

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Katja Verderber

**TRŽENJSKI SPLET
MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Katja Verderber

Mentor:izr. prof. dr. Borut Marko Lah

**TRŽENJSKI SPLET
MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2007

Za mentorstvo, vso pomoč in usmeritev, posebej pri začetku pisanja diplomskega dela, se iz srca zahvaljujem dr. Marku Lahu, za vso podporo in študijski dopust svoji družini, za dolge vzpodbudne pogovore in nesebično prijateljsko pomoč pa svojim: Tanji, Anji in Babam, še posebej Katji.

Diplomsko delo posvečam svojima staršema.

TRŽENJSKI SPLET MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Namen diplomskega dela je obravnavati trženjski splet malega družinskega podjetja. Trženjski splet je vsesplošno znana teorija, ki jo različni avtorji po vsem svetu zaobjemajo v mnogih delih, nihče od njih pa ne obravnava trženjskega spleta v malem podjetju. Mala podjetja so gonilna sila sodobnega gospodarstva, v Sloveniji še posebej po prestopu v kapitalistični režim, zato njihovega pomena ne gre zanemarjati, kaj šele enačiti z velikimi podjetji. So samostojne enote, ki v množici mnogih malih podjetij vsako posebej predstavlja svoj sistem upravljanja organizacije, ki naj bi pripomogla k uspešnemu gospodarskemu razvoju. So izjemno prilagodljiva in hitro reagirajo na spremembe na trgu. Mala družinska podjetja so podskupina malim podjetjem in pri nas še zelo neraziskano področje. Predstavljajo trdne celice, ki s pomočjo družinske tradicije in povezanosti članov družine uspešno bijejo bitko na trgu množične konkurence. Vodje malih družinskih podjetij popolnoma nezavedno uporabljajo teorijo trženjskega spleta in vse njene elemente, kljub temu, da imajo pomanjkanje znanja in finančnih sredstev. V tem delu natančno opredelim pomembne elemente trženjskega spleta za mala družinska podjetja in jih praktično približam bralcu.

Ključne besede: malo družinsko podjetje, trženjski splet, 4P

MARKETING MIX IN A SMALL FAMILY BUSINESS

The intention of this thesis is a wide discussion about the marketing mix in Small Family Businesses. Marketing Mix is a well known theory that has been presented in many books, by many different authors, all around the world. But no one has ever written anything about the same theory on an example of Small Business. Small Businesses are the driving force of modern economy (especially in Slovenia, after the transition period). That is why we cannot neglect their meaning and we definitely must not compare them with the old Large Businesses. They are independent entities and among all Small Businesses, each and every one of them presents a unique managing system of an organization that helps everyday economical development. They are very flexible and react quickly to all the changes on the market. Small Family Businesses are a subgroup of Small Businesses, and in Slovenia, a field that has not been well uncovered yet. They represent stable cells of family traditions and connectivity among family members that successfully fight the battle with their competition. The leaders of these companies, unknowingly use all the elements of the marketing mix, which is the consequence of a lack of knowledge and finances. In this thesis, I define all the important elements of marketing mix for Small Family Businesses and at the same time try to approach them to the reader from a more practical point of view.

Key words: Small Family Business, marketing mix, 4P

KAZALO

1. UVOD	6
2. MALO DRUŽINSKO PODJETJE V TEORIJI	8
2. 1. OPREDELITEV MALEGA PODJETJA	8
2. 1. 2. NEKATERE ZNAČILNOSTI UPRAVLJANJA MALIH PODJETIJ	9
2. 1. 2. USPEŠNOST IN ODLIČNOST MALIH PODJETIJ	14
2. 2. OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA	16
2. 2. 1. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	18
2. 2. 2. VLOGA IN POMEN DRUŽINSKIH PODJETIJ ZA GOSPODARSTVO IN DRUŽBO	21
2. 3. ZNAČILNOSTI MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA	22
2. 3. 1. POLITIKA MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA	24
2. 3. 2. ETIKA V MALEM DRUŽINSKEM PODJETJU	25
3. MARKETINŠKI SPLET V TEORIJI	27
3. 1. OPREDELITEV TRŽENJA / MARKETINGA	27
3. 2. OPREDELITEV TEORIJE 4P	28
3. 2. 1. IZDELEK	30
3. 2. 2. CENA	32
3. 2. 3. TRŽNE POTI	33
3. 2. 4. SPLET MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	35
4. MARKETINŠKI SPLET V MALEM DRUŽINSKEM PODJETJU	40
4. 1. IZDELEK	40
4. 1. 1. EMBALIRANJE IZDELKA	42
4. 1. 2. BLAGOVNA ZNAMKA	43
4. 2. CENA	43
4. 3. TRŽNE POTI	45
4. 4. PROMOCIJSKI SPLET MALEGA DRUŽINSKEGA	46
PODJETJA	46
4. 4. 1. OGLAŠEVANJE	48
4. 4. 2. POSPEŠEVANJE PRODAJE	50
4. 4. 3. OSEBNA PRODAJA	51
4. 4. 4. OPREMA PRODAJNEGA MESTA IN OGLAŠEVANJE NA PRODAJNEM MESTU	51
4. 4. 5. SPONZORIRANJE IN DONIRANJE	53
4. 4. 6. SEJMI	55
4. 4. 7. CELOSTNA PODOBA	55
5. NASTAJANJE MALIH IN SREDNJE VELIKIH DRUŽINSKIH PODJETIJ V TRANZICIJSKEM ČASU	57
6. PRIMER MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA: PODJETJE TAURUS D. O. O.	60
6. 1. TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU TAURUS D. O. O.	62
6. 2. KRITIČNA MISEL O PODJETJU TAURUS D. O. O.	71
7. ZAKLJUČEK	73
8. LITERATURA IN VIRI	75

1. UVOD

V Sloveniji je velika večina malih podjetij nastala ob osamosvojitvi Slovenije, ob prehodu v kapitalistični sistem in tržno gospodarstvo. V istem času so velika podjetja, mogotci in vladarji socialističnega režima, začela počasi propadati, hkrati pa je začela rasti tudi množica posebne skupine malih podjetij: mala družinska podjetja. Veliko krivico bomo storili malim podjetjem, če jih bomo kakorkoli primerjali z velikimi, saj so popolnoma ločene in samostojne entitete, ki se močno razlikujejo od velikih; predvsem pa danes veljajo za vodilno gonilno silo gospodarstva po vsem svetu (že samo v Evropi je 95% malih podjetij).

Vseeno pa sem sama našla element, ki je zagotovo skupen obema tipoma podjetij. Lotila sem se namreč tematike, ki je splošno znana in uveljavljena po celem svetu, vendar njena teorija sloni le na primerih velikih in svetovno znanih podjetij, nezavedno pa jo uporabljajo tudi mala podjetja. Gre za trženjski splet, teorijo 4P ali 'marketing miks' kot mu pravijo nekateri.

Marketinški splet malega družinskega podjetja še nikoli ni bil zaobjet v nek splošen teoretični okvir. V prvi vrsti zaradi težav z definicijo družinskega podjetja. V drugi vrsti zato, ker sam po sebi ni tako zanimiv problem. Vendar meni je, zato je namen mojega diplomskega dela bralcu približati osnovno teorijo marketinškega spleta in jo nato spojiti z malim družinskim podjetjem kot nezavednim uporabnikom trženjskega spleta.

Zagovarjala bom osnovno hipotezo, ki pravi, da je trženjski splet konvencionalnega podjetja enak trženjskemu spletu malega družinskega podjetja, vendar z nekaterimi očitnimi razlikami, ki sovpadajo s samim vodenjem podjetja. Moj cilj je zagovarjati misel, da mali družinski podjetniki uporabljajo vse elemente trženjskega spleta, pa se tega niti ne zavedajo, ter da te elemente uporabljajo bolj površno, spontano in nepopolno. Razloge za to vidim predvsem v pomanjkanju znanja in pomanjkanju finančnih sredstev, pa tudi v neinteresu in pomanjkanju časa za izobraževanje na tem področju. Vseeno sem mnjenja, da mali družinski podjetnik prav tako lahko uspe sam razviti vse elemente trženjskega spleta kot bi mu to uspelo s pomočjo profesionalnih tržnikov. Menim, da za razvoj uspešnega podjetja ne potrebuje oglaševalskih agencij, svetovalcev in drugih strokovnjakov, temveč, da lahko s svojo logiko in smislom za posel naredi vse tisto, o čemer pišejo znani teoretiki.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih delov. Prvo poglavje je uvodnega značaja in na kratko predstavlja problematiko, hipotezo in namen tega dela. V drugem poglavju so teoretično predstavljene opredelitve malega podjetja, družinskega podjetja, ter na koncu še malega družinskega podjetja in značilnosti vseh treh. Temu sledi tretje poglavje s teoretičnim okvirjem marketinškega spleta, ki predstavlja osnovo naslednjim poglavjem, saj na kratko zaobjema vse elemente tega spleta. Četrto poglavje je namenjeno marketinškemu spletu v družinskem podjetju, ki je povzeto po teoriji iz prejšnjega poglavja in lastnih delovnih izkušnjah v malem družinskem podjetju. To poglavje je hkrati predstavitvenega in svetovalnega značaja. Naslednje poglavje na kratko povzame čas tranzicijske dobe v Sloveniji, kar potem vodi v kratko predstavitev primera malega družinskega podjetja Taurus d.o.o. in njegovega trženjskega spleta v šestem poglavju. Sedmo poglavje zaobjame in sklene ugotovitve diplomskega dela.

2. MALO DRUŽINSKO PODJETJE V TEORIJI

2. 1. OPREDELITEV MALEGA PODJETJA

Malo podjetje nima svoje definicije. V splošni definiciji podjetja, ki pravi, da je podjetje celota povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces in bolj ali manj medsebojno vplivajo druga na drugo, (Belak a 1998: 36) se znajdejo tako velika kot mala podjetja.

Če je bilo do osemdesetih let opazovati porast in premoč velikih podjetij, se je to v devetdesetih drastično spremenilo, ko je število malih podjetij začelo izjemno hitro naraščati. Podatki so zelo zgovorni. Po letu 1990, ko je prišlo do politične spremembe, se je kar naenkrat registriralo desetkrat več podjetij kot kdajkoli poprej, čeprav je šlo še vedno za obdobje socializma (Pavlin1992: 111)

V letu 1988 je namreč novi zakon o podjetništvu spremenil takratno ekonomsko strukturo. Kar naenkrat je bila privatizacija podjetij dovoljena, in število registriranih podjetij je naraslo z 2.500 na 23.000 v treh letih. Do konca leta 1996 jih je bilo okoli 52.000 (Glas in drugi 2003: 3)

Že takrat, z razmahom zasebnega podjetništva, se je v javnosti vedno bolj začela pojavljati delitev podjetij po velikosti – na velika, srednja in mala podjetja. Če pogledamo Zakon o gospodarskih dejavnostih, si lahko takoj razjasnimo pojme o tem, kam po velikosti spada kakšno podjetje. Merila za tako določitev so povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje, ter vrednost aktive. 55. člen tega zakona pravi, da je majhna družba družba, ki izpolnjuje naslednja merila:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 € in
- vrednost aktive na presega 3.650.000 €. (Vir: ZGD 2006, 4405, člen 55.)

Seveda pa taka razdelitev in kriteriji ne veljajo za vse države. Podatki se med kontinenti in državami precej razlikujejo. V ZDA je npr. malo podjetje tisto, ki ima manj kot 500

zaposlenih, v Avstraliji manj kot 100, itd. (Rebernik 1993: 10) Pri nas je podjetje s 500 zaposlenimi že veliko podjetje.

Podatki Evropske Unije iz leta 2003 kažejo, da je v Evropi 25,3 milijonov privatnih podjetij (v 28 državah evropskega ekonomskega ozemlja, skupaj s članicami kandidatki). 99,85% le teh je obrtnih, malih in srednje velikih podjetij. Večina družb je na mikro ravni (kar 90%) z manj kot deset zaposlenimi. Zanimivo je, da je najbolj tipična družba v Evropi družba s tremi zaposlenimi. Obrtna in mala podjetja so tista, ki zaposlujejo več kot 53% evropske delovne sile in so odgovorna za polovico evropskega prometa. Hkrati so ta ključni vir delovnih mest in novih poslovnih idej. Evropska Unija tudi ugotavlja, da so majhne družbe glavni vodnik za inovacije in zaposlovanje, kakor tudi za socialno in lokalno integracijo. (VIR: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/index.htm>, 10. 5. 2007)

Iz leta v leto se ti podatki ne razlikujejo prav dosti. Mala in srednje velika podjetja v primerjavi z velikimi podjetji še vedno držijo monopol. Razlogi so predvsem v tem, da so majhna podjetja neverjetno bolj prilagodljiva na hitre spremembe kot velika. Z manjšimi podjetji se namreč ponudba hitreje prilagaja spremembam potreb. Velika podjetja reagirajo na take spremembe počasneje (Mugler 1994: 449), hkrati pa rešujejo težave z zaposlitvijo in zaposlovanjem za določen delovni čas ali delni delovni čas.

2. 1. 2. NEKATERE ZNAČILNOSTI UPRAVLJANJA MALIH

PODJETIJ

Razlogov za ustanovitev novega malega podjetja je razmeroma veliko, največkrat pa je to podjetnikova ideja.

Ko se postopek same ustanovitve podjetja zaključi, se glavni poudarek prenese na doseganje donosnosti oz. vsaj na omejevanje morebitne izgube. Najpomembnejše za obstoj podjetja je doseganje pozitivnega denarnega toka, kar pa terja precejšnjo podjetnikovo zavzetost in osredotočenje naporov in prizadevanj na nove, različne vidike poslovanja. (Bukvič, 1997: 422-437)

Dejansko pa so ustanovitelji malih podjetij časovno zelo omejeni in nimajo niti časa za usposabljanje, zato posegajo po najbolj enostavnih formulah vodenja podjetja.

Formula, ki jo (po stažu) uporabljajo mladi kapitalisti je splošno znana in zelo enostavna, gre pa takole: »poceni kupim, drago prodam, čim prej izterjam in ponovim«. To izvajajo na eksterni ravni. Na interni ravni pa zmanjšujejo stroške, velikokrat tudi na načine, ki so se drugod (npr. v tujini) že izkazali kot preživelci. Prvi podatki, ki jih začnejo obdelovati, so absolutnega značaja. Ti podatki so promet, bruto prilivi, neto prilivi, ostanek, stroški, terjatve, zapadle terjatve, zaloge itd. (Čibej 1995: 81-86).

Zdi se mi pomembno omeniti posebnost, ki je pri večjih podjetjih ni moč zaznati, in sicer, da pri velikem številu slovenskih malih podjetjih cilji lastnika in podjetja povsem sovpadajo, kar je še toliko bolj izrazito v pogostih primerih, ko sta v isti osebi združeni lastniška (upravljavska) in menedžska moč. (Čibej 1995: 81-86)

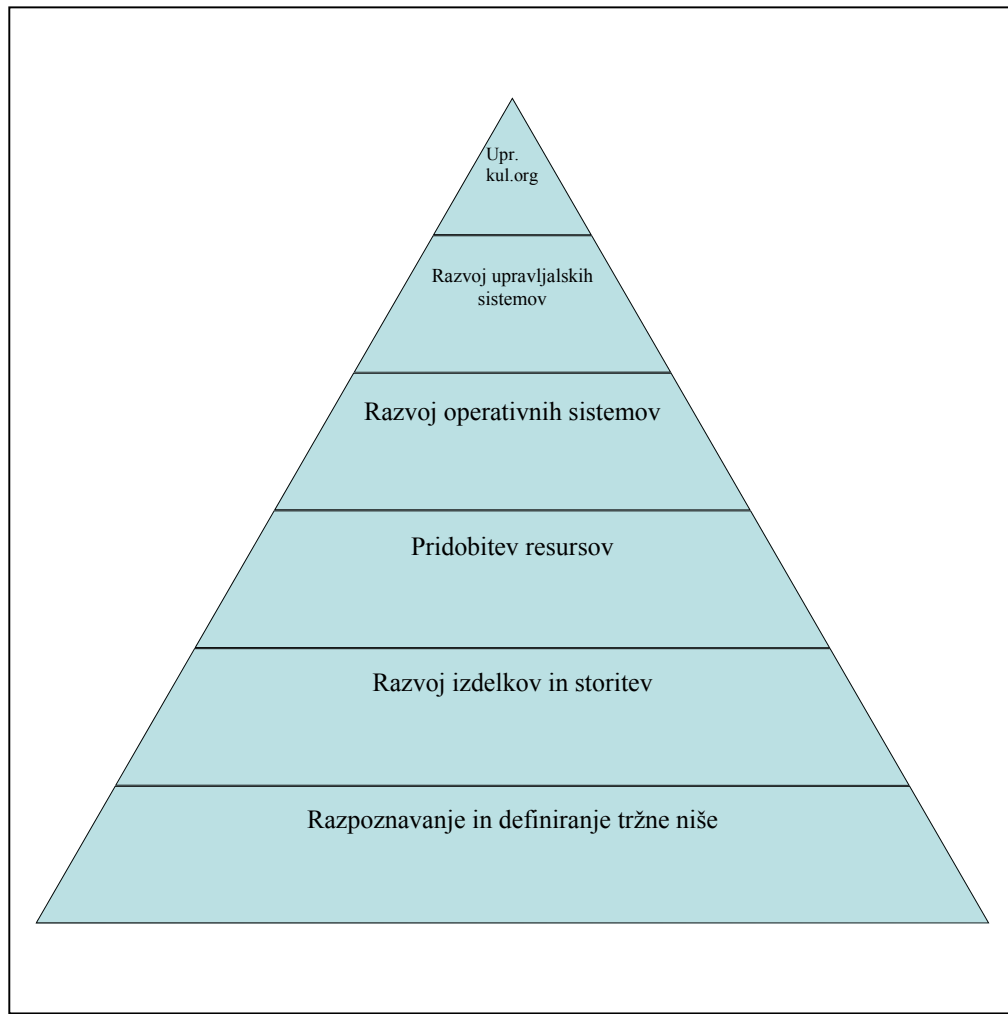
»Največja prednost in vloga malih in srednje velikih podjetij sta razbijanje monopolov na trgu in povečevanje konkurenčnosti.« (Špec 1995: 57-59) Temeljni pogoj za razvoj uspešnega podjetja pa je razpoznavanje in definiranje tržišča oz. tržne niše, s čimer se pravzaprav začne nastanek podjetja. (glej sliko 2.1. na 10. strani). To je prostor na tržišču, kjer lahko s prodajo svojih izdelkov/storitev podjetje razvije svojo primerjalno prednost. Nato definira tržno nišo, čemur sledi razvoj izdelkov in celotne ponudbe storitev; preko pridobitve resursov, razvoja kadrov, operativnih in upravljavskih sistemov pa lahko začne kreirati tudi lastno organizacijsko kulturo, kar pomeni, da je podjetje na dobri in samostojni poti. (Bukvič 1997: 422-437)

Tukaj pridemo tudi do pomembne opredelitve podjetništva in podjetnika, saj je v veliki večini primerov podjetnik tudi lastnik malega podjetja, ki pravočasno identificira priložnosti, zbere potrebne vire, izpelje praktičen akcijski načrt in požanje nagrade. Osebne značilnosti podjetnika v malem podjetju pa so poleg omenjenega še:

- želja prevladovati
- potreba po dosežkih
- želja po prevzemanju osebne odgovornosti za odločitve

- dajanje prednosti rizičnim odločitvam
- zanimanje za konkretne rezultate
- nagnjenost k razmišljanju o prihodnosti, ter
- želja biti sam svoj gospodar. (Rebernik 1993: 143)

Slika 2. 1.: Stopenjsko razvijanje organizacije



Vir: Bukvič 1997: 422

Ker je podjetništvo način upravljanja, ki zajema sledenje priložnostim ne glede na vire s katerimi trenutno razpolagamo (Sahlman v Rebernik 1993: 143), je glede poslovanja podjetja izjemno pomembno potegniti ločnico med profesionalnim in podjetniškim menedžmentom. Sama sem ugotovila, da je podjetniški menedžment zelo podoben tistemu v malem podjetju

in ga je zato potrebno opredeliti zaradi lažjega razumevanje malega podjetja (glej tabelo 2. 1. na 12. strani).

Tabela 2. 1.: Ključne primerjalne značilnosti med profesionalnim in podjetniškim menedžmentom

Ključne primerjalne značilnosti	Profesionalni menedžment	Podjetniški menedžment
Dobiček	Profitna usmerjenost; dobiček je eksplicitni cilj	na dobiček se gleda kot na stranski proizvod
Planiranje	Formalno, sistematično planiranje, ki obsega: <ul style="list-style-type: none"> - strateško planiranje - operativno planiranje - predvidevanje poslovnih dogodkov 	Neformalno, »ad hoc« planiranje
Organizacija	Formalna, jasno opisane vloge in naloge, ki se med seboj izključujejo	Neformalna struktura z nedefiniranimi odgovornostmi
Nadzor	Formalno načrtovan sistem organizacijskega nadzora, ki vključuje jasne cilje, ukrepe, merila, nagrade	Delni, »ad hoc« nadzor, redko se uporablja formalna merila
Razvoj menedžmenta	Razvoj menedžmenta je načrtovan <ul style="list-style-type: none"> - razpoznavanje zahtev - zasnova programov 	»ad hoc« razvoj, v glavnem na osnovi praktičnih izkušenj
Financiranje	Upravljanje s sredstvi temelji na standardih	Proračun ni jasen
Inovativnost	Usmeritev k novim manjšim inovacijam: pripravljenost za	Usmeritev h glavnim inovacijam; pripravljenost na

	preračunljivo tveganje	prevzem velikega tveganja
Vodenje	Posvetovalni in participativni način vodenja	Stil vodenja se lahko spreminja od zelo direktnega do laissez-faire.
Kultura organizacije	Dobro definirana	Ohlapno definirana, kultura organizacije, ki temelji na družinskih načelih.

Vir: Bukvič, 1997: 431

Tabela nam prikazuje precejšno razliko med profesionalnim in podjetniškim menedžmentom. Pri podjetniškem je marsikaj veliko bolj ohlapno zastavljeno in tudi izjemno neformalno. Ker vemo, da je pri malih podjetjih ravno lastnik tudi direktor, ki upravlja z več funkcijami hkrati, nam je lahko jasno, zakaj potem taka razlika v samem poslovanju.

Ne glede na velikost in sistem poslovanja pa mora imeti podjetje dovolj dobro razvite svoje notranje sisteme, ki jih potrebuje na različnih stopnjah razvoja. Če jih nima, potem začnejo podjetje pestiti resne težave. Imenujemo jih t.i. »bolečine rasti«. Med najpogostejšimi Flamholtz omenja naslednje:

- odgovorni ugotavljajo, da ima dan premalo ur
- odgovorni se vse bolj ukvarjajo z gašenjem požarov
- zaposleni ne vedo, kaj počnejo drugi v podjetju
- zaposlenim ni povsem jasno, v katero smer se razvija njihovo podjetje
- premalo je dobrih menedžerjev
- odgovorni so prepričani, da morajo naloge opraviti sami, če hočejo, da bodo le te opravljene pravilno in pravočasno
- Večina zaposlenih misli, da so sestanki zapravljanje časa
- Ko so plani izdelani, ni akcije, da bi se ti tudi uresničili
- Nekateri se počutijo negotove glede njihove nadaljnje zaposlitve v podjetju

- Podjetje sicer povečuje svoj kosmati donos, ne pa tudi dobička (Flamholtz v Bukvič, 1997: 422-437)

Mala podjetja omejuje tudi dejstvo, da je nabava malih količin v tujini sorazmerno draga (ni količinskih ugodnosti, male količine povzročajo visoke logistične stroške nabave). Tuji dobavitelji zahtevajo običajno avansirana plačila ali plačila z akreditivi. Mala podjetja pogosto nimajo zadovoljivih skladiščnih pogojev, problem jim predstavlja tudi drag prevoz.

Veliko podjetij, ki jih poznam sama, se je razvilo iz stare obrti oz. iz časov, ko zasebno lastništvo nikakor še ni bilo dovoljeno. Kot bomo videli tudi v moji študiji primera, je povezanost malega gospodarstva in obrti zelo pomembna, kajti obrt je bila nekoč dejavnost, ki je (ob kmetijstvu) desetletja ohranjala logiko privatnega gospodarjenja. Ob deregulaciji ustanavljanja podjetij je bila obrt pomemben »inkubator« za številna nova podjetja. (Glas 1993: 531-557)

2. 1. 2. USPEŠNOST IN ODLIČNOST MALIH PODJETIJ

Vsak podjetnik, ki vodi svoje podjetje mora imeti vizijo, do kam bo popeljal ugled, razpoznavnost in uspeh svojega podjetja. Vemo, da mnogi mali podjetniki obravnavajo svoja podjetja kot svoje otroke, in za njih je še kako pomembno, da to postane sijoča zvezda med množico vseh podjetij na trgu. Fombrun v pogovoru s Klinetom pravi, da morajo podjetniki o ugledu razmišljati kot o premoženju podjetja, ki ga ne smejo nikoli in niti za trenutek zanemariti. Če je bil do sedaj v ozadju, ga je treba danes postaviti v ospredje, predvsem zaradi njegove velike vrednosti. (Kline 2001: 15)

Raziskave nam govorijo, da bolj kot bo podjetnik širil svojo mrežo in bolj kot bo uporabljal zunanje vire, večji uspeh bo dosegel. Zato je vizija vsakega podjetnika, ki odpira svoje malo podjetje, še toliko bolj pomembna, saj predstavlja v prihodnost projicirano predstavo o mestu podjetja na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki. Gre pa tudi za predstavo o tipu podjetja, ki ga potrebuje, da bi prišel na svoj cilj. (Rebernik, 1993: 147) Z vizijo se torej mali podjetnik usmeri proti uspehu in blagostanju, z razvojem svojega podjetja. Podjetje mora biti

v tem trenutku sposobno premagati vse razvojne ovire, spremeniti priložnosti v razvojne opcije in te nato tudi izrabiti za svoj razvoj. (Belak 1998: 31) Uspešnost, ki sledi, pa je ključnega pomena za njegov obstoj.

Knez-Riedlova in Godina sta spregovorili celo o odličnosti kot odrazu vrhunske kakovosti in zanesljivosti. Po njiju sodeč se je odličnost največkrat dotikala le večjih podjetij, danes pa je njena definicija dosegla tudi mala in srednje velika podjetja. »Vrhunsko podjetje svoje poslovanje neprestano izboljšuje, s prilagajanjem kljubuje spremembam in tudi samo povzroča pozitivne spremembe.« (Knez-Riedl in Godina 1995: 486)

Uspešna podjetja naj bi se od »zmagovalcev« razlikovala po naslednjih lastnostih:

- ustvarjanje vrednosti za kupce
- kontinuirane izboljšave
- hitro prilagajanje spremembam
- polna izraba človeških potencialov. (Knez-Riedl in Godina 1995: 486)

Vse to se seveda razvija postopoma in pripelje podjetje do stanja, kjer se kaže kakovost pri vseh zaposlenih, do strogo moralnega poslovanja in najpomembneje, do ugleda.

Kot pravi Kline, je ugled edini način kako izstopati, postati posebno viden in pasti v oči. Način, zaradi katerega te ljudje zaznajo vsakemu omogoči, da izstopi iz množice in poudari svojo drugačnost, svojo odliko. (Kline 2001: 15)

Za ugled naj bi podjetje potrebovalo direktorja za komuniciranje, čeprav mnogi mislijo, da taka naloga presega samo komunikacijo. »Tak direktor bo moral razumeti in obvladati strategijo, strateški položaj podjetja, razumeti komunikacije, razumeti in obvladati pa bo moral tudi aktivnosti, ki gradijo, ustvarjajo ugled.« (Kline 2001: 15)

Ugled je nekaj, kar hodi pred podjetjem, partnerju ga naredi bolj privlačnega, prav tako pa zanimivega za nakup. Ko pride do obnavljanja letnih pogodb, je pozitivno, če je podjetje visoko cenjeno in spoštovano. Na ugled je treba gledati kot na svoje vabilo, kot na način utiranja poti za poznejši uspeh.

Če želimo biti uspešni, moramo zato tudi biti učinkoviti. Učinkovitost pa bomo dosegli s tem, da bomo delali stvari prav. Tako bomo zanesljivo delali, imeli dobro produktivnost, zadovoljni bomo sami s seboj, dvignili bomo moralo v podjetju med zaposlenimi, predvsem pa bomo maksimirali dobiček.

2. 2. OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družina je opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške družbe. Je celica, v kateri ljudje postanemo to kar smo, ter ima izjemen učinek na naše družabno in socialno življenje. Zato se družinska podjetja pogosto opisujejo kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi.

Družinsko podjetje je za moje nadaljnje delo zelo pomemben temelj vsem ostalim teorijam in trditvam, saj predstavlja bazo študije primera. Predstavlja izhodišče podjetja, ki ga bom predstavila, pa čeprav ni najpomembnejši del tega dela. Ker izhajam iz teorije, bom najprej predstavila mnenja in teorije različnih avtoric in avtorjev. Najbolj pomembna od vseh je Mojca Duh. Že med svojim študijem na Univerzi v Mariboru, diplomskim delom in vse do doktorata se je ukvarjala z idejo družinskega podjetja in je pri nas zagotovo edina, ki ji lahko rečemo strokovnjak za to specifično vrsto podjetja.

Družinsko podjetje namreč ni pravni pojem, saj noben zakon družinskega podjetja ne opredeljuje kot posebno pravno obliko. Družinsko podjetje je torej družbeno-ekonomski pojem, pravna oblika podjetja je poljubno izbrana glede na določila zakonov, ki veljajo v določeni državi. (Duh 2003: 13) Družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah: Belgija, Velika Britanija in Portugalska jih imajo 70%, Ciper, Finska in Grčija 80%, Švedska 79%, Italija pa kar 93%. (Duh in drugi 2006: 29-38)

Ti podatki kažejo, da družinska podjetja predstavljajo več kot dve tretjini vseh podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih.

Mojca Duh je v svojem delu »Opredelitev družinskega podjetja« zbrala mnenja (pre)mnogih avtorjev o definiciji družinskega podjetja. Če povzamemo nekaj napisanega, lahko povemo,

da je Hendlerjeva (Hendler v Duh 2003: 13) opredelila štiri različne dimenzije, s pomočjo katerih se neko podjetje največkrat opredeli kot družinsko. »Te dimenzije so: stopnja lastništva in /ali menedžmenta, stopnja vpletenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prenosa, in uporaba več kriterijev. Hendlerjeva hkrati ugotavlja, da je poskus natančne opredelitve družinskega podjetja v večini primerov »jalov« zaradi različnosti opredelitve družinskega podjetja.

Tudi Neubauer (Neubauer v Duh 2003: 14) ugotavlja, da neka splošna in zadovoljiva opredelitev družinskega podjetja ne obstaja. Avtor opozarja, da pri opredeljevanju družinskega podjetja vedno obstaja nevarnost, da izpustimo kakšen pomemben vidik.

Poglejmo si pregled opredelitev po Neubauerju, ki je povzema po mnogih drugih avtorjih:

- Družinsko podjetje vodijo člani družine
- Kapital podjetja mora biti v rokah ene ali tudi več družin
- Družbena pogodba mora vsebovati določila, ki osebam, ki niso člani družine preprečujejo vključitev v podjetje.
- Podoba podjetja mora odločilno zaznamovati družina (tj. njena lastna predstava o sebi), kakor tudi sistem vrednot družine (ali več družin).
- Generacijski prenos bi moral biti zagotovljen. (Neubauer v Duh 2003: 15)

Filion (Filion v Duh 2003: 15) tako opredeljuje mala in srednje velika družinska podjetja kot podjetja, ki so v večinski lasti družine (vsaj 51%). Lastnikov – članov družine ne sme biti manj kot tri in ne več kot pet. Po Hinterhuberju in Minrathu je za mala in srednje velika družinska podjetja značilno predvsem naslednje:

- podjetje pripada družinskim članom skozi več generacij, ter predstavlja poklicno in/ali ekonomsko osnovo družini;
- lastniki podjetja tesno sodelujejo pri vodenju podjetja;
- vodstvo podjetja sestavlja ena oseba ali manjša skupina ljudi;
- podjetje nima štabnih in drugih strokovnih služb, ki so značilna za velika podjetja;
- osebni odnosi med lastniki/menedžerji in ostalimi sodelavci;
- podjetje je tako veliko, da je še pregledno. (Hinterhuber in Minrath v Duh 2003: 16-17).

Za razumevanje narave družinskih podjetij si za konec razložimo še »pristop dveh sistemov« (angl. »the dual system approach), ki so ga razvili mnogi avtorji, utrdil pa ga je Swartz. (Duh 2003: 21)

Pri tem pristopu gre za pojmovanje družine in podjetja kot dveh ločenih enot z različnimi nalogami, cilji in vrednotami. Vsak od sistemov ima svoje značilnosti glede pojmovanja norm, pravil pripadnosti in vrednot, ter organizacijske strukture. Problem nastane takrat, ko morajo posamezniki delovati v obeh sistemih in izpolnjevati vse obveznosti kot starši in menedžerji. »Podjetje mora delovati v skladu s poslovno prakso in načeli, istočasno pa mora zadovoljevati potrebe družine po zaposlitvi, identiteti in prihodkih.« (Whiteside, Brown 1996; Gersick e tal. 1997,5).« (Duh 2003: 21)

2. 2. 1. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Kar se tiče značilnosti družinskega podjetja, izhajam iz dveh raziskav. Prvo opisuje Duhova, drugo Jaka Vadnjal. Prva je bila opravljena v 8-ih različnih državah leta 1991 in je obsegala več kot tisoč malih in srednje velikih podjetij. Edini pogoj za opredelitev družinskega podjetja v raziskavi je bil lastniški delež, ki je moral biti večji kot 60%.

Ugotovitve pa so, če na hitro povzamem, kajti raziskava je enostavno preobširna, naslednje:

1. Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi (od družine odvisni sistemi). Lastniki podjetij so se odlično opredelili za naslednje usmeritve in cilje:
 - podjetje bi morali voditi predvsem kot družinsko podjetje
 - vodstvo podjetja bi moralo ostati v rokah družine
 - družinska tradicija naj bi se ohranila
 - izgradnja podjetja za družino naj bi bila glavni cilj
2. Podjetniki v družinskih podjetjih so v manjši meri »pionirji«, so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki in »organizatorji«. Na podlagi tega lahko zaključimo, da družinska podjetja niso naklonjena tveganjem.
3. Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja. Velika načelna neodvisnost ali vsaj usmerjenost k temu je očitno razlog za ta pojav.

Obojestranska odvisnost od kulture okolja in splošnega gospodarskega stanja je v družinskih podjetjih manj intenzivna. Glavni vzrok za to je prevladujoča vloga podjetnika, ki je največkrat tudi lastnik.

4. Družinska podjetja se nagibajo k boljšemu plačilu kot to določajo kolektivne pogodbe in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Vendar se zdi, da so manj pozorni na ostale, progresivne, kadrovske-politične vidike:

- na udeležbo sodelavcev pri odločanju in v kapitalu
- na udeležbo sodelavcev pri delitvi dobička, na dobre delovne pogoje in samouveljavitev sodelavcev
- na informiranje o ciljih in strategijah podjetnika
- na izdatke za dodatno izobraževanje zaposlenih

5. Informacije o strateškem obnašanju družinskih podjetij potrjujejo bolj konzervativno držo, ki odgovarja tipu »popolneža«, »rutinerja« in »organizatorja«.

6. Ti tipi, in s tem družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in za strategije internacionalizacije.

7. Družinska podjetja so bolj tipičen »stabilizator« in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot pa ne-družinska podjetja. (Duh 2003: 25-26)

Druga raziskava iz leta 2003 je obsegala 215 malih in srednje velikih podjetij. Uporabljeni so bili tudi podatki iz predhodne raziskave iz leta 2002.

V raziskavi je 83% podjetij v rokah prve generacije, 15% pod vodstvom druge in le 1% pod vodstvom tretje generacije. Večina je bila liberalna do odločitve svojih naslednikov glede prevzema podjetja (59%), 20 % pa jih je mislilo, da bi otroci morali naslediti svoje starše.

Poglejmo si razporednico petih najbolj pomembnih motivov za začetek lastnega posla in odstotke pri družinskih in ne-družinskih podjetjih (glej tabelo na 20. strani).

Tabela 2. 2. : Pet najpomembnejših motivov za ustanovitev lastnega podjetja

MOTIV	Družinska podjetja		Ne-družinska podjetja	
	Odstotki	Rang	Odstotki	Rang
Neodvisnost – delati sam	70	1	62	1
Potreba po dosežku – boljša izraba znanj	51	2	49	2
Ekonomska potreba – ni druge možnosti	28	3	44	3
Denar – boljši zaslužek	27	4-5	28	4
Kariera – boljše možnosti v lastnem podj.	27	4-5	19	5

VIR: Vadnjal in Glas 2003: 132

Ugotovimo, da se motivi med enimi in drugimi niti ne razlikujejo toliko, saj odstotki naraščajo oz. padajo premo-sorazmerno. Le pri ekonomski potrebi pride do malo večjega odstopanja, saj je pri ne-družinskih podjetjih ta odstotek večji (44%), izenačeni pa so tudi odstotki pri četrtem in petem motivu pri družinskih podjetjih.

Kaj nam pove prvi motiv? Za obdobje raziskave ne prav veliko, saj je bila takrat Slovenija že globoko osamosvojena in tudi tik pred vhomom v EU, torej gospodarsko že zelo napredna. Morda bi nam raziskava bolj pomagala, če bi pogledali nazaj v leto 1990. V tistem času se je namreč ravno začel razpon svobodnega podjetništva in zanimivo bi bilo ugotoviti zakaj so se takrat posamezniki odločali za osamosvojitve svojih poslov. Primer take odločitve bomo spoznali tudi kasneje, v primeru podjetja.

2. 2. 2. VLOGA IN POMEN DRUŽINSKIH PODJETIJ ZA GOSPODARSTVO IN DRUŽBO

Hkrati ko govorimo o družinskem podjetju lahko avtomatično opredelimo to podjetje na malo ali srednje veliko podjetje. V prej omenjeni raziskavi v vseh 8-ih državah prevladujejo mala in srednje velika družinska podjetja. V večini držav je delež med 60 in 70 %. Velikost in fleksibilnost družinskih podjetij omogočata zadovoljevanje individualnih in specializiranih potreb na trgu. Ker se sedeži podjetja v večini nahajajo v bližini bivališča družine, prinašajo družinska podjetja znaten prispevek k decentralizaciji gospodarskih aktivnosti. V družinskih podjetjih pogosto obstaja tesen stik med vodstvom podjetja in sodelavci. To vodi do možnosti identificiranja sodelavcev s podjetjem, s tem pa je povezano tudi večje zadovoljstvo z delom.

Družinska podjetja so – ne glede na velikost, čeprav le ta prevladujejo med malimi in srednje velikimi podjetji – pomemben dejavnik gospodarskega razvoja in imajo zelo pomemben vpliv na globalno gospodarstvo. (Duh 2003: 41)

Bolj za zabavo kot pa zares si oglejmo še definicijo družinskega podjetja iz Blefsikona malega podjetništva:

Značilnosti družinskega podjetja:

- Videti je zdavnjaj ustanovljeno in daje velik poudarek na tradicijo. Lastniki opravljajo osnovne naloge, kakor sta pisanje pisem in knjigovodstvo, v nenavadnem, že kar neučinkovitem slogu, ki kakor da govori. Takole je delal dedek, torej je dobro tudi za nas.
- Za vse skrbijo do nadrobnosti, vštevši kakovost strokovnega dela in finance. Na fakturah so tudi obširni popisi opravljenega dela, vsote pa niso nikdar zaokrožene.
- Ne pripada nobenemu razredu.

Prednosti:

- Ustvarja čudežno ozračje zanesljivosti
- Daje sijajno opravičilo za varčno ravnanje. Družinsko podjetje, tudi najpremožnejše, od nekdanj pazi na vsak novčič, svoj in svojih strank
- Ugajalo bo ustvarjalnemu bleferju, ki si z užitkom izmišlja svoje »nove tradicionalne« postopke.

Pomanjkljivost:

Težavno ga je upravljati, če poslušate v okviru popolnoma sodobno organizirane družbe. (Winterson Richards 1993: 11) Te definicije ne gre jemati v celoti resno, saj je napisana s posebnim prizvokom sarkazma, vendar pa jo omenjam in vključujem v svoje delo zaradi dejstva, da vse celo drži, ne morem pa se seveda povedanega oklepati kot edine pravilne definicije.

Družinska podjetja naj bi spadala med mala do srednje velika podjetja. Vsako malo podjetje pa seveda ni tudi mlado podjetje. (Čibej 1995: 81-86)

2. 3. ZNAČILNOSTI MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družinsko podjetje ni sinonim za malo podjetje. Poznamo kar nekaj izjemno uspešnih in svetovno poznanih velikih družinskih podjetij. Velika večina pa jih vseeno spada v skupino malih in srednje velikih podjetij. Podatki kažejo celo na to, da je 60 do 70 odstotkov malih in srednje velikih podjetij v Evropi družinskih. (Donckels v Belak 2005: 113)

Skoraj nemogoče je najti definicijo malega družinskega podjetja. Pri nas se raziskave o družinskih podjetjih tako rekoč komaj začenjajo, kar nekaj empiričnih raziskav pa zaključuje, da se družinska podjetja med seboj najbolj razlikujejo glede na obseg in način vključitve družine v podjetje. (Duh in drugi 2006: 31) Lahko pa si pomagamo z naslednjo definicijo: »Družinsko podjetje je podjetje, ki je v večinski lasti družine. Lastniki – člani družine imajo tudi odločilno vlogo v upravljanju in vodenju podjetja, obstaja pa želja, da podjetje ostane v lasti družine.« (Duh 1996 a: 394)

Malo družinsko podjetje, katerih je v Sloveniji kar nekaj, če gledamo po številu zaposlenih in vključenosti družinskih članov v podjetje, je kompleksen sistem, ki zahteva izjemno previdno načrtovanje dela in razporeditve delovnih mest med družinskimi člani. Sama pojmem družinsko podjetje kot tisto, katerega večinski delež (zagotovo nad 50%) ima v svoji lasti družina in njeni člani.

Gersick in drugi (Gersick v Duh 2006: 30) ponazarjajo družinsko podjetje kot celoto treh prekrivajočih podsistemov: podjetja, lastništva in družine. Gre za t.i. model 3 krogov.

Slika 2. 2.: Model treh krogov



Vir: (Gersick v Duh 2006: 30)

Prav vsakega posameznika lahko uvrstimo v eno od sedmih področij v prekrivajočih se krogih, ki predstavljajo sisteme ali podsisteme.

Problemi, ki nastajajo v družinskih podjetjih so v večini povezani s prepri znotraj družine. Zaradi notranjih družinskih konfliktov je mnogo malih družinskih podjetij že bankrotiralo, tudi pri nas. Težko je namreč igrati dve različni vlogi hkrati: člana družine, ki je še posebej pri nas in na ozemljih južno od nas najpomembnejša socialna celica za razvoj posameznika, in hkrati podjetnika, ki mora za uspeh podjetja ravnati z in obravnavati vse zaposlene enako.

V veliko primerih je velik problem družinskega podjetja nasledstvo oz. prehod podjetja iz ene generacije v drugo. V prvi vrsti gre za problem nasledstva pri naslednji generaciji. Ni namreč veliko otrok, ki si želijo prevzeti podjetja od svojih staršev, saj tako ne morejo uresničevati svojih sanj in ambicij. Problem pa nastane tudi, ko nasledstvo ni načrtovano iz čistih čustvenih motivov. Kot sem že omenila, je mnogim podjetnikom njihovo podjetje kot otrok in ga težko zapustijo. Zaradi generacijskega mešanja in nesoglašanja tako velikokrat pride do

usodnih konfliktov med ustanoviteljem in potencialnim naslednikom, ter drugimi člani družine. Nerešeno vprašanje nasledstva privede do konfliktov, ki izhajajo iz različnih interesov članov družine ali drugih udeležencev.

Sama sem bila priča skorajšnji katastrofi v družinskem podjetju, ko je mesto direktorja počasi prehajalo iz očetovih rok v sinove. V obdobju desetih let, ko sta podjetje skupaj vodila oče in sin je prišlo do precejšnjega generacijskega razhajanja in do skorajšnje družinske katastrofe. Zaradi družine kot glavne celice in dejstva, da družina deli tudi isto domovanje je oče popustil in pustil podjetje svojemu sinu. Podjetje zdaj s popolnoma drugačno filozofijo vodi sin, oče pa je še vedno večinski lastnik in ima mesto prokurista. Kot se le redko zgodi, je v tem primeru oče prav zagotovo edinstven primer popolne prepustitve podjetja nasledniku.

Poznam pa tudi primer iz sosednje Italije, kjer je družina še bolj cenjena kot pri nas. Oče in sin delata skupaj, vendar oče podjetja nikakor noče prepustiti sinu, kljub temu, da ima že preko 70 let. Zaradi tega je sin zelo nesrečen, saj ne more uveljavljati svoje volje in inovacij kot mlad podjetnik, ki bi to moral početi ravno sedaj, ko je še v pretežno mladih letih, podjetje pa tako dolgo na trgu, da bi bil za osvežitve (kadrovske in poslovne) že skrajni čas. Zaradi teh dveh primerov si seveda ne morem in ne smem dovoliti posploševati omenjenega na vsa podjetja, čeprav sem globoko prepričana, da sta to le dva od množice takih in podobnih primerov sodobnih malih družinskih podjetij.

2. 3. 1. POLITIKA MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Glede na primere, ki sem jih navedla, ko podjetje pestijo težave nasledstva, konflikti pa, največkrat med družinskimi člani, privedejo do boja za prevlado, je politiko podjetja pomembno zasnovati že vnaprej. Zaposlitev v družinskem podjetju je lahko hitro zelo privlačna, saj je delo fleksibilno in prilagodljivo, člani imajo veliko priložnosti in med njimi obstaja večje zaupanje. Zagotovo pa se tako stanje lahko kaj hitro spreobrne in povzroči več vrst škode. Prepletanje družinskih, poslovnih in nenazadnje tudi osebnih interesov je kompleksen preplet čustvenih in racionalnih odločitev, zato mora biti vodja podjetja izjemno previden.

Pomembno je, da lastnik ali lastniki malega družinskega podjetja zagotovijo prosta delovna mesta za člane družine in s tem tudi ekonomsko osnovo za zadovoljevanje gmotnih in drugih potreb članov družine. (Duh 1996 b: 297) Pomembno je tudi, da se politika podjetja nenehno prilagaja spremembam na trgu, v gospodarstvu in v družini, ter da se te spremembe vedno shranijo v pisni obliki. Ljudje lahko zaupamo le sami sebi, pa še to ne vedno, zato je pomembno, da so pisno določene vse pravice in dolžnosti vseh članov podjetja. Družina in tesna povezanost s podjetjem se odraža v vseh sestavinah politike podjetja. Tako v poslanstvu kot tudi smotrih in temeljnih ciljih podjetja.

Politiko podjetja največkrat določi lastnik ali vodja podjetja, funkcija obeh pa je ponavadi združena v eni osebi. Lastnik podjetja želi biti prisoten v vseh pomembnih operacijah in odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev. Njegova naloga je tudi, da poskrbi za dobrobit in blaginjo vseh družinskih članov in tudi zaposlenih (zunanjih članov), ter skrbno uravnava vse družinske spremembe, da na upravljanje in vodenje podjetja ne vplivajo premočno. Njegova naloga, ki je večkrat velik problem, pa je tudi organizacija nasledstva, o čemer sem že spregovorila.

»Politika podjetja opredeljuje temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja.« (Belak v Duh 1996a: 395)

2. 3. 2. ETIKA V MALEM DRUŽINSKEM PODJETJU

Etika je filozofska disciplina, ki se ukvarja z raziskavo in oblikovanjem človeških odnosov. Glavni predmet etike so človeški odnosi. Proučuje teme človeških namer, odnosa ali dejanj, ki temeljijo na relaciji dobro-slabo, in moralnem ali nemoralnem pogledu. (Belak 2005: 111) Etiko lahko označimo kot znanje, ki vodi v »dobro«. Aristotel je dejal, da vsako dejanje, vsaka raziskava, ter vsaka odločitev v splošnem mnenju vodi v dobro. (Aristotel v Belak 2005: 111)

Poslovna etika identificira kaj je v poslovni dejavnosti etično dovoljeno in sprejemljivo. Poslovna etika se nanaša na družbene in ekonomske dileme kot tudi na odnose vseh članov

podjetja. Etično obnašanje družinskega podjetja je lahko definirano skozi odnose do zunanjega in notranjega okolja. V podjetju, kjer sta lastništvo in menedžment v rokah družine, izhaja poslovna etika iz družinske etike. Ker družinska podjetja kreirajo velik del (60%-70%) svetovnega gospodarstva, s tem ustvarjajo okoliščine ekonomskega, političnega in zasebnega življenja.

V vsakem primeru pa člani malega družinskega podjetja nenehno prepletajo svoje osebne in poslovne okvirje, kar posledično vpliva na etiko poslovanja in odnosov tega podjetja. Kredibilnost družine je tista, ki v družinskem podjetju postavlja temelje poslovni etiki (Belak 2005: 114).

3. MARKETINŠKI SPLET V TEORIJI

3. 1. OPREDELITEV TRŽENJA / MARKETINGA

Preden začnem z novim poglavjem, naj priznam, da sem ves čas branja in pisanja v hudi dilemi glede pojmov trženje in marketing. Oba avtorja, ki sta mi izjemno draga, Lah in Jančič, namreč uporabljata različno terminologijo. Prvi uporablja besedo trženje, drugi marketing, in se z besedo trženje sploh ne strinja, kar bomo opazili tudi v nadaljevanju. Bralec naj bi se torej zavedal, da sem uporabila oba termina zgolj iz spoštovanja različnih mnenj obeh avtorjev.

Trženje v ekonomiji je načrtovanje in usklajevanje investicij, proizvodnje, propagande in prodaje s potrebami in možnostmi tržišča. Je mikroekonomska disciplina, ki v ospredje postavlja menjavo in realizacijo produkta/storitve na trgu. Trženje se predvsem nanaša na necenovne momente, ki nastajajo pri tržni menjavi.

Najpogostejša in najbolj uveljavljena opredelitev trženja se nahaja v AMA (American Marketing Association), in sicer: »Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, ter določanja cene, in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja.« (Potočnik, 2002: 9).

Jančič sicer zelo kritizira besedo trženje in pravi, da je ta beseda naš (slovenski) unikum, saj, kolikor je njemu znano, noben vidnejši jezik tako univerzalnega termina kot je marketing ne poskuša prevajati. (Jančič, 1995: 24-25).

Kotler pravi, da se trženje začne s preučevanjem potreb potrošnikov, in razmišljanjem, kako jih zadovoljiti. Trženje se po njegovem začne z analizo potreb, ki bi jih izdelek ali storitev lahko zadovoljila. Logično pa je potemtakem, da prepoznavanje in določitev enih potreb pomenita izločitev drugih. (Kotler 2004: 22)

Marketing ni le poslovna praksa podjetij, kot se zmotno misli, pač pa je hkrati družbena institucija, ekonomski proces, poslovna aktivnost in k potrošniku obrnjena storitev. Je torej

sredstvo, s pomočjo katerega sodobna družba v celoti in ne le po podjetjih, v njej zadovoljuje svoje materialne potrebe. (Jančič, 1999: 11)

Lah pravi: »Za mene marketing pomeni v najširši opredelitvi predvsem vizijo, in sicer vizijo spremenjenih navad, potreb, običajev ... nenazadnje sprememb v celotni družbi, ki se, oziroma se bodo sintetično izrazile na posameznih trgih. Marketing torej pomeni predvidevanje, pa tudi intuicijo.« (Sfiligoj in drugi 1992: 6)

Dr. Rojšek in Mag. Starman ugotavljata razliko med prodajo in trženjem, saj sta ta dva pojma prevečkrat združena: pri prodaji je poudarek na izdelku, podjetje najprej pripravi izdelek in šele nato razmišlja, kako naj ga proda. Poslovodstvo je usmerjeno k obsegu prodaje, planiranje pa je kratkoročno usmerjeno, v ospredju so obstoječi izdelki in trgi. Na prvem mestu so potrebe prodajalca. Pri trženju pa je poudarek na kupcu. Podjetje najprej ugotavlja želje kupcev in šele nato razmišlja, kako naj izdelava in ponudi izdelek, ki bi jim ustrezal. Poslovodstvo je usmerjeno zgolj k dobičku. Planiranje je dolgoročno usmerjeno, v ospredju so novi izdelki, jutrišnji trgi in rast v prihodnosti. Na prvem mestu so želje kupcev. (Rojšek in drugi 1994: 3)

3. 2. OPREDELITEV TEORIJE 4P

T.i. teorijo 4P določajo začetnice štirih angleških besed: product (izdelek), price (cena), place (tržne poti), promotion (promocija). Teorijo 4P lahko enačimo s pojmom trženjski splet.

»Trženjski splet ali marketing mix pomeni specifično kombinacijo sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih/storitvah in spodbudilo želene odzive na ciljnih trgih.« (Rojšek in drugi 1994: 1-2) Podjetje lahko uporablja vsako promocijsko aktivnost zase ali povezano, tako, da druga drugo podpirajo in skupaj pojačujejo. (Potočnik 2002: 127)

Pod izdelek spadajo kvaliteta, značilnosti, pakiranje, embalaža, blagovna znamka, servis. Pod prostor spadajo kanali, kritje trgov, transport, zaloge. Pod ceno spadajo cenik in cene,

popusti, bonifikacije, kreditni pogoji. Pod promocijo pa ekonomska propaganda, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, publiciteta.

Produkcijski splet je osnovni in najpomembnejši člen trženjskega spleta. Podjetje pa praviloma ne ponuja le enega produkta, ampak ponuja večje število produktov – ponuja t.i. produkcijski mix (splet). Teorija 4P pa že od začetka ni bila zastavljena tako kot je sedaj.

Ob omenjanju teorije 4P si pogledjmo še Chamberlinov pogled na to teorijo. Chamberlin je namreč 4P nakazal z drugačnimi besedami. Temu bi lahko rekli celo 3P + 1P. Zaporedje obravnave je drugačno (price, product, promotion + place) v primerjavi s Kotlerjevim (product, price, place, promotion). To ni nepomembno, saj vrstni red nakazuje relativno pomembnost posameznih elementov. S trženjskega vidika je najpomembnejša in uvodna analiza proizvoda (ki zadovoljuje potrebe »kralja« kupca). Za Chamberlina pa je najpomembnejši element cena, saj je teorija cene osrednja kategorija tradicije razvoja politične in neoklasične ekonomije. (Lah 2004: 832)

Najbolj je teorijo marketinškega spleta razvil Borden, ki je predpostavil, da je za doseganje želene pozicije podjetja na trgu ključnih naslednjih 12 elementov:

- planiranje izdelka,
- cenovna politika,
- politika blagovne znamke,
- kanali distribucije,
- osebna prodaja,
- oglaševanje,
- promocija,
- embalaža,
- razstavljanje izdelkov,
- storitve ob izdelku,
- fizično rokovanje z izdelki,
- iskanje dejstev, ter analiza.

Njegovo delo je kasneje povzel McCarthy in sicer leta 1978, ko je postavil poenostavljeno teorijo spleta na 4 elemente (4P) (Jančič, 1990: 91) Mi ostajamo pri njegovi opredelitvi 4P, v

kasnejši, bolj praktični razlagi, pa se bom s pomočjo Bordenove razdelitve opredelila glede marketinškega spleta v malem družinskem podjetju in dodala še nekaj ključnih elementov spleta za uspešno delovanje podjetja.

3. 2. 1. IZDELEK

»Osnovni instrument trženjskega spleta in naš prvi P je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem z blagovno znamko in embaliranjem izdelka.« (Kotler 1998: 99)

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, za uporabo, porabo; je tisto, kar lahko zadovolji željo ali potrebo. Med izdelke, ki se tržijo, spadajo fizični izdelki, storitve, osebe, kraji, organizacije, ideje. (Kotler 1998: 432)

Vsak izdelek naj bi imel 5 ravni: prva raven je jedro izdelka, ki predstavlja osnovo ali korist, ki jo kupec resnično kupuje (dama z nakupom lasne sponke kupi izdelek, ki ji bo pomagal pri spenjanju las in ji uredil frizuro). Tržnik mora pretvoriti jedro izdelka v *osnovni* (generični) izdelek, ki je temeljna različica izdelka (sponka za lase je kos plastike, oblikovane tako, da zadrži šop las). Na tretji ravni tržnik pripravi *pričakovani izdelek*, ki ga sestavlja niz lastnosti in pogojev, ki jih ponavadi kupci pri nakupu pričakujejo in z njimi soglašajo (sponka za lase naj bi delovala in nudila svojo funkcijo za spenjanje las). Na četrti ravni tržnik pripravi *razširjeni izdelek*, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb (sponka za lase označena z oznako MADE IN ITALY je že na videz in otip bolj kvalitetna, MADE IN CHINA pa bolj poceni). Na peti ravni je *potencialni izdelek* z vsemi razširitvami in spremembami, ki bi jim izdelek lahko bil izpostavljen v prihodnosti. Medtem, ko razširjeni izdelek prikazuje kaj vsebuje izdelek danes, potencialni izdelek nakazuje možen razvoj izdelka. (Kotler 1998: 432-433)

Najpomembnejši za nas pa bo *izdelčni splet* ali *sortiment izdelkov*, ki ga predstavljajo vsi izdelki in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem.

EMBALAŽA IZDELKA

Embaliranje je izjemno pomembno promocijsko orodje vseh izdelkov, ki jih prodajajo na nam vsem tako znan samopostrežni način. (Potočnik 2002: 93)

Veliko tržnikov je embaliranje poimenovalo kot peta prvina, poleg cene, izdelka, prodajnih poti in tržnega komuniciranja. (Kotler 1998: 458) Embalaža, ki je ustrezno oblikovana, omogoča kupcem hitrejše razlikovanje od drugih izdelkov iz istih segmentov in tudi lažjo izbiro.

BLAGOVNA ZNAMKA

»Je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.« (Kotler 1998: 444)

Blagovne znamke se razlikujejo po količini moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu. V prvi vrsti blagovna znamka jamči kakovost izdelka, potem pa še olajša preglednost trga, na katerem je naprodaj veliko število sorodnih izdelkov.

Če izrazimo blagovno znamko z besedami, črkami ali številkami, ki jih lahko verbaliziramo, je ta del blagovne znamke njeno ime (brand name). 'Brand name' zagotavlja razlikovanje izdelka od konkurenčnih izdelkov, poenostavlja nakupni proces v prodajalnah, v očeh kupca pa izraža kakovost. (Potočnik 2002: 90)

Blagovne znamke so izjemno dinamični sistemi. Njihova edina stalnica je vedno zgolj ime. Temu je morda možno dodati še logotip, ker se spreminja dokaj počasi. Vse drugo pa se giblje v procesu stalnega preoblikovanja. Zavedati se moramo, da je nanje treba gledati kot na javni obraz podjetja, katerega last so, saj imajo potrošniki z njimi osebne izkušnje. (Kline 1999: 219)

3. 2. 2. CENA

Definicija cene po Potočniku je: »Cena je spremenljivka trženjskega spleta, ki neposredno vpliva na prihodek in dobiček, in s tem na dolgoročno poslovanje in razvoj podjetja, vendar je odvisna od novih izdelkov, promocijske aktivnosti in oskrbovanja distribucijskih kanalov, kar pa je mogoče spreminjati in prilagajati le v daljšem času.« (Potočnik 2002: 110)

Sodeč po različnih avtorjih je med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta cena najbolj prilagodljiva. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo lažje in hitreje kot pa prilagodijo izdelek, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo svoje tržne poti.

Cene lahko oblikujemo na več načinov. Eden najpomembnejših faktorjev pri tem je zagotovo konkurenca, sledijo ji še stroški proizvodnje, prevoza, skladiščenja, davki, itd.. Ko podjetje pozna cene in ponudbo tekmecev, mu le te lahko pomagajo pri orientaciji za določanje lastnih cen. Na oblikovanje cene lahko vplivajo tudi različne okoliščine, kot so npr. večje in pomembnejše stranke s posebnimi ugodnostmi (rabati, popusti, akcijska prodaja, cassa sconti za pravočasno plačilo, idr.).

Oblikovanje cene je izjemno pomembno sredstvo marketinške strategije, vendar se mi zdi, da le ob predpostavki, da podjetje sorazmerno svobodno oblikuje cene. Potrebno je znati ločiti tudi med cenovno in necenovno konkurenco.

Podjetje, ki se odloči za **cenovno** konkurenco (price competition), se osredotoči na ceno kot sredstvo diferenciacije svojih izdelkov od konkurenčnih, in prilagodi ali zniža cene pod konkurentove. Cenovna konkurenca zahteva izjemno prilagodljivost. Podjetje spreminja cene glede na spremembe proizvodnih stroškov in povpraševanje po izdelkih. Takoj mora ukrepati, če konkurenti poskušajo povečati tržni delež z občutnim znižanjem svojih cen, kar pri množici majhnih izdelkov skoraj ni mogoče. (Potočnik 2002: 111)

Pri **necenovni** konkurenci se podjetje osredotoči na druge vidike diferenciacije svojih izdelkov od konkurenčnih, npr. značilnosti izdelka, storitve, kakovost, promocijo, embalažo, ipd.. Z necenovno konkurenco podjetje poskuša poudariti predvsem koristi za kupce na

ciljnem trgu. Necenovna konkurenca omogoča podjetju povečanje prodaje brez potrebe po prilagajanju in spreminjanju svojih cen. (Potočnik 2002: 111)

Osnova za določanje cene nekega produkta tudi elastičnost povpraševanja. Podjetje mora vsaj približno vedeti, kakšna je elastičnost povpraševanja po njegovih izdelkih, kajti le-ta določa meje zvišanja oziroma znižanja cen.

Veliko se govori tudi o tem, da na določanje cene vplivajo različni psihološki dejavniki. Eden takih je zaokroževanje cene na 99, saj 3,99 € kupec doživlja bolj v sklopu 3 € kot pa 4 €. Psihologi so ugotovili, da številka 8 zaradi svoje obline deluje pomirjujoče, medtem ko številka 7 zaradi svoje oglatosti učinkuje vznemirljivo in potemtakem potrošnika bolj spodbuja k nakupu.

Čeprav se moramo zavedati, da je za oblikovanje cene res nujno potreben sistematičen pristop, pa podjetja cene pogosto določajo na podlagi izkušenj. Posebej taka podjetja, ki svojo cenovno politiko oblikujejo bolj ohlapno, kot npr. mala družinska podjetja. Zelo pomembna so tudi gospodarska dogajanja v preteklosti, tako da je potrebno proučiti tudi te in za ugotovitev dobičkonosnost izdelka upoštevati vse prihodke in stroške. Napačna politika oblikovanja cen lahko za podjetje zelo hitro postane usodna (določitev prenizke ali previsoke cene).

3. 2. 3. TRŽNE POTI

Vsak podjetnik ve, da je cilj prodaje dosežen šele tedaj, ko je izdelek prodan končnemu kupcu. To gibanje od izdelka do proizvajalca imenujemo pot ali distribucija izdelka.

Definicija tržne poti je po Potočniku naslednja: »Tržna pot ali distribucijski kanal je skupek medsebojno povezanih podjetij prek katerih se giblje izdelek od proizvajalca do kupca oz. končnega porabnika.« (Potočnik 2002: 97)

Če pogledamo iz čisto praktičnega vidika, lahko kaj hitro izračunamo, da bi neposredno povezovanje med proizvajalci in potrošniki zahtevalo kar deset povezav, odnos organizacija-

distributer pa te povezave zmanjšuje na šest. V primeru večjega števila proizvajalcev in potrošnikov pa zna biti ta prihranek še precej večji.

Ločimo več ravni tržnih poti, katerih oblikovanje določajo cenovna politika, prodajni pogoji udeležencev, teritorialne pravice udeležencev, posebne storitve, ki jih zahtevajo udeleženci idr.:

- *Ničelno ali nullo raven tržne poti* predstavlja proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu odjemalcu. Imenujemo jo tudi direktni trženjski kanal, ki ga spoznamo v naslednjih vlogah: prodaja od vrat do vrat, naročila po pošti, trženje po telefonu ...
- *Tržna pot ene ravni* vključuje eno vrsto prodajnega posrednika, kot je na primer trgovec na drobno.
- *Tržna pot dveh ravni* ima dve vrsti posrednikov (veleprodaja in maloprodaja).
- *Tržna pot treh ravni* ima tri vrste posrednikov. V industriji pakiranega mesa na primer trgovec na debelo prodaja specializiranemu posredniku (jobber), ki naprej prodaja majhnim trgovcem na drobno. V primeru podjetja Taurus bomo ugotovili, da Taurus nastopa kot veletrgovec, poslovni sistemi, kot je npr. Mercator pa maloprodajalec. (Kotler 1998: 529)

Podjetje ima nadalje pri izbiri oblik in načina distribucije za svoje izdelke tri možnosti:

- intenzivno distribucijo, ki si jo želi doseči prav vsako podjetje, saj predstavlja najširšo obliko distribucije, pri kateri poskuša uporabiti vse razpoložljive tržne poti
- selektivno distribucijo, pri kateri se odloča le za nekatere načrtno izbrane tržne poti
- ekskluzivno distribucijo, pri kateri na določenem geografskem področju izbere le enega posrednika, ta pa se obveže, da bo odkupil vso količino izdelkov, ki jo je na tem območju mogoče prodati. (Potočnik 2002: 100)

Nekateri pravijo, da so tržne poti med najbolj zapletenimi in izzivalnimi odločitvami, s katerimi se srečujejo podjetja.

Resnica je, da se tržne poti ne morejo spreminjati od danes na jutri, zato je njihovo natančno načrtovanje še toliko bolj pomembno, saj bistveno vplivajo na druge elemente trženjskega spleta.

3. 2. 4. SPLET MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA

Dandanes se od sodobnega podjetja zahteva mnogo več kot pa le dober izdelek, privlačna cena in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce. Podjetje mora komunicirati tako s posameznikom, kot skupino, kot potencialnimi ali možnimi kupci. Nobeno podjetje se ne sme in ne more izogniti vlogi sporočevalca in promotorja.

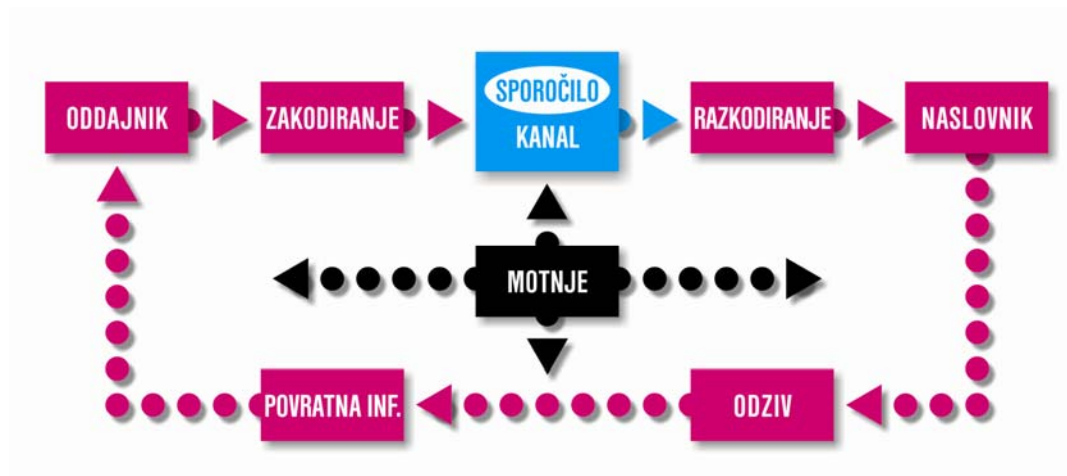
Komunikacijski splet sestavljajo 4 sestavine. (Kotler 1998: 596) Nekateri jih omenjajo celo 5. Mi si bomo v nadaljevanju ogledali celo več kot pet komunikacijskih spleto. Mnoga podjetja za komuniciranje najemajo oglaševalske agencije. Teh je v zadnjih letih zraslo kot gob v dežju, in vsaka prodaja svojo »znanost«. Malce sarkazma si v svoji vlogi dovolim le zato, ker bom nadalje na primeru podjetja dokazovala ravno tezo, da za vsako dobro marketinško komunikacijo ne stoji posebej dobra oglaševalska agencija, ampak je to lahko že sam lastnik ali direktor podjetja.

Po Potočniku, ki je seveda povzemal po drugih avtorjih kot so McCarthy (1978), Kotler (1993) idr., so štiri sestavine komunikacijskega spleta: oglaševanje, osebna prodaja, stiki z javnostmi in pospeševanje prodaje. (Potočnik 2002: 128)

Oglaševanje je plačana oblika neosebnega komuniciranja. Osebna prodaja je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim kupcem. Stiki z javnostmi ali publiciteta je neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic. Pospeševanje prodaje ali promocija prodaje je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločijo za nakup izdelka in imajo pri tem dodatno korist. (Potočnik 2002: 128-129) Kotler tem štirim dodaja še neposredno trženje, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da izzove merljive odzive na kateremkoli kraju. (Kotler 1998: 586)

Vsak tržnik mora razumeti, kako poteka komunikacija oziroma sporočanje, saj je to osnova za razumevanje poteka oddajanja in sprejemanja marketinških sporočil in odziv prejemnikov. Komunikacijski model (glej sliko 3. 2. na tej strani) prikazuje kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom.

Slika 3. 3.: Komunikacijski model



Vir: Kotler 1998: str. 597

Poglavitna udeleženca v komunikaciji sta dve prvini – *oddajnik in naslovnik*. Naslednji sta komunikacijski orodji – *sporočilo in kanal*; sledijo štiri komunikacijske funkcije – *zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija*. Zadnja prvina v komunikacijskem sistemu so *motnje*. Model poudarja ključne dejavnike za učinkovito komunikacijo, ki nas bodo spremljali skozi celotno predstavitev promocijskega spleta.

Ni nujno potrebno, da se vsa orodja komunikacijskega spleta uporabljajo hkrati ali da se uporabljajo vsa, je pa res, da se komunikacijsko sporočilo najbolj učinkovito širi skozi vseh pet uporabljenih orodij. V podjetjih neprestano iščejo nove načine za doseganje učinkovitosti in pri tem promocijska orodja menjajo glede na njihovo ekonomsko ustreznost. (Kotler 1998: 597)

OGLAŠEVANJE

Težko nalogo bi si zadali, če bi hoteli oglaševanje opisati posplošeno, saj ima funkcijo izjemno močnega komunikacijskega orodja. Uporablja se v najrazličnejših oblikah, uporablja pa se tudi za doseganja najrazličnejših ciljev.

Definicija bi bila lahko, da je oglaševanje uporaba plačanih medijev s strani prodajalca, ki želi o svojih izdelkih, storitvah ali organizaciji sporočiti določene podatke in z njimi

prepričati porabnike. (Kotler 1998: 650)

Jančič se v svojem članku »Ustavite reklamo« izjemno hudi nad terminologijo, ki jo uporabljajo mnogi pri nas. Stoodstotno zavrača uporabo besede reklama, kot pojem, ki naj ne bi zaobjel le oglaševanja, ampak kar celotno marketinško komuniciranje. (Jančič, 1999: 24-25)

Beseda reklama drugače izhaja iz latinske besede clamare, kar pomeni kričati, vpiti. Nekaj, čemur smo še danes priča predvsem na živilskih trgih.

Oglaševanje naj bi praviloma potekalo skozi naslednje korake: opredelitev ciljnega trga, določitev oglaševalskih ciljev, določitev oglaševalskega proračuna, oblikovanje sporočila, načrtovanje posrednikov, izvajanje oglaševalskega programa in merjenje učinkovitosti in uspešnosti oglaševanja. (Potočnik, 2002: 135)

Kline pravi, da je odnos posameznega potrošnika do oglaševanja ena izmed ključnih spremenljivk, ki odločilno vpliva na vrednost vsakega posameznega oglasa, vendar pa na potrošnika dejansko zelo težko vpliva, saj je utopljen v množici vseh drugih oglaševalskih sporočil. (Kline 2002: 42)

Za konec pa še kratek povzetek iz Blefsikona: »Oglaševanje je nesmiselno, če ga niste pripravljene spodobno izpeljati, to pa pomeni, da je treba porabiti več denarja, kakor bi bilo večini majhnih firm sploh všeč.« (Richards 1993: 44) Iskreno, in moram priznati, še kako resnično, če ste lastnik malega družinskega podjetja.

OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja ima navkljub naglemu razvoju samopostrežnega in samo-izbirnega načina prodaje pomembno vlogo. (Potočnik 2002: 139) Opravljajo jo prodajni referenti, trgovski potniki, akviziterji, zastopniki in drugi posredniki, katerih naloga je obveščanje in svetovanje, ter pomoč pri nakupu, pa tudi ustvarjanje in negovanje trajnih poslovnih stikov.

V poštev pride predvsem pri prodaji zahtevnejših produktov, katerih narava je takšna, da zahteva dodatne informacije in je zato pomemben osebni stik. Pri komunikaciji s potencialnimi odjemalci je izjemno pomembna, saj lahko ob dobri izvedbi izjemno uspešno prispeva k uspešnosti posla in podjetja, zato morajo biti posamezniki, ki izvajajo osebno prodajo prodorni, iznajdljivi in vztrajni komunikatorji.

Osebna prodaja ima kar tri prednosti:

- ustvarja osebni stik in možnost za hitro prilagajanje
- omogoča različna razmerja med sodelujočimi
- zahteva, da se nasprotna stran med samim prodajnim procesom odzove pozitivno ali negativno. (Potočnik 2002: 139)

Ko je produkt že prodan, je ponoven obisk pri kupcu izjemno pomemben, saj mu vliva občutek zaupanja v organizacijo in ga na ta način trajno zavezuje nanjo. Pri tem je pomembna tudi stimulacija za kupca, ki dobro prodaja naše izdelke. Ta naj nikoli ne bila korupcijsko usmerjena, le vzpodbujevalna.

POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanje prodaje zajema različne načine in je sestavljeno iz številnih aktivnosti, s katerimi podjetje spodbuja in izzove večje oz. hitrejše nakupe ne samo končnih potrošnikov, ampak tudi prodajnega osebja v sami organizaciji.

Pospeševanje za razliko od oglaševanja, ki ponudi razlog za nakup, vsebuje spodbudo za nakup. Pokriva pestro število kratkoročnih orodij za spodbujanje porabniških trgov, trgovine in prodajnega osebja same organizacije. Stroški za pospeševanje prodaje ponekod že presegajo stroške za oglaševanje, prvi pa celo hitreje naraščajo. (Kotler 1998: 666)

Orodja pospeševanja prodaje so nagrade, nagradne igre, kuponi, brezplačni vzorci, ustanavljanje klubov potrošnikov, degustacije, ipd.. K aktivnemu pospeševanju prodaje je možno spodbuditi tudi prodajno osebje in jim za prodajno učinkovitost zagotoviti nagrade za dosežene presežke.

STIKI Z JAVNOSTMI

Stike z javnostmi poimenujemo lahko tudi publiciteta, kjer gre za neplačano dejavnost, ki vključuje govorjenje, pisanje ali razpravljanje v množičnih medijih o določenem produktu, o dogodku, o podjetju, ipd.

Po Potočniku je definicija, da so stiki z javnostmi celota ukrepov podjetja, s katerimi želi ustvariti ugodno podobo o svojem delovanju v družbenem in gospodarskem okolju. Zato so ti stiki namenjeni kupcem, dobaviteljem, delničarjem, bankam, družbenim organizacijam, kakor tudi celotni javnosti. (Potočnik 2002: 145-146) Podjetje lahko stike z javnostmi načrtuje ali jih prepusti naključju. Ne glede na to ali jih načrtuje ali ne, ali jih želi ali ne, pa stiki z javnostmi nenehno nastajajo in se jim nobeno podjetje ne more izogniti. (Potočnik 2002: 146) Mala podjetja največkrat niso izpostavljena medijskemu bombardiranju, zato stiki z javnostmi za njih niso najboljše komunikacijsko orodje, razen če so naključni. V poštev pridejo le pri specifičnih medijih, ki ponujajo možnost stikov z javnostmi tudi malim podjetjem (npr. prodajalcem nakita ali oblačil) in storitvenim ponudnikom (npr. gostincem). Taki mediji so predvsem različni časopisi in revije, ki ponujajo možnost objavljanja novičk. To so: Modna Jana, Cosmopolitan, Eva, City magazine in drugi.

Načrtovanje stikov z javnostmi vsebuje opredelitev ciljev, izbor ustreznih sporočil in sredstev, ter ocenjevanje in vrednotenje rezultatov. Najpomembnejša orodja za stike z javnostmi so publikacije, dogodki, vesti, govori, dejavnost v javno korist in posredniki, ki oblikujejo identiteto podjetja. (Potočnik 2002: 146)

Če zaključim to veliko poglavje in napovem novega, naj bo to z mislijo, ki nas bo spremljala skozi celotno študijo primera: »Za večino podjetij ni vprašanje komunicirati ali ne, ampak kaj komunicirati, komu in kako pogosto sporočati.« (Kotler 1998: 365)

4. MARKETINŠKI SPLET V MALEM DRUŽINSKEM PODJETJU

Ravno zaradi dejstva, da so vse teorije o trženjskem spletu postavljene na osnovi megakorporacij in podjetij, ki se z mnogimi malimi podjetniki sploh ne morejo kosati, sem se poglobila v razmišljanje o tem, kako mnoga mala družinska podjetja uporabljajo vse ali skoraj vse prvine marketinškega spleta, ne da bi se tega sploh zavedala. Ob svojem pisanju se moram seveda zavedati, da so vse teorije o marketinškem spletu nastale ravno ob pomoči marketinških raziskav in proučevanj velikih podjetij, kajti pri proučevanju primerov, kot so npr. General Motors, Ford, McDonalds, Wallmart, idr., dobimo zanimive podatke, ki jih ne gre zanemarjati. Vseeno pa menim, da je že skrajni čas, da se kaj naredi tudi glede širšega raziskovanja področja malega družinskega podjetja in podjetnika.

Kot temelj za definiranje družinskega podjetja sem povzela nekaj postavk, ki jih ponavljajo mnogi teoretiki in tako je tudi po mojih delovnih izkušnjah sodeč malo družinsko podjetje tisto, ki ima manj kot 50 zaposlenih, katerega večinski delež ima v lasti družina in njeni člani, da je dobiček manjši od 7 milijonov evrov, ter še zahtevo, da je vsaj en družinski član podjetja tudi direktor.

Kot zaposlena v malem družinskem podjetju bom iz svojih izkušenj in izkušenj mnogih interakcij z drugimi manjšimi družinskimi podjetji zagovarjala tezo, da je trženjski splet malega družinskega podjetja popolnoma podoben tistemu v konvencionalnem podjetju, ločita pa se seveda v nekaterih malenkostnih izjemah. S svojo teorijo se bom sprehodila po ustaljenem redu 4P teorije in vseh njenih elementov, ter sproti opozarjala na izjeme in razlike.

4. 1. IZDELEK

Izdelek. Tisto, kar zadovolji našo potrebo ali željo in se nam ponuja kot fizični izdelek ali storitev, je eden najpomembnejših elementov malega družinskega podjetja.

Če v večjih podjetjih del svojih finančnih sredstev namenjajo raziskavam porabe izdelkov, potem tega v malem družinskem podjetju ne morejo narediti. Nakup izdelkov je lahko rizičen; v primerih, kjer ta predstavlja samostojno in ekskluzivno ponudbo podjetja, pa celo izjemno rizičen. V trenutku, ko je izdelek skladiščen, njegova prodaja pa stoji, za podjetje vsak naslednji korak z namenom uspešne prodaje (npr. oglaševanje, pospeševanje prodaje, ponovno pozicioniranje) predstavlja dodaten strošek za malega podjetnika, ki si ga ta največkrat ne more privoščiti.

Velika večina malih družinskih podjetnikov si ne more privoščiti proučevanja potrošnikov in njihovega vedenja, zato je »dober nos«, predvsem pa občutek za prodajo, najboljše orodje za uspeh.

Kot sem že omenila, je za malega podjetnika najbolj pomemben on sam. Njegove ideje in inovacije so tiste, ki odločajo o uspehu (ali porazu), predvsem pa odnos, ki ga bo gojil do izdelka. Vedeti moramo, da se mnogo podjetij že zaveda, da z izdelkom ne prodajajo samo njegove uporabnosti, temveč mnogo več. Razlika v samem nakupu je le, da se malo družinsko podjetje odloči na podlagi lastne presoje direktorja ali vodje nabave ali pa kar vseh družinskih članov, veliki podjetnik pa na podlagi rezultatov vseh možnih raziskav.

Če v konvencionalnem podjetju tržniki razmišljajo o 5 ravneh izdelka, potem podjetnik v malem družinskem podjetju le o maksimalno 3 ravneh. Razmišlja o jedru izdelka in o generičnem izdelku, o razširjenem in potencialnem pa predvsem razmišlja ponudnik storitev (npr. lastnik fitnesa, wellnessa, frizerskega ali kozmetičnega salona, ...).

Ponudniki izdelkov v malem družinskem podjetju ponujajo izdelke, ki se bodo prodajali iz razloga, da je po njih čutiti nenehno povpraševanje na trgu. Tiskar npr. ponuja svoje usluge in razvija nove, ker ve, da je po njih povpraševanje, veletrgovec oblačil bo prodajal oblačila, ki naj bi se prodajala dobro.

Pri nas v Sloveniji so veletrgovci, ki prodajajo tekstil ali modne dodatke, obutev ipd., izjemno previdni z izdelki, ki jih uvažajo ali množično izdelujejo, saj se Slovenci velikokrat izkažejo za staromodne, predvsem pa si ne upajo nositi mode zadnjih trendov. Pri malih

družinskih podjetnikih je največkrat čutiti strah pred tem, ali se bo nek izdelek prodal ali ne. Izbor izdelkov je vedno riziko, ki ga morajo podjetniki prevzeti na svoja pleča. Vemo namreč, da shranjevanje in zaloga izdelkov ne pomenita le nič zaslužka. Pomenita tudi izgubo, saj vsaka dodatna poteza za prodajo zaloge izdelka terja dodatne stroške podjetja. Za malega družinskega podjetnika je tak izdelek opravil svojo »tržno raziskavo«. Z negativnim rezultatom, seveda, in sicer zato, ker se ni prodal.

Podjetnik mora biti ob naslednji nabavi toliko bolj pazljiv, da se mu podobne situacije ne ponovijo prevečkrat. Večanje zalog namreč vodi v začaran krog, iz katerega je težko najti pot. Izdelki množične porabe se s staranjem težje prodajajo,

4. 1. 1. EMBALIRANJE IZDELKA

»Obleka« izdelka in dejavnik, ki največkrat pripomore k (uspešni) prodaji izdelka je zagotovo embalaža.

V malem družinskem podjetju embalažo velikokrat razvijajo na podlagi videnega na raznih sejnih, v katalogih ali kar pri konkurenci. Dobro se zavedajo pomena embaliranja in dodajanja vrednosti artiklu z dobro embalažo. V vsakem primeru mora seveda izdelek s svojo ceno pokriti tudi vrednost embalaže, zato pri malih družinskih podjetnikih, ki se ukvarjajo s prodajo cenejših fizičnih izdelkov, velikokrat vidimo, da so pri izdelavi embalaže izjemno previdni, medtem ko pri prodaji dražjih fizičnih izdelkov embalaža skoraj vedno vsebuje dražje materiale in lep dizajn.

Mali družinski podjetnik se boji kazni zaradi kršitev zakona ali davčnih nepravilnosti, zato se zelo boji tudi kopiranja izdelkov. Zaveda se pomena zakona o patentiranju in zato velikokrat kar sam skicira svojo embalažo in jo potem največkrat tudi uporabi.

Velika večina malih družinskih podjetnikov, ki jih poznam sama, se ukvarja s prodajo izdelkov, ki spadajo v skupino trajnih dobrin in pa izdelkov za vsakdanjo rabo. Velika večina tudi ne trži samo enega izdelka, temveč asortiman izdelkov.

Mali družinski podjetnik svojo embalažo zelo težko testira, zato se mora ponovno zanašati na svoj občutek. Ob pripravljanju strategije za prodajo določenega segmenta izdelkov na določen način (akcijska prodaja, razprodaje) ali opremljanja z embalažo, mali družinski podjetnik nezavedno sodeluje v marketinškem spletu svojega malega podjetja.

4. 1. 2. BLAGOVNA ZNAMKA

Kot smo že povedali, je blagovna znamka izjemno zapleten in kompleksen pojem. V sebi združuje vse, od imena, kvalitete, simbola, prepoznavnosti in popularnosti.

Kar takoj naj povem, da mala družinska podjetja zelo težko razvijejo svojo prepoznavno blagovno znamko, čeprav imamo pri nas kar nekaj uspešnih blagovnih znamk (Afrodita, kopitarna Sevnica, modni dodatki Taurus. idr.). Pot vsakega uspešnega malega družinskega podjetnika je v sistemu postavljanja blagovne znamke izjemno trnova. Spraviti blagovno znamko na tak nivo prepoznavnosti, da se bo zakoreninila v kupčevo zavest in da ji bo kupec postal še zvest, je na slovenskem tržišču ob napadu vseh tujih blagovnih znamk zahtevna vizija.

Ker so javni obraz podjetja, morajo biti razvite v kvalitetne in celovite sisteme, ki predstavljajo svoje podjetje. V majhnem družinskem podjetju je občutljivost na blagovno znamko toliko bolj pomembna, saj je od nje velikokrat odvisen obstoj podjetja.

4. 2. CENA

Cena je zagotovo najmanj zanimiva spremenljivka trženjskega spleta. Je sicer izjemno pomembna, vendar pri malih družinskih podjetjih glede cene ni opaziti kaj izjemno posebnega. Vse, kar smo se naučili do sedaj namreč drži. Cena je izjemno hitro prilagodljiva, nanjo vplivajo različni dejavniki, kot so konkurenca, tržne poti, stroški prevoza, skladiščenje, davki. itd..

Mali družinski podjetnik se mora s ceno vedno prilagajati tudi svojim odjemalcem, posebej če gre za večje odjemalce, ki pogojujejo svoje sodelovanje s ceno. Tako mora v več primerih mali podjetnik priznavati razne kasa skonte in popuste, ter dodatne rabate, ki so stalnica pri sodelovanju z večjimi, npr. trgovinskimi podjetji.

Če bi morali ločevati med necenovno in cenovno konkurenco, bi lahko z gotovostjo trdila, da pri malih družinskih podjetnikih ni nekega pravila po kateri poti se le ti odločajo za postavljanje cen. Mnogi mali družinski podjetniki postavljajo cene glede na cene svojega konkurenta, kar nekaj pa jih je takih, ki svoje (doma) narejene izdelke postavljajo v okvir višje cenovnih izdelkov, katerih kvaliteta in korist, ter domača proizvodnja opravičuje ceno in tako uvrstitev v necenovno konkurenco.

Kar se tiče cene, ki jo mora sprejeti veletrgovec od proizvajalca sam, naj omenim, da je slovenskim malim podjetnikom izredno težko, saj je nabava izdelkov v tujini vedno pogojena tudi s količino. Slovenska mala družinska podjetja pa si ne želijo ustvarjati zaloga in zato ne želijo naročati prevelikih količin. Tudi to je eden od faktorjev, da cene zaradi premajhne nabavljene količine ne morejo biti ravno konkurenčne, če jih primerjamo z velikim uvoznikom iz tujine.

Mali podjetnik zgolj iz izkušenj in samoizobraževanja ve tudi nekaj malenkosti in splošnih značilnosti psihološkega učinka, ki ga imajo na kupca številke v cenah. Tako njihovi izdelki vsebujejo cene, ki so zaokrožene navzdol ali pa vsebujejo psihološko prijetne številke.

Mali podjetnik mora biti pretkan tudi pri postavljanju cen. Če neko večje podjetje (odjemalec blaga) pogojuje sodelovanje z malim podjetnikom s cenami, potem mali podjetnik skoraj brez problema ugotovi zahtevam po visokih popustih, rabatih in kasa skontih s tem, da sebi toliko zviša cene. Višje cene lahko mali družinski podjetnik opravičuje tudi z naročeno količino izdelkov in servisiranjem na terenu. Servisiranje na terenu bomo podrobneje spoznali tudi v promocijskem spletu, načeloma pa gre za dejavnost malega podjetnika, ki skupaj s prodajo svojih izdelkov nudi še celovit servis opremljanja in urejevanja prodajnega mesta na terenu.

V vsakem primeru je postavitev cene izjemno pomembna, saj je tista, ki izdelek prodaja in s katerim podjetje služi za pokrivanje stroškov, zaposlene in nenazadnje za svoj dobiček.

4. 3. TRŽNE POTI

Tržne poti so izjemno pomemben element marketinškega spleta. Distribucija je namreč tista, ki pripelje izdelek od proizvajalca do končnega kupca in vsi vemo, da je izdelek prodan šele, ko je prodan končnemu kupcu. Mnogi distributerji (npr. trgovci na debelo) so izjemno aktivni pri prodaji svojih izdelkov, tudi ko so ti že na prodajnih mestih. Zavedajo se namreč, da vsak izdelek, ki ne prinaša dobička in ki samo stoji na prodajnem mestu, prinaša slab zgled blagovni znamki in tako posledično tudi podjetju, ter finančno izgubo.

Ko mali družinski podjetnik razmišlja o distribuciji svojega izdelka, mora najprej proučiti svoje možnosti. Komu je namenjen njegov izdelek? Kje se bo najbolje prodajal? Kako ga spraviti na največ prodajnih mest po najbolj enostavni poti? Proizvajalci si največkrat izberejo distributerje, ki jim pomagajo pri hitrem in učinkovitem lansiranju izdelkov na trg. Posredniki ali veletrgovci pa največkrat začnejo svoje tržne poti postopoma širiti pri malih trgovcih in šele kasneje pri večjih.

Mali družinski podjetnik mora tako kot pri skoraj vsakem koraku, ki ga naredi v svojem podjetju, tudi pri izbiri tržnih poti slediti svojim občutkom in instinktom. Mnogi so uspeli s tem, ko so počasi in neagresivno stopali po težki poti proti uspehu in tako tudi prišli do svojega cilja. Kar nekaj malih družinskih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo je uspelo na ta način, da so začeli iskati nove ideje, nove izdelke na tujih, cenejših trgih. Tudi v primeru podjetja Taurus bomo spoznali, kako je podjetje začelo in uspelo z uvozom iz tujine.

Problemi, do katerih prihaja na tržnih poteh, znajo biti izjemno zapleteni in morda celo nerešljivi. Samo za primer naj povem, da je izvoz iz Kitajske postal tako pogost, da na celem svetu ni dovolj ladij, ki bi zmogle prevoziti vse blago po svetu. Zato se je že nekajkrat zgodilo, da je blago, ki ga je kupec pričakoval ob roku, zamujalo več tednov. Pri prevoznikih in špediterjih se namreč dogaja to, kar se v skoraj vsakem poslu. Vedno zmaga tisti, ki ponudi

več. Tako nekdo, ki plača ladjarju več denarja za prevoz, dobi prednost pri hitrejši dobavi blaga ne glede na to, da je celotna ladja že v naprej rezervirana in tudi polna drugega blaga. Zgodi se, da kontejner, ki je bil namenjen nekomu enostavno razložijo in ta mora čakati na drug prevoz.

Morda se zdi smešno, vendar je resnično, da se ladje tudi potapljajo. In takrat ne glede na pogodbe, ne glede na dogovore, ima mali ali veliki podjetnik zavezane roke, zavarovalnine pa so tudi samo kaplja v velikem izsušenem jezeru težav, ki sledijo.

V vsakem primeru je moj nasvet, da je blago potrebno zavarovati, saj ima tako mali družinski podjetnik vseeno upanje, da se izogne dodatnim težavam s svojim odjemalcem. Vsak papir, ki dokazuje resnost pri dobavi blaga, v takih primerih pride prav.

Kar nekaj je tudi malih podjetnikov, ki so svoj posel spravili na zeleno vejo preko inovativnih tržnih poti. Bodisi s spletno ponudbo ali distribucijo preko različnih medijskih kanalov, promocijami, predstavitvami, telefonskimi klici, idr., so nekateri ugotovili, da lahko celo bolje uspejo.

4. 4. PROMOCIJSKI SPLET MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Ugotovili smo, da je za uspešno podjetje pomembno mnogo več kot le dober izdelek. Sodobni potrošnik je postal pameten in premeten, hkrati pa bombardiranju z dodatno ponudbo, ter potrošniškim inovacijam navkljub, izjemno zahteven. Zato je pomembno, da znajo podjetja (mala ali velika) s svojimi stalnimi in novimi kupci dobro komunicirati o sebi in svoji ponudbi.

Promocijski splet malega družinskega podjetja je zagotovo največja posebnost trženjskega spleta. Je del vsakega podjetja, ki končne potrošnike snubi k nakupu izdelkov iz ponudbe in je del vsakega podjetja, ki mora za svoj obstoj nenehno opozarjati ali spominjati svoje uporabnike na imidž, kakovost, predvsem pa dodano vrednost izdelkov, ki jih ponuja.

Največja zanimivost promocijskega spleta malih družinskih podjetij pa je, da njihov vodja (naj si bo to direktor, lastnik ali kdo drug) velikokrat uporablja vse elemente promocijskega spleta kot bi sledil navodilom iz knjige, pa še ve ne, da jih. Veliko malih podjetnikov namreč sledi svojim instinktom, trendom svojih konkurentov in zahtevam na trgu, se udejstvuje pri dogajanju v medijskem prostoru in se hkrati ne zavedajo, da popolnoma nezavedno sledijo trendom promocijskega spleta. Že samo nagradna igra na Radiu Hit v 'Jutranji budilki' ali sodelovanje na sejmu, urejevanje prodajnega prostora in deljenje promocijskih letakov pomenijo delce promocijskega spleta v širokem marketinškem spletu.

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali kar nekaj elementov promocijskega spleta, ki jih priporočam malim družinskim podjetnikom. Kline v svoji študijski literaturi Integriranega tržnega komuniciranja našteva 13 elementov komunikacijskega spleta. Združuje namreč **promocijo**, ki vključuje naslednje elemente:

1. Oglaševanje
2. Pospeševanje prodaje
3. Publiciteta
4. Osebna prodaja
5. Trženje dogodka
6. Oprema prodajnega mesta

skupaj z naslednjimi elementi:

7. Neposredno trženje
8. Odnosi z javnostmi
9. Embalaža
10. Sejmi
11. Sponzoriranje - donatorstvo
12. Celostna podoba
13. Ustna propaganda (Kline 2006)

Malemu družinskemu podjetniku ni potrebno uporabljati vsega naštetega, navadno pa tak podjetnik vseh elementov ne zna združiti v neko celovito tržno komunikacijo ali pa nima finančnih sredstev za uporabo vseh orodij. Meni se za malega družinskega podjetnika zdijo najpomembnejša naslednja orodja promocijskega spleta: oglaševanje, pospeševanje prodaje,

osebna prodaja, oprema prodajnega mesta in oglaševanje na prodajnem mestu, sponzoriranje in doniranje, ter celostna podoba.

Spoznajmo zgoraj naštet elemente, ki jih mali družinski podjetniki največkrat uporabljajo za uspešno delovanje svojega podjetja, še malo bolj podrobno.

4. 4. 1. OGLAŠEVANJE

Oglaševanje je eden najbolj prepoznavnih in najvažnejših elementov ne samo s promocijskega vidika, ampak tudi na splošno, z vidika marketinškega spleta. Vsebuje predvsem naslednje medije: tiskane medije (dnevno časopisje, revije in ostale publikacije), radio in televizijo, oglasne panoje, avtobusne postaje, avtobuse, kataloge, elektronsko oglaševanje, idr..

Za malega družinskega podjetnika je oglaševanje (govorim o katerikoli obliki) marsikdaj izhod ali rešilna bilka v situaciji, ko je treba razširiti novico o novostih (bodisi izdelkov ali storitev), novem imidžu podjetja, predstaviti popolnoma novo podjetje, itd.. Oglaševanje je skupaj s svojimi orodji izjemno učinkovit, vendar tudi precej kompleksen in drag element promocije.

Cena, ki jo terja oglaševanje, je zelo visoka, za mnoge male podjetnike previsoka. Če pogledamo samo oglaševanje v tiskanih medijih, ki je po mojem mnenju veliko lažje dosegljivo kot pa TV, je to za večino malih podjetnikov nedosegljivo. V zadnjem času sicer opažam, da so mnogi časniki in revije začeli cenovno popuščati, vendar se je hkrati tudi trg zasitil s tiskanimi dnevnimi, tedenskimi in mesečnimi publikacijami različnih naklad. Akcijske ponudbe, ki jih ponujajo tržniki oglasnega prostora pa so zelo relativne glede na to, kaj ponujajo.

Če pogledamo cenik enega največjih podjetij (Delo revije d.d.), ki se ukvarja s prodajo različnih publikacij, kot so npr. revije za ženske (Jana, Modna Jana, Anja, Lepa&zdrava, Eva,

Lady), revije za mladino (Smrklja, Joker) in mešano publiko (Stop, Ambient, Moj mikro) ugotovimo, da je za oglaševanje v teh revijah potrebno odšteti precej finančnih sredstev.

Bolj podrobno si pogledajmo revijo Jana, ki med vsemi revijskimi zvezdami kraljuje že vrsto let in katere obseg izračunavajo na 143.000 bralcev. Za celostranski barvni oglas formata A4 je potrebno odšteti okoli 4000 €. To je toliko kot 4 povprečne slovenske plače, torej izjemno veliko.

Tabela 4. 3. : Cenik oglasnega prostora v reviji Jana za leto 2007

<i>Format in barva</i>	<i>Cena brez DDV v EUR</i>
1/1 ČB	2.219
1/2 ČB	1.168
1/4 ČB	626
1 cm/kol. ČB	25
1/1 barvno (ovitek 4-zadnja stran)	5.219
1/1 barvno (ovite 2., 3. stran)	4.549
1/1 barvno (notranje strani)	3.739
1/2 barvno	2.082
1/3 barvno	1.753
1/4 barvno	1.164
1 cm/ kol. Barvno	46
2/1 barvno (dvostranski oglas)	5.600
2/1 barvno (ovitek 2. + 3. stran)	7.470
3/1 tristranski oglas	8.709

Vir: www.delo-revije.si/oglasovanje, 1. 8. 2007

Radijski oglasi so že lažje dosegljivi, TV popušča le v izjemno redkih situacijah, ko nastopi čas dopustov in počitnic in se cene oglasov za določene termine resnično drastično spustijo. Za oglasne panoje in 'jumbo' plakate se cene prav tako gibljejo in spreminjajo glede na količino, obdobje in prostorsko razporeditev.

Nasvet, ki ga dajem vsakemu malemu družinskemu podjetniku je, da mora dobro proučiti svoje finančne opcije in jih vsakemu tržniku oglasov tudi predstaviti. Tržniki so namreč izjemno pretkani in znajo dobro prodati svoje »blago«. Zato se je potrebno z njimi pogajati za popuste, mešetariti za več oglasnega prostora in utrditi poslovne odnose do te mere, da se bodo na njih spomnili ob vsakem izrednem popustu in izredni ponudbi. Če mali družinski podjetnik ponuja izdelke, ki so primerni za kompenzacijo, je to odličen, enostaven in izjemno poceni način, kako priti do dodatnega oglasnega prostora. Mnogi se tega z novim obdobjem, ko revijam dodajajo zastoj darila, radijske postaje pa ponujajo mnogo nagradnih iger, tudi že poslužujejo.

4. 4. 2. POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanje prodaje je zagotovo orodje, ki je odlično za vsa podjetja z zanimivo ponudbo izdelkov ali storitev. Kot smo že povedali, vključuje nagradne igre, kupone, degustacije idr., vendar pa je izjemno drag, saj ga skoraj lahko enačimo z oglaševanjem. Pri pospeševanju prodaje bo podjetnik dokaj hitro dobil rezultate o uspešnosti, kadar bo akcija vključevala količinski nakup izdelkov. Dolgoročno pa s pospeševanjem prodaje skušamo doseči zvestobo neki blagovni znamki, saj se na trgu pojavlja vedno več blagovnih znamk, lojalnost do njih pa se zaradi tega niža. Pomembno je, da potrošnik zazna povezavo med vrednostjo izdelka in njegovo ceno, kar bi lahko rekli, da je tudi osnovna ideja pospeševanja prodaje.

Pospeševanje prodaje priporočam zgolj tistim podjetnikom, katerih ponudba je osredotočena na točno določeno vrsto izdelka, po katerem je veliko povpraševanja ali pa ponudnikom res zanimivih in za trg popolnoma novih izdelkov. Če podjetje vsebuje mešan segment izdelkov, pospeševanje prodaje enostavno odsvetujem, saj se prehitro izgubi pomen in zapomljivost blagovne znamke.

Najhujše, kar lahko doživi mali družinski podjetnik pri napačni uporabi pospeševanja prodaje je nezadovoljstvo kupcev in posledično napačno ustvarjen imidž o blagovni znamki.

4. 4. 3. OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja ima izjemen pomen za malega družinskega podjetnika. Če se ta ukvarja s prodajo izdelkov, ki jih trži po različnih lokacijah, je osebna prodaja eden najpomembnejših elementov promocije. Pomembna je predvsem zato, ker je del prodaje, ker ustvarja osebni stik in tako tudi možnosti za hitro prilagoditev, reagiranje (pozitivno ali negativno) in dobre poslovne odnose.

Osebno prodajo malega družinskega podjetja največkrat opravljajo kar trgovski potniki na terenu. Če gre za izdelke s posebnimi značilnostmi, lahko prodajnemu osebju svetujejo, obljubijo nagrade za posebej dobro prodajo, preverijo ali je blago dobro nameščeno in vse potrebno uredijo kar na licu mesta.

Če trgovski potniki že tako ali tako hodijo naokoli in izpolnjujejo nova naročila, naj zraven opravijo še delo osebne prodaje, ki se je v mnogih primerih izkazala za dobro potezo. S tem podjetje tudi pridobi spoštovanje in upoštevanje pri velikih trgovcih.

4. 4. 4. OPREMA PRODAJNEGA MESTA IN OGLAŠEVANJE NA PRODAJNEM MESTU

Prodajno mesto je zrcalo vsakega podjetja, vsake blagovne znamke. Najtežje pri njem pa je ohranjanje takega kot si ga mi želimo. Prodajna mesta namreč pri vsej ponudbi in izjemno mačehovskem odnosu kupcev kaj hitro postane razmetano in neurejeno, kot bi zanj nihče ne skrbel.

Če je mali družinski podjetnik distributer izdelkov, hkrati pa mora sam skrbeti tudi za prodajno mesto, ga čaka težka naloga. Od njega se namreč pričakuje, da bo to prodajno mesto redno obiskoval in zanj primerno skrbel, hkrati pa se od njega pričakuje dovolj dobra prodaja, da bo lahko obdržal svoje mesto v določeni trgovini. Če ima mali podjetnik nekaj svojih prodajnih mest, mu ne more biti tako težko kot tistemu, ki ima več prodajnih mest in še ta niso njegova.

'Merchandising' kot pravimo oglaševanju prodajnega mesta pri nas, pravzaprav nima prave definicije in tudi ne edinega pravilnega slovenskega prevoda. Tako v izrazoslovju trgovcev in distributerjev največkrat zasledimo kar besedo 'merchandising', pa tudi oprema prodajnega mesta, celo pospeševanje prodaje, zalaganje polic, idr..

Ena od definicij merchandising-a je: »Merchandising predstavlja aktivnosti v trgovini, ki opominjajo in s tem vzbujajo pozornost, spominjajo na izdelek ali blagovno znamko in pospešujejo nakupno odločitev.« (Kline v Gašperin 2005: 3)

Sama mislim, da se je treba malemu družinskemu podjetniku, ki distribuira svoje izdelke v trgovine, osredotočiti na definicijo merchandising-a kot na celovito podobo prodajnega mesta v sklopu trgovine, v kateri se nahaja. Namreč, če bi bil merchandising samo zalaganje polic, ne bi imel istega pomena kot če bi se nanj osredotočili z idejo o podobi podjetja, imidžu blagovne znamke in posledično dodani vrednosti izdelkov, ki se nahajajo na prodajnem mestu. Merchandising mora za malega družinskega podjetnika pomeniti vse aktivnosti, ki spodbujajo nakupe, ki opominjajo na blagovno znamko in ki vzbudijo pozornost.

Ko mali družinski podjetnik opremlja svoje prodajno mesto, kjerkoli naj že to bo, mora biti previden pri izboru embalaže, izdelke mora nameščati na police ali obesne kljukice tako, da bodo izdelki postavljeni po logičnem zaporedju glede na funkcionalnost, uporabnost ali barvno usklajenost izdelkov. Svojim izdelkom, ki bi jih rad še dodatno poudaril lahko doda promocijske panoje, poudari ugodne cene in izpostavi svojo oglaševalsko temo, če si jo je prej določil v sodelovanju s kakim drugim promocijskim orodjem. previden mora biti z označbami in oglaševalskim materialom, da se tega ne nabere preveč, redno mora obiskovati svoje prodajno mesto ali pa se dogovoriti s trgovci in prodajalci v sami trgovini, da to opravljajo zanj v zameno za nagrado ali kak drugi spodbujevalni element.

Prodajno mesto mora biti vedno čisto (brez prahu in prstnih odtisov ali zvitih polic in obesnih kljuk), urejeno in pospravljeno, cene vedno vidne in razločne, pa bodo kupci z veseljem prišli nazaj ali se kot mimoidoči ustavili, ker bo nekaj enostavno pritegnilo njihovo pozornost.

4. 4. 5. SPONZORIRANJE IN DONIRANJE

Hiter, a dobronameren nasvet malemu družinskemu podjetniku, ki se ukvarja s ponudbo širše uporabnih izdelkov je, da kdaj pa kdaj sodeluje na kakem dogodku kot sponzor ali pokrovitelj. S tem dejanjem bo kar naenkrat nase pritegnil pozornost ljudi, za katere se zna hitro zgoditi, da postanejo potencialni uporabniki ali kupci.

Seveda stvar ni tako enostavna kot se sliši. Sponzoriranje je precej kompleksen element, ki se ga moramo lotiti prav, saj ima svoje prednosti in slabosti.

Definicija sponzoriranja je, da je medsebojno koristen poslovni dogovor, v katerem sponzor išče doseganje izbranih in opredeljenih ciljev. Prva stvar, ki jo moramo vedeti o sponzoriranju je, da je to vedno dajanje nečesa za povračilo. (Kline 2006) Sponzoriramo lahko dogodke, osebe ali organizacije. Malemu družinskemu podjetniku svetujem naj se odloči za sponzoriranje dogodkov.

Neotipljive sestavine, ki jih prinese sponzoriranje so povezava sponzorja z nekim dogodkom, posameznikom ali projektom. Otipljive sestavine pa so številčnejše:

- oglaševanje v medijih
- označevanje na objektih
- vstopnice
- programi prireditev
- publiciteta
- vzorci izdelkov

Razlogi, ki opravičijo izbor sponzoriranja tudi malemu družinskemu podjetniku, pa čeprav ta morda nima na razpolago veliko finančnih sredstev, so medijska pozornost, ki jo prejme na dogodku, možnost predstavitve izdelkov, povečanje prodaje, povečanje dobička, ustvarjanje imidža podjetja, in doseganje komunikacijskih ciljev.

Ko se mali družinski podjetnik odloči za sponzoriranje nekega dogodka, naj dobro pretehta, za kakšen dogodek se bo odločil. Vedeti mora kdo so njegovi kupci oz. podjetja, s katerimi

sodeluje, izbrati pravi dogodek in nato najpomembnejše poslovne partnerje nanj tudi povabiti. Vedno si mora izboriti dovolj vstopnic, in na dogodek previdno povabiti tiste, ki se bodo takega dogodka z veseljem udeležili.

Za primer naj navedem primerjavo med koncertom turbo folk dive Cece in izborom Slovenke leta. Prvi dogodek je primeren za podjetja, ki s svojo ponudbo ciljajo na mlajše generacije in končne kupce. Drugi dogodek je primeren za podjetja, ki so osredotočena na ustvarjanje imidža podjetja in odjemalce, ter prav tako končne kupce, vendar starejše generacije. Vpliv na prodajo je pomemben pri obeh vrstah dogodka.

Na kaj mora biti mali družinski podjetnik še posebej pozoren, ko se odloči za sponzoriranje:

- Nujno mora podpisati pisno pogodbo
- Zagotoviti si mora dovolj prostora za svojo predstavitev na dogodku (panoji, deljenje vzorcev, napoved pred dogodkom, itd.)
- Tudi če na dogodku sodelujejo velika in znana podjetja, mora biti njim čim bolj enakovreden
- Pripraviti mora enostavno sponzorsko sporočilo
- Dobiti mora dovolj vstopnic
- Zbijati mora končno ceno v primeru neizvajanja pogodbenih aktivnosti sponzoriranja.

(Kline 2006)

Glede na zasičenost sponzorjev in izjemno visokih cen sponzoriranja v športu, malemu družinskemu podjetniku svetujem sodelovanje pri kulturnih, družabnih in družbeno aktivnih dogodkih.

Eden od načinov sponzoriranja je tudi donatorstvo, vendar je razlika v tem, da gre pri donatorstvu za vložek altruističnega pomena in da z njim v zameno ne moremo pričakovati ničesar. Če se mali družinski podjetnik odloči za donatorstvo, naj to na nevsiljiv način sporoči svojim kupcem preko stikov z javnostmi.

4. 4. 6. SEJMI

Če se mali družinski podjetnik ukvarja z dejavnostjo, pri kateri je potrebna posebna ali dodatna predstavitev, naj se udeleži sejmov. Teh je v Sloveniji sicer precej malo in tudi niso preveč kvalitetni, vendar se jih udeležuje kar nekaj ljudi. V tujini se splača gostovati le tistim podjetjem, ki imajo v svojem programu izdelke namenjene širokemu trgu.

Podjetjem, ki razstavljajo na sejmih gre predvsem za stik s strankami, prepoznavnost ponudbe, za dobiček in izmenjavo informacij. Stranke na sejmu velikokrat primerjajo ponudbe različnih ponudnikov in si tako ustvarijo pregled tržišča. Gledano na splošno sejmi pripomorejo k transparentnosti trga. Če so sejmi včasih služili direktnemu trženju, potem imajo danes moderni sejmi predvsem funkcijo informiranja.

(<http://sl.wikipedia.org/wiki/Sejem>, 24. 8. 2007)

Podjetje si mora za predstavitev na sejmu nujno zagotoviti pravo računalniško opremo, kot je npr. prenosni računalnik in morda celo video projektor in projekcijsko platno. Nujno mora imeti predstavitvene brošure, kataloge in panoje, na katerih se vidi razločno ime podjetja in kaj ponuja, vizitke, promocijska darila in pa vsa potrebno dokumentacijo za shranjevanje podatkov novih ali potencialnih kupcev.

Cene za razstavno mesto na ljubljanskem sejmišču Gospodarsko razstavišče so približno takšne: prijavnina z obveznim vpisom v katalog stane 250 €, vsak kvadratni meter razstavnega prostora pa stane od 85 do 95 €. Če v povprečju torej razstavljamo na 10 kvadratnih metrih, nas sejmišče za 3 dni razstavljanja stane približno 2800 €, kar ni majhen znesek, zato na sejmišču zagotovo ne smemo izgubljati časa.

4. 4. 7. CELOSTNA PODOBA

Celostna podoba je kot neka manifestacija podjetja in zato zelo pomembna. Je sredstvo za projiciranje, upravljanje in komuniciranje identitete podjetja. (Kline 2006)

Celostna podoba je zrcalo podjetja, je odražanje imidža podjetja, preko katerega realiziramo strategijo podjetja. Zanj ni tako enostavno poskrbeti, vendar, ko je ustvarjena neka splošna podoba, z novostmi slednji samo še sledimo.

Celostna podoba so prospekti, uniforme, dopisni papir, embalaža, logotip, letna poročila, oglaševanje, črkovje, tudi oblikovanje zgradb. Za svoje komuniciranje celostna podoba uporablja grafična in verbalna sporočila. Ko jo enkrat oblikujemo, jo je potrebno razvijati in komunicirati.

Ker je celostna podoba močno odvisna od grafike, katere umetniki so oblikovalci oziroma dizajnerji, malim družinskim podjetnikom svetujem, da si najdejo oblikovalca v vrstah svobodnih oblikovalcev, ki ponujajo svoje usluge za manj denarja kot oglaševalske agencije. Svetujem tudi, da si za svoj dizajn izberejo največ dvobarvni logotip in enostaven dizajn, saj bodo tako prihranili pri tisku dopisnih lističev, kuvert, vizitk in ostalega materiala. Za svoje promocijske brošure ali predstavitvene knjižice naj uporabijo cenejše materiale, vendar ne cenenih, z oblikovalci in tiskarji, ter drugimi izvajalci pa naj se vedno pogajajo za ceno. Poglejmo si nekaj primerov logotipov.

Slika 4. 4.: Primeri enostavnih logotipov



Viri: <http://www.goodlogo.com/>, 20. 8. 2007, <http://www.gorenje.si/>, 20. 8. 2007, <http://www.mobitel.si>, 20. 8. 2007

5. NASTAJANJE MALIH IN SREDNJE VELIKIH DRUŽINSKIH PODJETIJ V TRANZICIJSKEM ČASU

To poglavje ni tako pomembno za razumevanje trženjskega spleta kot zgolj za spoznavanje razlik, ki so nastale ob prehodu iz prejšnjega, socialističnega obdobja. Približati si moramo namreč občutek, da je prišlo do izjemnih sprememb, v katerih je število podjetij tako sunkovito naraslo.

Slovenska tranzicija je obdobje, v katerem je Slovenija prešla iz socialističnega v tržno naravnani tržni prostor. Razlika med obema nas spominja predvsem na praznino, ki je zevala na prostoru socialističnega režima, kjer bi se morale nahajati majhne podjetniške enote. S prehodom oz. s tranzitnim obdobjem se je to bistveno spremenilo tudi v Sloveniji, ki je bila vse do devetdesetih let izjemno obrtniško naravnana. Obrtniki pa so lahko zaposlovali največ do 10 ljudi, pa še to ne vsi. (Polanec v Marc 2005: 3) Toda s sprostitvijo omejitev (tako administrativnih kot tudi politično-ekonomskih) tudi pri nas ni bilo več omejitev za nastanek novih majhnih podjetij, ki so lahko zaposlovala več ljudi. V tem obdobju se je torej bistveno začelo večati število malih podjetij in manjšati število velikih. Prva naj bi bila tudi mnogo bolj produktivna kot druga.

Pohvalno je slišati, da Slovenija danes, po več kot 16 letih začetka tranzicije, velja za najuspešnejšo tranzicijsko državo v EU. (<http://www.ick.si/PDF/Gradualizem.pdf>, 29. 8. 2007)

Najpomembnejši del celotnega segmenta tranzicije v tržno ekonomijo je brez dvoma proces lastniškega preoblikovanja. V Sloveniji ga delimo na tri faze:

- 1. faza (1989 – 1992) – iskanje najboljšega koncepta lastniškega preoblikovanja, iskanje politične in ekonomske neodvisnosti, politične bitke in »samoprivatizacija«.
- 2. faza (1992 – 1995) – dogovarjanje o oblikovanju pravnega ogrodja, distribucija družbenega lastništva, uporaba lastniških certifikatov.
- 3. faza (od 1995 dalje) – pojav interesa različnih (skupin) lastnikov in pa konsolidacija lastništva. (Mrčela 1996: 7)

Tranzicija je večplastno, kompleksno opredeljeno dogajanje. Namen in temeljni cilj gospodarske tranzicije je v vzpostavitvi uspešnejšega gospodarstva, namen in temeljni cilji podjetniškega prestrukturiranja kot sestavine gospodarske tranzicije pa v vzpostavitvi uspešnejšega podjetja. Mnogi raziskovalci so ugotovili (npr. Senjur leta 1993), da Slovenija ni izstopala z nadpovprečno ugodnimi rezultati v primerjavi z drugimi primerljivimi socialističnimi državami. Je pa res, da je Slovenijo doletela »polna porcija« gospodarske tranzicije, kar pomeni naslednje:

- demokratizacija, privatizacija, marketizacija njenega postsocialističnega gospodarstva;
- oddržavljanje, odpiranje in internacionalizacija, pridobivanje konkurenčnih prednosti nove samostojne države, ter večanje njenih možnosti za gospodarsko rast in razvoj;
- stabilizacija, prestrukturiranje in oživljanje rasti nestabilnega stagnirajočega gospodarstva.

Po zgoraj naštetem sodeč, podjetja torej niso imela malo dela. (Belak 1994: 443-447)

Raziskava iz leta 1996 pravi, da je ob prehodu iz starega v nov sistem v podjetjih izjemno pridobila na pomenu finančna funkcija. Iz ene banke, ki je bila monopolna, je kar naenkrat nastalo še 34 drugih. Pojavila se je tudi možnost nalaganja presežkov denarja v vrednostne papirje Banke Slovenije, raznih skladov in podjetij, podjetja so tudi dobila priložnost, da si denarna sredstva priskrbijo z izdajanjem obveznic, delnic ali drugih vrednostih papirjev. (Juvan in drugi 1996: 56)

KORISTI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ ZA GOSPODARSTVO IN DRUŽBO

Zelo dolgo časa so mala in srednja podjetja veljala za zastarele fenomene iz nekega preteklega obdobja, katerih zamenjava z večjimi in zmogljivejšimi podjetji je le še vprašanje časa. Toda, kot smo že povedali, zgodilo se je drugače: v sedemdesetih je bilo opaziti konec zmanjševanja malih in srednje velikih podjetij, v osemdesetih pa smo začutili njihov nenadni porast.

V mnogih raziskavah, ki jih ne morem povzemati v podrobnostih, je bilo dokazano, da:

- se pri storilnosti, gospodarnosti, dobičku in rasti pokaže večji uspeh pri malih kot pri velikih podjetjih.
- mala in srednja podjetja zagotavljajo konkurenco in s tem svobodnejšo kupčevo izbiro.
- mala in srednja podjetja skrbijo za bogatejšo in diferencirano ponudbo dobrin.
- pospešujejo kvaliteto življenja svojih odjemalcev, zaposlenih in sosedov.
- je motivacija za delo in delovno zadovoljstvo tendenčno višja
- temeljijo na bolj prilagojeni tehnologiji (Mugler 1994: 449-453)

Za dežele v tranziciji so bila mala in srednje velika podjetja nosilci hitrejše prilagoditve novim zahtevam, kar močno kaže na nevarnost konzervativne gospodarske politike in družbene krize. Marsikateri podjetniki so na hitro obogateli, medtem ko drugi tega v novih pogojih niso mogli doseči. Veliko se jih je znašlo tudi v praznem prostoru, ker še ni bilo jasnih predpisov o podjetniški dejavnosti ali pa ni bilo organov, ki bi te predpise izvajali. (Mugler 1994: 449-453). Nekateri bivši obrtniki so svojo aktivnost prenesli na novo ustaljena podjetja, drugi, ki pa so vztrajali v svojih obrtniških delavnicah so hitro propadli. Sama se spominjam Trubarjeve ulice v Ljubljani, ki je imela ogromno obrtniških delavnic in trgovin. Nekatere so spremenile svojo aktivnost, vendar pa so stari obrtniki v večini propadli, ker niso bili inovativni in svoje dejavnosti niso znali obnoviti, dopolniti ali širiti navzven. Najverjetneje niti niso imeli te možnosti.

Mala in srednje velika podjetja imajo danes, po obdobju tranzicije (in že med njo) možnost za internacionalizacijo svoje dejavnosti. Vendar to ni enostavno predvsem za tista podjetja, ki nimajo izkušenj v izvozu, ki imajo omejeno podporo v trženju, informiranju in drugih poslovnih elementih. Kljub temu, da imamo v Sloveniji kar okoli 99% malih in srednje velikih podjetij, si bomo morali priznati, da so večja podjetja hitreje mednarodno usmerjena, ker imajo v lasti več finančnih in vodstvenih virov, imajo ogromno kapaciteto proizvodnje in so manj izpostavljena rizičnim situacijam v izvoznih operacijah.

Vseeno pa imajo mala in srednja podjetja za naše gospodarstvo izjemen pomen. Ne samo, da se hitro prilagajajo spremembam, ampak tudi prinašajo nov veter v samo upravljanje podjetja, zaposlovanje in ekonomijo.

6. PRIMER MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA: PODJETJE TAURUS D. O. O.

Da bom vso svojo teorijo iz prejšnjih dveh poglavij še dodatno potrdila, bom predstavila podjetje, ki je dober primer vseh teoretičnih predlog, opisanih v tem delu. Gre za družinsko podjetje Taurus d.o.o, tipično malo družinsko podjetje, katerega zgodovina sega v daljno leto 1954, kar tri generacije nazaj. V tem podjetju so od nekdanj veljali zakoni tradicije, ki pa nikoli niso ovirali razvoja v vedno večje in vedno bogatejše moderno podjetje.

PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI IN ŠIRŠA PREDSTAVITEV ZAČETKOV PODJETJA:

Podjetje Taurus se ukvarja z modnimi dodatki. »Taurus, modni dodatki, ki imajo ime«, je njihov slogan že vrsto let in z njim so se skozi svoj razvoj in razcvet predstavljali ves čas. Modni dodatki pa niso edina dejavnost s katero se ukvarjajo. Taurus je močno znan tudi po trženju izdelkov za nego telesa in las, modnih in sončnih očal, rut, kap, šalov, rokavic, toaletnih torbic, nakita iz Swarovski kristalov in usnjenih izdelkov, ki jih celo sami izdelujejo, saj je proizvodnja pasov najstarejša obrt te družine.

Med svojim potepanjem po sami zgodovini podjetja, sem največ izvedela od ustanovitelja podjetja, g.Tomaža Verderberja, ki pa nenehno trdi, da je temelje podjetju postavila njegova mama Justina Verderber, ko je leta 1954 odprla malo obrtno delavnico sredi Trubarjeve ulice v Ljubljani. Obrtna delavnica v svoji delno prenovljeni, a s popolnoma enakim ozadjem, še sedaj obstaja in v njej je trgovina, ki prodaja Taurusove modne dodatke.

Taurus je bil uradno ustanovljen leta 1989, torej ravno v začetku slovenskega tranzitnega obdobja. Sedež podjetja je bil v takrat še popolnoma prazni Trzinski obrtni coni. Zaposloval je 3 ljudi. Nastanek podjetja je izjemno zanimiv. Gospod Tomaž Verderber je moral, ko je imel sam svojo službo, prevzeti obrtno delavnico svoje mame. Gospa Justina je namreč hudo zbolela, g.Tomaž pa je ravno takrat v Astri, kjer je bil zaposlen, zavrnil zahtevo po vključitvi v partijo. Obrtno delavnico, ki ni bila najlepšega izgleda, in v kateri je gospa Justina vrsto let

popravljala nogavice, oblačila gumbe in pasove, hkrati pa tudi sama izdelovala nakit, je g.Tomaž prenovil v zgledno in lično butik trgovino, razširil ponudbo in začel svoj posel.

V zelo kratkem času mu je v trgovino sledila njegova žena, takrat še zaposlena v Leku. Kmalu sta skupaj povzdignila sloves in ime te trgovine, saj so ljudje stali v vrstah tudi do konca Trubarjeve ulice, da so prišli do svojega modnega dodatka, novih preoblečenih gumbov, pasov ali česa drugega. Posel je cvetel, dobiček se je nabiral, g.Tomaž pa se je zavedal, da vrednost denarja kmalu upade, če ga ne investiraš naprej.

Po res izjemno uspešnem obdobju je g.Tomaž začel razmišljati o razširitvi. Ni pa vedel kako in kam. Kot obrtnik se je zavedal, da lahko doseže določen nivo, da pa z eno trgovino ne more narediti prav veliko. Razmišljal je o nadaljevanju posla z več trgovinami ali odprtjem podjetja .

Obdobje, v katerem je začel svoj posel, mu ni bilo najbolj naklonjeno. Šele po začetkih podjetništva so se odprle nove priložnosti, kot obrtniki pa so bili zelo omejeni. Obrtnik je lahko imel lahko le 3 delavce, država pa ga je nenehno omejevala s pravili in zakoni. Sam je kot obrtnik trpel še zaradi omejitev, ki so bile pri uvozu, saj je za svoje delo nujno potreboval materiale iz tujine. Ko je prišlo do odprte trgovine, so se odprla vrata mnogim podjetnikom.

In tako se je začela pisati zgodovina podjetja Taurus, še danes enemu vodilnih podjetij za distribucijo modnih dodatkov v Sloveniji. Danes ima podjetje 18 let. Vodi ga Tomažev sin Borut, v njem pa je zaposlena tudi Borutova 10 let mlajša sestra, kar pomeni, da podjetje vodi druga generacija, gledano na celotno zgodovino družine pa kar tretja.

Podjetje je dobavitelj največjim trgovskim podjetjem, kot so Mercator, Spar, Tuš, E. L'eclerc, Nama, ter drugim manjšim podjetjem in trgovinam po vsej Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, svojo mrežo po neuspelem poskusu pred nekaj leti pa ponovno širi tudi v Bosno.

Ekipo Taurusa sestavlja 42 ljudi, podjetje dosega letno rast prodaje od 10 do 15 odstotkov, prihodki iz poslovanja pa so lansko leto znašali 740 mio SIT. Kljub temu je Taurus ostalo tradicionalno družinsko podjetje, katerega pretekli in trenutni uspehi v veliki meri temeljijo

na pristni poslovno-družinski povezanosti.

Strategija podjetja je približevanje potrošniku in kar najpozornejše sledenje modnim trendom in željam potrošnikov. To omogoča kar najboljše sodelovanje z odjemalci podjetja, prek katerih Taurus dosega svoje končne potrošnike.

Taurus je moderno podjetje, ki sledi sodobnemu razvoju tehnologij in jih aktivno vključuje v svoje postopke dela, kar vključuje zelo dobro logistično in tehnološko podporo vseh delovnih procesov. Kolektiv zaposlenih je mlad, izobražen in specializiran, kar podjetju omogoča veliko elastičnost in prilagodljivost na vse bolj dinamično spreminjanje modernih tržišč.

Kako pa je s samim poslovanjem podjetja in kako so v podjetju, ne da bi se tega prav zavedali, sledili vsem teorijam trženjskega spleta, pa si bomo pogledali v nadaljevanju.

6. 1. TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU TAURUS D. O. O.

Direktor Taurusa je na začetku svoje veleprodajne poti počel prav vse. Bil je nabavni in prodajni referent, šofer, pravi pa, da sam edino knjig ni vodil. Ukvarjal se je tudi s promocijskim spletom, sprva sicer na zelo primitiven način, kasneje vedno bolj profesionalno, vedno pa zgolj s svojimi idejami in brez pomoči oglaševalskih agencij.

Na kratko spoznajmo, kako je obravnaval vse elemente trženjskega spleta.

IZDELEK:

Izdelek, najpomembnejši element trženjskega spleta, je bil ob ustanovitvi podjetja že znan. To so bili modni dodatki. Seveda je šlo za asortiman izdelkov, ki je s časom naraščal in se delil v nove asortimane. Pa naštejmo asortiman izdelkov, ki jih podjetje trži danes:

- modni nakit
- lasni modni dodatki
- rute, šali (poletni in zimski)
- pokrivala (poletna in zimska)

- očala (sončna, modna in bralna)
- izdelki za nego las (vse razen kozmetike)
- izdelki za nego telesa (vse razen kozmetike)
- toaletne torbice
- usnjena galanterija (pasovi in naramnice v lastni proizvodnji)
- nakit iz Swarovski kristalov Crystalp

V času svojega vodenja je g. TomažVerderber veliko dajal na kvaliteto in sam izgled izdelka. Danes je politika glede tega že drugačna, saj je konkurenca vedno hujša, cene izdelkov posledično vedno nižje in pogoji velikih odjemalcev vedno težji.

Sin Borut ima danes v podjetju lažje delo le s tem, da naroča večje količine, čeprav za tuje trge, kot je npr. Kitajska, še vedno izjemno majhne. Zaradi pritiskov na cenovno politiko se mora kot direktor ubadati tudi z izborom izdelkov, ki na žalost nimajo prav velike vrednosti, kar se pozna na njihovi kvaliteti in izgledu. Z začetkom sodelovanja s podjetjem Crystalp iz Watensa v Avstriji, kjer kraljuje mogočen Swarovski, je del ponudbe pridobil na res visokem nivoju.

Celotna zaloga izdelkov na trgu in v skladiščih je več kot 3 milijone. Količina različnih vrst artiklov pa je že okoli 50.000.

Blagovna znamka Taurus je ob ustanovitvi podjetja postala Tomažev tretji otrok. Potegoval se je za njen sloves in delal na tem, da so si jo ljudje zapomnili in vtisnili v spomin. Blagovna znamka Taurus je bila sinonim za kvaliteto in lepoto. Tomaž pravi, da je nenehno delal samo na blagovni znamki Taurus.

Tomaž je bil v svoji misiji »narediti neko blagovno znamko« razpoznavno, zelo uspešen. Borut pa se je zaradi prevelike konkurence in nenehnih bojev med največjimi trgovskimi podjetji, ki vsaka zase vodijo svojo maržovno politiko znašel v hudem precepu. Pritiski, ki so jih zaradi različnih cen enakih izdelkov na trgu, izvajali največji odjemalci (Spar, Mercator, Tuš, idr.), so ga pripeljali do odločitve, da bo treba blagovno znamko preusmeriti ali pa preoblikovati. Danes lahko rečemo, da blagovne znamke Taurus skoraj ni več, na trgu pa se

pojavnjajo imena kolekcij kot so Laura, My lady, Alya, Beauty Boutique, Kety collection, in druge.

Borutova filozofija je bila, da za vsako večje podjetje naredi svojo blagovno znamko in s tem ustvarja umetno konkurenco svojim drugim blagovnim znamkam. Za Mercator je ustvaril kolekcijo nakita in lasnih modnih dodatkov Laura, katere značilnost je, da vsebuje izdelke, ki jih ne morete kupiti nikjer drugje. Stroški, ki so nastali z izdelavo novih kolekcij, so veliki, posebej zaradi dejstva, da je za vsako kolekcijo potrebno posebej držati zalogo, stroški pa so nastali seveda tudi z oblikovanjem kolekcije, embalaže, tiska idr.. Vse, česar se je lotil Borut, je bil plod njegovih idej in njegovih zamisli. V prilogah so vidni dizajni nekaterih embalaž iz različnih kolekcij, ki si jih je zamislil.

CENA:

Cena izdelka je tista, ki konec koncev vsakega kupca najbolj zanima. Tako maloprodajalca, kot končnega kupca v trgovini. Zato je faktor pri nabavi večjih količin izredno pomemben, za katere ves riziko sprejema trgovec na debelo.

Poleg kvalitete, podobe in imidža izdelka mora torej trgovec na debelo paziti tudi na ceno. Od situacije do situacije pa seveda postavljanje cene zaradi okoliščin niha.

Zaradi situacij, kjer je bilo včasih potrebno za neko stranko naročiti večje količine, za druge spet majhne, je g.Tomaž pri svojem postavljanju cene upošteval cenovno in necenovno konkurenco. Glede na konkurenco je gledal predvsem pri stalnem prodajnem programu, ki mu sami pravijo železni program. Ko pa je bil prepričan v kvaliteto nekega izdelka in njegovo vrednost, je postavljajal ceno ne glede na konkurenco. Ob strankah, ki so naročale izjemno velike količine (npr. Krka), je ceno vedno spustil.

Danes je pri Borutu malce drugače. Težje, bi lahko rekli. Pogoji na trgu so hudi in konkurenca pritiska s svojimi cenami. Hude pritiske glede cenovne politike pa postavljajo tudi odjemalci, ki so tako veliki, da je to v njihovi moči. Pri letnih podpisih pogodb vsako leto zahtevajo kak odstotek več za oglaševanje, višje kasa skonte in nižje cene. Borut se zato pri nabavi sooča z dodatnimi težavami, zaradi česar na trenutke tudi izdelki zgubljajo na

kvaliteti. Vse, kar je včasih veljalo za višji cenovni razred sploh ne pride več v poštev, saj večja trgovinska podjetja tega ne želijo prodajati. Tudi Modna hiša, ki še posebej v zadnjih letih dela na svoji prenovi in višanju stopnje zavednosti pri kupcih, pravi, da so cene kvalitetnega nakita za njihove kupce previsoke, zato se tudi meje med razredi močno nižajo.

Zaradi resnično velike količine izdelkov, ki jih trži Taurus, pa so nekega dne morali uvesti tudi cene za asortiman. V Taurusu jim pravijo kar cenovne skupine. Vsiljene so jim bile s strani trgovinskega mogotca Spara, kasneje so v Taurusu to tehniko označevanja izjemno dobro razvili sami in ta postopek začeli ponujati tudi drugim. Cenovne skupine so torej nekakšne rešiteljice tako Taurusa, kot tudi odjemalcev, saj kljub veliki količini oboji upravljajo le z nekaj cenovnimi skupinami, torej je vsaj pri tem nekaj manj birokratskega dela.

Nakit iz Swarovski kristalov je edini segment izdelkov, ki ima res višje cene in za katere lahko trdijo, da so upravičene. Kvaliteta tega nakita je izjemno dobra in vsi izdelki so narejeni ročno iz najboljših materialov in, seveda, kristalov.

Cena je v Taurusu eden najpomembnejših elementov poleg same ponudbe izdelkov. Ves dobiček, ki ga pridela podjetje gre za nadaljnji razvoj, za izobraževanje, poslovne poti, zaposlene, oglaševanje, nakup zalog in vse ostale trženjske elemente.

TRŽNE POTI

Izjemno pomembno je vedeti, da se cilj prodaje doseže šele takrat, ko je izdelek prodan končnemu kupcu. To je utrjena filozofija tudi v podjetju Taurus. Njihov servis na terenu namreč poleg nameščanja izdelkov na prodajno mesto, njihovega sortiranja, dodatnega naročanja manjkajočega blaga, pospeševanja prodaje in zamenjave slabe embalaže z novo, vsebuje tudi skrb za slabo prodano ali neprodano blago in zamenjavo le tega. Podjetju neprodan izdelek predstavlja večji strošek kot pa odvzem slabo prodajnega izdelka, njegovo repositioniranje in nameščanje novega izdelka na mesto starega. Vsaka od kljukic na stojalu ali prodajni steni, ki drži določeno število izdelkov, ima svojo vrednost in če ta vsebuje slabo prodajane izdelke, predstavlja celotna kljukica izgubo za podjetje. Zato pospeševalci prodaje

in komercialisti na terenu temeljito polnijo prodajna mesta in se obnašajo kot da bi sami prodajali izdelek končnemu kupcu.

Distribucijska mreža omogoča in olajša dostop kupcev do izdelkov, zato opravljajo njeni člani, tj. posredniki, naslednje tržne funkcije:

- zbirajo izdelke različnih proizvajalcev
- informirajo proizvajalce o sedanjih in prihodnjih odjemalcih
- izvajajo tržno komuniciranje, da bi pritegnili kupce
- financirajo zaloge na različnih ravneh tržne poti
- sortirajo izdelke po določenih kriterijih ali značilnostih
- prevažajo oziroma organizirajo prevoz izdelkov
- skladiščijo izdelke
- opravljajo različne manipulacije z izdelki
- opravljajo prodajno označevanje proizvodov, če je to potrebno
- pravno urejajo prenos lastništva (npr. računi in druga prodajna dokumentacija); prevzemajo tveganje, če izdelkov ne morejo prodati po običajni, ampak le po nižji ceni (npr. razprodaja)
- se pogajajo o končni ceni in drugih pogojih sodelovanja
- izvajajo neposredno prodajo in prenos izdelkov do končnega porabnika.

Distribucijo v primerjavi s proizvajalci mnogo lažje izvajajo posredniki, zlasti trgovska podjetja kot je npr. Taurus. (Potočnik 2002: 99)

PROMOCIJSKI SPLET

V podjetju Taurus so že od samega začetka izjemno marketinško aktivni za tako majhno in družinsko podjetje. Gospod Tomaž Verderber se nikoli ni pustil prepričati mladim oglaševalskim mojstrom, ki so delali za znane agencije. Vedno so mu ponujali storitve za zelo visoka finančna sredstva, zato se je vseh aktivnosti vedno lotil sam.

V spodnji tabeli (glej tabelo na 67. strani) lahko vidimo, kako je skozi leta podjetje raslo in kako postopoma s svojo rastjo vsako leto namenilo tudi več finančnih sredstev za promocijski splet. Podatki, ki sem jih prejela, so od leta 1992 pa do leta 2006.

Tabela 6. 4.: Pregled prihodkov iz prodaje, števila zaposlenih in izdatkov za promocijski splet v podjetju Taurus d. o. o.

LETO	PRIHODKI IZ PRODAJE V 000 €	ŠT. ZAPOSLENIH	IZDATKI ZA PROMOCIJSKI SPLET V 000 €
1992	98	4	/
1993	275	3	/
1994	471	7	15
1995	567	10	18
1996	749	10	3
1997	1.083	13	30
1998	1.226	15	33
1999	1.515	15	29
2000	1.939	20	38
2001	2.107	20	59
2002	2.335	23	62
2003	2.322	27	72
2004	2.696	32	79
2005	3.177	35	85
2006	3.316	35	58

Vir: računovodstvo podjetja Taurus d.o.o.

Najpogostejša dejavnost, ki so se jo v podjetju lotili za promoviranje blagovne znamke Taurus, je bila oglaševanje.

Z velikim revijskim podjetjem Delo revije so začeli sodelovati, ko so revije začele prilagati svojim edicijam še zastoj darila. Taurus je bil popoln naslov za sodelovanje, saj je potreboval zelo drag oglaševalski prostor, Delo revije pa je potrebovalo veliko količino poceni izdelkov. Sodelovanje je bilo izjemno uspešno in vsako leto je Taurus skozi vse leto oglaševal v edicijah kot so Lady, Jana, Modna Jana, Eva, Lepa in zdrava, Anja, idr., v zameno pa dobavljal poceni izdelke kot so rutice, obeske za ključke, torbe, japonke idr.

Tomaž si je pri direktorju Delo revij kot mali podjetnik izbral tudi odlične popuste za oglasni prostor in tako prihranil ogromno denarja. Poleg oglasov so kdaj pa kdaj objavili tudi kakšen članek, čeprav se družina Verderber na razna povabila medijev ni nikoli odzivala, saj ni želela nobenega izpostavljanja. V oglasih je v večini nastopala hčerka, oglasi so bili preprosti in Tomaž je bil nemalokrat kritiziran s strani profesionalnih fotografov in oblikovalcev, ter velikokrat pohvaljen od svojih kupcev, ki so mu govorili, da dela oglase za »ljudi«.

Poleg oglaševanja v revijah so podjetje postopoma začeli promovirati tudi drugi mediji. Radijske postaje so g.Tomaža klicale za mnenja in modne napotke, vabili so ga na intervjuje in nagradne igre. Na nekatere se je odzval, vendar vedno pod izjemno dobrimi pogoji in ne previsokimi stroški.

Poleg oglaševanja je podjetje kmalu začelo sodelovati tudi pri dogodkih kot so Miss Universe, Miss Slovenije in Slovenka leta, kjer je bil Taurus kar trikrat generalni sponzor, skoraj vsako leto pa tudi na Modnem bazarju, ki velja za največji modni dogodek v Sloveniji.

Ker je že od nekdaj veljalo, da so ciljna skupina podjetja predvsem ženske, je Taurus sodeloval tudi na športnih dogodkih, ki veljajo za pojem elegance. Tako je bil glavni sponzor svetovnega prvenstva v latinsko-ameriških plesih in evropskega prvenstva v standardnih plesih. Gospod Verderber se je zblížal z nekaterimi plesalci in jih sponzoriral na njihovi poti. V letu 2006 je Taurus prvič v svoji zgodovini finančni delež namenil donaciji za Onkološki inštitut v zameno za letošnja poslovna darila, s čimer je vzbudil kar nekaj negotovanja, saj so se stranke že navadile na vsakoletne pozornosti.

Kmalu so se začeli vrstiti še dogodki za mlajše. Sponzoriranje koncertov Zdravka Čoliča, Dina Merlina, Cece in drugih je blagovno znamko približalo tudi mlajši generaciji.

Televizija, gledališča, stilisti in kreatorji so tudi danes stalni obiskovalci podjetja, saj nenehno uporabljajo izdelke za voditelje, modna slikanja, gledališke predstave, televizijske nadaljevanke in strokovne članke.

Trenutno je podjetje najbolj skoncentrirano na svoja prodajna mesta. Ker s pospeševalci

prodaje na terenu polnijo in zalagajo svoja prodajna mesta, so v podjetju razvili tudi svoj sistem opremljanja in polnjenja. Vsi izdelki morajo biti barvno usklajeni in privlačni na oko, imeti morajo lepo embalažo. Izdelki, ki se ne prodajajo dobro, morajo biti zamenjani. Na prodajnih stojalih so tudi nameščeni napisi kolekcij, ki opozarjajo kupce na svojo prisotnost v trgovini. Veliko kupcev v večjih trgovinah namreč opravi nakupe modnih dodatkov naključno. Pospeševalci in komercialisti so nenehno prisotni na terenu, kjer izvajajo nova naročila in dopolnjujejo izbiro z novimi izdelki. Sistem prodaje starih izdelkov, ki ne gredo v prodajo pa vključuje največkrat premestitev na popolnoma drugo lokacijo. Ob opremljanju prodajnih mest pospeševalci prodaje in potniki opravljajo tudi osebno prodajo, saj probleme, ki ne zahtevajo večjega logističnega reševanja, rešujejo kar na terenu samem. Hkrati se z vsakim trgovcem v trgovini sporazumejo posebej, kako in kje bodo artikli stali, kaj se dogaja s prodajo, kaj se prodaja dobro, kaj slabo in podobno. Večje probleme pa rešujeta komercialni direktor in direktor na samih upravah podjetij.

Pospeševanje prodaje je bilo v podjetju od nekdaj prisotno. Z raznimi nagradnimi igrami, popusti in akcijami se je blagovna znamka Taurus vtisnila kupcem v spomin. Tomaž pravi, da ljudje še danes govorijo o Taurusu, kar je zanj največji uspeh. Najbolj mu je žal, da so razmere na trgu pripeljale do takega stanja kot je in da Taurus izjemno težko izvaja pospeševanje prodaje za tako število blagovnih znamk, saj se njihov pomen izjemno hitro izgubi. Podjetje zato veliko več investira v svoje ljudi in pa v same izdelke, ter njihovo embalažo, kot pa v nagradne igre in promocije na samem prodajnem mestu. Tudi oglaševanje se je v letu 2007 popolnoma ustavilo, saj je za popoln predor v kupčevo zavest in zapomnitev blagovne znamke potrebno mnogo več kot pa le nekaj oglasov na mesec.

V času začetkov podjetja, ko še ni bil popolnoma definiran asortiman izdelkov, se je g.Tomaž Verderber udeleževal tudi sejmov. Največkrat so bili to sejmi v času božiča in novega leta, pa tudi modni sejmi, ki jih sedaj pri nas ni več. Sedanji direktor se sejmov udeležuje zgolj kot obiskovalec, a precej redno. Skupaj s svojimi zaposlenimi hodi na sejme v Milano, Frankfurt, v Bologno, Hong Kong, Shanghai in drugod po svetu. Tam išče ideje za naslednjo sezono, spoznava nove distributerje in kupuje materiale za svojo proizvodnjo pasov in naramnic.

Taurus ima dobro razvito celostno podobo, le logotip je izjemno zastarel. Ker logotip ni več prisoten na embalaži in ker Taurus kot blagovna znamka skoraj ne obstaja več, so se v družini odločili, da logotipa ne bodo spreminjali. Logotip Taurus predstavlja trdnost in moč, hkrati je horoskopski znak ustanovitelja podjetja. Logotip je razvil in oblikoval priznan oblikovalec Matjaž Vipotnik.

Slika 6. 5. : Ena od verzij logotipa Taurus



Vir: <http://www.taurus.si>, 20. 8. 2007

6. 2. KRITIČNA MISEL O PODJETJU TAURUS D. O. O.

Po zanimivem delu avtorjev Kim in Mauborgne »Strategija sinjega oceana« bi si bilo dobro predstavljati tržno vesolje sestavljeno iz dveh vrst oceanov: rdečih in sinjih. Rdeči oceani predstavljajo vse panoge, ki jih poznamo danes. To je znani tržni prostor. Sinji oceani pa pomenijo vse panoge, ki jih danes ni. To je neznani tržni prostor.

Podjetje Taurus se prav gotovo umešča med rdeče oceane, saj se ukvarja s panogo v tržnem prostoru, kjer so meje med panogami znane in sprejete, znana so tudi konkurenčna pravila igre. V tem oceanu družbe skušajo prehiteti tekmece, da bi pograbile večji delež obstoječega povpraševanja. Ker je v tem tržnem prostoru čedalje večja gneča, so možnosti za dobiček in rast vse manjše. Izdelki postajajo generični; zaradi neusmiljene konkurence rdeči oceani postanejo krvavi. V krvavi bitki se je znašlo tudi podjetje Taurus.

Za sinje oceane so značilni nedotaknjen tržni prostor, ustvarjanje povpraševanja in možnost za zelo dobičkonosno rast. Čeprav sinji oceani nastajajo daleč zunaj obstoječih panožnih meja, jih večina zraste iz rdečih oceanov, in sicer s premikanjem obstoječih meja med panogami.

Kot sem že omenila, podjetje Taurus bije svojo bitko v rdečem oceanu. Mislim, da ima možnosti za prestop v sinji ocean, vendar s pomočjo tako drastičnih pristopov, da jih kratkoročno gledano najverjetneje ne bi moglo izvesti. Nekateri od pristopov bi bili: zamenjava delovnega kolektiva z mladim in nadobudnim kolektivom, sorazmerno s tem uvedba programa motiviranja zaposlenih, uvedba programa nagrajevanja in kaznovanja (le v izredno resnih primerih, ki bi podjetju povzročali finančno izgubo), zamenjava prodajnega programa za nekaj trgu popolnoma svežega, ali pa obstoj starega programa, vendar z novimi prodajnimi pristopi; npr. novo embalažo, nagradnimi igrami, pospeševanjem prodaje, itd..

Taurus se glede na to, da plava v rdečem oceanu dobro drži in ne izgublja bitke s svojimi konkurenti, ki jih zagotovo ni malo. Modni dodatki so postali pomemben prodajni segment v vseh pogledih. Vsaka trgovina, ki trži posebno linijo oz. blagovno znamko oblačil, ima danes tudi obvezno svoje modne dodatke. To pomeni, da kupci lahko zadovoljijo več potreb na

enem mestu.

Taurus je vseeno razvil bistro idejo, ki ji lahko rečemo ustvarjati konkurenco samemu sebi. Tako je podjetje preprečilo nenehne spore, ki so se dogajali, ko je imel izdelek iste blagovne znamke na trgu tri različne cene. Taurus je s tremi različnimi znamkami za tri največje kupce prekosil težave ekskluzivne dobave, hkrati pa tudi konkurenco na trgu.

Premagovanje konkurence in uspešno plavanje v rdečih oceanih bo vedno pomembno. Rdeči oceani bodo vedno igrali osrednjo vlogo in bodo vedno ena od danosti poslovnega življenja. A ker ponudba v več panogah presega povpraševanje, bo tekma za čedalje manjši trg sicer nujna, kljub temu pa ne bo zadostovala za ohranjanje uspešnosti. Družbe morajo preseči tekmovanje s konkurenco. Če želijo sveže priložnosti za dobiček in rast, morajo ustvarjati tudi sinje oceane.

O sinjih oceanih se sicer govori, a praktičnih smernic, kako jih ustvariti, ni veliko.

Napredni trgovci na debelo prilagajajo svoje storitve spreminjajočim se potrebam svojih dobaviteljev in ciljnih odjemalcev. Uvideli so, da je osnovno načelo preživetja dodajanje vrednosti na tržni poti. Nenehno izboljšujejo svoje storitve in/ali znižujejo stroške. Svojim odjemalcem tudi nudijo popoln servis na terenu. Tako zaposlenim v maloprodaji skoraj ni potrebno skrbeti za izdelke in prodajno mesto, ampak to opravljajo izobraženi zaposleni komercialisti trgovca na debelo.

Trgovec na debelo je začel prav tako skrbeti za velik del marketinškega spleta, saj mora za vse poskrbeti sam. V nasprotnem primeru ga lahko konkurenca izrine in ostane brez množice prodajnih mest.

Po mojem mnenju je skrivnost uspeha trgovca na debelo v formuli nenehnega sledenja trendom na trgu, uvajanje inovativnih pristopov v maloprodaji, sploh pa v izboru izdelkov.

7. ZAKLJUČEK

Mala družinska podjetja v množici malih podjetij predstavljajo pomembno gonilno silo celotnemu slovenskemu gospodarstvu. Zaposlujejo veliko ljudi, vzpostavljajo konkurenco in se izjemno hitro prilagajajo spremembam na trgu, kar jih očitno ločuje od velikih družinskih podjetij. Največkrat jih vodijo člani družine ali pa vsaj sodelujejo pri pomembnih odločitvah, podjetje pa je istočasno v večinski lasti družine. Poslovanje in vodenje je v večini primerov prepuščeno eni osebi.

Tako kot velika podjetja tudi mala družinska podjetja uporabljajo sestavine trženjskega spleta, vendar to počno primerno situaciji, v kateri se podjetje nahaja. Nikoli ne razmetavajo s finančnimi sredstvi in velikokrat ne zaupajo profesionalnim tržnikom ali oglaševalskim agencijam, česar sem se naučila ob interakciji z mnogimi družinskimi podjetniki.

Iz lastnih izkušenj, izkušenj teh poslovnih interakcij in teoretičnega okvirja lahko ugotavljam, da je trženjski splet malega družinskega izjemno podoben trženjskemu spletu velikega podjetja, le da ga mali družinski podjetnik uporablja bolj površno, neformalno in popolnoma nezavedno, velika podjetja pa to počno načrtno, izjemno natančno in se zavedajo pomena vseh orodij spleta. Mali družinski podjetnik v svojem podjetju sprejema mnogo vlog, ki jih mora upravljati sam, kar posledično povzroči pomanjkanje časa za druge aktivnosti.

Pri malem družinskem podjetju lahko tako govorim o modifikaciji 4P teorije, saj so razlike pri določenih elementih trženjskega spleta več kot očitne. Samo pri prvem elementu -izdelku- mali družinski podjetnik za razliko od konvencionalnega podjetnika ne opravlja tržnih raziskav, sledi svojim občutkom pri nabavi, sam ustvarja embalažo in odgovarja za prevelike zaloge ali slabo prodajane izdelke, ter sam »kreira« prodajno mesto. Če pogledamo bolj podrobno v promocijski splet, kjer so razlike zagotovo največje, spoznavamo malega družinskega podjetnika kot »deklico za vse«, saj sam odloča o promocijski strategiji, o finančnih vložkih, o časovnih omejitvah, velikokrat pa tudi kar sam ustvarja svoja komunikacijska sporočila. Udeležuje se manjših sejmov, sponzorira le določene dogodke in kdaj pa kdaj primakne določeno finančno vrednost tudi v donatorske namene. Njegove

odločitve temeljijo na osebnih izkustvih in občutkih, medtem ko so pri velikih podjetjih vse odločitve izpeljane na podlagi točnih podatkov iz raziskav.

Ugotavljam, da se mali družinski podjetnik nezavedno drži vseh postopkov in korakov, le da elemente trženjskega spleta prilagodi glede na svoje potrebe in zmožnosti v danem času in situaciji.

Iz primera družinskega podjetja Taurus d. o. o. je lepo razvidno, da se tudi v tako malem poslu da narediti velike stvari, ki ljudem, našim kupcem, nekaj pomenijo. Končni uporabniki niso tako nedostopni kot se sprva zdi, potrebno je le najti pravo pot do njih. Z nasveti in primeri iz teorije trženjskega spleta malega družinskega podjetja lahko marsikateri podjetnik izvleče uporabne informacije, ki so namenjene malemu človeku z veliko poguma.

Sama tudi ugotavljam, da je področje malih družinskih podjetij izjemno zanimivo in popolnoma primerno za širšo raziskavo, ki pri nas še ni bila opravljena. Posebej vabljivo se zdi, da bi raziskovalci in teoretiki o malih družinskih podjetjih morali raziskovati podjetnike in njihovo (ne)znanje o trženjskem spletu, ter ga primerjati s splošnimi teoretičnimi opredelitvami. Domnevam, da bi dobili izjemno zanimive podatke. Morda pa se nekega dne tega lotim celo sama. Do takrat upam, da bodo družinska podjetja v časih, ko se situacija na slovenskem trgu drastično spreminja, ker nanj vdirajo tuja podjetja, vseeno vzdržala močan pritisk in se uspešno borila z vedno hujšo konkurenco.

8. LITERATURA IN VIRI

1. BELAK, Janko (1994): Tranzicija in podjetniško prestrukturiranje z vidika razpoložljivih potencialov podjetij v Sloveniji. *Naše gospodarstvo* 40 (5), 443-453.
2. BELAK, Janko (a) (1998): *Podjetništvo, politika in management*. Maribor: Obzorja.
3. BELAK, Janko in soavtorji (b) (1998): *Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evroceter.
4. BELAK, Jernej (2005): Business ethics of a family enterprise. *Naše gospodarstvo* 51 (3/4), 111-115.
5. BUKVIČ, Vladimir (1997): Razvoj malega podjetja. *Slovenska ekonomska revija* 48 (5), 422-437.
6. ČIBEJ, Jože Andrej (1995): Informacije in odločanje v malih podjetjih. *Gospodarski Vestnik* 44 (47), 81-86.
7. DUH, Mojca (2003): *Opredelitev družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER, MER Evrocenter.
8. DUH, Mojca (a) (1996): Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. *Organizacija* 29 (7), 393-398.
9. DUH, Mojca (b) (1996): Posebnosti politike družinskega podjetja. *naše gospodarstvo* 42 (3), 296-300.
10. DUH, Mojca, TOMINC, Polona, REBERNIK, Miroslav (2006): Problem definicije družinskih podjetij *Naše gospodarstvo* 52 (3/4), 29-38.
11. GAŠPERIN, Alenka (2005): *Merchandising kot trženjsko orodje za povečanje prodaje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
12. GLAS, Miroslav (1993): Slovensko malo gospodarstvo. *Slovenska ekonomska revija* 44 (6), 531-557.
13. JANČIČ, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: SM Univerza
14. JANČIČ, Zlatko (1995): Ustavite reklamo! *Marketing magazin* 15 (172/173), 24-25.
15. JANČIČ, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. KIM W. Chan, MAUBORGNE, Renée (2005): *Strategija sinjega oceana: ustvarite nov tržni prostor in izstopite iz konkurenčnega boja*. Ljubljana: GV Založba
17. KLINE, Miro (1991): Sponzorirati? Da! Toda kako? *Marketing magazin* 11 (127), 26-27.

18. KLINE, Miro (1999): Kaj se skriva za imenom podjetja? *Marketing magazin* 19 (219-220), 28-29.
19. KLINE, Miro (2001): Ugled podjetja je realno, čeprav neotipljivo bogastvo: intervju z Charlesom J. Fombrunom. *Marketing magazin* 21(240), 15.
20. KLINE, Miro (2002): Potrošniki imuni na oglaševanje. *Marketing magazin* 22 (252), 42.
21. KLINE, Miro (2006): *Študijsko gradivo pri predmetu integrirano tržno komuniciranje*. Ljubljana: FDV
22. KNEZ-RIEDL, Jožica, GODINA, Viljenka (1995): Odličnost malih in srednje velikih podjetij – nuja in izziv *Naše gospodarstvo* 41 (5/6), 486-493.
23. KOTLER, Philip, TRIAS DE BES, Fernando (2004): *Lateralno trženje. Nove poti do izvernih zamisli*. Ljubljana: GV Založba
24. LAH, Marko (2004): Trženjski splet v ekonomski teoriji ali "chamberlinovih" 4P. *Teorija in praksa* 41 (5-6), 829-842.
25. MARC, Uroš (2005): *Velikost in produktivnost v tranziciji: empirična analiza slovenske trgovske panoge*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
26. MRČELA, Aleksandra K.(1996): *Privatization in Slovenia: a review of six years of the process of ownership transformation*. Varšava: CASE-center for social and economic research.
27. MUGLER, Josef (1994): Prihodnost in vloga malih in srednje velikih podjetij v tranziciji *Naše gospodarstvo* 40 (5), 449- 453.
28. PAVLIN, Igor (1992): Slovenian small business. *Public enterprise: quality journal* 12 (1/2), 111-115.
29. POTOČNIK, Vekoslav (2002): *Trženje*. Novo mesto: Visokošolsko središče, Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
30. REBERNIK, Miroslav (1993): *Management malih podjetij zapiski predavanj*. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta
31. RICHARDS, John Winterson (1993): *Blefsikon malega podjetništva*. Ljubljana: Mladinska knjiga Koprodukcija (zbirka blefsikonov).
32. ROJŠEK, Iča, STARMAN, Danijel (1994): *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
33. SFILIGOJ, Nada, LAH, Marko (1992): Marketing ni le v pomoč za kratkoročne profite: vzgoja marketinških strokovnjakov. *Delo* 34 (226), 6.

34. ŠPEC, Boštjan (1995): Ste lastnik malega ali srednje velikega podjetja? *Gospodarski Vestnik* 44 (26), 57-59.
35. <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>, 1. 5. 2007
36. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/index.htm>, 10. 5. 2007
37. <http://www.delo-revije.si/oglasovanje>, 1. 8. 2007
38. <http://www.gorenje.si/>, 20. 8. 2007
39. <http://www.goodlogo.com>, 20. 8. 2007
40. <http://www.mobitel.si>, 20. 8. 2007
41. <http://www.taurus.si>, 20. 8. 2007
42. <http://sl.wikipedia.org/wiki/Sejem>, 24. 8. 2007
43. <http://www.ick.si/PDF/Gradualizem.pdf>, 29. 8. 2007