

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Živa Matkovič

**Pomen marketinga v malih podjetjih in primer Mojster Miha, d .o .o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Živa Matkovič

Mentorica: doc. dr. Tanja Kamin

**Pomen marketinga v malih podjetjih in primer Mojster Miha, d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## ZAHVALA

*Ob zaključku študija se zahvaljujem vsem domačim, ki so me ves čas podpirali in v času moje zasedenosti skrbeli za moji hčerki.*

*Zahvaljujem se tudi mentorici za vse smernice in potrpežljivost.*

*Diplomsko nalogo pa posvečam svojim staršema, saj imata največ zaslug, da sem prispela do sem.*

## **Pomen marketinga v malih podjetjih in primer Mojster Miha, d.o.o.**

V diplomski nalogi opredeljujem marketing kot pojem in marketing kot koncept. Nato se osredotočam na mala podjetja, njihove značilnosti in pomen marketinga v malih podjetjih, kjer se srečujejo s pomanjkanjem sredstev, znanja in kadrov. Posledično je tudi njihov marketing pomanjkljiv. V takih podjetjih ostajajo enake marketinške zakonitosti, kot v velikih podjetjih, vendar si marketinga na zapleteni ravni ne morejo privoščiti, saj to zahteva veliko sredstev. Potreba po marketinških storitvah pa je ravno tako velika.

Na primeru majhnega podjetja Mojster Miha, d. o. o. sem pokazala, kako se marketing izvaja v praksi. Na podlagi intervjuja, analize internih dokumentov in neformalnega razgovora z zaposlenim sem oblikovala predstavitev podjetja. Nato sem se osredotočila na izobrazbo in vodenje v podjetju, na razumevanje marketinga, na načrtovanje prihodnosti, na tržno komuniciranje ter na konkurenčno prednost. Prišla sem do ugotovitve, da ima podjetje precej tipičnih lastnosti malih podjetij, ki zaznamujejo njihovo izvajanje marketinga. Marketinškega načrtovanja ni, brez tega pa podjetje ne more dobro funkcionirati.

*Ključne besede:* marketing, majhna podjetja, študija primera, marketinško načrtovanje.

## **Importance of marketing in small businesses and an example of Mojster Miha, d. o. o.**

In this graduate assignment, I am defining marketing as a term and as a concept. I am then focusing on small businesses, their characteristics and importance of marketing in small businesses, which are confronted with the lack of resources, knowledge and personnel. Consequently, it also shows in their lack of marketing activities. In such enterprises the same marketing legalities as in large companies remains. However, they cannot afford the marketing at complex levels, because it requires a lot of resources. The need for marketing activities is still very important.

On the case of a small enterprise Mojster Miha, d. o. o. I have illustrated how marketing is implemented in practice. Based on interviews, analysis of internal documents and informal interviews with employees, I formed a company presentation. Then I focused on education and the management of the company, their understanding of marketing, plans for the future, marketing communications and competitive advantages. I came to the conclusion that the company has a typical characteristics of small businesses, which characterize their implementation of marketing. If the company does not have marketing planning, it cannot function as it could.

*Keywords:* marketing, small business, case study, marketing planning.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	7
1.1	OPREDELITEV PODROČJA .....	7
1.2	OPREDELITEV PROBLEMA .....	7
1.3	NAMEN IN CILJI .....	8
2	MARKETING.....	8
2.1	OPREDELITVE POJMA, TERMINA MARKETING.....	8
2.2	OPREDELITEV MARKETINGA KOT KONCEPTA.....	10
2.2.1	Marketing kot veščina .....	11
2.2.2	Marketing kot splet aktivnosti.....	12
2.2.3	Marketing kot temeljna funkcija organizacije.....	12
2.2.4	Marketing kot sistem.....	13
2.2.5	Marketing kot organizacijska enota .....	13
2.3	OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ .....	13
2.3.1	Vodenje podjetja .....	15
2.3.2	Organiziranost .....	15
2.3.3	Kadri.....	15
2.3.4	Raziskave in razvoj .....	16
2.3.5	Financiranje .....	16
2.3.6	Ranljivost .....	16
2.4	POMEN MARKETINGA V MALIH PODJETJIH .....	18
2.4.1	Tržne omejitve.....	21
2.4.2	Tržne prednosti.....	21
3	ŠTUDIJA PRIMERA: MARKETING V MALEM PODJETJU MOJSTER MIHA, D. O. O.	
O.	23	
3.1	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE .....	24
3.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	25
3.3	METODE ZBIRANJA PODATKOV .....	25
3.4	PREDSTAVITEV PODJETJA MOJSTER MIHA, D. O. O. ....	26
3.5	OPREDELITEV GLAVNIH DEJAVNOSTI .....	27
3.6	REZULTATI RAZISKAVE.....	31
3.6.1	Izobrazba in vodenje podjetja .....	31
3.6.2	Razumevanje marketinga .....	32

3.6.3	Načrtovanje prihodnosti .....	32
3.6.3.1	SWOT analiza .....	33
3.6.4	Tržno komuniciranje .....	35
3.6.5	Konkurenčna prednost.....	36
4	ZAKLJUČEK .....	38
5	LITERATURA .....	39

## **KAZALO SLIK**

Slika 3.1:	Prikaz rasti prihodka posamezne dejavnosti po letih .....	29
Slika 3.2:	Prikaz stroškov posamezne dejavnosti po letih .....	30
Slika 3.3:	Dobiček/izguba poslovanja podjetja glede na dejavnost .....	30

## **KAZALO TABEL**

Tabela 3.1:	Najožja konkurenta podjetja Mojster Miha, d. o. o.....	37
-------------	--	----

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PODROČJA

»Trženjski način razmišljanja ni enostaven, sicer bi se uporabljal uspešneje. Čeprav potrebujemo samo en semester, da se ga naučimo, potrebujemo vse življenje, da ga obvladamo« (Kotler 1996).

V uvodu knjige Marketing management piše, da so časi, ko so podjetja lahko uspevala, če so proizvajala svoje izdelke, jih pospremila s trdo prodajo in močnim oglaševanjem, minili. Tak način poslovanja se je imenoval »trženje«. Laik tako razume trženje, čeprav je ta vidik trženja že zdavnaj preživel. Avtor pravi, da je žal še vse preveč direktorjev podjetij, ki prav tako menijo, da pomeni trženje že, »če našenejo na trg četo prodajalcev, da prodajo tisto, kar izdelata podjetje. Tako gledanje na trženje pa je recept za katastrofo«. Torej je treba nekaj več kot samo tako razumevanje (Kotler 1996).

## 1.2 OPREDELITEV PROBLEMA

Izdelek je dober, storitev tudi. Zakaj podjetje ne deluje tako, kot bi moralo? Kriva je kriza, ko bo te konec, bo šlo na bolje. To je izjava mnogih vodstvenih kadrov v današnjih časih, tudi direktorja podjetja, katerega sem analizirala v pričujoči diplomski nalogi. Vendar, ali je to resničena vzrok slabega poslovanja podjetja? V nalogi predstavljam razumevanje marketinga v malih podjetjih na konkretnem primeru podjetja Mojster Miha, d. o. o. Domnevam, da v večini majhnih podjetij zaradi pomanjkanja kadrov, sredstev in strokovnega znanja slabše razumejo marketing, marketinško načrtovanje pa je slabo organizirano. Zanimalo me je, ali ima obravnavano podjetje marketinški odnos do izdelkov, storitev, lastnih sposobnosti in znanj, odnos do kupcev, do zaposlenih, države in varstva okolja. Zanimala me je torej organiziranost marketinga v obravnavanem podjetju.

---

V diplomski nalogi uporabljamo termin marketing, razen v citatih, v katerih so avtorji oziroma prevajalci uporabili termin trženje. Razlika med obema terminoma je podrobneje predstavljena v drugem poglavju.

### 1.3 NAMEN IN CILJI

Namen diplomske naloge je, predstaviti značilnosti malih podjetij in prikazati pomen izvajanja marketinga v malih podjetjih, ki se srečujejo s pomanjkanjem sredstev, znanja in kadrov. Skušala bom ugotoviti, kakšen pomen pripisujejo marketingu v podjetju Mojster Miha, d. o. o., ter kako in ali sploh načrtujejo marketinško dejavnost v podjetju. Še posebej se bom osredotočila na eno izmed štirih dejavnosti v podjetju, to je prodajo keramike in sanitarne opreme. Naredila sem podrobno študijo primera obravnavanega podjetja in omenjene dejavnosti prodaje keramike in sanitarne opreme.

## 2 MARKETING

### 2.1 OPREDELITVE POJMA, TERMINA MARKETING

Angleški izraz marketing se je prvič pojavil v Websterjevem slovarju iz leta 1880 in je pomenil »dajanje nakupa na trg«. To pomeni, da sta na trgu aktivna tako porabnik kot ponudnik. Oba delujeta marketinško. Ameriška zgodovina izraza izhaja iz leta 1901. Pojavil se je v distribuciji, v dokumentu o pospeševanju kmetijskih pridelkov po ZDA. Kasneje, zlasti v času velike gospodarske krize v 30. letih, je termin marketing v ZDA postal sinonim za proces učinkovite množične prodaje. Po drugi svetovni vojni je množična proizvodnja močno naraščala in kmalu se je izkazalo, da je marketinški menedžment ključnega pomena za uspeh organizacij. Drucker (1954) je zapisal, da ima posel le dve zahtevi, in sicer inovacije ter marketing. Kasneje, v začetku 60. let, se je začela tako imenovana marketinška revolucija. Njeno vodilo je bilo spoznanje, da mora proizvodnja opustiti prodajno naravnost in slediti potrošnji (Jančič 2013, 22).

Definicije marketinga se skozi čas spreminjajo. Vse bolj se omenjajo odnosi in poleg porabnikov še drugi deležniki. Ameriška marketinška zveza (AMA) je leta 2004 sprejela definicijo, da je marketing organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost porabnikom in upravljamo odnose z njimi na načine, ki koristijo tako organizaciji kot tudi vsem njenim deležnikom. Leta 2007 so definicijo posodobili. Od takrat naj bi to bila aktivnost, splet institucij in postopkov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo kot celoto (Jančič 2013).



Opredelevanje marketinga lahko uporabljamo v akademske namene, za očitranje vede, diagnostične raziskovalne namene in aplikativne namene. Pregled literature kaže, da večina avtorjev pri opredelitvi pojma izrecno ne navaja različnih pomenov slednjega. Poleg tega številni avtorji v istem besedilu uporabljajo izraz »marketing« v različnih pomenih (na primer marketing kot proces ali marketing kot način razmišljanja), kar povzroča nejasnosti. Nekateri avtorji v domači literaturi uporabljajo samo izraz »marketing«, drugi izraz »trženje«, tretji pa celo v istem besedilu izmenično oba od njh (Gabrijan in Snoj, 2015).

Gabrijan in Snoj (2015) navajata nekatere vidike razumevanja vsebine pojma »marketing«:

- V Sloveniji se pogosto uporabljata izraza »komerciala« in »komercialna dejavnost«. Gre za nekakšna ostanka zastarelega razmišljanja o prodajnih, nakupnih in tržno komunikacijskih aktivnostih.
- Pogosto ljudje pojem »marketing« preozko razumejo zgolj kot »marketinško komuniciranje« ali zgolj kot »raziskavo trga«.
- Tako v domači, kot v tuji literaturi in praksi ni razčiščen vsebinski odnos med »marketingom« in »prodajo«. Avtorja menita, da spada prodaja kot področje znanj, kot proces ali kot organizacijska enota v okvir marketinga.
- V Sloveniji nekateri avtorji uporabljajo izraz »marketing« kot sinonim za »sodobno trženje«, pri čemer tega ne podprejo z argumenti.

Sfiligojeva v svoji knjigi omenja, da terminološkim razlikam med izrazoma trženje in marketing (slednji izraz je sicer tujka), ne pripisuje velikega pomena (Sfiligoj 1999).

»Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z medsebojno izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 1996, 13).

»Marketing je aktivnost, niz institucij in procesov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo in menjamo izdelke, storitve in ideje, ki imajo vrednost za stranke, kliente, partnerje in družbo v celoti« (American Marketing Association 2007).

Marketing je vezni člen med podjetjem in njegovim okoljem. Obsega aktivnosti, ki olajšujejo menjalna razmerja (Vidic 2000, 11).

## 2.2 OPREDELITEV MARKETINGA KOT KONCEPTA

Pri obravnavanju nalog in konceptov marketinga izhajam iz dejstva, da je marketing družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler 2004, 9).

Uporaba marketinškega koncepta v praksi, oziroma marketinška usmeritev je direktno povezana z uspešnostjo in dobičkonosnostjo poslovanja (Podnar in drugi, 2007). Teoretiki marketinga opisujejo naslednje koncepte, s pomočjo katerih podjetja vodijo svoje marketinške aktivnosti:

1. *Koncept proizvodnje/ proizvodna usmeritev*: filozofija podjetja, kjer podjetje daje prednost proizvodnji pred povpraševanjem. Podjetju s tako usmeritvijo je najpomembneje, da doseže visoko produktivnost proizvodnje in razvije široko distribucijsko mrežo. Namesto na potrebe na trgu se osredotoča na notranje sposobnosti in zmožnosti. Poudarja ekonomijo obsega in standardizacijo izdelkov.
2. *Koncept izdelka/ izdelčna usmeritev*: pri tej usmeritvi je v ospredju izdelek, njegova visoka kakovost in stalen razvoj. Podjetja s to usmeritvijo pozabljajo na resnične potrebe in želje potrošnikov. Ravno to je ena izmed treh pasti, v katere se lahko ujamejo podjetja, ki se sicer imenuje *vzvišenost nad trgom* (podjetja ne verjamejo, da potrošniki spodbudijo inovacije) (Day v Podnar in drugi 2007).
3. *Prodajni koncept/ prodajna usmeritev*: podjetje uporablja agresivno prodajo in promocijo in skuša svojo ponudbo vsiliti potrošnikom. Podjetje misli, da kupci sicer ne bodo kupili dovolj izdelkov. Ključna je količina prodaje.
4. *Marketinški koncept/ marketinška usmeritev*: gre za podjetja, ki so sposobna opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov, jih uskladiti z lastnimi cilji podjetja. Smisel obstoja podjetja pa je v polnem zadovoljevanju potreb in želja potrošnikov, in sicer je pri posredovanju zelenega zadovoljstva podjetje učinkovitejše od tekmecev.

5. *Družbeno odgovoren marketinški koncept/ družbeno-marketinška usmeritev:* podjetja, ki so sposobna opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov, jih uskladiti z lastnimi cilji podjetja ter jih zadovoljiti učinkoviteje od tekmecev. Vse to pa mora početi na način, ki omogoča dolgoročno blaginjo družbe (Kotler 1996; Podnar in drugi 2007).

Marketinški menedžment je ena najpomembnejših poslovnih funkcij vsake organizacije. Pomeni tehnologijo prilagajanja izdelkov in storitev spreminjajočim se željam in potrebam potrošnikov. Poleg potrošnikov vse večji pomen dobivajo tudi ostali deležniki podjetja. Dober marketinški menedžment pomeni, da mora organizacija najprej prepoznati, kakšne so želje in zahteve potrošnikov v določeni kategoriji izdelkov ali storitev, poleg tega pa mora na osnovi zbranih spoznanj pristopiti k oblikovanju izdelka ali storitve. Danes pa je k temu potrebno dodati še komunikacijsko podporo. Na splošno se v tem marketing tudi loči od prodajnega koncepta. Pri slednjem je izdelek ali storitev že vnaprej dana, naloga marketinških strokovnjakov pa je, da uporabijo marketinška znanja in z njimi delujejo v smeri boljše prodaje. Ta vizija marketinga je prevladovala tja do 90. let. Danes marketinško menjavo razumemo kot temeljni družbeni proces, zato je interdisciplinarni marketinški okvir pomembnejši kot vidik posamične znanstvene discipline. Oglaševanje je tisto, ki je najbolj vidna stran marketinškega menedžmenta sodobne družbe (Jančič 2013).

### **2.2.1 Marketing kot veščina**

Marketing je spretnost, veščina, ker vsebuje odnose med ljudmi v menjalnih procesih. Še zlasti se marketing kot tak v današnjem času izkaže pomemben v menjalnih situacijah, za katere je značilno komuniciranje udeležencev z možnostjo takojšnje povratne zveze (Gabrijan in Snoj 2015, 57).

### **2.2.2 Marketing kot splet aktivnosti**

»Marketing je celota posebnih aktivnosti organizacije na področju menjave izdelkov, ki so usmerjene k zadovoljevanju potreb« (Gabrijan in Snoj 1986, 13). V njej sta poudarjena celota aktivnosti (dejavnosti, procesov, funkcij, nalog), značilnih za marketing, in njihova ciljna povezanost.

Aktivnosti organizacije izvajalca marketinga so ustvarjanje informacij za potrebe marketinga, ustvarjanje koristi zase in za ciljne skupine (razvijanje, spreminjanje in opuščanje izdelkov), marketinško komuniciranje o koristih (izdelkih), dostavljanje koristi (aktivnosti na marketinških poteh izdelkov).

O marketingu govorimo, kadar gre za usklajeno celoto naštetih aktivnosti. Naloge slednjih so ustvarjanje, omogočanje, stimuliranje, olajševanje, ohranjanje, usklajevanje, vrednotenje procesov menjave izdelkov.

Marketing je torej zavestna dejavnost, katere značilnost je, da organizacija, ki ga izvaja, na podlagi ustreznih informacij načrtuje, organizira, vodi, izvaja in kontrolira svoje marketinške aktivnosti. Marketing je ustvarjanje določenega vedenja ciljnih skupin (Gabrijan in Snoj 2015, 57–59).

### **2.2.3 Marketing kot temeljna funkcija organizacije**

Temeljne funkcije organizacije so značilne skupine sorodnih dejavnosti (procesov, aktivnosti, nalog), ki jih organizacija mora opraviti, da bi nakupila resurse, (pro)izvajala in prodajala izdelke.

Za vsako funkcijo v organizaciji je smiselno opredeliti namen, položaj v organizacijski hierarhiji, cilje, skupek aktivnosti, časovnico, izvajalce, proračun.

V organizacijah, ki so odvisne od svoje uspešnosti v menjalnih procesih, je marketing smiselno obravnavati kot eno izmed temeljnih funkcij organizacije. Te pa so (pro)izvajanje, financiranje in računovodenje, raziskovanje in razvijanje, menedžment

človeških resursov, marketing kot proces na nakupnem področju in marketing kot proces na prodajnem področju.

Naštete temeljne funkcije podpirajo podporne funkcije, kot so načrtovanje, ustvarjanje, razpečevanje in uporabljanje informacij, organiziranje, vodenje ljudi, nadziranje in interveniranje (Gabrijan in Snoj 2015, 59–60).

#### **2.2.4 Marketing kot sistem**

Marketing kot sistem je celota sestavin in povezav med njimi. Omenjeni sistem je mogoče obravnavati na različnih ravneh sestavljenosti, kot so globalni sistem marketinga, sistem marketinga različnih skupnosti, marketinga države, regije, mesta, sistem marketinga podjetja ali drugih organizacij, sistem marketinga skupin izdelkov in posameznega izdelka (Gabrijan in Snoj 2015, 60).

#### **2.2.5 Marketing kot organizacijska enota**

Marketing kot organizacijska enota je interesni in dejavnostni sistem resursov, naravnano k menjalnemu procesu organizacije z okoljem.

Pod organizacijske enote marketinga štejemo delovna mesta, oddelek, sektor

Za vsako organizacijsko enoto je potrebno opredeliti njene pristojnosti, odgovornosti in naloge (Gabrijan in Snoj 2015, 60–61).

### **2.3 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ**

Največ malih podjetij začne poslovati tako, da se lotijo izboljšav izdelkov oziroma storitev, ki so rezultat zamisli drugih. Navadno jih želijo le izpopolniti ali pa ponuditi tam, kjer izdelki oziroma storitev še niso prisotni. V malih podjetjih je zato prisotno tudi veliko tveganje, da se bodo pojavili novi konkurenti, saj je vstop v dejavnost, ki je bila zamisel drugih, relativno enostaven. Za taka podjetja je tako toliko bolj pomembno, da ponujajo izdelek, ki ga je težko posnemati. Ne glede na to, ali gre za novo poslovno

zamisel ali za izboljšavo stare, za uspeh ni dovolj le pogum ali intuicija za začetek. Za uspešno poslovanje je ključna analiza trga (Močnik 2003).

Iz letnega poročila o malih in srednjih podjetjih v Evropski uniji je razvidno, da je bilo konec leta 2008 v Evropski uniji 99,8 odstotkov vseh podjetij malih in srednjih. Kar 92 odstotkov je bilo mikro podjetij s povprečno 2,1 zaposlenim. V njih dela skoraj 30 odstotkov vseh zaposlenih. MSP (mikro, mala in srednja podjetja) so zato razumljeni kot motor evropskega gospodarstva (Kenda 2010).

MSP-ji igrajo osrednjo vlogo v evropskem gospodarstvu. V Evropski uniji 25 držav zagotavlja približno 23 milijonov MSP-jev, to je okoli 75 milijonov delovnih mest in predstavlja 99 odstotkov vseh podjetij. Vendar se ta podjetja pogosto srečujejo s tržnimi nepopolnostmi. MSP-ji imajo pogosto težave pri pridobivanju kapitala in posojil. Njihovi omejeni viri jim med drugim tudi omejujejo dostop do novih tehnologij inovacij (Evropske skupnosti 2006).

Po Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 2009 vidimo, da obravnavano podjetje spada med mikro podjetja, saj povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov. Mikro družba pa je družbe, ki izpolnjuje dve od teh meril. Določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se uporabljajo za majhne družbe, se uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače. Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50. Čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 in vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov (Uradni list Republike Slovenije 2009).

Kljub temu da obravnavano podjetje spada med mikro podjetja, v nadaljevanju navajamo značilnosti malih podjetij, saj poleg tega, da se določbe Zakona o gospodarskih družbah nanašajo enako na majhna in mikro podjetja, tudi obravnavani teoretiki navajajo enake značilnosti tako za majhna kot za mikro podjetja.

Torej so MSP pomembna, vendar je potrebno poudariti, da niso mini različice velikih korporacij. Seveda imajo določene lastnosti, ki so skupne vsem organizacijam, tako

majhnim kot velikim, vendar imajo določene značilnosti, ki so odraz načina njihove organiziranosti in vodenja. Predvsem je potrebno poudariti, da velikost ni ključni dejavnik, ki zaznamuje MSP-je (Carson in drugi 1995).

V nadaljevanju navajam ključne značilnosti MSP-jev:

### **2.3.1 Vodenje podjetja**

V primerjavi z velikimi podjetji je v MSP-ju po navadi vodja podjetja lastnik, podjetnik, ki ima pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja. Vodstvo ima pogosto tehniško usmerjeno izobrazbo, vodenje je patriarhalno, skupinske odločitve so redke, improvizacija in intuicija imata izredno velik pomen. Planiranja skoraj da ni, vodstvo je preobremenjeno zaradi kopičenja funkcij, možnost popravkov pri napačnih odločitvah pa je izjemno majhna (Pfohl in Kellerwessel v Rebernik 1997, 25). Način vodenja podjetja je odvisen od lastnika (menedžerja) podjetja. Osebni cilji lastnika se po navadi zrcalijo v podjetniških ciljih, kar omogoča poenotenje zaposlenih s poslanstvom podjetja. Poleg tega menedžerji običajno poznajo vse uslužbence osebno. Vendar se zaradi načina vodenja menedžerja, ki je hkrati lastnik, pojavijo zgoraj omenjene slabosti: avtoritativno vodenje, redko sprejemanje timskih odločitev, riziko zaradi odvisnosti od ene osebe, ki ne obvladuje vseh področij poslovanja, preveliko osredotočanje na kratkoročne operativne probleme, premalo načrtovanja in preveč improvizacije (Carson in drugi, 1995).

### **2.3.2 Organiziranost**

V primerjavi z velikimi podjetji, kjer je prisotna visoka stopnja delitve dela, je za MSP-je značilno kopičenje funkcij, redko oblikovanje oddelkov, informacijske poti so kratke in neposredne, prisotna je močna osebna povezanost, navodila in kontrola poteka osebno, fleksibilnost je visoka, stopnja formalizacije je nizka in značilen je popoln pregled lastnika nad organizacijo (Carson 1995, 67–77; Pfohl in Kellerwessel v Rebernik 1997, 25).

### **2.3.3 Kadri**

V primerjavi z velikimi podjetji imajo MSP-ji majhno število zaposlenih. Slednjih je malo z visokošolsko izobrazbo. Strokovno znanje je pretežno široko, velik delež zaposlenih je običajno zadovoljnih z delom v podjetju (Pfohl in Kellerwessel v Rebernik 1997, 24).

#### **2.3.4 Raziskave in razvoj**

Za MSP-je ni značilen stalno institucionaliziran raziskovalno razvojni oddelek. Po navadi so raziskave in razvoj kratkoročno intuitivno usmerjene. Obdobje od iznajdbe do uporabe je običajno relativno kratko (Pfohl in Kellerwessel v Rebernik 1997, 26).

#### **2.3.5 Financiranje**

MSP-ji nimajo dostopa na anonimno tržišče kapitala in imajo zato le omejene možnosti financiranja. V krizi nimajo neposredne splošne državne podpore (Pfohl in Kellerwessel v Rebernik 1997, 26). MSP-ji uporabljajo višji delež kratkoročnega financiranja. Dolgoročno izposojanje denarja z nizkimi stroški je oteženo, predvsem zaradi manjšega premoženja, ki ga lahko zastavijo za varščino kredita. Obrestne mere za posojila so znatno višje v primerjavi z velikimi podjetji (Rebernik 1997, 31). Skratka, lahko se spopadajo s težavami pri privabljanju kapitala, še posebej tveganega. Njihovo svobodo in neodvisnost torej omejujejo dolžnosti do finančnih institucij (Carson in drugi 1995; Beesley in Rothweel v Rebernik 1997, 26).

#### **2.3.6 Ranljivost**

Ker majhna podjetja nimajo dovolj sredstev za obvladovanje celotne panoge ali celotnega trga, si ne smejo privoščiti veliko napak, saj le-te lahko vplivajo na njihovo likvidnost, ki je ključnega pomena za delovanje. Lastnik oziroma menedžer malega podjetja mora biti posledično zelo natančen pri strateškemu razmišljanju, kar prinese manj napak in kar bo pripomoglo k boljšemu pretoku denarja ter manjši ranljivosti podjetja (Cook 1992, viii).

Avtorica knjige Management malih podjetij (Močnik 2003, 7–10) omenja naslednje prednosti in slabosti malega podjetništva:



### **Prednosti:**

- *Neodvisnost:* lastniki so povsem samostojni pri razporeditvi časa in nalog.
- *Finančne možnosti:* pričakovane finančne možnosti so običajno precej večje, kot pa če posameznik dela za druge.
- *Zagotavljanje zaposlitve:* podjetje lahko nudi zaposlitev družinskim članom. V obdobju recesije se tudi število podjetij povečuje, saj si ljudje z ustanovitvijo podjetja zagotovijo delo.
- *Izziv:* začetek poslovanja pomeni za lastnike podjetnike izziv, kljub riziku, ki pomeni uspešno ali neuspešno poslovanje. Zavedajo se, da je uspeh poslovanja odvisen od njih samih. Torej gre za psihološko zadovoljstvo ob izzivu.
- *Hitrost:* majhna podjetja so se sposobna zelo hitro prilagoditi spreminjajočim se okoliščinam in potrebam potrošnika, kar je ključnega pomena za njihov obstoj, zato mora imeti lastnik takega podjetja veliko znanja in mora biti zelo osredotočen na problem. Nasprotno bi hitrost lahko škodila, saj bi lahko sprejel napačno odločitev (Cook 1992, ix)

### **Slabosti:**

- *Nihanje prodaje:* MSP-ji se pogosto srečujejo z nihanjem prodaje, kar vpliva na višino denarnih prejemkov. Podjetja se morajo pogosto zadolžiti, da nadomestijo pomanjkanje denarja.
- *Konkurenca:* konkurenčno tveganje je veliko. Lahko se zgodi, da se zmanjša tržno povpraševanje, če se pojavijo večji konkurenti.
- *Povečana odgovornost:* lastnik opravlja hkrati več funkcij, mora sprejemati vedno več odločitev in se mora seznaniti z več različnimi področji.
- *Finančne izgube:* podjetnik lahko sprejema napačne odločitve, kar prinese slabe finančne rezultate. Če je takih odločitev preveč, lahko pride do stečaja podjetja. Zaradi te možnosti so podjetniki raje previdnejši pri odločitvah ter posledično manj drzni. Tako se zadovoljijo z manjšimi dobički in manjšo donosnostjo.
- *Odnosi z zaposlenimi:* delovni pogoji v podjetju morajo biti takšni, od zaposlenih ne zahtevajo preveč, pa tudi ne premalo delovnih naporov. *Zakonska ureditev:* MSP-ji morajo upoštevati množico zakonskih predpisov: lastnik mora plačevati razne prispevke, za opravljanje dejavnosti mora imeti ustrezna dovoljenja, delovni čas urejajo lokalni predpisi, varnostne in zdravstvene zahteve morajo biti urejene ...

- *Tveganje neuspeha*: do poslovnega neuspeha lahko pride zaradi slabših splošnih gospodarskih pogojev, zaradi določenih neustreznih aktivnosti zaposlenih, zaradi naravnih nesreč, lahko pa tudi po krivdi podjetnika.

## 2.4 POMEN MARKETINGA V MALIH PODJETJIH

Številni pisci knjig, ki se ukvarjajo s problematiko MSP-jev pravijo, da njihova velikost ni ključni dejavnik, ki jih zaznamuje. Resnične razlike se bolj nanašajo na njihove cilje, stil vodenja in na marketing.

Avtorji Knjige Marketing in podjetništvo v MSP-jih navajajo pomanjkljiv marketing kot pogost vzrok za neuspeh MSP-jev in pogosto marketing velja za njihovo »šibko točko«. Lastniki oziroma menedžerji takih podjetij imajo običajno omejeno znanje o marketinškem načrtovanju, ki pa je v celoti odvisno od njihovih izkušenj in znanja na tem področju (Carson in drugi 1995, 9).

V MSP-jih veljajo enake marketinške zakonitosti kot pri vseh drugih oblikah poslovanja, vendar si MSP-ji ne morejo privoščiti marketinga na zapleteni ravni, ki je značilen za velika podjetja in ki zahteva veliko sredstev, saj so ta omejena. To zadeva tako finančne omejitve kot pomanjkanje znanja in časa. Vendar je potreba po izvajanju marketinške aktivnosti pri malih podjetjih ravno tako velika, če ne še večja, kot pri velikih podjetjih. Poleg omejenih sredstev so MSP-ji omejeni tudi s strokovnim znanjem, saj po navadi v podjetju ni mesta za strokovnjaka, ki se ukvarja samo z enim področjem, kot je marketing. Zaradi tega imajo MSP-ji omejen vpliv na svojo panogo, trg in geografsko področje. Zaradi pomanjkanja sredstev in strokovnega znanja na področju marketinga je tudi vpliv na medije preko oglaševanja in publicitete zanemarljiv v primerjavi z velikimi podjetji. Zato je potrebno marketinške dejavnosti prilagoditi značilnostim MSP-jev in značilnostim podjetnikov (Carson in drugi 1995).

Eden ključnih problemov malih podjetij je časovna stiska in raznolikost opravil, saj malo podjetje potrebuje tako inventuro kot računovodstvo, prodajo, organizacijo in ne nazadnje marketing. In za doseg ravnotežja med vsemi temi opravili, potrebnimi za poslovanje, podjetje potrebuje marketing. »Dobri marketing pa lahko proizvaja

aktivnosti, ki podjetju pomagajo slediti najbolj dobičkonosni in najbolj obsežni možni prodaji, v skladu z zmožnostmi podjetja» (Cook 1992).

Avtorji knjige *Marketing in podjetništvo v MSP-jih* poudarjajo, da marketinške dejavnosti pri MSP-jih nimajo formalne strukture in okvirja ter se izvajajo glede na zmožnosti in okoliščine podjetja. Zaradi omejenih sredstev je marketinška aktivnost v takih podjetjih manj obsežna in intenzivna. MSP-ji se torej ne poslužujejo dragih in velikih marketinških strategij in načrtov. Omejena sredstva tudi prinašajo enostaven in naključen marketing, ki se pogosto hitro odziva na tekmečeve aktivnosti. Majhna podjetja, posebno tista, ki so v zgodnji fazi razvoja, so navadno izdelčno usmerjena in prav tako je tudi z njihovim marketingom, ki pa je osredotočen tudi na cene. To lahko prinaša dobre rezultate, saj so MSP-ji občutljivi na cene, še posebej v primerjavi z velikimi tekmeci. Verjetno je najpomembnejši dejavnik pri MSP-jih prisotnost lastnika/menedžerja. Ta je vključen v vse oblike poslovanja, tudi v marketing. Njegov marketinški stil pa je običajno odvisen od intuitivnih idej in odločitev ter od zdrave pameti. Stopnja razvoja bo imela tudi pomembno smer pri marketinški aktivnosti. Podjetje bo imelo v svojih začetkih delovanja verjetno enostavnejši marketing, zrelejše podjetje pa bo deležno bolj sofisticiranega marketinga. MSP-ji lahko reagirajo hitro in spremenijo smer ter postavijo nove koncepte in aktivnosti. Hitro lahko tudi pograbbijo nove priložnosti, ki se pojavijo na trgu. Ker MSP-ji po navadi nimajo dolgoročnih načrtov, je tudi večina marketinških odločitev kratkoročnih (Carson in drugi 1995).

MSP-ji se na trgu soočajo s konkurenco in pri boju z njo morajo razumeti značilnosti MSP-jev in potencialne marketinške prednosti. Marketinške prednosti MSP-jev, ki jih omenjajo avtorji knjige *Marketing in podjetništvo v MSP-jih*, so: bolj osebni stik, strokovnost, zvestoba zaposlenih, hitrost dostave, prilagodljivost, možnost hitrega odločanja, direktni dostop do osebe, ki odloča, boljše poznavanje strank ter lokalnost (Carson in drugi 1995, 224). Vendar večina majhnih podjetij ni sposobna vplivati na svoj trg.

Torej, prilagodljivost izdelka oziroma storitve posamezniku, hitra odzivnost, poznavanje lokalnega trga ... Vse to so tipične značilnosti MSP-jev, ki jim omogočajo učinkovit konkurenčni boj in ki jih MSP-ji morajo prepoznati. Ko jih prepoznajo, jih morajo znati uporabiti v kontekstu podjetniškega marketinga. Pomen informacij je tu

zelo velik. Poslovni svet je poplavljen z informacijami, vendar je težko pridobiti pravo in jo nato obrniti v svojo korist. To zahteva znanje in dobro uporabo informacij, ki bodo pomagale pri poznavanju potrošnikov, njihovih nakupnih motivov, želja in potreb ter ugotavljanju, kako njihove potrebe že zadovoljujejo konkurenti. Vse to bo pripomoglo pri dobrem marketinškem odločanju. Zaradi že prej omejenih finančnih sredstev MSP-jev je ključnega pomena, da so informacije in tehnike zbiranja informacij cenovno ugodne. Zbiranje informacij ne sme biti zgolj trenutnega značaja. Gre za del marketinške aktivnosti, ki se mora izvajati ne glede na to, ali je marketinška dejavnost v podjetju kompleksna ali ne. Informacije morajo zbirati iz več virov, stalno in sistematično, saj se tako izognejo tveganju, da bi imele napačne informacije negativen vpliv na marketinško odločanje. Obstajata dve skupini izvorov informacij: primarni viri – to so tisti podatki, ki jih sami zberemo na trgu, sami pripravimo instrumente in naredimo bazo podatkov; in sekundarni viri – podatki, ki jih črpamo iz že obstoječe baze. Malim podjetjem tako zelo koristi raba sekundarnih virov informacij, ki jih dobijo v svojem podjetju ter v institucijah, ki opravljajo raziskave in zadržujejo javno dostopne podatke širšega družbenega okolja (Državni zbor Republike Slovenije, Statistični urad Republike Slovenije, Gospodarska zbornica ...) (Carson in drugi 1995, 225–226; Potočnik 2002, 34–35).

*Načrtovanje vpliva na uspeh. Glavni distributer in franšiznik v računalniški panogi je naredil študijo o dejavnikih, ki vplivajo na uspeh njihove franšize. Rezultat je zanimiv. Analiza je pokazala samo en ključni element, ki je razlikoval zmagovalce od poražencev. To je bilo načrtovanje. Uspešna franšiza je imela načrt, medtem ko ga neuspešna ni imela (Cook 1992).*

Vsa podjetja, ki želijo povečati marketinško učinkovitost in uspešnost, morajo izdelovati marketinške načrte in jih tudi uresničevati, ne glede na velikost (Kotler 1996, 92). Konvencionalni marketinški načrti in njihovi okvirji so v večini primerov napisani za večje organizacije in so odraz formalnih ali tradicionalnih pristopov k marketingu. Pri marketingu malih podjetij, pri njegovem načrtovanju, je ključnega pomena prilagoditev že utečenih formalnih oziroma tradicionalnih pristopov značilnostim MSP-jev in lastnostim podjetnikov. MSP-ji morajo imeti za vodilo pri načrtovanju pozitivno poslovanje v spremenljivem okolju, ki je osredotočeno na potrošnika. Dejavnost načrtovanja ne sme biti intuitivna, kot je značilno za marketing MSP-jev. Natančno

morajo biti upoštevani vsi dejavniki, ki vplivajo na specifično situacijo. MSP-ji morajo torej upoštevati marketinške okoliščine, ki se nanašajo na njihovo podjetje, značilnosti panoge, značilnosti tekmecev, marketinški profil in izdelčno diferenciacijo (Carson in drugi, 1995). Konvencionalne marketinške tehnike morajo biti torej postavljene v kontekst MSP-jev.

#### 2.4.1 Tržne omejitve

S tržnega vidika ločimo tri tipe omejitev, ki so značilna za mala podjetja (Carson 1995, 145–146):

- Omejeni viri: To so finančne omejitve, omejeno marketinško znanje in časovne omejitve. Našteto lahko prispeva k omejevanju tržnih aktivnosti v primerjavi z velikimi podjetji oziroma velikimi konkurenti.
- Strokovna znanja: Menedžerji in podjetniki so po navadi bolj splošno izobraženi in niso specialisti v posameznih znanjih. Podjetnik malega podjetja je tradicionalno strokovnjak zlasti s tehniškega in obrtniškega vidika.
- Omejen vpliv na tržišče: Zaradi malega števila strank, naročil in zaposlenih je vpliv malih podjetij v panogi v določenem geografskem območju navadno omejen..

Menedžerji malih podjetij večinoma niso naklonjeni oglaševanju, zlasti ne tistemu v množičnih medijih. Pogosteje uporabljajo druge, relativno cenejše medije komuniciranja: letake, direktno pošto, kartice ugodnosti ipd. Po mnenju lastnikov podjetij so najpomembnejša oblika marketinškega komuniciranja informacije od ust do ust, ugotavljajo Hogarth-Scott, Watson in Wilson (1996), Stokes (2000) ter Gilmore in drugi (1999). Vendar informacij od ust do ust med aktivnosti marketinškega komuniciranja ne moremo uvrstiti, saj teh aktivnosti podjetje ne more nadzirati in upravljati (Hočevar, Mumel 2006).

#### 2.4.2 Tržne prednosti

Tržne prednosti malih podjetij (Carson 1995, 87–88):

- Zvestoba: Običajno je v malih podjetjih značilna višja stopnja zvestobe zaposlenih kot v velikih podjetjih. Podjetnik, lastnik malega podjetja, pozna vsakega od zaposlenih, zato je odnos med njimi osebni.
- Povezanost s stranko: Mala podjetja imajo navadno omejeno število strank, prisotnih na lokalnem trgu. To pomeni krajše linije komuniciranja med podjetjem in strankami. Lastnik, podjetnik pogosto osebno pozna stranke, kar vodi k večji zvestobi in k višji stopnji zadovoljstva strank.
- Prilagodljivost: Zaradi majhnosti so mala podjetja bolj prilagodljiva na odziv in povpraševanje strank. Zlasti je to pomembno za izdelke oziroma storitve po naročilu.

Hitrost odziva: Zaradi lokalnosti in bližine trga mala podjetja hitreje in enostavneje prepoznajo spremembe tržnih trendov ter potreb potrošnikov. Na omenjene spremembe se tudi hitro odzovejo. Kot posledica lastnikovega menedžmenta in prevladujoč vpliv vodstva podjetja so tržne odločitve odgovornost enega ali nekaj posameznikov. Lastnikom podjetnikom se ni potrebno udeleževati dolgotrajnih srečanj, zato se odločitve za doseganje ciljev sprejemajo relativno hitro.

- Osredotočenost na priložnosti: Bližina tržišča, oskrba in neposreden stik s strankami mala podjetja vodi k iskanju in izkoriščanju novih priložnosti. Odkrita priložnost se analizira, odločitev pa se sprejme relativno hitreje kot v velikih podjetjih. Neposredno povezana z osredotočenostjo na priložnosti je zmožnost malih podjetij, da se usmerijo v donosne tržne niše. Takšni tržni deleži so pogosto nepomembni za velika podjetja, a dovolj veliki za delovanje in preživetje malih podjetij.

Lažji dostop do tržnih informacij: V malih podjetjih tržne odločitve sprejemajo ljudje, ki so blizu strank in trga, blizu zaposlenim in po navadi uporabljajo krajše linije tržnih komunikacij. Informacije so pogosto pridobljene na neformalni način, z osebno komunikacijo. Tako imajo lastniki, podjetniki malih podjetij stalen dostop do pomembnih, poceni tržnih informacij. Slednje sprejemajo, ne da bi se tega zavedali. Nasprotno v velikih podjetjih ne razpolagajo z neformalno pridobljenimi tržnimi informacijami, zato so prisiljeni posluževati naročenih tržnih poročil, ki predstavljajo njihov bistveni vir tržnih informacij.

### **3 ŠTUDIJA PRIMERA: MARKETING V MALEM PODJETJU MOJSTER MIHA, D. O. O.**

Študije primera so bile med prvimi vrstami raziskav na področju kvalitativne metodologije. Danes predstavljajo velik del strokovnih monografij in člankov v različnih vedah (Flyvbjerg 2011, 302). Študija primera se uporablja v družboslovnih znanostih, še posebej pa na področjih, ki so usmerjena v prakso (vzgoja in izobraževanje, menedžment, javna uprava, socialno delo). Sicer je študija primera široko uporabljana, vendar jo spremljajo nejasnosti in neskladja v pojmovanju, kako jo opredeliti, kaj z njo proučevati in katere metode uporabiti (Verschuren 2003, 121). Je torej premalo razumljena kot vrsta kvalitativnih raziskav in tudi kot metoda kvalitativnega raziskovanja (Gerring 2004, 341).

Mesec (1990) po pregledu definicij v obstoječi literaturi za študijo primera pravi, da se pojem uporablja za pristop k raziskovanju pojavov s pomočjo proučevanja posameznih primerov družbenih entitet, družbenih procesov in postopkov ter proizvodov materialne in duhovne kulture v njihovem realnem življenjskem kontekstu, tako da se o primeru zbere podatke iz različnih virov in z različnimi metodami. Primer se podrobno in celostno opiše ter analizira, na tej osnovi pa se oblikuje teoretične pojme, pojasnitve in posplošitve (generalizacija) ali pa pojasnitve narave in posameznih primerov, njihovega razvoja in procesov (specifikacija).

Glede na vrsto empiričnega gradiva delimo študijo primera na:

- Primarno - uporabljamo izključno gradivo, pridobljeno z opazovanjem, največkrat z opazovanjem z udeležbo in s spraševanjem (različne vrste intervjujev).
- Sekundarno - pogoste so tudi študije, katerih empirično evidenco sestavljajo dokumenti, zbrani v dosjejih o primerih (npr. v pravu, socialnem delu) ali v anamnestičnih zapisih (v psihologiji, psihiatriji).
- Kombinirano - glede na to, da se v okviru študije primera priporoča uporaba več različnih virov gradiv, so pogoste študije, ki uporabljajo gradivo iz primarnih in sekundarnih virov hkrati.

Prednosti in pomanjkljivosti študije primera, ki jih navaja Mesec (1990):

- **Prednosti:** (1) celovitost, vsestranskost, procesnost; (2) omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v življenju posameznika; (3) raziskovalcu omogoča širši razpon osebnih izkušenj kot anketa; (4) lažje se vživi v svet drugih; (5) študija primera je lahko izhodišče za anketo ali njeno dopolnilo; (6) omogoča proučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja, proučevanje skrajnosti, primerov, ki na videz negirajo teorijo; (7) omogoča primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti in relevantnosti.
- **Pomanjkljivosti:** (1) lahko daje varljiv občutek zaupanja v podatke in zaključke zaradi neposrednega stika. Ob njej je močna skušnjava, da bi sklepali prenačljeno in neutemeljeno; navaja k neutemeljenemu posploševanju. (2) Je zamuden in drag postopek, če podrobno opišemo več primerov in jih primerjamo ter opravimo vse stopnje kodiranja.

V nadaljevanju diplomske naloge bom obravnavala, kako se marketing v malem podjetju uporablja v praksi in to bom pokazala na konkretnem primeru malega podjetja Mojster Miha, d. o. o.

Za metodo raziskovanja sem si izbrala kombinirano študijo primera.

### 3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je, odgovoriti na vprašanja o razumevanju marketinga vodstvenega kadra v obravnavanem podjetju, o načrtovanju v podjetju, o uporabi tržnega komuniciranja, o poznavanju konkurenčnih prednosti in ugotoviti, ali ima marketing v podjetju Mojster Miha tipične lastnosti marketinga malih podjetij, ki jih navajajo v nalogi že omenjeni teoretiki, ki se osredotočajo na problematiko malih podjetij.

Pri raziskovalnih vprašanjih sem se osredotočila na razumevanje marketinga v obravnavanem podjetju, pri čemer sem se osredotočila na dejavnost prodaje keramike. Dejavnost keramike sem si izbrala zato, ker sem tam opravljala študentsko delo kot komercialistka v slonu keramike. Zato sem tudi lažje prišla do podatkov, potrebnih za



študijo, poleg tega me je poleg komercialne dejavnosti zanimala še marketinška dejavnost v podjetju.

### 3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

*Raziskovalno vprašanje 1:* Kako imajo v podjetju razdeljene poslovne funkcije?

*Raziskovalno vprašanje 2:* Kako v podjetju Mojster Miha razumejo marketing?

*Raziskovalno vprašanje 3:* Kako in ali sploh načrtujejo marketinško dejavnost v podjetju?

*Raziskovalno vprašanje 4:* Ali uporabljajo orodja tržnega komuniciranja?

*Raziskovalno vprašanje 5:* Ali poznajo konkurenčne prednosti svojega podjetja?

### 3.3 METODE ZBIRANJA PODATKOV

Izvedla sem strukturiran intervju oziroma razgovor, določen z vprašalnikom (Flere, 2000). Strukturiran intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katera spraševalci pričakujejo vsebinsko omejene odgovore. Spraševalci nimajo možnosti postavljanja dodatnih vprašanj oziroma so pri tem zelo omejeni. Veljavnost in zanesljivost podatkov strukturiranega intervjuja je navadno večja kot pri nestrukturiranem (Zork 2009).

Na splošno so za strukturiran intervju značilna enaka vprašanja ne glede na motiviranost, sposobnost, znanje itd. izpraševanca (odsotnost variacij), pripravljene odgovori (modalitete, opcije, alternative), uporaba lestvic, nadzorovan potek intervjuja (standardiziranost, protokol).

Poleg intervjuja sem podrobneje pregledala in analizirala interne dokumente podjetja in opravila neformalni razgovor z zaposlenim.

#### 1. Intervju

Izvedba intervjuja je potekala na sedežu podjetja, kar je omogočalo vpogled v delovno vzdušje obravnavanega podjetja in njegovo organiziranost. Intervjuvana oseba je bil lastnik in direktor podjetja.

Intervju je potekal 9. julija 2013 in je trajal približno 40 minut. Sestavila sem 12 vprašanj odprtega tipa. Osrednja tema intervjuja je bilo razumevanje marketinga, načrtovanje marketinške dejavnosti, poznavanje konkurence za dejavnost prodaje keramike. Intervju sem snemala, odgovore pa sem prepisala na računalnik. Iz intervjuja sem v nadaljevanju izluščila pomembne ugotovitve.

## 2. Analiza internih dokumentov

Poleg intervjuja sem nekaj informacij dobila s pregledom arhiva v elektronski in fizični obliki. Arhiv zajema pogodbe med delodajalcem in delavci ter pogodbe med poslovnimi partnerji, razvoj dokumentov celostne podobe, dokumentacijo izdelčnega spleta posamezne dejavnosti, kar vse skupaj prikazuje marketinške dejavnosti v podjetju.

## 3. Neformalni razgovor z zaposlenimi

Informacije o zgodovini podjetja ter njegovih marketinških dejavnostih sem pridobila tudi na podlagi neformalnega razgovora z računovodkinjo, direktorjem podjetja ter s komercialistom.

Na podlagi navedenih raziskovalnih metod sem tudi oblikovala predstavitev podjetja, ki mi bo olajšala raziskavo.

### 3.4 PREDSTAVITEV PODJETJA MOJSTER MIHA, D. O. O.

Podjetje Mojster Miha, d. o. o. je bilo ustanovljeno julija 2004. Takrat je imelo dva lastnika. Direktor podjetja je sprva pogodbeno pol delovnega časa opravljal intelektualno storitev za neko podjetje, drugo polovico delovnega časa pa je tržil oglasni prostor za podjetje Konvikt, d. o. o.

Nato se je pokazala nova priložnost. Glede na to, da na področju Novega mesta ni bilo selitvenega servisa, sta se s solastnikom dogovorila za nabavo kombija in registracijo selitvene dejavnosti ter manjših prevozov. Vendar na začetku ni bilo velikega povpraševanja. V kontaktu s proizvajalci tekstila je direktor ugotovil, da na trgu primanjkuje prevoznih sredstev za konfekcijo, saj so zaradi cenejše delovne sile vsa konfekcijska proizvodna podjetja šivala svoje proizvode v tujini. Tako se je odločil in predelal kombi za prevoz konfekcije in zaposlil voznika, ki je opravljal te prevoze.

Ukvarjanje z dejavnostjo trženja oglasnega prostora se je počasi zmanjševalo in tako sta ostali dve dejavnosti - delo sekretarja sekcije za motorna vozila in prevoz.

V letu 2007 so velika konfekcijska podjetja začela propadati. Poznavanje proizvodnje moške konfekcije v tujini in potreba po moških srajcah in moških oblekah dobre kakovosti in po zmernih cenah, je porodila idejo o ustanovitvi lastne trgovske blagovne znamke Oppidum fashion. Pri izbiri imena so iskali povezavo z Novim mestom in uporabnostjo oblačil v mestnem življenju. Izhajali so iz latinske besede oppidum, kar pomeni mesto. Blagovna znamka torej ponazarja mestni slog življenja.

Izdelčni splet blagovne znamke obsega obleke, hlače in srajce za poslovneže, del ponudbe pa je namenjen mlajšim za posebne priložnosti (mature in poroke). Najprej so prodajali moško konfekcijo le veleprodajno. V juliju 2008 pa so odprli prvo maloprodajno trgovino v Ljubljani.

Moška klasična konfekcija se prodaja sezonsko, v jesenskih, zimskih in spomladanskih mesecih. Obseg prodaje pada od meseca aprila do konca meseca avgusta. V podjetju so zaradi izrazito sezonske prodaje in določenih povezav iz prejšnjih zaposlitev prišli na idejo o prodaji keramičnih ploščic, katerih prodaja je ravno tako sezonska, vendar najmočnejša ravno od marca do oktobra, kar pokriva izpad finančnih sredstev zaradi sezonske prodaje v konfekciji. Tako je podjetje v letu 2008 odprlo salon keramike. Takrat je prišlo tudi do kadrovske spremembe. Zaposleni so ostali samo družinski člani.

### 3.5 OPREDELITEV GLAVNIH DEJAVNOSTI

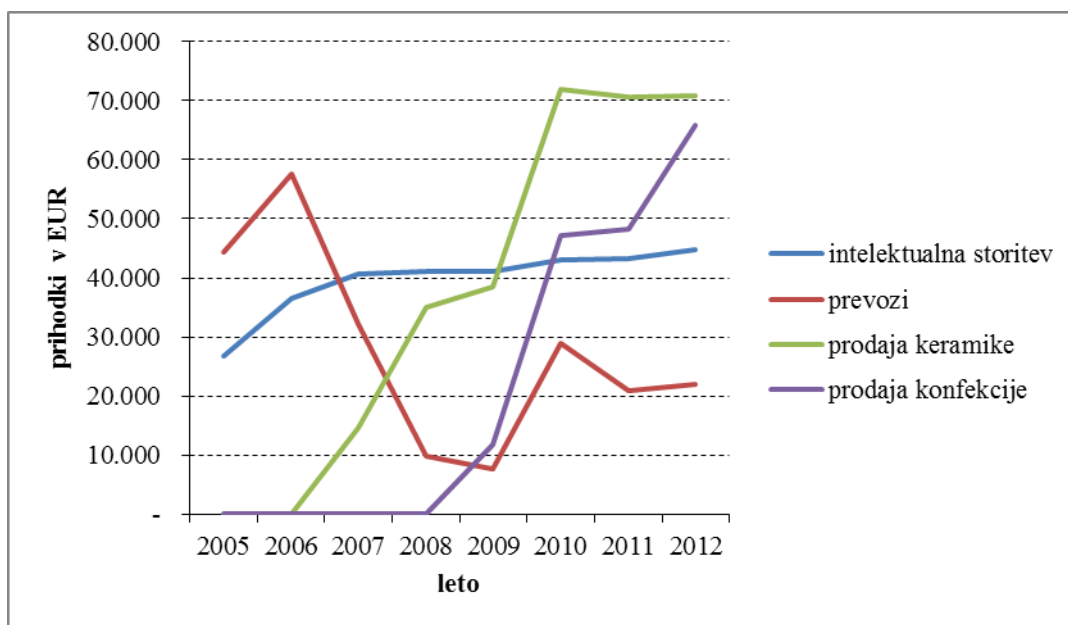
Glavne dejavnosti predstavljamo kronološko. Prikazujemo prihodke poslovanja od leta 2005 do 2012. Stroške poslovanja prikazujemo od leta 2009 naprej, saj se je takrat poslovanju podjetja Mojster Miha, d. o. o. priključila prodaja keramike, ki je glavni predmet obravnave diplomske naloge. Na koncu prikazujemo dobiček oziroma izgubo glede na dejavnost.

Leta 2005 se je podjetje ukvarjalo z dvema dejavnostma: intelektualna storitev in prevozi. Čisti prihodki poslovanja so bili 71.065 EUR, od tega 38 % od intelektualne storitve in 62 % od prevozov. Leta 2006 se je podjetje ukvarjalo z enakima

dejavnostma. Čisti prihodki poslovanja so bili 94.212 EUR, od tega 39 % od intelektualne storitve, 62 % pa od prevozov. Leta 2007 se je intelektualni storitvi in prevozom pridružila še tretja dejavnost, to je prodaja konfekcijskega blaga. Čisti prihodki poslovanja so bili 87.252 EUR, od tega 46 % del sekretarja, 37 % prevoz in 17 % prodaja konfekcije. Prodaja konfekcije zajema veleprodaja moških oblek, hlač, suknjičev in srajc lastne blagovne znamke manjšim maloprodajnim trgovinam po Sloveniji. Konfekcijsko blago se je proizvajalo na Poljskem in v Črni Gori. Leta 2008 se je podjetje ukvarjalo z enakimi dejavnostmi kot leta 2007, samo da je bil prihodek poslovanja v tem letu 85.894 EUR, od tega 48 % intelektualna storitev, 11% prevoz, 41 % prodaja konfekcije. Leta 2009 se je podjetje ukvarjalo s štirimi dejavnostmi, prihodek poslovanja v tem letu je bil 99.013 EUR, od tega 41 % intelektualna storitev, 8 % prevozi, 39 % prodaja konfekcije in 12 % prodaja keramike. Prodaja keramike zajema maloprodajo keramičnih ploščic, veznega materiala, zaključnih profilov, orodja za keramična dela, sanitarne opreme, pip in vodovodnega materiala v trgovini v Novem mestu. V tem letu so bili stroški poslovanja 93.853 EUR, od tega je bilo 33 % stroškov z intelektualno dejavnostjo, 4 % stroškov s prevozi, 23 % stroškov s prodajo keramike in 40 % s prodajo konfekcije. Dobiček je bil 5.160 EUR, od tega je imela intelektualna storitev 10.169 EUR dobička, prevozi so imeli 3.642 EUR dobička, prodaja keramike je imela 9.884 izgube in prodaja konfekcije 1.233 EUR dobička. Leta 2010 se je podjetje ukvarjalo z enakimi dejavnostmi kot prejšnje leto. Prihodek poslovanja v tem letu je bil 191.120, od tega 22 % intelektualna storitev, 15 % prevozi, 38 % prodaja konfekcije, 25 % prodaja keramike. Stroški poslovanja v tem letu so bili 184.786 EUR, od tega 20 % stroški intelektualne storitve, 40 % stroški konfekcijske dejavnosti, 29% stroški keramične dejavnosti in 11% stroški prevozne dejavnosti. Dobiček poslovanja podjetja v tem letu je bil 6.334 EUR. Intelektualna storitev je imela 6.020 EUR dobička, prodaja konfekcije je imela 1.341 EUR izgube, prodaja keramike 7.109 EUR izgube in prevozi 8.764 EUR dobička. Leta 2011 se je podjetje ukvarjalo z enakimi dejavnostmi kot leta 2009 in 2010. Prihodek poslovanja v tem letu je bil 183.160 EUR, od tega 24 % intelektualna storitev, 11 % prevozi, 39 % prodaja konfekcije in 26 % prodaja keramike. Stroški v tem letu so bili 178.963 EUR, od tega je bilo 20 % stroškov z intelektualno storitvijo, 44 % stroškov s prodajo konfekcije, 29 % stroškov s prodajo keramike in 11 % stroškov prevozov. Dobiček v tem letu je bil 4.197 EUR, od tega je imela intelektualna storitev 7.640 EUR dobička, prodaja konfekcije 8.608 EUR izgube in prevozi 8.764 EUR dobička. Leta 2012 se podjetje ukvarja z enakimi dejavnostmi kot v

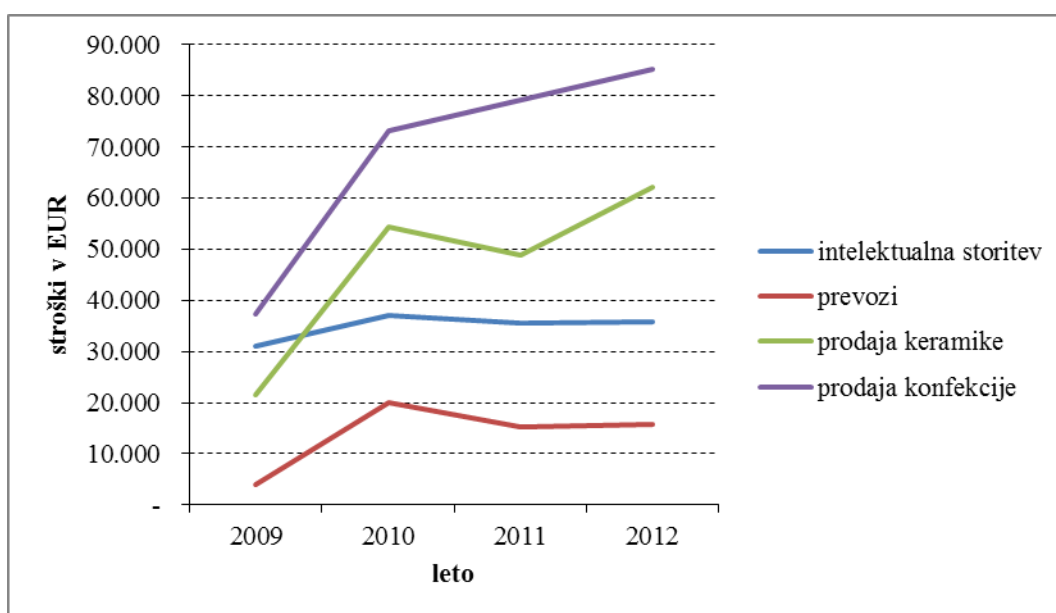
letih 2009, 2010 in 2011. Prihodek poslovanja do meseca 203.000 EUR, od tega 22 % intelektualna storitev, 35 % prodaja konfekcije, 32 % prodaja keramike in 11 % prevozi. Stroški poslovanja v tem letu so 198.799 EUR, od tega je 18 % stroškov intelektualne storitve, 43 % stroškov prodaje konfekcije, 32 % prodaje keramike in 8 % stroškov s prevozi. Dobiček v tem letu znaša 4.592 EUR, od tega ima intelektualna storitev dobiček 8.925, prodaja konfekcije 14.345 EUR izgube, prodaja keramike 3.689 EUR dobička in prevozi 6.323 EUR dobička.

**Slika 3.1: Prikaz rasti prihodka posamezne dejavnosti po letih**



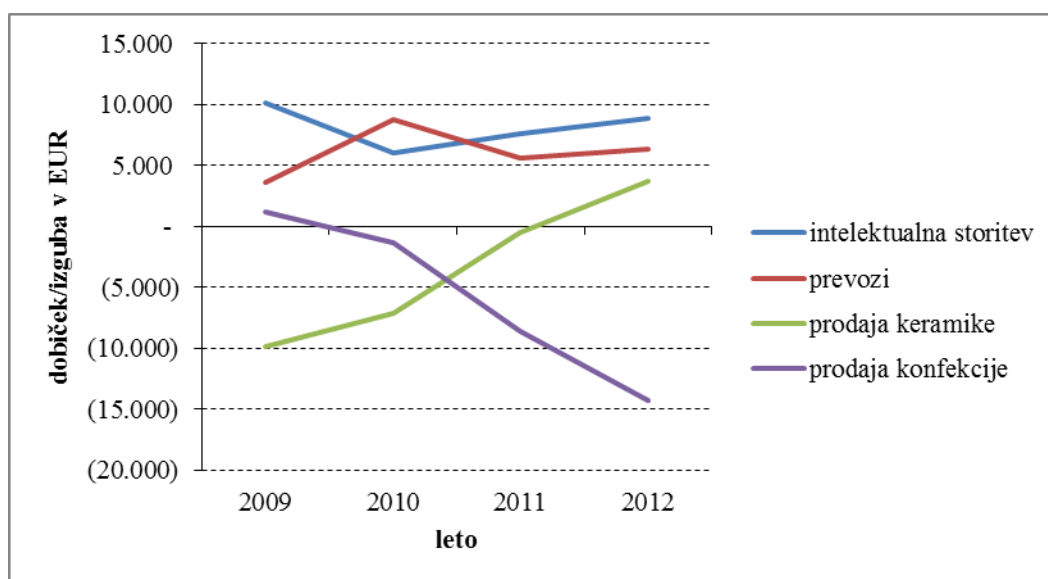
Vir: Mojster Miha, d. o. o.(2013).

**Slika 3.2: Prikaz stroškov posamezne dejavnosti po letih**



Vir: Mojster Miha, d. o. o. (2013)

**Slika 3.3: Dobiček/izguba poslovanja podjetja glede na dejavnost**



Vir: Mojster Miha, d. o. o. (2013)

Kot je razvidno iz grafov, največji dobiček prinaša intelektualna storitev, na drugem mestu so prevozi. Prodaja keramike pa je začela poslovati z izgubo zaradi velikih stroškov zagona, vendar se je izguba iz leta v leto manjšala, v letu 2012 pa je že poslovala z dobičkom. Izguba dejavnosti prodaje konfekcije se iz leta v leto veča, zato bi bilo najbolj smotno vse napore osredotočiti na prodajo keramike, katere dobiček iz leta v leto narašča.

## 3.6 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati raziskave so prikazani po tematskih sklopih, ki so poimenovani glede na osrednjo temo vprašanj v vprašalniku, pri čemer navajam odgovore direktorja podjetja, katerega sem intervjuvala.

### 3.6.1 Izobrazba in vodenje podjetja

Direktorja podjetja smo vprašali o njegovi funkciji v podjetju ter izobrazbi. Po izobrazbi je diplomirani inženir strojništva, torej ima tehnično izobrazbo, brez posebnega dodatnega izobraževanja na področju vodenja podjetja. V podjetju *opravljam tako dela vodilnega kadra, kot tudi ostala dela, ki jih je potrebno izvesti v podjetju*. Med dela vodilnega kadra spada organizacija poslovanja, odločanje o poslovanju, partnerstvu ... Največ časa porabi za komercialna dela, kamor spada sklepanje poslov in partnerstev, nabava ustreznega blaga in medorganizacijska prodaja. Vendar v primeru, da pride do izpada kadra, *prodajam tudi v trgovini, ali selim pohištvo*. Opravljanje različnih funkcij pripisuje majhnosti podjetja.

Kopičenje funkcij je tipična lastnost vodenja v malih podjetjih, vendar pripelje do preobremenjenosti ter posledično do napačnih odločitev. Direktor je hkrati tudi lastnik podjetja in ima tehnično izobrazbo, kar sta dve tipični značilnosti malega podjetja, ki so omenjene v diplomski nalogi v točki 2.3 .

Poleg direktorja so v podjetju zaposleni dva komercialista ter voznik. Prvi komercialist je po izobrazbi diplomirani ekonomist VI. stopnje in opravlja funkcijo nabave in prodaje blaga za tekstilno dejavnost. Drugi komercialist je po izobrazbi diplomirani ekonomist VII. stopnje in opravlja dejavnost prodaje in nabave za dejavnost prodaje keramike. Voznik ima IV. stopnjo izobrazbe in opravlja prevoze za tekstilno dejavnost, dejavnost prodaje keramike ter selitveno dejavnost. Pri vseh dejavnostih skrbi tudi za fizični premik blaga, torej opravlja tudi fizično delo.

Pri ostalih zaposlenih vidimo, da je prisotna delitev dela ter da se različne poslovne funkcije ne kopičijo.

Na tej točki odgovorimo na raziskovalno vprašanje 1, ki sprašuj o razdelitvi poslovnih funkcij in izobrazbi ljudi, ki opravljajo te funkcije.

### **3.6.2 Razumevanje marketinga**

Na vprašanje o pomenu marketinga je direktor odgovoril, da je zanj marketing način tržnega komuniciranja oziroma proces, s katerim vidijo, kaj si želijo stranke. Znanje o marketingu je pridobil na podlagi izkušenj, saj se je že kot študent srečal s *športnim marketingom*, torej z iskanjem sponzorjev. Nato je tri leta delal v oglaševalski agenciji in se tam ukvarjal s trženjem oglasnega prostora.

Glede na povedano sklepamo, da direktor podjetja nima strokovnega znanja na področju marketinga, vendar si je pridobil razumevanje tega področja na podlagi izkušenj. To razumevanje vključuje ugotavljanje potreb in želja strank glede na njihov odziv, kar je pomembna sestavina marketinga. Ugotovitve o potrebah in željah strank jim omogoča bolj osebni stik s svojimi strankami, in to predvsem zaradi majhnosti podjetja. Teoretiki MSP-jev štejejo osebni stik kot eno izmed ključnih prednosti malih podjetij (glej poglavje 2.4). Vendar je potrebno poudariti, da marketing ni način tržnega komuniciranja, temveč je tržno komuniciranje oziroma marketinško komuniciranje le majhen del marketinga, in sicer del marketinškega spleta. Večina marketinških teoretikov z izrazom marketinško komuniciranje pojmuje oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje, publiciteto (Jančič, 1990,92). Glede na povedano ocenjujemo, da gre v obravnavanem primeru za pomanjkljivo znanje o marketingu, kar je običajna značilnost malih podjetij, poleg tega je za MSP-je običajno tudi znanje o marketingu na podlagi izkušenj (točka 2.4).

Na tej točki podajamo odgovor na raziskovalno vprašanje 2. V obravnavanem podjetju imajo pomanjkljivo razumevanje marketinga, saj ga direktor podjetja enači s tržnim komuniciranjem. Strokovnega znanja na tem področju nima, saj ga je pridobival na podlagi lastnih delovnih izkušenj, kar je tipična lastnost vodenja malih podjetij.

### **3.6.3 Načrtovanje prihodnosti**



Dolgoročnega načrtovanja nimajo, vendar se med vsakim poslovnim letom odločajo, kaj bodo spremenili v naslednjem letu in ali se bodo začeli ukvarjati še s kakšno dodatno dejavnostjo. Tega načrta za prihodnje leto nimajo zapisanega v pisni obliki. Načrtovanja prihodnosti tako rekoč nimajo, ravno tako je z marketinškim načrtovanjem. To potrjuje predpostavko, da je podjetje tipičen primer intuitivnega vodenja, s pomanjkanjem načrtovanja in s poudarkom na improvizaciji, kar je tudi tipična značilnost marketinga malih podjetij (točka 2.4).

Vendar sem po neformalnem pogovoru s komercialistom v keramični dejavnosti (maja 2013) izvedela, da ima v svojem elektronskem arhivu zapisano SWOT analizo, ki opredeljuje prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje Keramike Mojster Miha. Zato sem v svojo študijo vključila še teoretično obrazložitev SWOT analize.

### 3.6.3.1 SWOT analiza

Pri strateškem načrtovanju navadno najprej analiziramo notranje in zunanje okolje. Uporabljamo tako imenovano SWOT analizo (začetnice angleških besed Strengths - prednosti, Weaknesses - slabosti, Opportunities - priložnosti, Threats - grožnje). S slednjo dobimo pregled nad dejavniki v zunanjem in notranjem okolju storitev organizacije (Devetak in Vukovič 2002, 193).

Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam usmeriti poslovanje, katere programe opustiti oziroma katere pospešiti. Potrebno je razmejiti prednosti/slabosti ter priložnosti/nevarnosti. Prva vidika se nanašata na notranje, druga na zunanje dejavnike. Glavna razlika med njimi je, da imamo pri notranjih lasten vpliv prilagajanja, razvijanja ali kakršnega koli ukrepanja, medtem ko na zunanje nimamo vpliva in sami neposredno ne moremo narediti nič.

Splošna strategija, ki izhaja iz SWOT analize, je:

Gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti ter se izognemo nevarnostim.

Poleg nje pa lahko oblikujemo štiri strategije:

- 1) **SO** strategijo, pri kateri uporabimo prednosti, da izkoristimo priložnosti.

- 2) **WO** strategijo, pri kateri premagamo slabosti, da izkoristimo priložnosti.
- 3) **ST** strategijo, pri kateri identificiramo prednosti, katere nam lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti.
- 4) **WT** strategijo, tj. načrt, s katerim preprečimo, da bi se zaradi naših slabosti realizirale nevarnosti (<http://www.koncept-poslovanje.si/>)

Po neformalnem pogovoru s komercialistom v keramični dejavnosti (maja 2013) sem izvedela, da ima v svojem elektronskem arhivu zapisano SWOT analizo, ki opredeljuje prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje Keramike Mojster Miha. Spodaj prikazujemo omenjeno SWOT analizo:

### **Prednosti**

- Zaposleni v Keramiki Mojster Miha je visoko motiviran, saj dela za družinsko podjetje; je primerno, visoko izobražen, z veliko dodatnimi znanji in izkušnjami. Neprenehoma je v stiku s trendi in se udeležuje sejmov in dodatnih izobraževanj s področja keramike.
- Sodelujejo z visoko uveljavljenimi dobavitelji, s katerimi imajo dobre odnose.
- Imajo dobro lokacijo ob glavni cesti, nasproti dveh zelo obiskanih gostiln (Gedžo in Čefidelj).
- Imajo lastno parkirišče.
- Strankam ponujajo brezplačen prevoz nakupljenega materiala in brezplačen izris kopalnic.
- Velik poudarek dajejo poštenemu in dobremu, dolgoročnemu odnosu s strankami ter kvalitetni poprodajni storitvi.

### **Slabosti**

- Relativno visoka najemnina.
- Pomanjkanje finančnih sredstev za večjo nabavo blaga na zalogo.
- Pomanjkanje finančnih sredstev za marketinške aktivnosti.
- Salon ni dovolj velik za optimalno postavitev vsega razstavnega in vzorčnega materiala.

### **Priložnosti**

- Najpomembnejša lastnost keramičnih ploščic je videz. Modni trendi keramičnih ploščic se pogosto spreminjajo, zato se ljudje pogosto odločajo za menjavo ploščic.
- Majhen delež revščine med mladimi, ki se pogosto odločajo za opremo stanovanja.
- Velik delež lastniških stanovanj, v katerih bivajo lastniki stanovanj.

### **Grožnje**

- Velike konkurenčne trgovske verige z visokimi maržami
- Kriza na svetovnih finančnih trgih.
- Sezonski vpliv.

S tem odgovarjamo na raziskovalno vprašanje 3, in sicer, da je v podjetju načrtovanje marketinške dejavnosti intuitivno in odločitve sprejemajo sproti, brez napisanega načrta in po zdravi pameti. Izjema je keramična dejavnost, kjer so se načrtovanja lotili nekoliko bolj strateško, saj so opredelili svoje prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje. Vendar marketinške dejavnosti v podjetju nimajo formalne strukture in okvirja ter se izvajajo glede na zmožnosti in okoliščine podjetja. V tem primeru je zmožnost keramične dejavnosti po načrtovanju nekoliko večja, saj ima zaposleni v keramiki visoko izobrazbo ekonomske smeri, ki mu prinaša nekoliko več teoretične podlage za marketinško načrtovanje. Tudi v podjetju Mojster Miha se torej ne poslužujejo dragih in velikih marketinških strategij in načrtov. To je značilnost malih podjetij, ki jo poudarjajo avtorji v točki 2.4.

### **3.6.4 Tržno komuniciranje**

Poslužujejo se oglaševanja na radiu in v lokalnih časopisih. Na spletni strani trgovskega centra, v katerem se nahaja trgovina, objavljajo obvestila o popustih. Oglašujejo se tudi na transparentih in panojih. Nove kupce pa *pridobivamo na osnovi poznanstev, priprave oglaševalskih akcij in popustov v maloprodajnih trgovinah.*

Torej je odgovor na raziskovalno vprašanje 3 pritrdilen.

### 3.6.5 Konkurenčna prednost

Na vprašanje, kaj jih loči od drugih, je vprašani odgovoril: *Pri vseh dejavnostih, s katerimi se ukvarjamo stremimo k dobri kvaliteti izdelka, opravljene storitve in zadovoljnemu kupcu.* Kot prednost direktor podjetja vidi fleksibilnost, kar jim omogoča majhnost podjetja. Vse naštetu so splošne lastnosti vseh podjetij na trgu, ni pa izrecno omenjenih prednosti obravnavanega podjetja. Glede na povedano sklepamo, da se podjetje ne ukvarja s svojimi prednostmi v primerjavi s konkurenco, torej ne razmišlja strateško, kar jim onemogoča pomanjkanje časa in znanja na tem področju. Se pa zavedajo prednosti majhnega podjetja, kot je fleksibilnost, ki jo lahko izkoristijo v svoj prid.

Vendar sem po neformalnem pogovoru s komercialistom v keramični dejavnosti (maja 2013) izvedela, da ima v svojem elektronskem arhivu tabelo, ki opredeljuje najozžja konkurenta keramike Mojster Miha. Tabela je prikazana v nadaljevanju (Tabela 3.1).

Izvedela sem, da je svoje najozžje tekmece opredelil glede na podobne lastnosti. Povedal mi je, da ima Keramika Mojster Miha še devet konkurentov. To so trgovine, ki prodajajo keramične ploščice, sanitarno keramiko in kopalniško opremo. To so Extra Form, Granit Commerce, d. o. o., Keragrad, Merkur, Neodom trgovina in gradbeništvo, San 21, Salon keramike Mozaik, Termotehnika, d. o. o., Top Dom, d. o. o. Najozžja tekmece glede na velikost trgovine, glede na ponudbo tržnih znamk in glede na storitev sta Extra Form in Salon keramike Mozaik.

Extra Form je družinsko podjetje iz Boštanja, ki deluje od leta 1989. Svojo podružnico Salon keramike Novo mesto so odprli 2012. Poleg le-tega imajo svoje trgovine še v Boštanju, Brežicah, Celju, Krškem in v Trebnjem. V svoji ponudbi imajo španske in italijanske proizvajalce keramičnih ploščic ter keramiko iz Vzhodne Evrope, slovensko kopalniško opremo in opremo azijskih proizvajalcev, lepila, fugirne mase, silikonske kite, profile ter orodje za keramičarje. Kar se pa tiče storitev, ponujajo celotno izvedbo z montažo instalacij in opreme, pri čemer ponujajo garancijo. So tudi ekskluzivni zastopnik v Republiki Sloveniji za keramiko Azteca.

Keramika Mozaik s sedežem v Novem mestu deluje od leta 2009. V svoji ponudbi imajo španske in italijanske keramične ploščice; slovensko, švicarsko, špansko in italijansko sanitarno keramiko; slovenske, italijanske in nemške pipe; slovenske tuš kabine in podometne koticke ter slovensko in hrvaško kopalniško opremo. Ponujajo brezplačno dostavo do vrat ob nakupu nad 1000 EUR, brezplačen izris kopalnic ter svetovanje na domu pri obnovi kopalnice.

**Tabela 3.1: Najožja konkurenta podjetja Mojster Miha, d. o. o.**

Konkurenti		Konkurenčnost		Strategija do konkurenta
Naziv	Opis	Prednost	Slabost	
<b>Salon keramike Mozaik</b>	lokalna, manjša prodajalna keramike z evropskimi dobavitelji	v Novem mestu so že od leta 2009	slaba lokacija, salon ni v bližini glavne ceste	vzpostavljanje še boljših odnosov z dobavitelji
				usposabljanje in izobraževanje zaposlenih
				gradnja močnih vezi s strankami
				poudarek na zadovoljstvu s poprodajno storitvijo
				povečanje marketinških aktivnosti
<b>Extra Form</b>	- manjša prodajalna keramike, del družinske mreže trgovin s sedežem v Boštanju	dobra lokacija v trgovinskem centru Hedera, salon se vidi z glavne ceste	v Novem mestu so prisotni šele od leta 2012	vzpostavljanje še boljših odnosov z dobavitelji
				usposabljanje in izobraževanje zaposlenih
				gradnja močnih vezi s strankami
				poudarek na zadovoljstvu s poprodajno storitvijo
				povečanje marketinških aktivnosti
		so ekskluzivni zastopnik za keramiko Azteka		

Vir: povzeto po Mojster Miha, d. o. o. (2013).

Iz tega sklepamo, da direktor podjetja ne pozna konkurenčnih prednosti svojega podjetja in se z njimi ne ukvarjajo zavestno, kar je tudi odgovor na raziskovalno vprašanje 4. Svoje dejavnosti torej ne načrtuje v skladu s konkurenčnimi prednostmi. Drugače lahko rečemo za eno izmed dejavnosti, to je dejavnost Keramika Mojster Miha, d. o. o., saj je zaposleni natančno opredelil svojo konkurenco.

#### 4 ZAKLJUČEK

Podjetje Mojster Miha, d. o. o., je mikro podjetje, ki se ukvarja s štirimi različnimi dejavnostmi, kar je za podjetje s tako majhnim številom zaposlenih relativno veliko. Tolikšno število dejavnosti bi prej pripisali velikemu podjetju s kompleksnejšo organizacijsko strukturo. Veliko marketinških odločitev v je bilo sprejetih intuitivno ter po zdravi pameti. Do sedaj pravega marketinškega načrtovanja ni bilo.

Po preučitvi literature o malih podjetjih smo prišli do ugotovitve, da brez načrtovanja podjetje ne more dobro funkcionirati, pa naj gre za mikro, majhno, srednje ali veliko podjetje. Ni dovolj le dobra ideja in priložnost. Podjetje mora vedeti, kje je in kam gre, kar lahko ugotovi le z načrtovanjem. Majhna podjetja se pri svojem delovanju soočajo s številnimi ovirami, kot so pomanjkanje znanja o vodenju podjetja, preobremenjenost kadra zaradi kopičenja funkcij ter težave pri pridobivanju kapitala, kar lahko kompenzirajo s prilagodljivostjo posamezniku, hitro odzivnostjo in bolj osebnim stikom z vsemi sodelujočimi. Pomembno je, da se podjetje zaveda prednosti, ki jih ima majhno podjetju in jih zna tudi izkoristiti.

V diplomski nalogi prihajamo do zaključka, da ima obravnavano podjetje Mojster Miha tipične lastnosti marketinga malih podjetij. Raziskava, izvedena v diplomski nalogi, je pokazala, da je podjetje primer intuitivnega vodenja, s pomanjkanjem načrtovanja in s poudarkom na improvizaciji.

## 5 LITERATURA

American Marketing Association. Dostopno prek:

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (29. januar 2012).

Cook, Kenneth J. 1992. *AMA complete guide to small business marketing*. Chicago: NTC Business Books.

Devetak, Gabriel. in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Založba moderna organizacija.

Flyvbjerg, Bent. 2011. Case study. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, ur. N. K. Denzin in Y. S. Lincoln. 301–316 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gabrijan Vladimir in Snoj Boris. 2015. *Marketing konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec

Gerring, John. 2004. What is a case study and what is it good for? *The American Political Science Review*, 98,(2): 341–354.

Gilmore A., D. Carson, A. O'Donnell, D. Cummins. 1999. Added value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish marketing review* 12: 27–29.

Hočevar, Nina in Damijan Mumel. 2006. Ali je poslovna uspešnost malih podjetij povezana s številom aktivnosti marketinškega komuniciranja. *Naše gospodarstvo* 52 (1/2): 59.

Hogarth - Scott Sandra, Watson Kathryn, Wilson Nicholas. 1996. Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Market intelligence & planning* 14: 6–18.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.

--- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- in Vesna Žabkar. 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kenda, Albina. 2010. Mala in srednja podjetja – motor, ki pokašljuje. *Finance*, 15. junij. Dostopno prek:

<http://www.finance.si/282338/Mala-in-srednja-podjetja---motor-ki-poka%C5%A1ljuje>  
(5. marec 2012)

Kotler, Phillip. 1996. *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

--- 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba

Mesec, Blaž. 1990. *Raziskovanje v socialnem delu : 2. del : študijsko gradivo*. Ljubljana: Višja šola za socialne delavce.

Močnik, Dijana. 2003. *Management malih podjetij*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.

Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Potočnik, Vekoslav. 2002. *Trženje*. Novo mesto: Visokošolsko središče, Visoka šola za upravljanje in poslovanje.

Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta: Fakulteta za strojništvo.

Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



Stokes, David (2000). Putting Entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *International Journal of Social Research Methodology*, 6 (2): 121–139.

Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.