjetja (Carson in drugi 2004, 370). Navadno je voden na svojstven način, v odvisnosti od tega, kako lastnik/menedžer vodi posel (Simpson in drugi 2006, 368–369). Stroški mreženja so prikriti, dostikrat kot del drugih stroškov v podjetju, zato se lastnikom/menedžerjem ni potrebno zavestno odločati za marketing in za vlaganje sredstev v marketinške aktivnosti, saj to mnogokrat še vedno dojemajo kot neučinkovito in zato nepotrebno dejavnost. Mreženje se tako ujema z njihovim načinom razmišljanja in poslovanja (Gilmore in drugi 2001, 7).

Zaradi pomembnosti, ki jo pripisuje mreži poznanstev, je med lastnikom/menedžerjem MSP in **konkurenčnimi podjetji** veliko več komunikacije in sodelovanja, kot bi bilo to pričakovati in kot je zabeleženo v literaturi. Konkurenčna podjetja lahko precej podpirajo drug drugega (Simpson in drugi 2006, 368–369). Kot razloge za sodelovanje nekateri podjetniki navajajo, da želijo na ta način obdržati posle na domačem trgu, drugi da dajo delo konkurentu, če je posel za njih preobsežen in ga zaradi pomanjkanja virov in nezadostnega znanja sami ne bi mogli izpeljati, mnogi lastniki/menedžerji pa se enostavno zavedajo pomembnosti vzdrževanja dobrih odnosov za vse udeležene. Poudarjajo tudi pomen trgovskih združenj, ki za njih predstavljajo idealne forume za srečanja in kjer iz prve roke dobijo informacije o razvoju znotraj panoge, podatke o tem, kaj delajo druga podjetja in kako uspešna so, lahko se primerjajo s tekmeci in preko združenj postanejo znani ostalim v panogi (Gilmore in drugi 2001, 9).

Mreža s **kupci** navadno vključuje graditev odnosov z enim ali dvema pomembnima posameznikoma v teh podjetjih. Če ti posamezniki zapustijo podjetje, bo odnos s podjetjem splahnel. Zato lastniki/menedžerji MSP poudarjajo, da je grajenje odnosov ključno za uspeh podjetja, in vlagajo veliko časa in napora v vzdrževanje in ohranjanje odnosov s stalnimi strankami (Simpson in drugi 2006, 368–369).

Kljub temu da je mreženje aktivnost, ki se v okviru marketinga samodejno pojavlja znotraj MSP, je tudi sposobnost, ki jo lahko lastnik/menedžer preko izkušenj pridobi oziroma dodatno razvije skozi čas (Gilmore in drugi 2001, 7). Oblikovanje učinkovite mreže in uporaba mreženja lahko prinese podjetju številne nove priložnosti ter mu s pomočjo uspešnih interakcij s strankami in konkurenti zagotovi preživetje in nadaljnji razvoj (Gilmore in drugi 2001, 11).

3.3 Modeli marketinga za MSP

Marketing MSP še ni dovolj raziskan, zato se velikokrat zanaša na uporabo klasičnih marketinških modelov, ki so se razvili in se uporabljajo v velikih podjetjih. Modeli, ki razlagajo marketinško obnašanje v MSP, so navadno opisni in uporabljajo kvalitativno metodologijo. Nekateri bolj drugi manj so bili preizkušeni in uporabljeni v praksi. Dva izmed njih, Carsonov model šestih stopenj (Carson 1990) ter Simpsonov in Taylorjev nov model (Simpson in Taylor 2002), bom predstavila v nadaljevanju. Oba modela predstavljata izhodišče za analize v empiričnem delu mojega diplomskega dela.

3.3.1 Carsonov model marketinga v MSP

Vlogo in pomen marketinga v MSP lahko ocenimo tudi s pomočjo šestih modelov, ki jih je razvil David Carson (1990) in podrobneje opisal v svojem članku *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing performance (A Qualitative Approach)*. Sestavlja ga 6 modelov oz. stopenj, ki bi jih morali obravnavati kot sestavne dele zaprtega omrežja, v središču katerega je marketinško načrtovanje in okrog katerega se ti modeli vrtijo. Z upoštevanjem vseh marketinških načrtovanj, ki jih izvaja podjetje, ali z uporabo kateregakoli ali vseh modelov bi moralo biti možno oceniti marketinško zmogljivost in učinkovitost

posameznega podjetja. Modeli torej omogočajo marketinškim strokovnjakom, da ocenijo, kakšno je marketinško načrtovanje, ki ga majhno podjetje izvaja, in kako to počne, omogoča pa jim tudi ugotoviti njegove prednosti in slabosti ter kako lahko razvije marketing v prihodnje (Carson 1990, 28).

Preden opišemo modele, je treba upoštevati merila za ocenjevanje proizvodov in trgov, ki pokažejo razvoj ali marketinške dejavnosti podjetja skozi določeno obdobje (Carson 1990, 18).

a) Proizvodi

Beleži se število proizvodov. Če podjetje razvije različico istega izdelka, ki pa zahteva spremembe v marketinškem delovanju, se to šteje kot nov proizvod. Dopolnitev palete proizvodov se razume kot znak razvoja marketinga.

b) Trgi

Geografski opis – število držav, v katerih podjetje posluje.

Tržna segmentacija – v smislu osvajanja števila različnih trgov z enim proizvodom ali z novim proizvodom. Širitev trga kot posledica opisanega nakazuje razvoj marketinga.

Model 1: Omejitve v marketingu

Model opisuje tri vrste omejitev, ki vplivajo na marketing v malih podjetjih (Carson 1990, 18–19).

1. Omejitve porabe

Ocenjujemo v smislu časa in denarja, porabljenega za vse vidike marketinških aktivnosti s strani lastnika in/ali ostalih zaposlenih. Naprej jih delimo na:

◦ Minimalne

Gre za razmere, v katerih podjetje ne namenja ne denarja ne časa marketinškim aktivnostim, če že, pa samo v tolikšni meri, kot je minimalno potrebno za obstoj podjetja in pridobitev kupcev. Lastnik/menedžer je usmerjen predvsem na proizvodnjo produktov ali opravljanje storitev in se enostavno samo odziva na naročila, ki jih dobi od strank.

- Omejene

Gre za razmere, v katerih podjetje porablja čas in denar za marketinške aktivnosti z namenom povečanja prodaje in razširitve trga. Lastnik/menedžer zavestno namenja del svojega časa marketinškim aktivnostim in manj časa drugim poslovnim funkcijam.

- Velike (znatne)

Podjetje je močno marketinško usmerjeno, lastnik/menedžer vlaga večino energije in sredstev v komunikacijo s strankami in s trgom na splošno.

2. Omejitve v strokovnem znanju

Se nanašajo na to, s kakšnim marketinškim znanjem razpolagajo lastnik in drugi zaposleni, kako so ga pridobili in kako to znanje prenašajo v prakso.

3. Omejitve vpliva

Izhajajo iz omejitev porabe in omejitev v strokovnem znanju in se ocenjujejo glede na to, kako vplivajo na marketing v podjetju. Oceniti je potrebno prepoznavnost (ali je podjetje na nekem trgu sploh prepoznavno) in v kolikšni meri se je ta prepoznavnost oz. zavedanje spremenilo. Pri tem za ocenjevanje uporabljamo podkategorije minimalno, omejeno, veliko.

Model 2: Stopnje posploševanja marketinških konceptov

Model preučuje, kako so splošni principi marketinga prilagojeni razmeram, v katerih deluje podjetje. Ločimo 3 stopnje (Carson 1990, 19–21):

- **Splošni koncepti**

Marketing je v podjetju na zelo »splošni« ravni, v podjetju se glede marketinga močno zgledujejo po splošno priznanih, v literaturi zapisanih in pogosto v praksi neuporabljenih marketinških konceptih.

- **Posebnosti v dejavnosti**

Marketing, ki ga izvaja podjetje, je tesno povezan s tem, kar se dogaja znotraj dejavnosti, v kateri posluje podjetje, kar pomeni, da sledi določenim praksam in pravilom, značilnim za to dejavnost.

- **Situacijske posebnosti**

Podjetje bo uporabljalo inovativen in domiseln marketing, prilagojen posebnim okoliščinam in zahtevam delovanja podjetja. Ta marketing lahko tudi upošteva značilnosti marketinga malih podjetij, ki smo jih opisali zgoraj.

Model 3: Marketinško načrtovanje vs. marketinške aktivnosti

Model opisuje dve značilni vrsti marketinških odločitev in kako težko je malim podjetjem vzdrževati ravnotežje med njima. Menedžerske marketinške odločitve lahko razdelimo v dve kategoriji, in sicer na marketinško načrtovanje in marketinško delovanje. Marketinško delovanje se nanaša na odločitve, ki zahtevajo takojšnjo akcijo, dajejo takojšnje rezultate, ohranjajo zadovoljstvo strank, usmerjajo ostale funkcije v podjetju in rešujejo trenutne krizne situacije. Ukvarjajo se predvsem s trenutnim poslovnim okoljem in s trenutnimi marketinškimi aktivnostmi. Marketinško načrtovanje pa se nanaša na odločitve, ki vključujejo »razmišljanje«. Razmišljanje o prihodnosti se navezuje na napovedi, ocenjevanje, varuje ideje, oblikuje jasne poti/smeri delovanja, postavlja cilje, ki naj bi jih dosegli, načrtuje strategije, ki naj bi jim sledili. Gre za odločitve, ki so usmerjene v prihodnost (Carson 1990, 21–23).

Lastniki malih podjetij zaradi narave sprejemanja odločitev v malih podjetjih, potrebe, da lastnik/menedžer opravlja več funkcij hkrati, raznolikosti odločitev in časovne omejenosti težje formalno načrtujejo marketinške aktivnosti in marketinškemu načrtovanju ne pripisujejo takšnega pomena, kot je to na primer v velikih podjetjih. Razmerje med marketinškim načrtovanjem in marketinškim delovanjem lahko opredelimo kot (Carson 1990, 21–23):

- **Minimalno**

Prevladujejo marketinške aktivnosti.

- **Uravnoteženo**

Obstaja uravnoteženost med načrtovanjem in delovanjem.

Model 4: Marketinško načrtovanje, prilagojeno malemu podjetju

Z modelom opišemo sposobnost podjetja, da prilagodi splošno znane koncepte marketinškega načrtovanja in uporabo marketinških tehnik razmeram, v katerih posluje. Proces marketinškega načrtovanja lahko prikažemo skozi zunanje in notranje dejavnike. Zunanji dejavniki, na katere podjetje nima vpliva in ki jih ne more kontrolirati, so na primer marketinško okolje, ciljni trgi, tržno pozicioniranje, tržno segmentiranje, tržne priložnosti, pretekle/sedanje/prihodnje situacije, marketinški trendi, konkurenti in uporabniki, ... Notranji dejavniki, na katere podjetje lahko vpliva in jih lahko kontrolira, so na primer notranje okolje, marketinški splet, marketinške zmogljivosti/cilji, marketinške strategije, načrtovanje, ocenitev in kontrola, ... Prilagoditev je lahko delna ali znatna (Carson 1990, 23–24):

◦ Delna prilagoditev

Podjetje uporablja tehnike načrtovanja, ki so popolnoma neprimerne za mala podjetja, kot so uporaba splošnih konceptov, formalni marketinški načrti, meritve tržnega deleža, znatno oglaševanje v medijih.

◦ Znatna prilagoditev

Prikazana je s stopnjo izpopolnitve tehnik marketinškega načrtovanja z namenom, da se marketinško načrtovanje prilagodi značilnostim majhnega podjetja, in razmeram, v katerih leto posluje.

Model 5: Stopnje marketinškega razvoja

Model preučuje razvoj marketinga od dneva ustanovitve podjetja do točke preboja, ko podjetje postane srednje veliko. Razvoj marketinga lahko prikažemo skozi 4 faze (Carson 1990, 24-27):

Prva faza: Začetne marketinške aktivnosti

Značilna za novo ustanovljena podjetja, ko lastnik še osebno pozna vse stranke, posel se širi prek priporočil, »od ust do ust« in temelji na produktu, ceni in dostavi.

Druga faza: Spontani marketing

Spontano prizadevanje za povečanje prodaje, morda prek občasnega lokalnega oglaševanja, brošur in sponzorstva.

Tretja faza: Podjetniški marketing

Opredelimo ga lahko kot instinktivni marketing. Lastnik/menedžer se začne zavedati pomembnosti marketinga in prepozna njegov vpliv na povečanje prodaje. Problem se pojavi, če ima lastnik/menedžer obrtniško miselnost, ki ni kompatibilna z marketinškim konceptom.

Četrta faza: Proaktivni marketing

Lahko govorimo o profesionalnem marketingu, ki ga na koordiniran in celosten način izvaja marketinški strokovnjak.

Model 6: Stopnje aktivnosti

Model znotraj koncepta marketinškega načrtovanja preizkuša tehnike in prakse marketinškega delovanja. Ločimo tri stopnje marketinškega delovanja (Carson 1990, 27–28):

◦ Malo ali brez marketinga

Podjetje le odgovarja na povpraševanje kupcev, ima malo ali nič znanja o svojih kupcih, trgu in nima jasnega cilja.

◦ Implicitni in enostavni marketing

Pojavlja se v podjetjih, ki imajo instinktivni marketing za del običajnih poslovnih aktivnosti, vendar gre še vedno za nepopoln marketing zaradi pomanjkanja virov in marketinškega znanja.

◦ Eksplicitni in napredni marketing

Je koordiniran, integriran marketinški program z jasnim namenom in ciljem.

Fuller (1994) je nadgradil Carsonov model šestih stopenj, izpostavil je pomembnost strateškega načrtovanja (Fuller 1994, 48).

3.3.2 Vloga in pomen marketinga: nov model

Simpson in Taylor (2002) sta razvila model, s pomočjo katerega lahko raziskujemo vlogo in pomen marketinga v MSP. Model sta opisala v članku *The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model*. Ugotovitve, pomembne za našo raziskavo, povzemamo v nadaljevanju.

Gre za nov model o vlogi in pomenu marketinga v MSP (slika 3.2), ki obravnava notranje in zunanje vplive na izbiro strategije v odnosu do marketinških aktivnosti, razvrsti MSP glede na njihove marketinške napore in glede na zunanje poslovno okolje, model predlaga orodje za diagnosticiranje trenutne situacije in za selekcijo strategij za doseg prihodnjih ciljev podjetja ter podaja jasnejšo razlago strategij, ki bi jih lahko v zvezi z marketingom uporabila MSP (Simpson in Taylor 2002, 370).

Slika 3.2: Vloga in pomen marketinga: nov model

		POMEN MARKETINGA	
		(zunanja usmeritev)	
VLOGA MARKETINGA (notranja usmeritev)		majhen	velik
		velika	Organizacija z dominantnim marketingom
majhna	Marketinško neodvisna organizacija	Marketinško šibka organizacija	

Vir: Simpson in Taylor (2002, 372).

Model razdeli podjetja v štiri kategorije:

1. Marketinško šibka organizacija: majhna vloga marketinga in velik pomen marketinga (ang. /MWO/)

Marketing je zelo pomemben in potreben za dolgoročno preživetje marketinško šibke organizacije na konkurenčnem trgu, vendar zanj ne namenja dovolj časa in navora. Organizacija ni v ravnotežju s potrebami poslovnega okolja, v katerem deluje. Marketinškega oddelka nima, ima le nekaj uslužbencev ali pa tudi teh ne, zato ni kadra, ki bi lahko izdelal marketinško strategijo in skrbel za osnovne marketinške dejavnosti. Marketinški rezultati so slabi. Možna sta dva scenarija. Enkrat imamo lahko morda disfunkcionalno in ignorantsko organizacijo, ki se ne zaveda koristi, ki jih prinaša marketing, in se na trgu trudi le obdržati svojo pozicijo nasproti konkurenci. Organizaciji lahko v tem primeru pomagamo z nekaj treninga, dokler poslovno okolje ne pokaže pozitivnih rezultatov in se sami prepričajo o koristnosti marketinga. Drugič pa imamo lahko organizacijo, ki nima namena rasti in je zadovoljna s tem, da ostane majhna in znotraj svojih izbranih trgov. Morda je celo vložila nekaj truda v marketing, ampak ker ni bilo vidnejših rezultatov, je to opustila in se zadovoljila s tem, da ostane majhna in znotraj svojih izbranih trgov. Tudi to se da popraviti, vendar je možno, da gre v tem primeru za neke vrste samozadostnost in je problem predvsem v odnosu, ki ga ima do marketinga vrhnji menedžment organizacije. Včasih pa je to, da ostaneš majhen in si manj proaktiven tudi strategija preživetja, ko menedžerji nimajo potrebe rasti in so zadovoljni s svojim položajem (Simpson in Taylor 2002, 373–374).

2. Marketinško neodvisna organizacija: majhna vloga marketinga in majhen pomen marketinga (ang. /MIO/)

Marketinško neodvisna organizacija je podobna organizaciji z dominantnim marketingom z razliko, da se njej ni potrebno obremenjevati z marketingom. Zagotovljen ima posel z lokalno oblastjo ali veliko večjo organizacijo, ki je glavni ali edini kupec organizacije. Napori organizacije so uravnoteženi s potrebami, ki jih postavlja poslovno okolje. Tako vloga marketinga kot pomen marketinga sta majhna, saj organizacija nima konkurence. Slabosti tega pristopa so, da je prihodnost organizacije direktno povezana s prihodnostjo njenega glavnega kupca in da organizacija nima strategije ter da nima drugega vira, na katerega bi se lahko zanesla. Organizacija je marketinško neodvisna, ker se glede prodaje ne zanaša na

marketinške strategije ali marketinške iniciative. Takšen odnos do marketinga je bil varen v preteklosti, danes pa se lokalne oblasti in ostale velike organizacije soočajo s problemi in to lahko te vrste organizacijam v prihodnosti povzroča precejšnje težave (Simpson in Taylor 2002, 374).

3. Organizacija z dominantnim marketingom: velika vloga marketinga in majhen pomen marketinga (ang. /MDO/)

Marketing ima dominantno vlogo pri oblikovanju strategije podjetja, porablja veliko sredstev in pripravlja veliko načrtov, ki pa niso posebej koristni. To je neuravnotežen pristop. Organizaciji zagotavlja posel na trgu lokalna oblast ali veliko večja organizacija, ki je glavni ali pa celo edini kupec organizacije. Zato ima organizacija marketing za nepotrebno breme, lahko pa ima težnjo, da bi dobavljala drugim kupcem, vendar tega trenutno še ni realizirala. V prvem primeru je lahko marketinški oddelek zelo vpliven in zmožen upirati se zmanjševanju sredstev. V drugem primeru se lahko marketinški oddelek namenoma spodbuja, da bi dosegel večji tržni delež ali prodril na nova tržišča in bi organizacija sčasoma postala MLO (organizacija, ki jo vodi marketing) (Simpson in Taylor 2002, 373).

4. Organizacija, ki jo vodi marketing: velika vloga marketinga in velik pomen marketinga (ang. /MLO/)

Marketing je zelo pomemben za uspeh podjetja in igra pomembno vlogo pri strateški usmeritvi organizacije, ki deluje v močno konkurenčnem okolju. Podjetje vlaga veliko truda v organizacijo marketinga, kar rezultira v ohranitvi ali celo povečanju tržnega deleža kljub močni konkurenci. Pričakuje se, da je organizacija močno marketinško usmerjena in se ravna po načelih in praksah marketinga. Za takšno organizacijo se pričakuje, da ima marketinški oddelek z zmernimi razpoložljivimi sredstvi (proračun), predstavnika marketinške funkcije na nivoju direktorja v upravnem odboru, marketinška funkcija pa naj bi imela pomemben vpliv na strategijo, ki jo je sprejela organizacija. Gre za organizacijo, za katero lahko rečemo, da je sprejela najboljše poslovne prakse pri poslovanju z zunanjim poslovnim okoljem (Simpson in Taylor 2002, 373).

Pri razvoju novega modela sta v zvezi s strategijami Simpson in Taylor nakazala naslednje možnosti podjetja (Simpson in Taylor 2002, 375):

– ***Razvija posel v eni ali obeh dimenzijah***

To je strategija, s katero podjetje določi, da bo ali vložilo več časa in naporov v razvoj marketinga ali pa se bolj posvetilo spremembam v poslovnem okolju. Pomeni, da se podjetje premika navzgor po matrici, da bi povečalo vlogo marketinga (od MWO do MLO). Lahko pa se podjetje premika po matrici, saj se vse bolj zaveda zunanjih vplivov in želi izkoristiti obstoječo vlogo, ki jo igra marketing (od MDO do MLO). Manj privlačna alternativa je prehod iz MIO v MWO, čeprav se lahko izkaže, da je to bolj naravna strategija za rastoče MSP.

– ***Ostane na isti poziciji***

To je strategija, kjer podjetje določi, da je v pravem položaju na matrici tako glede poslovnega okolja kot glede vloge, ki jo igra marketing znotraj podjetja. Takšen položaj predstavlja marketinško vodena organizacija ali pa marketinško neodvisna organizacija, odvisno od okoliščin.

– ***Zmanjša zavezanost podjetja v eni ali obeh dimenzijah***

Podjetje ugotovi, da je preveč vlagalo v marketing, in poslovno okolje kaže, da je bil velik del teh prizadevanj nepotreben. Podjetje se lahko odloči, da se premakne iz MDO proti MIO (ali celo iz MLO v smeri MIO), ker je sklenilo dolgoročno pogodbo z lokalno oblastjo ali kakšno drugo veliko organizacijo. Takšen pristop je seveda odvisen tudi od poslovnih ambicij podjetja in želja lastnikov/menedžerjev.

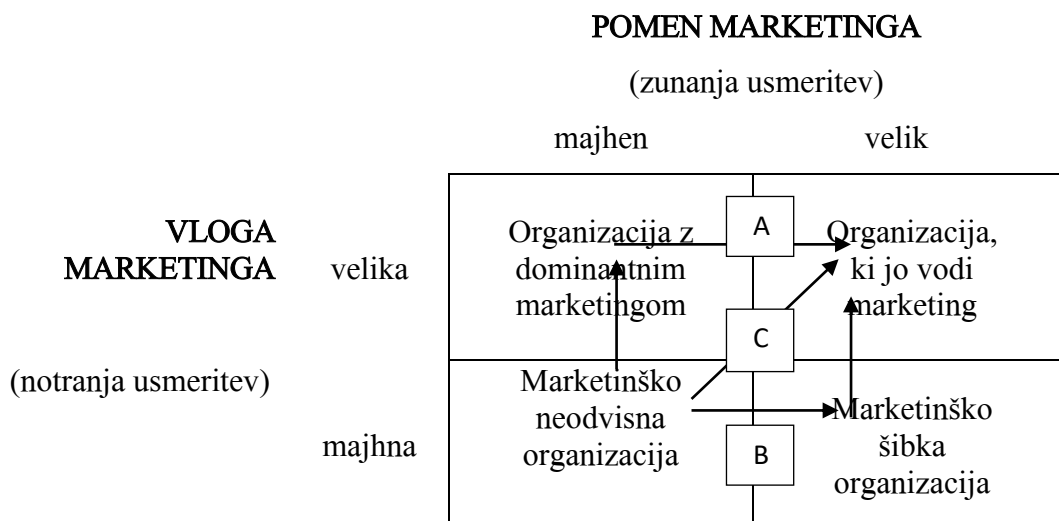
– ***Odpravi zavezanost podjetja v eni ali obeh dimenzijah***

S to strategijo se podjetje odloči, da ne potrebuje marketinga. Je zelo podobna prejšnji strategiji, le da tukaj lastnik/menedžer nima želje po rasti poslovanja. Sprejme se lahko tudi kratkoročno, če ima podjetje likvidnostne težave ter relativno stabilno in zanesljivo bazo strank. Dolgoročno pa bo strategija na uspešnost poslovanja podjetja vplivala negativno.

Simpson in Taylor (2002, 375) predlagata tri strategije, ki naj malemu podjetju pomagajo postati organizacija, ki jo vodi marketing (slika 3.3):

- **Strategija A** (MIO to MDO to MLO) je nov proaktiven pristop, ki na začetku sicer zahteva veliko sredstev, vendar omogoča organizaciji aktivno iskanje priložnosti na zelenem tržišču.
- **Strategija B** (MIO to MWO to MLO) je reaktiven, odziven pristop. Zahteve trga, na katerem podjetje deluje/namerava delovati, zahtevajo močnejšo vlogo marketinga.
- **Strategija C** (MIO to MLO) je normativen odziv (odgovor), kjer podjetje na vsako spremembo v poslovnem okolju odgovori s povečanim marketinškim delovanjem.

Slika 3.3: Poti ali strategije do preoblikovanja v organizacijo, ki jo vodi marketing



Vir: Simpson in Taylor (2002, 376).

Simpson in drugi (2006) so model označili za nepopoln, vendar kot prednost izpostavljajo njegovo prilagodljivost, saj ga je možno po potrebi kadarkoli nadgraditi. Vanj lahko vključimo tudi nova vprašanja, na primer tista v zvezi z internetnim marketingom, elektronskim poslovanjem, trženjem odnosov ipd. Kot tak je primerno orodje za mala in srednje velika podjetja (Simpson in drugi 2006, 380).

3.4 Kratek pregled raziskav o marketingu v MSP v tujini in Sloveniji

Klasična marketinška literatura se je ukvarjala predvsem z velikimi podjetji, medtem ko marketing v malih podjetjih ni bil raziskan. Prve študije o marketingu v MSP so bile narejene v razvitih gospodarstvih, zlasti v Združenih državah Amerike in v Združenem kraljestvu. Pokazale so, da se marketing v MSP bistveno razlikuje od načrtovanih in strukturiranih postopkov, priporočenih v strokovni literaturi. Marketing v MSP je močno odvisen od omejitev, s katerimi se srečujejo mala podjetja, z vlogo lastnika/menedžerja v podjetju, s pravili industrije, znotraj katere deluje podjetje, s stopnjo razvoja podjetja. Lastniki/menedžerji MSP so nagnjeni k temu, da vidijo marketing enostransko, pogosto kot sinonim za ali prodajo ali oglaševanje (Bodlaj in Rojšek 2014, 101–103).

Marketing v MSP v srednji in jugovzhodni Evropi so začeli raziskovati pozneje. Pokazalo se je, da so tranzicijske ekonomije še posebej primerne za preučitev vprašanj v zvezi z marketingom, saj je v teh gospodarstvih tržna usmerjenost še vedno relativno nov koncept. Martin in Grbac (1998) sta ugotovila, da so hrvaška podjetja različnih velikosti po ekonomski privatizaciji povečala marketinške dejavnosti, vendar pa so se mala podjetja bolje prilagodila spremembam v okolju kot velika. Crvelin in Bakula (2006) sta ugotovila, da se za slabo poslovanje MSP obtožuje uporabo neprimernih marketinških aktivnosti. Draganić (2009) je analiziral nesistematičen pristop k marketingu v podjetjih (Bodlaj in Rojšek 2014, 104–105).

Kluodova, Medway in Byrom (2004) so ocenjevali, kako so se spreminjale marketinške prakse v čeških podjetjih v obdobju od 1999 do 2003. V novejši študiji Mitrenga (2009) primerja »relationship-building« prakse malih podjetij na Poljskem in v Češki republiki. Študije so pokazale, da so glavne značilnosti marketinga v MSP v srednji in vzhodni Evropi primerljive z značilnostmi marketinga MSP v zahodnih gospodarstvih. MSP imajo nestrukturiran, neformalen in enostaven pristop do marketinga (Bodlaj in Rojšek 2014, 105).

V Sloveniji marketing v MSP ni dovolj raziskan. Opravljene raziskave so obravnavale teme, kot je na primer stopnja tržne naravnosti in njen vpliv na poslovanje. Raziskava marketinga v slovenskih MSP (Bodlaj in Rojšek, 2014) je pokazala, da je marketing v analiziranih MSP neformalen, nestrukturiran, pragmatičen, reaktiven in omejen v svojem obsegu in intenzivnosti, kar je v skladu z zahodno strokovno literaturo kot tudi z glavnimi značilnostmi

marketinga v MSP, kot jih opisujejo predhodne študije marketinga v MSP v srednji in vzhodni Evropi (Bodlaj in Rojšek 2014, 113).

Rezultati raziskav, ki so bile opravljene v Sloveniji in v nekaterih drugih državah srednje in vzhodne Evrope, so nakazali nekatere podobnosti, in sicer da večina preučevanih podjetij v teh državah nima samostojnega marketinškega oddelka, da lastnik/menedžer v podjetju odloča o vsem in je močno vpleten tudi v marketinške aktivnosti, da poteka zbiranje tržnih podatkov neformalno, večinoma prek tesnih povezav s strankami, da marketinške dejavnosti niso načrtovane in ustrezno vodene in da jih izvajajo samo za določen namen (ad hoc) ter da na splošno ni dovolj formalnega marketinškega načrtovanja. Razlika med preučevanimi podjetji pa je v zvezi s prisotnostjo marketinškega oddelka. Manjši del analiziranih malih podjetij iz Hrvaške in Češke ima marketinški oddelek ali vsaj delavca, ki je zadolžen za marketing, v Sloveniji pa trženjska funkcija kot samostojna enota v vseh analiziranih slovenskih malih podjetjih ne obstaja (Bodlaj in Rojšek 2014, 113).

4 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA VLOGE IN POMENA MARKETINGA V MIKRO PODJETJU

4.1 Raziskovalna vprašanja

V prvem delu diplomskega dela sem predstavila teoretične pojme in koncepte, ki so pomembni za razumevanje vloge in pomena marketinga v malem podjetju. V empiričnem delu želim preveriti, kako ti koncepti in modeli pojasnjujejo delovanje marketinga v izbranem mikro podjetju v praksi.

Zastavila sem si dve raziskovalni vprašanji:

RV 1: Kako se v podjetju kaže načrtovanje in izvajanje marketinških aktivnosti?

RV 2: Na kateri stopnji razvoja je marketing v podjetju?

Z odgovorom na prvo raziskovalno vprašanje bom preko opisa načrtovanja marketinga posredno nakazala vlogo marketinga v podjetju, preko prikaza izvajanja marketinških aktivnosti pa pomen marketinga v podjetju. Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje bo

poleg stopnje razvoja marketinga v podjetju nakazal tudi soodvisnost stopnje razvoja marketinga s stopnjo razvoja podjetja.

4.2 Metodologija

Uporabila sem kvalitativno metodo raziskovanja. Raziskovala sem na primeru enega podjetja, zato sem uporabila študijo primera, ki »je celovit opis posameznega primera in njegova analiza, tj. opis značilnosti primera in dogajanja in opis procesa odkrivanja teh značilnosti, to je procesa raziskovanja samega.« (Mesec 1998, 45)

Primarne podatke sem zbrala s pomočju polstrukturiranega intervjuja in nato še s postavljanjem dodatnih vnaprej pripravljenih vprašanj v obliki krajšega strukturiranega intervjuja. Za vodenje polstrukturiranega intervjuja se je potrebno predhodno dobro pripraviti, saj je zelo pomembno, kako vprašanja postavljamo in kako jih pozneje interpretiramo (Sandy Q. Qu in John Dumay 2011, 247). Zato sem pred intervjujem pripravila okvirna vprašanja, ki so mi služila kot oporne točke za intervju in ki jih prilagam v prilogi A. Polstrukturiran intervju sem opravila 15. 7. 2016 z lastnikom/menedžerjem podjetja v poslovnih prostorih podjetja. Intervju je trajal približno pol ure in sem ga s pisno privolitvijo intervjuvanca posnela na diktafon. Na podlagi posnetka sem izdelala transkript intervjuja, ki sem ga nato natančno razdelala in analizirala, s čimer sem dobila širši vpogled v besedilo in na ta način v podatke, potrebne za izdelavo študije primera, tudi tiste, ki na prvi pogled niso vidni. Transkript sem nato predelala v berljivo obliko in ga v obliki priloge B prilagam v nadaljevanju.

Ker so se ob pisanju diplomskega dela pojavila dodatna vprašanja, sem 8.8.2016 lastniku/menedžerju v obliki krajšega intervjuja zastavila še dodatna vprašanja, zapis podajam v prilogi C.

Pomagala sem si še s podatki iz spletne strani podjetja, katalogi produktov, v podjetju so mi omogočili vpogled v Excelove preglednice s podatki o prometu po kupcih in osnovnem načrtovanju marketinških aktivnosti, finančne podatke sem preko Ajpesa pridobila iz letnih poročil podjetja. Obiskala sem tudi spletne strani dobaviteljev in konkurentov.

Ker gre za mikro podjetje, ki je na trgu zelo izpostavljeno, njegove identitete ne bom razkrila, zato podjetja ne bom imenovala. Prav tako, na željo podjetja, ne bom razkrila podatkov o poslovnih partnerjih podjetja.

4.3 Predstavitev podjetja

Podjetje je inženirsko mikro podjetje v družinski lasti, ki ga je leta 1991 ustanovil eden od lastnikov, danes menedžer podjetja. V podjetju je trenutno redno zaposlena 1 oseba, 2 sodelujeta s podjetjem preko podjemne pogodbe (Poslovni imenik Bizi.si 2016, Podjetje 2016). V lanskem letu so ustvarili letni promet v višini 323.649,00 €, bilančna vsota je znašala 72.604,00 €. Poslovno leto so zaključili uspešno, ustvarili so dobiček v višini 2.356,00 € (Ajpes, 2016).

Podjetje deluje v ozko specializirani tržni niši na medorganizacijskem trgu na področju kovinsko predelovalne industrije. Specializirano je za prodajo izdelkov s področja sensorike, je zastopnik 12 tujih firm s tega področja. V največji meri deluje na slovenskem trgu, v zadnjih letih pa se širi tudi na tržišča bivše Jugoslavije. Najpomembnejše kupce predstavlja nekaj velikih podjetij, ki s svojimi nakupi ustvarijo večinski delež celotnega letnega prometa. Podjetje je inženirsko naravnano. S kvalitetnimi proizvodi, zanesljivo strokovno podporo, dolgoletnimi izkušnjami, dodelanimi pred- in poprodajnimi aktivnostmi nudijo kupcem celovito rešitev problemov s področja sensorike. Sledijo najnovejšim trendom s področja poslovanja in se trudijo graditi kvalitetne odnose s svojimi kupci (intervjuvanec 2016a, intervjuvanec 2016b).

Podjetje je na poti delovanja prešlo skozi mnoge nepredvidljive dejavnike, ki bi bili lahko za podjetje usodni: od velike finančne nediscipline ob osamosvojitvi Slovenije in razpadu bivše skupne države, menjave valute do zadnje globalne gospodarske krize, ki je »pokončala« mnoga mala podjetja. Podjetju se je uspelo obdržati na trgu, kjer še naprej uspešno premaguje težave, s katerimi se pri svojem poslovanju vsakodnevno srečuje, se še naprej razvija in zaenkrat uspešno posluje.

4.4 Analiza rezultatov

4.4.1 Analiza delovanja marketinga v malem podjetju skozi čas po Carsonu

Predem opišem modele, bom upoštevala merila za ocenjevanje proizvodov in trgov, ki pokažejo razvoj ali marketinško dejavnost podjetja skozi določeno obdobje.

a) Proizvodi

Podjetje je na začetku poslovanja, prvega pol leta do eno leto, tržilo program proizvodov, ki ni prinesel želenih rezultatov, zato so ga opustili. Poiskali so novo tržno nišo in se specializirali za prodajo procesne sensorike in elektronike za lokalno avtomatizacijo v različnih proizvodnih branžah. Najmočnejši program je sensorika za silo, moment, tlak in pomike. To je osnovni program, ki ostaja skozi leta nespremenjen in so mu le dodajali nova zastopstva. Zadnjih pet let širijo paleto proizvodov tudi »horizontalno«, s tem da ponudbo osnovnega programa dopolnjujejo s servocilindri, napravami za mehansko označevanje, čitalci oznak in testno ter kalibrirno opremo (Celjski sejem d.d. 2015).

b) Trgi

Podjetje je od vsega začetka usmerjeno predvsem na slovensko tržišče, kjer ustvari največ prometa. Da bi promet povečali, so se pred približno šestimi leti začeli širiti na trge bivše Jugoslavije, predvsem na Hrvaško, nekaj pa tudi v Bosno in Hercegovino ter v Srbijo. Delujejo v kovinsko predelovalni industriji s težiščem v avtomobilski industriji. Zadnjih nekaj let širijo osnovno ponudbo tudi v druge industrijske branže, z novo paleto proizvodov predvsem v strojogradnjo (intervjuvanec 2016b).

Širitev trga tako v smislu zemljepisnega osvajanja novih tržišč kot osvajanja trga v smislu prodiranja v nove tržne segmente z osnovnim in novim prodajnim programom kaže na to, da podjetje ne miruje, da se nenehno razvija, s tem pa nakazuje možnost, da je do tega prišlo zaradi marketinškega razvoja znotraj podjetja.

Model 1: Omejitve v marketingu

Podjetje od vsega začetka namenja del denarnih sredstev in časa marketinškim aktivnostim. Ta delež se z leti povečuje. Lani je znašal približno 4,5 % vrednosti letnega prometa, kar je za

tržno nišo, v kateri deluje, na meji med omejenim in velikim vložkom sredstev v marketing. Za čas, ki ga vlaga v marketinške aktivnosti, lahko rečemo, da je omejen.

Z marketingom se v podjetju ukvarja le lastnik/menedžer, ki sprejema tudi vse odločitve v zvezi z marketingom. Po osnovni izobrazbi je inženir, prihaja torej iz tehnične stroke in nima formalne marketinške izobrazbe. V začetku poslovanja je obiskoval enotedenski seminar s področja marketinga na Gea Collegeu, kjer so ga seznanili z osnovami marketinga. Pozneje je večino znanj z marketinškega področja pridobil samostojno skozi svoje delo: *»... Tisto, kar sem zvedel, sem zvedel v glavnem nekaj malega na enem seminarju, ki sem se ga udeležil kot nov podjetnik al' pa mlad podjetnik, pri Gea Collegeu. Tam so mi vsaj povedal', da obstaja marketing, potem sem pa marketing začel počasi spoznavat' skozi lastno delo.«* (intervjuvanec, 2016a).

Je član Gospodarske zbornice, v okviru katere lahko obiskuje različne strokovne tečaje, tudi s področja marketinga. Določeno znanje iz marketinga pridobiva tudi preko rednih šolanj v tujini, ki jih organizirajo podjetja, katerih zastopnik je in ki poleg treningov s tehničnega področja vključujejo tudi določena izobraževanja s področja marketinga.

Podjetje je pred več kot 25 leti odkrilo ozko specializirano tržno nišo, v kateri deluje še danes. Ker so bili v niši prvi, ostali konkurenti so vanjo vstopili pozneje, so zasedli pomemben delež, ki ga kljub določenim spremembam ohranjajo še danes. Čeprav si v podjetju želijo še večje prepoznavnosti, so na trgu, na katerem delujejo, dobro prepoznavni in imajo zaradi vsega naštetega velik vpliv nanj. Ne glede na ta uspeh lahko ugotovim, da ima podjetje, kar se tiče marketinga, omejitve v strokovnem znanju.

Model 2: Stopnje posploševanja marketinških konceptov

Podjetje deluje na medorganizacijskem trgu, za katerega so med drugim značilne posebnosti v povpraševanju, nakupnem procesu in odnosih, ki vladajo med udeleženci v procesu nakupa in prodaje. Poleg tega deluje v ozko specializirani tržni niši in je mikro podjetje. Pri medorganizacijskih nakupih gre za velike vsote denarja. Vse naštetu zahteva, da se podjetje maksimalno prilagaja vsakemu kupcu posebej. Vse ponudbe so zato narejene po meri kupca oziroma njegovih potreb.

*... Je pa dejstvo, da sem na nek način individualist in da praktično moje rešitve niso standardne, ampak so **vedno** »custom designed«, zato pravzaprav tudi iščem firme, s katerimi*

sodelujem pri marketinških aktivnostih, take, ki mi znajo prisluhniti in ki mi znajo odgovoriti (intervjuvanec, 2016a).

To pa seveda zahteva tudi prilagoditve v marketingu. Zato podjetje vedno znova raziskuje, išče nove rešitve v sklopu marketinga ter uporablja inovativen, »domiseln« marketing, primeren situaciji, v kateri se nahaja.

Mislím, da sem na nek način inovativen. Že če pogledam, da sem izbral firmo, ki mi lahko odgovori na vprašanja, ki jih imam. Niso bili edini, ki sem jih izbiral, da so šli v ta projekt z mano. Po drugi strani pa kot dokaz tega, da recimo, da sem inovativen, ali pa dokaz neke inovativnosti je to, da postavljam mojim principalom določene zahteve, kaj hočem imet', da bom lahko pravzaprav rešil, oziroma da bom lahko spletno stran zgradil tako, kot jo jst želim imet' (intervjuvanec, 2016a).

Izvajanje marketinških aktivnosti na način, kot to počnejo večja podjetja, za preučevano podjetje ni primerno.

Model 3: Marketinško načrtovanje vs. marketinške aktivnosti

V podjetju pravijo, da marketinške aktivnosti načrtujejo tako kratkoročno kot dolgoročno, vendar je to, kot pravi lastnik/menedžer, »vse v glavi«: »Ne, nimam nič zapisanega. To je vse v glavi« (intervjuvanec, 2016a).

Načrtujejo sicer sejemske aktivnosti in podobno v obliki preglednic v Excelu, formalnih marketinških planov pa ne pripravljajo in strateško ne načrtujejo marketinga. Kot vzrok navajajo pomanjkanje časa, znanja in ljudi: »... Ne planiram teh stvari na ta način ... ali pa mogoče samo sem pa tja kakšno akcijo, ali pa planiram recimo sejme in podobno, kakšnih drugih takšnih tržnih planov ne delam, ker niti ne poznam metodologij dela in ker me je premalo skupaj, da bi sistematsko to obdeloval.« (intervjuvanec, 2016b)

Se pa zavedajo pomembnosti načrtovanja in bi načrtovali, v kolikor ne bi imeli naštetih omejitev. Lahko rečemo, da je marketinško načrtovanje v primerjavi z marketinškimi aktivnostmi minimalno, da marketinške aktivnosti še vedno prevladujejo nad načrtovanjem, čeprav se v podjetju že nekoliko približujejo uravnoveženosti med načrtovanjem in delovanjem.

Model 4: Marketinško načrtovanje, prilagojeno malemu podjetju

Na delovanje podjetja vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Podjetje intuitivno spremlja zunanje dejavnike, ki se nanašajo na širše družbeno-politično okolje, v katerem deluje, na trg, konkurenco in kupce, čeprav na njih nima vpliva in jih ne more kontrolirati. Zaveda se, da se jim mora kar najbolje prilagoditi. Na notranje dejavnike pa podjetje ima vpliv in jih lahko kontrolira, saj se samostojno odloča, na primer, katera komunikacijska orodja bo uporabilo v določenem primeru, katere cilje želi zasledovati, kakšno paleto izdelkov bo ponudilo na trgu, marketinško načrtuje in podobno. Kot sem opisala že v modelu 2, klasična aplikacija marketinških konceptov za podjetje ni primerna. Marketinško načrtovanje, ki ga v podjetju izvajajo, čeprav neformalno in pretežno v obliki miselnega procesa, se popolnoma prilagaja specifikam mikro inženirskega podjetja, delujočega na medorganizacijskem trgu, upoštevajoč širše družbeno-politično okolje, v katerem posluje. Govorimo o znatni prilagoditvi marketinškega načrtovanja.

Model 5: Stopnje marketinškega razvoja

Podjetje je na začetku poslovanja tržilo program proizvodov, ki ni prinesel zelenih rezultatov. Opustili so ga, poiskali novo tržno nišo in se specializirali za prodajo procesne senzorike in elektronike. V začetni fazi marketinške aktivnosti je podjetje začelo tržiti nov prodajni program, intenzivno predstavljalo produkte potencialnim kupcem in pridobivalo prva naročila. Posel se je širil preko priporočil »od ust do ust« in je temeljil na produktu, ceni in dobavi.

Osnovni cilj podjetja je bil doseči dovolj velik promet, da se je bilo sposobno financirati. V ta namen je moralo nenehno širiti tržišče, pridobivati nove kupce in s tem povečevati promet. Preko udeležbe na sejnih je na primer iskalo stik s potencialnimi novimi kupci ter pri tem spontano uporabljalo marketing, kar štejemo kot drugo fazo v razvoju marketinga, fazo spontanega marketinga.

Podjetje se je relativno hitro začelo zavedati pomembnosti marketinga in prepoznalo njegov vpliv na povečanje prodaje. Zato je že v začetku poslovanja, poleg zgoraj naštetega, v sodelovanju s fakulteto za strojništvo organiziralo strokovne seminarje, objavljalo članke v strokovnih revijah, sponzoriralo strokovne dogodke, kot je na primer letna konferenca slovenskega združenja za kakovost ipd. V prvih letih je pozornost posvetilo tudi aktivnostim marketinškega komuniciranja. Oblikovalo je grafično podobo podjetja in začelo svoj logotip uporabljati na vseh uradnih papirjih, pisemskih ovojnica, mapah, promocijskem materialu ipd. V prvem desetletju delovanja so postopoma pridobili nekaj velikih, za podjetje ključnih kupcev. Intuitivno so vzpostavljali, razvijali in negovali dobre odnose z vsemi udeleženci procesa. Čeprav ne poznajo koncepta mrežnega marketinga in marketinških odnosov, se intuitivno zavedajo njunega pomena in vlagajo veliko časa in navora v vzpostavitev, vzdrževanje ter ohranjanje odnosov s strankami. S kupci je odnos opisan takole:

*... potem ga tudi spoznam, da vidim, a je zaupanja vreden al' ni zaupanja vreden, to se potem odraža v obliki ponudbe. Ohranjam ga pa tako, da mu praktično nudim določene poprodajne aktivnosti, kot recimo zdaj, ko sem bil v /ime kraja/, sem jim prodal en merilni sistem, ampak js sem šel tja, da smo ga spustil' v pogon skupaj in sem videl ene tri stvari, ki sem jih moral še naredit' in **še isti dan** sem jim potem na tista tri vprašanja odgovoril. Oni so sicer rekl', da bojo to v soboto preizkus'l', ampak se do zdaj niso več oglas'l'. Kar pomeni, da so zadovoljni z rešitvijo. In to je potem ... pri njih imam jst s tem odprta vrata za naslednji projekt, ki se zdaj pripravlja (intervjuvanec, 2016a).*

In še:

Predvsem je cilj, da grem k vsakemu kupcu lahko še enkrat (intervjuvanec, 2016a).

Z dobavitelji:

... Mislim, da so osebni kontakti v poslovnem svetu še zmeraj zelo, zelo pomembni. In ne nazadnje, konec koncev, imam nekaj principalov, s katerimi smo postali prijatelji. In zdaj, če gledamo z njihovega zornega kota, js sem njihov kupec, praktično smo postali prijatelji. Se pravi, osebni kontakt je zelo pomemben ... (intervjuvanec, 2016a).

Mrežo s kupci vzdržujejo preko graditve odnosov s pomembnima posameznikoma v podjetju.

... Nekatere sistematsko obdelujem. Pomembnejše. Na primer v /ime podjetja/. Enega do dva človeka. Al' pa v /ime podjetja/. Al' pa kej tazga. Te ljudi sistematsko obdelujem preko celega leta. Ampak to so zame pomembne stranke ... (intervjuvanec, 2016a).

V marketing so ves čas intuitivno uvajali inovativne pristope. Imajo visokokvalitetne kataloge izdelkov, uvedli so predstavitvene liste skupin proizvodov v slovenskem jeziku.

Konec devetdesetih let prejšnjega stoletja so med prvimi izdelali spletno stran in tako vzpostavili komunikacijo s kupcem tudi preko interneta. Letos so stran dopolnili s predstavitvenimi videi, kjer si lahko potencialni kupec ogleda proces dela. Na ta način spozna proizvod, so pa ti videi lahko tudi sredstvo učenja za kupce. Dve leti nazaj so poslovanje preselili na oblak, s čimer želijo omogočiti poslovanje od kjerkoli, ter na ta način še izboljšati komunikacijo in odzivnost na povpraševanje kupcev.

Podjetje se trenutno nahaja v tretji razvojni fazi marketinga, govorimo o podjetniškem marketingu. Je zelo blizu, praktično na meji z najvišjo fazo v razvoju marketinga, ki je proaktivni marketing. To je profesionalni marketing, ki ga na koordiniran in celosten način izvaja marketinški strokovnjak.

Model 6: Stopnje aktivnosti

Podjetje je že zelo zgodaj prešlo iz faze z malo ali brez marketinga v fazo enostavnega marketinga, v kateri se trenutno nahaja in jo počasi prerašča. V svojem običajnem vsakodnevem delovanju uspešno intuitivno uporablja marketing, vendar ta kljub jasnim namenom in ciljem še nima koordiniranega marketinškega programa. Ko bo doseglo tudi to, bo prešlo v naslednjo fazo, v fazo eksplicitnega ali sofisticiranega marketinga.

4.4.2 Analiza vloge marketinga po modelu Simpsona in Taylorja

Vlogo in pomen marketinga v podjetju sem analizirala tudi na podlagi modela, ki sta ga razvila Simpson in Taylor (2002), in prišla do spodaj zapisanih ugotovitev.

Podjetje bi opredelila kot marketinško šibko organizacijo, ki pa bi lahko z nekaj vložka zelo hitro prešla v organizacijo, ki jo vodi marketing. Pomen marketinga (kot filozofije) je namreč precejšen, vendar je vloga marketinga kot funkcije majhna. Podjetje je trenutno premajhno za samostojni marketinški oddelek, kljub temu pa potrebuje strateško usmeritev in v skladu z njo oblikovano marketinško načrtovanje, prilagojeno malemu podjetju, ter koordiniran

marketinški pristop, ki ga lahko ponudi samo strokovno usposobljena oseba. Nekaj malega sicer podjetje že načrtuje, vendar ne moremo govoriti o organiziranem marketinškem načrtovanju. Lastnik/menedžer je v intervjuju izjavil, da se tega zaveda in bi bil to pripravljen tudi storiti: »Razmišljam pa o temu, da če bi se pojavila ena agencija al' pa kakšna firma, ki bi mi ponudila ustrezne marketinške aktivnosti, ki bi jih lahko izvajal skladno z mojim pogledom na te zadeve, bi njihove storitve najel.« (intervjuvanec, 2016a)

4.5 Povzetek ključnih ugotovitev analize in omejitve raziskovanja

Za marketing podjetja, na primeru katerega sem opravila raziskavo, lahko rečem, da ima vse značilnosti marketinga malih podjetij, opisanih v strokovni literaturi. Je neorganiziran, neformalen, večinoma intuitiven, prikrit. Usmerjen je pretežno kratkoročno, zato se v podjetju ne posvečajo načrtovanju, analizam ali strategijam. Načrtovanje je, razen v obliki občasnih Excelovih preglednic, v podjetju prisotno le kot miselni proces v glavi lastnika/menedžerja. Podjetje nima strategije in strateško ne načrtuje. Kot pravijo, je razlog tudi v omejitvah, s katerimi se srečujejo kot mikro podjetje, predvsem glede časa in strokovnega znanja. V raziskavi, ki sta jo 2014 naredili Bodlajeva in Rojškova, opažata, da večina slovenskih MSP ne načrtuje, da načrti obstajajo le v glavah lastnikov/menedžerjev, da so slovenski MSP kratkoročno usmerjeni, kot razlog za to pa navajajo izredno spremenljivo poslovno okolje, ki zahteva hitre spremembe v poslovanju (Bodlaj in Rojšek 2014, 112). Z opisom načrtovanja v podjetju odgovarjamo na prvi del prvega raziskovalnega vprašanja in pojasnjujemo vlogo marketinga v podjetju.

Prodajna usmeritev prevladuje nad marketinško, čeprav so prisotni zametki marketinškega razmišljanja oz. »filozofije«. Hill (2001) sicer ugotavlja, da je prodajna usmeritev danes neke vrste ključen element strategije MSP in gonilna sila mnogih MSP (Hill 2001, 217). Izvajanje marketinga, kot je opisano v literaturi in primerno za večja podjetja, zanj ni primerno in mu praviloma ne sledi. Ker podjetje uporablja tudi inovativne pristope, je marketing dostikrat težko pravilno okarakterizirati in določiti njegovo vlogo in pomen v podjetju.

Raziskava je pokazala, da je vloga marketinga v preučevanem podjetju majhna, pomen marketinga pa velik, zato lahko podjetje uvrstimo med organizacije s šibkim marketingom.

Da bi podjetje prešlo v organizacijo, ki jo vodi marketing, bi moralo sprejeti strategijo, iz nje izpeljati marketinško strategijo ter na podlagi le-te začeti marketinško načrtovati. Z ustreznim vložkom sredstev bi podjetje relativno hitro doseglo usklajeno marketinško delovanje in prešlo iz organizacije s šibko marketinško usmeritvijo v organizacijo, ko jo vodi marketing, kar bi imelo pozitiven učinek na poslovanje podjetja v prihodnosti. Predlagala bi jim uporabo strategije B.

Če poiščemo odgovor še na drugo raziskovalno vprašanje, na kateri stopnji razvoja je trenutno marketing v podjetju, moramo najprej ugotoviti, da je podjetje na trgu prisotno že več kot 25 let in je v svojem razvoju že prešlo začetniško fazo podjetniškega delovanja. Skozi razvojne stopnje podjetniškega delovanja je pridobivalo tudi izkušnje o marketingu in prehajalo skozi različne stopnje marketinškega razvoja. Trenutno je na stopnji, ko se zaveda vloge in pomena marketinga za dolgoročno preživetje podjetja. Preučevanje marketinga po modelih, kot jih je razvil Carson, je podjetje uvrstilo v fazo enostavnega marketinga. Da bi prešlo v višjo razvojno fazo marketinga, v fazo eksplicitnega marketinga, bi podjetje moralo doseči koordiniran pristop. Za to bi potrebovali stalno pomoč marketinškega strokovnjaka.

S prikazom izvajanja marketinških aktivnosti pa odgovarjamo na drugi del raziskovalnega vprašanja in prikazujemo pomen marketinga v podjetju.

Če na prvi pogled zgleда, da podjetje marketinško komunicira preko spletne strani, na sejnih in z osebno prodajo, poglobljena raziskava pokaže, da zajema marketing podjetja še govornice od ust do ust, da intuitivno razvijajo marketing odnosov in da tržijo tudi preko mreže poznanstev, čeprav se tega ne zavedajo. Mreženje je za mala podjetja izrednega pomena, saj je prilagojeno njihovemu poslovanju, omogoča jim premostitev ovir, s katerimi se srečujejo mala podjetja, in konkurenčno poslovanje. Mreže podjetju dajejo neko varnost, ga oskrbujejo z informacijami, prinašajo nove priložnosti in omogočajo lažje preživetje na trgu. Ti koncepti so skriti in jih odkrije šele poglobljena analiza.

Podjetje ima smotrno zastavljen marketinški splet, vendar načrtovanje le-tega ni povsem formalizirano, zato bi potrebovalo koordiniran marketinški pristop, pomoč osebe s strokovnim znanjem, ki bi v podjetju pomagala vzpostaviti koordiniran in integriran marketing, bistven za nadaljnjo uspešno poslovanje podjetja.

Raziskava je bila kot študija primera opravljena na primeru enega podjetja, saj sem želela raziskati vlogo in pomen marketinga v podjetju iz njega samega in iz njegove interakcije z okoljem, v katerem deluje, ne pa v primerjavi z drugimi podjetji. Zato rezultatov, do katerih sem prišla, ne moremo posploševati. Lahko pa morda v prihodnje služijo pri oblikovanju novih hipotez in teorij. Z njimi sem predvsem potrdila rezultate predhodnih študij, saj vidimo, da so v skladu z ugotovitvami, do katerih so v predhodnih raziskavah prišli že drugi in so zapisane v strokovni literaturi.

5 SKLEP

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti vlogo in pomen marketinga v malem podjetju. V teoretičnem delu sem opisala značilnosti marketinga v malem podjetju, navedene v strokovni literaturi, in jih v empiričnem delu prepoznala na primeru marketinga podjetja, ki sem ga preučevala.

Marketing je v razmerah sodobnega hiperkonkurenčnega okolja izredno pomemben za preživetje in uspešno poslovanje malega podjetja. Zaradi posebnosti v poslovanju v malem podjetju tudi marketing prevzema posebne oblike. Ena najbolj učinkovitih in za marketing malega podjetja najprimernejših je zagotovo mreženje s pomočjo mrež poznanstev, ki si jih podjetje, v začetku predvsem preko lastnika/menedžerja, ustvari tekom poslovanja in mu kljub relativno majhnim vloženim sredstvom prinaša velike koristi.

Vlogo in pomen marketinga lahko v podjetju ugotovljamo s pomočjo različnih marketinških modelov, opisala sem 6 Carsonovih modelov marketinga ter Simpsonov in Taylorjev model.

V raziskavi sem nato po Simpsonovem in Taylorjevem modelu ugotovila, da je vloga marketinga v podjetju majhna, pomen pa velik. Podjetje sem zato uvrstila med marketinško šibke organizacije in predlagala ukrepe, ki bi mu pomagali, da postane organizacija, ki jo vodi marketing. Carsonovi modeli so pokazali, da je podjetje v fazi enostavnega marketinga.

Teoretični del predvideva, da je stopnja razvoja marketinga odvisna od stopnje rasti podjetja, kar se je potrdilo. V prvem delu sem obravnavala pomen marketinga in strateškega

načrtovanja, v drugem pa na primeru konkretnega podjetja ugotavljala, koliko je le-to dejansko prisotno v poslovanju mikro podjetja in na kakšne načine. Dotaknila sem se tudi marketinške naravnosti podjetja in ugotovila, da je podjetje bolj prodajno kot marketinško naravnano.

Ugotovim lahko, da so se mnogi koncepti, predstavljeni v teoretičnem delu, potrdili na primeru izbranega podjetja, kar kaže na to, da so lahko uporabni tudi v praksi in da počasi tudi na področju marketinga v malih podjetjih nastaja uporabna strokovna literatura.

Modela, preko katerih sem preučevala vlogo in pomen marketinga, sta vsak na svoj način osvetlila obravnavano problematiko. Lahko se dopolnjujeta in skupaj podajata širšo sliko tematike. Mislim, da sta oba primerna za uporabo v mikro podjetjih, s tem da Carsonov model šestih stopenj (1990) bolj natančno oriše trenutno stanje marketinga, omogoča ugotavljanje prednosti in slabosti v podjetju ter nakaže možnosti razvoja marketinga v prihodnosti, ne vključuje pa strategije, kar je prednost Simsonovega in Taylorjevega novega modela (2006).

6 LITERATURA

1. *AJPES*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/> (7. julij 2016).
2. *AMA*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (30. avgust 2016).
3. Bodlaj, Mateja in Iča Rojšek. 2014. Marketing in Small Firms: The Case of Slovenia. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe* 16 (2): 101–119.
4. Carson, David. 1990. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing* 24 (11): 8–51.
5. Carson, David, Audrey Gilmore in Steve Rocks. 2004. SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change*. 13 (7): 369–382.
6. Celjski sejem d.d.. 2015. Katalog razstavljalcev. 13. *Forma tool*. Dostopno prek: <http://www.ce-sejem.si/sejmi/2015/fpgl/13-forma-tool/katalog-razstavljavcev?crka=p&cmstag=129-0> (25. avgust 2016).
7. Evropska komisija. 2015a. /Smernice za opredelitev MSP/. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?QueryText=smernice+za+opredelitev+misp&sbtSearch=Iskanje&swlang=sl> (30. avgust 2016).
8. ---. 2015b. /2015 SBA Fact Sheet/. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations> (30. avgust 2016).
9. Fuller, Peter B. 1994. Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. *European Journal of Marketing* 28 (12): 34–49.
10. Gilmore, Audrey, David Carson in Ken Grant. 2001. SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*. 19 (1): 6–11.
11. Hill, Jimmy. 2001. A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & research*. 7 (6): 211–235.
12. Intervjuvanec. 2016a. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. julij.

13. ---. 2016b. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. avgust.
14. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
16. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
17. Marcati, Alberto, Guido Gianluigi in Alessandro M. Peluso. 2008. What is marketing for SME entrepreneurs? The need to market the marketing approach. *International Congress Marketing Trends*. January: 17–19.
18. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Paco.
19. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing* 58 (3): 20–38.
20. Narver, John C., Stanley F. Slater in Brian Tietje. 1998. Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management* 2 (3): 241–255.
21. O'Dwyer, Michele, Audrey Gilmore in David Carson. 2009. Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing* 43 (1/2): 46–61.
22. Podjetje. 2016. Ljubljana: interno gradivo
23. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. *Poslovni imenik Bizi.si*. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (4. julij 2016).
25. Qu, Sandy Q. in John Dumay. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3): 238–264.
26. Reijonen, Helen. 2010. Do all SMEs practise same kind of marketing. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17 (2): 279–293.
27. Simpson, Mike in Nick Taylor. 2002. The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9 (4): 370–382.
28. Simpson, Mike, Jo Padmore, Nick Taylor in Jane Frecknall-Hughes. 2006. Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 12 (6): 361–387.
29. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. Varadarajan, Rajan. 2010. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2): 119–140.
31. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Ur. L. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (10. julij 2016).
32. Žabkar, Vesna in Barbara Zbačnik. 2009. *Vloga trženja in trženjskega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

PRILOGA A:

OPOMNIK ZA INTERVJU

1. Kako bi opredelili okolje, v katerem deluje vaše podjetje?
2. Kako ste začeli s poslovanjem?
3. Kakšno je bilo na začetku delovanja vaše znanje o marketingu, glede na to, da ste po osnovni izobrazbi inženir? Kje ste pridobivali potrebno marketinško znanje, ste se udeleževali dodatnih izobraževanj? Katerih?
4. Kaj razumete pod pojmom marketinga?
5. Delujete na medorganizacijskem trgu. Kako pridobivate informacije o potencialnih kupcih, o povpraševanju na trgu? Kako se vi prilagajate trgu?
6. Kakšni so vaši odnosi s kupci? Kako jih vzpostavljate, kako jih ohranjate?
7. Kaj menite o povezovanju v poslovne mreže?
(Kako pomembne se vam zdijo pri vašem poslu. Kaj menite o mreženju kot marketinškem orodju?)
8. Na kakšen način pridete, do ljudi, ki dejansko odločajo o nakupu?
9. Menite, da ste dovolj prepoznavni? Kako ste gradili in še gradite prepoznavnost?
10. Katera marketinška orodja uporabljate?
11. Poslujete tudi preko oblaka. Kaj je bil vaš namen, ko ste se odločili za to?
12. Kaj mislite, da je po vašem mnenju najbolj učinkovito? Kje oglašujete? Se pri tem ravnate po zgledih v industriji ali ubirate lastne pristope, prilagajate marketing lastnim potrebam?
13. Ste v marketinškem delovanju inovativni? Prilagajate splošno znane marketinške koncepte potrebam lastnega podjetja?
14. Kdo odloča in sprejema odločitve v zvezi z marketingom?
15. Ali marketinške aktivnosti načrtujete, imate kakšen plan? Je ta v pisni obliki? Načrtujete kratkoročno ali tudi dolgoročno?
16. Koliko časa (če sploh) namenite načrtovanju marketinških aktivnosti in koliko časa porabite za izvajanje marketinških aktivnosti?
17. Bi lahko rekli, da z leti namenjate več, enako ali celo manj denarja za marketing?
18. Ali razmišljate, da bi zaposlil osebo, ki bi se ukvarjala samo z marketingom?
19. Če pogledate nazaj, kako pomemben se vam zdi (če sploh) marketing za dolgoročno preživetje vašega podjetja.

PRILOGA B:

Intervju, 15. 7. 2016

Avtorica: Ste lastnik mikro podjetja, ki je na trgu prisotno že več kot petindvajset let. Kako bi opredelili okolje, v katerem deluje vaše podjetje, v smislu konkurenčnosti?

Intervjuvanec: Konkurenčno ... Vsaj na tem programu, ki ga imam, nimam frontalne konkurenčnosti. Imam konkurenčnost v nekaterih programskih segmentih. Dočim od vsega začetka sem si zbral področje, ki takrat ni imelo konkurenčnosti, in ker sem postal na nek način dovolj zgodaj prepoznaven, mislim, da se zato drugi niso šli razvijati v to smer. Tudi to je možna, ena izmed možnih razlag.

Avtorica: Kako ste začeli s poslovanjem?

Intervjuvanec: Začel sem z drugim programom, ampak se ni obnesel, ker smo drug drugemu ceno zbijali, jst sem potem poiskal področje, kjer takrat ni bilo nikogar. Dobesedno nišo v niši. To očitno za druge ni bilo tako zanimivo, ker so vsi hoteli imeti večje promete, večje količine. Js sm bil od vsega začetka usmerjen v majhno podjetje, moja želja je imeti tam od 3 do 5 zaposlenih in temu primeren program, ki bo precej inženirsko delujoč, se pravi precej strokovno specifičen. In to nekako sem spravil skupaj na nek način in to se tudi odraža v temu, da na tak način ne more delovati velika firma, oziroma da ni dovolj velikega interesa za tak način dela.

Avtorica: Kako ste pa to izvedel?

Intervjuvanec: Neki časa sem rabu, ker sem se lovil, kaj bi imel pa kako bi to imel. Potem sem pa začel hoditi v Nemčijo na sejme in tisto, kar mi je bilo všeč, sem pripeljal sem dol. Imel sem pa od vsega začetka zelo visoke kriterije, zahteve, hotel sem pripeljati k nam tisto, kar v Nemčiji velja kot referenčno in kvalitetno.

Avtorica: Se pravi, ste že mal' poznali to področje.

Intervjuvanec: Ja, sem ga spoznaval.

Avtorica: Kakšno je bilo na začetku delovanja vaše znanje o marketingu, glede na to, da ste po osnovni izobrazbi inženir?

Intervjuvanec: Bolj švoh. Tisto, kar sem zvedel, sem zvedel v glavnem nekaj malega na enem seminarju, ki sem se ga udeležil kot nov podjetnik al' pa mlad podjetnik, pri Gea Collegeu. Tam so mi vsaj povedal', da obstaja marketing, potem sem pa marketing začel počasi spoznavat' skozi lastno delo.

Avtorica: Kaj razumete pod pojmom marketinga?

Intervjuvanec: Ja, to je v vsakem primeru komunikacija s tržiščem. Al' pa nagovarjanje tržišča. Kakorkoli vzamemo. Js ga vzamem bolj v tem smislu, da preko marketinga sporočim mojim potencialnim kupcem, da imam za njih zanimive produkte. In potem jih želim s tem motivirati, da se oglasio pri meni.

Avtorica: Se pravi, postavljate v ospredje – kaj?

Intervjuvanec: Dobro vprašanje, kaj postavljam v ospredje? Js bi reku tako, prepričanje, da lahko rešim njihove glavobole na svojem področju. V tej smeri tudi grejo potem vse moje marketinške aktivnosti. Bolj ali manj.

Avtorica: Je to glavni namen?

Intervjuvanec: Ja. Če govorimo o inženirskem načinu dela. Če bi govoril o kakšnem drugem načinu dela, bi bila potem seveda kakšna druga strategija.

Avtorica: Kaj pa glede cene?

Intervjuvanec: To, da imam visokokvalitetne produkte, pravzaprav dam vsakemu vedet', da nisem najcenejši, ampak zato pa pravzaprav se lahko kokr tok zanesejo na rešitve.

Avtorica: Delujete na medorganizacijskem trgu. Kako pridobivate informacije o potencialnih kupcih, o povpraševanju na trgu? Kako se potem vi prilagajate temu trgu?

Intervjuvanec: Ja, moja želja je, da me oni najdejo. Zato moram bit' dovolj prepoznaven. Prepoznavnost pa gradim na dva načina. Eno je s predstavitvijo teh produktov na sejmi in tud' tuki sem precej zahteven, ker jst od principala zahtevam ne samo artikel, ampak da bojo tam kakšne stvari migale, da ljudi pritegnejo in da vidijo kakšno rešitev. Druga stvar pa je, da isto selim na splet in zato sem letos obnovil spletno stran in notri vgradil stran s primeri

aplikacij. Se pravi, nekdo bo prišel do aplikacij, bo reku aha, in potem pravzaprav se lahko začnem pogovarjat' z njim.

Avtorica: Delujete s kupci, kjer je potrebno tudi dosti strokovnega znanja.

Intervjuvanec: Vsekakor. Jst moram videt', kaj on sploh potrebuje, on ga dostikrat ne zna niti definirat'. Svojega problema.

Avtorica: Kakšni so pa vaši odnosi s kupcem? Kako jih vzpostavljate, kako jih ohranjate?

Intervjuvanec: Jah, z osebnim kontaktom. Najprej moram videt', kaj on sploh hoče, to grem običajno k njemu, potem ga tudi spoznam, da vidim, a je zaupanja vreden al' ni zaupanja vreden, to se potem odraža v obliki ponudbe. Ohranjam ga pa tako, da mu praktično nudim določene poprodajne aktivnosti, kot recimo zdaj, ko sem bil v /ime kraja/, sem jim prodal en merilni sistem, ampak js sem šel tja, da smo ga spustil' v pogon skupaj in sem videl ene tri stvari, ki sem jih moral še naredit' in **še isti dan** sem jim potem na tista tri vprašanja odgovoril. Oni so sicer rekl', da bojo to v soboto preizkusil', ampak se do zdaj niso več oglasil'. Kar pomeni, da so zadovoljni z rešitvijo. In to je potem ... pri njih imam jst s tem odprta vrata za naslednji projekt, ki se zdaj pripravlja.

Avtorica: Se pravi, delate tudi na zadovoljstvu, spremljate zadovoljstvo kupca.

Intervjuvanec: Predvsem je cilj, da grem k vsakemu kupcu lahko še enkrat.

Avtorica: Kaj pa mislite o povezovanju v poslovne mreže, danes zelo popularnem networkingu? Kako pomembne so?

Intervjuvanec: Do tega sem na nek način mal' zadržan. Namreč, jst ne gradim nobenih networkingov, pa čeprav bi lahko. Recimo, ena taka oblika networkinga je tehnološki forum v Portorožu. Zdaj, bil sem tam, enkrat, dvakrat kot razstavljaivec, ene parkrat tudi kot obiskovalec, mogoče naslednje leto tudi. In to je ena izmed oblik, vendar sem mnenja, da tam pride premalo obiskovalcev. Drugače tega ne gradim. Nekaj časa smo bili v visokotehnološkem grozdu, vendar tista stvar se je začela, pa se je tudi končala. Nisem dobil niti pričakovanih odgovorov na vprašanja, s katerimi sem šel tja notri, oziroma pričakovanji. Mislim, da networking bolj gradijo moji kupci, da si izmenjujejo izkušnje. In potem pravzaprav na ta način dobivam stranke, katere včasih še ne poznam. Oziroma v okviru podjetja, ki ga poznam, dobim novega sogovornika.

Avtorica: Na kakšen način pa pridete do ljudi, ki dejansko odločajo o nakupu?

Intervjuvanec: Ja, z obiskom. Ampak ni nujno, da to osebo sploh srečam. Lahko jo, ni pa nujno, da jo. Druga stvar je ... marsikdo me že pozna od teh ljudi. Nekatero sistematsko obdelujem. Pomembnejše. Na primer v /ime podjetja/. Enega do dva človeka. Al' pa v /ime podjetja/. Al' pa kej tazga. Te ljudi sistematsko obdelujem preko celega leta. Ampak to so zame pomembne stranke. Dočim pri manjših pa ni nujno. Dostikrat, pravzaprav, mi rečejo tele fantje, js sem pripravil ponudbo, odločil bo pa šef. Do šefa pa niti ne pridem. Niti ne grem. Ne čutim potrebe. Ker js sem svojo nalogo opravil. Zdaj, če bo imel šef kakšno vprašanje, bo tega vprašal, zakaj pa glih /ime priimek/, potem bom pa že jst povedal.

Avtorica: Se pravi, ste tok prepričani v svoje proizvode, da ponujate najboljšo kvaliteto?

Intervjuvanec: Jih prepričam. Sem prepričan v to. Zato sem tudi take firme izbral; ampak js jih prepričam ob obisku, ko si ogledam, kaj oni potrebujejo, potem se pogovorim o dveh, treh možnih rešitvah in se skupaj odločimo za eno ali dve, potem se pa oni odločajo v tem okviru in tukaj vidim, da sem običajno že precej dosegel.

Avtorica: To se pravi, vi bi rekli, da pridete do teh ljudi, ki dejansko odločajo o nakupu, predvsem prek prepoznavnosti, prek priporočil drugih.

Intervjuvanec: Preko reševanja njihovih merilnih problemov. Z obiski seveda. Zato sem, moj cilj je, da sem veliko pri strankah. Ker problemi so tam, ne tukaj.

Avtorica: Mislite, da ste dovolj prepoznavni? Kako to gradite ?

Intervjuvanec: Ja in ne. Js namreč, kljub temu da sem petindvajset, šestindvajset let na trgu in me precej ljudi že pozna, še zmeraj srečam kakšne, ki pojma nimajo, da sploh obstajam in da imam te stvari. Dostikrat dobim mejle od mojih principalov, ki jih potem pošljejo k meni, češ poklič' tega, poklič' unga ... pa so vsi tukaj nekje, Slovenci okrog mene.

Avtorica: Pa ste gradili na tej prepoznavnosti še posebej?

Intervjuvanec: Ja, zato to delam ves čas. Tudi zato so sejmi, tudi zato je spletna stran, ki jo vse bolj odpiram v smer reševanja problemov, se pravi, če en razmišlja o nekem problemu, poskušam naredit' način, da me najde.

Avtorica: Katera marketinška orodja, nekaj ste jih že omenili, uporabljate?

Intervjuvanec: Torej, spletno oglaševanje kot akcija, tega se ne poslužujem, zato ker tisti naslovi, ki jih imam, ni nujno, da so pravi, predvsem so to dostikrat naslovi nabavnikov, on pa ni nujno, da ve, kaj vse potrebujejo. Zame je bolj pomembno, da imam spletno stran kot učinkovito marketinško orodje, ker tam širim podstran z aplikacijami, in če nekdo napiše recimo testiranje zapor ali pa testiranje zamaškov, imam notri stran, kjer pride do tega kot primer. In v tem smislu širim spletno stran. Na, bi rekel, gradnji obstoječega »know-how-a« reševanja problemov. In to na čim širšem spektru.

Avtorica: Kaj pa obiskovanje strokovnih sejmov?

Intervjuvanec: Obiskujem, seveda. Vsako leto sem na dveh, treh sejmih v tujini, da vidim, kaj je tam novega in da pripeljem potem, če je kaj zanimivega, sem dol. To je, ampak to mi ne pomaga tolik pri pridobivanju, pri nagovarjanju domačih strank. Js imam potem problem, da ga pripeljem v javnost.

Avtorica: In kako potem rešujete ta problem?

Intervjuvanec: Ja, največ preko spleta, oziroma preko obiska, imam en tak predstavitveni list, kjer so gor zastopstva in pa ključne besede zraven, tako da dam tisto potem ljudem, ki se tako al' pa drugače za to zanimajo, in preko tega potem lahko širimo kontakte. Ampak en kontakt je vzpostavljen že s tem, da mu lahko to sploh dam. In načeloma na sejmih ne dajem dokumentacije kar tako na splošno, da dam en kup prospektov, potem pa naj jih poberejo. Tisti prospekti se za prvim vogalom naberejo, najdejo v košu za smeti.

Avtorica: Poslujete tudi preko oblaka. Kaj je bil vaš osnovni namen, da ste se odločili za to?

Intervjuvanec: Osnovni namen je dvojni. Po eni strani želim, da imam arhivirano v elektronski obliki vso poslovanje, in da kadar potrebujem, lahko pogledam, kaj se dogaja, tudi če nisem v pisarni. Druga želja pa je bila, da preko oblaka praktično poenostavim komunikacijo s trgov. Namreč, če imam notri spravljene vse mejle, vso zgodovino in tako naprej, druga stvar je, da ta oblak tega ne omogoča na ta način, kot sem si od začetka predstavljal, ampak vseeno gre v tej smeri, da imam tam po eni strani vse izkušnje spravljene notri, recimo z obdobja dveh let, da se je to enkrat začel' polnit' in da lahko potem od kjerkoli, če imam le internetni dostop, kupcu pošljem vsaj ponudbo al' pa ponudim vsaj kakšen odgovor, ki ga išče.

Avtorica: Kaj pa menite, da je po vašem mnenju najbolj učinkovito ?

Intervjuvanec: Hmm. Če bi vedel, kaj je najbolj učinkovito, potem bi to delal. Ne vem. Js mislim, da je spletna stran na prvem mestu po učinkovitosti, pod pogojem, da je dovolj sodobna in da lahko omogoči tistemu, ki išče problem, da jo najde. Naj bo še tako dobra spletna stran, če ne zagotavlja tega, da jo kupec najde, je brez veze. Se pravi, govorimo o neke vrste kvaliteti spletne strani, kako se pusti najdet tistemu, ki išče merilni problem, nek problem. Druga stvar so sejmi, za tiste, ki gledajo malo drugače. Malo drugače pa v temu, da čeprav smo v dobi interneta, pa je konec koncev vse na internetu, je osebni kontakt in pa to, da mu pokažem stvar, eno mašino, ki tam miga, pa rečem, to pa dela tako pa tako in lahko sam pogledaš, je še zmeraj zelo pomembno in zato se tud' udeležujem sejmov. Na vsakem sejmu dobim nekaj novih kontaktov al' pa kontaktov, ki so bili že zgubljeni in se na nek način vračajo nazaj preko sejma, zato ker pridejo tja pogledat', kaj se dogaja, kaj je nov'ga, na sejmu so zmeri neke novosti, so zmeri strokovni ljudje, ki dajejo neke odgovore na neka vprašanja, in to mislim, da je smisel enega tazga dialoga na sejmu. Tega internet ne more nadomestit'.

Avtorica: Se vam zdi v vašem primeru osebna predstavitev bolj učinkovita kot to, kar dobijo kupci prek spleta?

Intervjuvanec: To sta dva različna pristopa. Spletna stran je en pristop, ki pa nima nič skupnega z osebnim kontaktom. Mislim, da so osebni kontakti v poslovnem svetu še zmeraj zelo, zelo pomembni. In ne nazadnje, konec koncev, imam nekaj principalov, s katerimi smo postali prijatelji, ne. In zdaj, če gledamo z njihovega zornega kota, js sem njihov kupec, praktično smo postali prijatelji. Se pravi, osebni kontakt **je** zelo pomemben. Zdaj, če gledam to na sejmih, na sejmu je treba gledat' to z malenkost drugačnega zornega kota, mogoče bolj psihološko. Tistega, ki pride po nek tehniški nasvet, po neko rešitev problema, moram prepričat', da sem njegov rešitelj glavobola, in to ga ne rešujem samo s tehniko, to ga rešujem tudi z osebnim nastopom. Js mu moram dat', ponudit' neko obratovalno varnost, da če bo z mano delal, bo kratkoročno in dolgoročno nekaj dobil.

Avtorica: Bi rekli, da ste v svojem marketinškem delovanju inovativni?

Intervjuvanec: Mislim, da sem na nek način inovativen. Že če pogledam, da sem izbral firmo, ki mi lahko odgovori na vprašanja, ki jih imam. Niso bili edini, ki sem jih izbiral, da so šli v ta projekt z mano. Po drugi strani pa kot dokaz tega, da recimo, da sem inovativen, ali pa dokaz neke inovativnosti je to, da postavljam mojim principalom določene zahteve, kaj hočem imet',

da bom lahko pravzaprav rešil, oziroma da bom lahko spletno stran zgradil tako, kot jo jst želim imet'.

Avtorica: Se poslužujete splošno znanih marketinških konceptov, ki veljajo bolj za velike firme?

Intervjuvanec: Ne. Veliki koncepti mi ne ustrezajo. Recimo, meni ena marketinška akcija nič ne pomeni. Sem premajhen zato, preveč stane, po drugi strani pa, kaj jst vem. Opel, ko lansira marketinško akcijo za svoj nov model avtomobila, kaj naj jst na ta način delam? Moje tržišče ni tako, da bi šlo za tovrstne marketinške akcije.

Avtorica: Ste se že od vsega začetka posluževali nekih svojih konceptov al' se prilagajate, sledite trendom v industriji, oziroma v okolju, v katerem delate?

Intervjuvanec: Ne morem reči, da se prilag---, sledim trendom. Na nek način je to okolje, v katerem delujem, in od mene je odvisno, kako se bom v tem okolju znajdel. Je pa dejstvo, da sem na nek način individualist in da praktično moje rešitve niso standardne, ampak so **vedno** »custom designed«, zato pravzaprav tudi iščem firme, s katerimi sodelujem pri marketinških aktivnostih, take, ki mi znajo prisluhnti in ki mi znajo odgovoriti.

Avtorica: Kdo pa odloča in sprejema odločitve v zvezi z marketingom v podjetju?

Intervjuvanec: Jst.

Avtorica: O vsem odločate?

Intervjuvanec: O vsem.

Avtorica: Zanima me še, če marketinške aktivnosti načrtujete. Imate kakšen plan? Je to pisno?

Intervjuvanec: Ja, jih načrtujem. Saj, konec koncev, tud' odločitev za obnovitev spletne strani pa za posodobitve ... ta misel se razvija kratkoročno in dolgoročno. Tud' recimo, sem hotel speljat' določene tržne akcije pri točno določenih kupcih in sem jih načrtoval, nisem jih pa mogel speljat'. Ampak načrtovanje je zelo prisotno. Saj, konec koncev, če nimaš načrtovanja, niti ne moreš razvit' svoje misli, kaj bi rad in kako bi rad to speljal, in potem je brez veze.

Avtorica: Pa imate to kje zapisano?

Intervjuvanec: Ne, nimam nič zapisanega. To je vse v glavi.

Avtorica: Načrtujete pa kratkoročno al' dolgoročno?

Intervjuvanec: Oboje.

Avtorica: Koliko časa pa namenjate načrtovanju marketinških aktivnosti v primerjavi s časom, ki ga porabite za izvajanje marketinških aktivnosti?

Intervjuvanec: Premalo. Premalo. Razmerja časovnega pa ne poznam. Rabu bi ga pa več. Ampak dejmo rečt, da je to, da bi moglo bit' vsaj en dan na mesec. Za marketing.

Avtorica: Ne. Zanima me načrtovanje marketinških aktivnosti, pa tisto, kar dejansko izvajate.

Intervjuvanec: Načrtovanje ni tako veliko, to govorimo o kakšnih urah na mesec. Izvajanje bi bilo mogoče dan na mesec, vendar ga ne investiram tok. Seveda, če so pa še Ja, pa ja, sej ... pa če dam še sejme zraven, dobro dva do tri dni na mesec. Mislim, da bi moglo bit' marketinga. Grobo gledano. Vključno s sejmi in pripravami za sejme in podobne zadeve.

Avtorica: Bi rekli, da z leti namenjate več, enako ali pa celo manj denarja za marketing?

Intervjuvanec: Več.

Avtorica: A razmišljate tudi, da bi zaposlili osebo, ki bi se ukvarjala samo z marketingom?

Intervjuvanec: Ne, tega ne razmišljam. Razmišljam pa o temu, da če bi se pojavila ena agencija al' pa kakšna firma, ki bi mi ponudila ustrezne marketinške aktivnosti, ki bi jih lahko izvajal skladno z mojim pogledom na te zadeve, bi njihove storitve najel.

Avtorica: Če pogledate nazaj, kako pomemben se vam zdi, če sploh, marketing za dolgoročno preživetje vašega podjetja?

Intervjuvanec: Absolutno pomemben. Ne sam' za moje. Namreč, ker če nimaš komunikacije s kupci, potem tud' kupci tebe ne mor'jo najdet. Zato se mi zdi to t'ko pomembno, zato se mi zdi tud' pomembno, da poskušam gradit' en pozitiven vtis o sebi in svoji firmi in o produktih, ki jih imam, oziroma ponudbi. Ker če tega ni, potem je brez veze, da se gremo posle. Seveda moraš bit' pa tudi prepoznaven, sicer si brezimna množica, v množici se ve: pridejo eni pa vladajo množici.

PRILOGA C:

Intervju, 8. avgust 2016

Avtorica: Kako se je, od začetkov poslovanja vašega podjetja pa do danes, razvijal trg, na katerem delujete?

Intervjuvanec: Začel sem s prodajo meril /ime podjetja/ v Sloveniji, ampak to se ni obneslo in sem potem prav kmalu, po dobre pol leta začel iskati zastopstva, ki jih drugi niso imeli. Tako sem prišel do /ime podjetja/, mal' kasneje tudi do /ime podjetja/. Prvih 20 let sem bil v glavnem skoncentriran na Slovenijo, potem pa sem se začel počasi širit' še malenkost na Hrvaško, pa v Bosno, Srbijo, vendar se tista tržišča niso kaj dosti obnesla. Kar se je obneslo, se je severozahodni del Hrvaške, se pravi Zagreb z okolico.

Pokrivam v glavnem kovinsko predelovalno industrijo, kjer je težišče v avtomobilski industriji, dobavitelji v avtomobilski industriji, ampak širim ponudbo tudi na strojogradnjo, z drugimi komponentami, to so komponente za označevanje, pa servocilindri in podobne stvari. Z /ime podjetja/ pa posegam tudi po drugih industrijskih branžah. Namreč, če govorimo o procesni sensoriki, je to procesna industrija, želel sem pa iti še v druge branže, recimo to je divžna tehnika, to so vozila, in podobne zadeve ...

Paleto proizvodov sem začel širit' pred ene petimi, šestimi leti. Tako nekak'. Ko sem videl, da se praktično samo z /ime podjetja/ & »company« ni dal' bistveno povečat prometa. Gre pa v koncept ponudbe tovrstne merilne opreme v vseh branžah.

Avtorica: Pa izdelki?

Intervjuvanec: Ja, pri izdelkih je pa tako. /ime podjetja/ imam od takrat skoz, pa /ime podjetja/ sem imel od takrat skoz, ostala sensorika je pa stvar zadnjih petih let. Ko se širim še v sredino. V bistvu zgleda kot neke vrste črka T. Osnovna, nosilna dejavnost, potem se pa T gor širi, streh'ca od T-ja.

Avtorica: Kako je bilo na začetku poslovanja vašega podjetja s kupci?

Intervjuvanec: Kupcev od začetka ni bilo, ker sem pripeljal nove produkte, ki jih niso poznali. Zato sem aktivno obiskoval potencialne kupce in jim predstavljal stvari ... Iskal sem ljudi, ki so bili odgovorni, tam notri v tovarni. Ljudi, ki so bili procesni inženirji oziroma tehnologi, ki so pravzaprav predpisovali proizvodne merilne postopke. Zame je bilo pomembno to, da sem dosegel dost' velik promet, da sem se lahko financiral. To je trajalo tam nekje okrog 8 let.

Avtorica: Kaj pa proučevanje konkurence?

Intervjuvanec: Ta trenutek jo spremljam, ne pa proučujem, ker nisem tok daleč, da bi to moral delat'. Če gledam na splošno, silo pa te stvari, sem tukaj vodilni v Sloveniji, vendar je v Sloveniji še vsaj 3 do 5 ponudnikov, ki delajo s temi stvarmi.

Avtorica: Kaj bi izpostavili kot vašo konkurenčna prednost pred tekmeci na trgu?

Intervjuvanec: Prvič to, da imam družino produktov, ki jih večina drugih nima. To je ena stvar. Druga stvar, če gledamo marketinško, me pa loči od drugih to, da imam kvalitetno prodajo in po prodajno aktivnost. Kar pomeni, da primerno predstavim izdelke, najdem rešitev, ki je optimalna za kupca, če je potrebno jo usklajujem, zato tudi hodim okrog njih, in potem seveda jim nudim »support« ob inštalaciji.

In specifična strokovna znanja. Tukaj sem precej močen. Pa dost' široko znanje, ki je podprto z inženirskim znanjem . Razmišljam kot projektant, pa kot inženir in kot razvojniki. In kot prodajalec, seveda.

Avtorica: Imate v podjetju poslovno, morda tudi marketinško strategijo?

Intervjuvanec: Nisem prevelik strateg. To se mi niti ni zdelo pomembno. Ker je treba delati. In če gledamo - prodajna dejavnost je primarna, marketing so pa podporne dejavnosti. Pomembne zelo, ampak niso pa primarne. So sekundarne.

Avtorica: Katera usmeritev stoji za marketinškimi aktivnostmi vašega podjetja? Kaj vas vodi?

Intervjuvanec: Prodajna usmeritev.

Avtorica: Zakaj v podjetju, razen »v glavi«, ne načrtujete?

Intervjuvanec: Prvič zato ker ... Ne planiram teh stvari na ta način ... ali pa mogoče samo sem pa tja kakšno akcijo, ali pa planiram recimo sejme in podobno, kakšnih drugih takšnih tržnih planov ne delam, ker niti ne poznam metodologij dela in ker me je premalo skupaj, da bi sistematsko to obdeloval. Nimam časa, nimam znanja, .. to dvoje. Drugače pa bi načrtoval. BI.

Avtorica: Kako je z udeležbo na strokovnih sejmih in kako s promocijo?

Intervjuvanec: Sejme sem imel pa že od vsega začetka, ker sejem je najbolj enostaven način dostopa do kupcev. Promocije nisem imel v takem smislu kot jih mogoče danes razumete, ampak sem organiziral nekaj seminarjev, nekaj sam, nekaj pa v sodelovanju s fakulteto za strojništvo, pa pisal članke, tako da promocija je bila po eni strani strokovna literatura, workshopi, al' pa delavnice, ... To sem delal že od začetka, ker mi je bilo jasno, da prodajam opremo, ki terja nekaj znanja, se pravi neke vrste Know How, zapakiran v izdelek in to je bilo treba tako in drugače demonstrirati'.

Avtorica: Kakšni so vaši odnosi s kupci in ostalimi deležniki, denimo dobavitelji, distributerji, podizvajalci ipd.?

Intervjuvanec: Torej tako je. S tistimi dobavitelji, s katerimi imam bolj pogoste odnose al' pa ti, ki smo člani /ime podjetja/ omrežja smo med sabo bolj povezani, ker smo se letno dobivali. Z drugimi pa sem vzpostavil na pol prijateljski stik al' pa **prijateljske stike** skozi redno delo. Tudi s kupci smo si s celo vrsto na ti. Na trgu, na katerem delam, so odnosi zelo bistveni in gre za zelo osebni pristop. Zato želim stranke prej ali slej spoznat'. V ozadju je neka želja po kompatibilnosti, ki omogoča lažje in enostavnejše poslovanje, pregledno sodelovanje, predvsem pa zaupanje. Poslovno zaupanje. In če ni ta pravega **zaupanja**, ampak to sem že v prvem letu spoznal, potem ne bo poslov. Ker namreč tisti, ki z mano dela, dela **na dolgi rok**. Recimo, kaj jst vem, /ime podjetja/ dvajset let, /ime podjetja/ dvajset let. Ker namreč to je veriga in če je ta veriga šibka, potem je šibka cela veriga. In zato pravzaprav delam na temu od vsega začetka. Moja vizija je bila, že takrat sem jo imel definirano, da si v vsaki fab'rki pustim odprta vrata. To je bila pa moja strateška odločitev že od vsega začetka.