

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Marko Bačnar

**Pomen tržne raziskave
za poslovni načrt**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Bačnar

Mentor: Izr. prof. dr. Samo Kropivnik

Pomen tržne raziskave
za poslovni načrt

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Pomen tržne raziskave za poslovni načrt

Poslovni načrt kot nujni člen uspešnega začetka poslovnega udejstvovanja poleg gospodarske in socialne moči predstavlja ključni moment pri vzpostavitvi novega poslovnega projekta. Služi nam za predvidevanje prihodnosti obnašanja podjetja oziroma projekta, z njim lahko pridobimo določene finančne injekcije, pozneje pa ga lahko uporabimo tudi kot pogled v preteklost. Poslovni načrt je sestavljen iz: opisa panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve; tržne raziskave, ki ima v poslovnem načrtu posebno mesto, in analize; ekonomike posla; načrta dizajna in razvoja; načrta proizvodnje; vodstvene skupine; terminskega načrta in finančnega načrta. Izdelek, projekt ali podjetje je treba umestiti v dogajanje na trgu in mu tako zagotoviti konkurenčno prednost. V podjetju je treba sprejeti prave odločitve, ki bodo omogočale objektivno prednost in rast na trgu, zato je pomembno, da pridobimo prave informacije o razmerah na trgu in zagotovimo objektivno podlago za nadaljnje predvidevanje v podjetju, kajti brez tega lahko ogrozimo delovanje podjetja in potencialno rast na trgu, ohranitev na trgu oziroma uspeh.

Ključne besede: Poslovni načrt, tržna raziskava, predvidevanje posla, konkurenčna prednost, rast na trgu.

The importance of market research for business plan

The business plan as a necessary link of successful entry into business engagement in addition to economic and social power is a key moment in the establishment of a new business project. It serves us to predict the future behavior of the enterprise or project, it may obtain certain financial injections, but later it can also be used as a glimpse into the past. The business plan consists a description of the industry, company and product or service - market research and analysis, economics-business-plan design and development, design production, the management team - forward plan and financial plan. This business plan has a special place. Product, project or undertaking shall be put into market developments and thus providing a competitive advantage. For the company is important to take right decisions that will enable an objective advantage and growth in the market. It is therefore important to obtain the right information on the situation in the market and provide an objective basis for the further anticipation of the company. Without that we can jeopardize the business and potential growth on the market - market success.

Keywords: business plan, market research, forecasting, business, competitive advantage, growth in the market.

KAZALO

1 POSLOVNI NAČRT	6
1.1 Definicija poslovnega načrta	6
1.2 Kdaj pišemo poslovni načrt.....	7
1.3 Komu je poslovni načrt namenjen.....	9
1.4 Vloga poslovnega načrta.....	11
1.5 Poslovni načrti v Sloveniji.....	13
1.6 Izvajanje poslovnega načrta.....	14
1.7 Struktura poslovnega načrta.....	15
1.7.1 Zunanje prvine poslovnega načrta.....	15
1.7.2 Notranje prvine poslovnega načrta.....	16
1.8 DELNI ZAKLJUČEK.....	18
2 RAZISKAVA TRGA	19
2.1 Opredelitev pojma trženje.....	19
2.1.1 Trženjski splet 7P:.....	20
2.2 Raziskava trga.....	21
2.3 Kdaj opravljamo tržno raziskavo.....	23
2.4 Proces tržne raziskave	26
2.5 Vrste tržnih raziskav	27
2.6 Potek tržnih raziskav	29
2.7 Viri podatkov.....	30
2.8 Raziskovalne metode	31
2.9 Raziskovalni instrumenti.....	31
2.10 Načrt vzorčenja	32
2.11 Oblike komuniciranja.....	33
2.12 Zbiranje informacij.....	34
2.13 Analiza informacij.....	34
2.14 Predstavitev ugotovitev.....	35
2.15 DELNI ZAKLJUČEK.....	35
3 TEORETSKA ANALIZA	36
4 PRAKTIČNA ANALIZA	37
4.1 Raziskava trga in poslovni načrt	38
4.2 Vrste raziskav.....	38
4.3 Vlagatelji in poslovni načrt	41
4.4 Informacije	42
4.5 Primernost tržnih raziskav	44
4.6 So tržne raziskave pomembne za poslovni načrt?	46
5 SKLEP	46

UVOD

Je za uspešen poslovni načrt potrebna raziskava? V katerih primerih so raziskave potrebne in kdaj za poslovni načrt niso pomembne? Lahko dober poslovni načrt uspe brez raziskave? Kako tesno je tržno raziskovanje povezano s poslovnim načrtom? Toliko vprašanj, ki se na videz zdijo preprosta, a da nanje odgovorimo, potrebujemo podroben vpogled tako v svet poslovnega načrta kot svet tržnih raziskav. V diplomski nalogi bom preko glavnih virov, Churchilla in Kotlerja, poskušal opredeliti korelacijo med pomembnostjo raziskave in uspešnim poslovnim načrtom, pri čemer si bom pomagal s številnimi viri, ki zadevajo tematiko poslovnega načrta in tržnih raziskav, v praktičnem delu pa bom z intervjuji potrdil ali zavrnil hipotezo, da so za kvaliteten poslovni načrt tržne raziskave nujne. Logika nam namreč narekuje, da nobenega trga brez raziskave ne moremo dovolj dobro poznati, da bi si upali na pamet predvidevati odvijanje določenih projektov.

Queen (1988, 15) v Temeljih marketinškega načrta poslovno strategijo enači z vzorcem ali planom, ki integrira ključne cilje, politike in aktivnosti organizacije v celoti. "Dobro oblikovana strategija pomaga organizaciji razporediti njene vire v enkratno in življenja zmožno obliko, ki temelji na notranjih sposobnostih in pomanjkljivostih organizacije, predvidevanjih sprememb v okoljih in možnih nadaljnjih korakih razumnih konkurentov." In če razporejamo vire, moramo natančno vedeti, koliko določenih sredstev bomo namenili za določeni projekt. Jasno je, da so za to pomembni podatki. Vendar kakšni in ali je nujno, da so ti pridobljeni s tržno raziskavo? Je formalna raziskava zares nujna? O tem v nadaljevanju diplomske naloge.

1 POSLOVNI NAČRT

1. 1 Definicija poslovnega načrta

Preden želimo pojasniti pomen tržne raziskave v poslovnem načrtu, moramo ugotoviti, kaj sploh je poslovni načrt. Obstaja ogromno definicij, preko katerih lahko ugotovimo, da gre za nek načrt uresničevanja poslovnih ciljev. "Poslovni načrt je pisni dokument, ki opiše poslovne cilje podjetja in oriše način, kako jih doseči," pravita Turban in King (2003, 11), Glas (1992, 42) pa meni, da je poslovni načrt obenem tudi izkaznica podjetniških sposobnosti in v drugem delu (2001, 38) dodaja, da so to "trdne, zaupanja vredne zgodbe o določeni poslovni možnosti, ki povezujejo sposobno osebje, tržno priložnost in pravi trenutek v okolju v uspešen posel".

Če verjamemo Ivu Baniču (2004, 109), je poslovni načrt "sistematično urejen dokument, ki za stari ali šele načrtovani projekt pokaže realno izvedljivost, dobičkonosnost in sprejemljivost za socio-ekonomsko okolje podjetja". Barrow pravi, da je poslovni načrt kot nekakšen "miks vsebin", ki, če jih načrtujemo in potem pravilno "uporabimo", lahko prinese poslovni rezultat, Berginc pa uporabi simpatičen termin "dobiček". V delu (1992, 50) jedrnato pove, da je poslovni načrt orodje, ki podjetnika po načrtovani poti pripelje do dobička.

Če želimo podjetnika pripeljati do dobička, moramo pred tem podati odgovore na vprašanja, kaj je podjetnikov posel, zakaj in kdo ga bo izvedel ter kdaj in kako. (Vidic 1999, 8) Gre za zgoščen, dobro organiziran pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje trenutno stanje podjetja, situacijo na trgu, bodoče usmeritve podjetja in strategije njihovega uresničevanja, z namenom, da bi se pridobilo vire financiranja ter uspešno vodilo podjetje vnaprej. (Hisrich in Peters 1992, 627)

Glede na ugotovitve strokovnjakov je torej poslovni načrt nepogrešljiv element uspešnega razvoja ali prodora določenega projekta oziroma podjetja. V katerih situacijah je še posebej pomemben, bomo ugotovili v nadaljevanju.

1. 2 Kdaj pišemo poslovni načrt

Poslovni načrt je drugi najnujnejši člen za zagotovitev uspešnega začetka poslovnega udejstvovanja, pravi Kerry Hannon (US news and world report, Proquest). Prvi člen gradita gospodarska in socialna moč. V poslovanju obstaja niz razlogov, ki upravičujejo časovna in finančna vlaganja v izdelavo poslovnega načrta tako novonastalim podjetjem kot tudi uveljavljenim organizacijam (Butler 2000, 1). Podjetniki poslovni načrt najpogosteje uporabijo pri ustanovitvi novega podjetja, v že obstoječih podjetjih pa je namenjen prestrukturiranju poslovanja (Vidic 1999, 9), kot so na primer širitev obstoječega poslovanja ali uvajanje novih dejavnosti, strateške povezave in partnerstva, proces prenove ali preobrata ter sanacija podjetja, ki je zašlo v težave (Bernik 2000, 45). Poslovni načrti so odlično komunikacijsko orodje med podjetniško skupino in deležniki podjetja, saj so pogosto osnova za razprave o financiranju podjetja, o prodaji ali nakupu podjetja, o združitvah in prevzemih, o sporazumih o sodelovanju, o najemanju ključnega osebja ter o pogajanjih s sindikati. Poslovni načrt uporabimo v vseh primerih, ko želimo v enem dokumentu prikazati vse lastnosti načrtovanega projekta (Banič 2001, 109; Heijden in drugi 2002, 253).

Strokovnjaki na področju podjetništva so si glede vprašanja, kdo ga pripravi, edini. Če gre za malega podjetnika, naj ta svoj poslovni načrt pripravi sam oziroma skupaj s svojo podjetniško skupino. Na strokovnjake naj se obrne le za nasvet in mogoče za končno mnenje o izdelanem poslovnem načrtu, nikakor pa naj izdelave načrta ne prepušča v celoti drugim. Glas (1994, 3.7) poudarja, da mora podjetnik sam napisati poslovni načrt, že v načrtu se mora videti posameznikov podjetniški stil. Predvsem pa mora biti prvi zapis načrta v celoti podjetnikovo delo, strokovno pomoč svetovalcev, izkušenih podjetnikov, finančnikov, računovodij in pravnikov lahko uporabi le pri izpopolnjevanju.

Strokovnjaki po navadi podjetniku zastavijo vprašanja o načrtu, na katera pri pripravi načrta še ni odgovoril. Verjetno se nekaterih stvari ni spomnil vključiti ali pa je preprosto mislil, da so samoumevne in jih je zato v poslovnem načrtu izpustil. Opozorijo ga tudi na morebitne pomembne informacije, ki manjkajo v načrtu, ter mu svetujejo, naj nekemu problemu nameni več pozornosti, čeprav se je podjetniku morda ta zdel zanemarljiv (Bornstein in drugi, 1993, 11).

Ko podjetnik sam sestavi poslovni načrt, vanj vnese svojo vizijo posla, svoje znanje in zmožnosti, skratka svoj pečat. Le tako lahko postane poslovni načrt izkaznica podjetnikovih poslovnih zmožnosti in sposobnosti, še posebej takrat, ko ga podjetnik tudi osebno predstavlja vlagateljem. Nekateri podjetniki morda mislijo, da niso sposobni sestaviti poslovnega načrta ali pa jih je takšne naloge preprosto strah. Brez pravega razloga, saj je priprava poslovnega načrta proces, v katerem se podjetnik usposablja za poslovanje ter hkrati dokaže svoje znanje in razumevanje posla, ki se ga bo lotil. Tudi za neizkušenega podjetnika tako pametno načrtovanje ne bi smelo biti pretežka ali nemogoča naloga. Ob pomoči mnogih zunanjih virov (v nadaljevanju) ter s pravo predanostjo in dobro mero motivacije lahko pripravi uspešen poslovni načrt.

Možni zunanji viri informacij pri pripravi poslovnega načrta:

1. Gospodarska zbornica
 2. Obrtna zbornica
 3. Panožna združenja
 4. Ministrstvo za gospodarstvo
 5. Pospeševalni center(ri) za malo gospodarstvo
 6. Fakultete in visoke šole s poslovnimi programi
 7. Knjižnice
 8. Podatki Gospodarskega vestnika
 9. Statistični urad
 10. Poslovne revije in časopisi (npr. Podjetnik, Finance, Gospodarski vestnik, Manager)
 11. Gospodarske rubrike dnevnih časopisov
 12. Banke, borzno posredniške hiše, zavarovalnice itd.
- (Antončič 2002, 202).

Potencialni vlagatelji prav tako raje vidijo, da podjetnik sam napiše poslovni načrt, ker tako spoznajo njegove podjetniške sposobnosti in se lažje odločijo, ali bodo investirali v posel oziroma podjetje. Vedo namreč, da podjetnik, ki ni sposoben prepričljivo zapisati in predstaviti svoje poslovne zamisli, najverjetneje tudi ne bo znal izkoristiti poslovnega potenciala priložnosti ali pa je to znak, da preprosto ni dovolj

privržen svoji zamisli. V tem primeru podjetnik ne bo uspešen pri prepričevanju vlagateljev. Po drugi strani pa z dobrim poslovnim načrtom dokaže, da je sposoben podjetnik, ki mu vlagatelj lahko zaupa.

Vlagatelji na predstavitvi poslovnega načrta postavljajo veliko zelo podrobnih vprašanj o tržnih, finančnih in tehničnih vidikih. Eden izmed najslabših odgovorov podjetnika je, da tega dela načrta ni pisal sam in zato ne more dati podrobnih pojasnil (Glas 1994, 3.8).

Pri iskanju informacij za pripravo poslovnega načrta je lahko podjetniku v pomoč tudi podjetniško podporno okolje. Z namenom, da usklajujejo regionalni razvoj, so ustanovljene Regionalne razvojne agencije. Tu so še podjetniški centri, ki so ustanovljeni z razlogom, da na lokalni ravni pospešujejo podjetništvo, malo gospodarstvo in turizem, ter za povezovanje podjetnikov in podjetij z občino, obrtno in gospodarsko zbornico ter z državnimi in drugimi institucijami, ki vplivajo na gospodarski razvoj. Tarčne skupine podjetniških centrov so tako obstoječi kot novi in potencialni podjetniki, društva, klubi, inovatorji, mladi strokovnjaki, kmetje, brezposelne osebe, institucije v lokalnem okolju in država.

1.3 Komu je poslovni načrt namenjen

Z relevantnimi informacijami poslovnež izdelava poslovni načrt, ki je namenjen tako poslovnežem samim kot tudi investitorjem, še posebej previdni pa moramo biti z odločitvijo, komu ga razkriti in komu ne. Poslovni načrt je zaupen dokument, zato je priporočljivo, da tisti, ki ga sprejme v roke, podpiše izjavo o zaupnosti oziroma izjavo, da gre za poslovno skrivnost (Bornstein, Ford, Siegel 1993, 13).

Poslovni načrt lahko berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci (Antončič 2002, 188). Banič (2004, 111) poleg tega omenja tudi zavarovalnice, pokojninske in naložbene sklade, Vadnjal (2006, 43) pa dodaja, da je med ključnimi bralci poslovnega načrta tudi podjetnik sam. Bralci poslovnega načrta so lahko tudi lastniki ali upravni odbori podjetij (Rich 1991, 16), v velikih podjetjih namreč zahtevajo pripravo poslovnih načrtov celo od svojih menedžerjev, ki z njihovo pomočjo predstavljajo načrte vodene skupine.

Vsaka izmed teh skupin poslovni načrt bere iz drugih razlogov, zato je pomembno, da ta zajame širok nabor bistvenih informacij, ki jih bo vsaka od njih iskala v tem dokumentu (Antončič 2002). V poslovnem načrtu so najpomembnejši trije vidiki: kaj ponujamo, komu in koliko bomo lahko prodali ter koliko bodo zaslužili vlagatelji. Pomembno je, da pisec poslovnega načrta ne podleže skušnjavi, da bi ga pisal samo s svojega stališča, brez upoštevanja drugih bralcev. Pri tem ima svojo vlogo tržna raziskava, a o tem več pozneje.

Banič (2004, 109) še pravi, da je poslovni načrt potreben pri "predstavitvi podjetja domačim ali tujim finančnim institucijam ali vlagateljem, bodisi pri določeni zamisli, ki jo je treba prodati v samem podjetju lastnemu menedžmentu ali nadzornemu svetu, pri predstavitvi javni upravi (ministrstvu, skladu, občini) za pridobitev dopolnilnih ali inicialnih sredstev za projekt, zlivanju ali prodaji/nakupu podjetja, sovražnem prevzemu podjetja, notranjem odkupu (eng: *management buy-out*) podjetja, oblikovanju novih strateških zavezništov ali pri udeležbi v velikih poslih".

Če sledimo tej ugotovitvi, potem je poslovni načrt napisan za ljudi v podjetju in ljudi zunaj njega. V podjetju so to menedžerji in člani uprave, zunaj podjetja pa so to poleg potencialnih financerjev tudi profesionalni svetovalci in strokovnjaki, na katere se podjetnik obrne za nasvete, ter včasih tudi dobavitelji, distributerji in drugi, ki so poslovno povezani s podjetjem. Zadnja skupina se za poslovni načrt zanima zato, ker želi izvedeti, na kakšen način podjetje posluje. Poznavanje poslovnega načrta podjetja jim tako pomaga pri boljšem sodelovanju in poslovanju s podjetjem (Bornstein, Siegel, Ford 1993, 15).

Po Glasu (1994, 3.8) sem povzel situacije, ko lahko upoštevamo poslovni načrt:

- kadar večje podjetje kupuje manjše in hoče preveriti, kaj lahko pričakuje od nakupa,
- kadar podjetje že obstaja, lastnik pa išče dodatni kapital za večjo razširitev novega posla,
- kadar se uvaja nova dejavnost v okviru obstoječega podjetja, ki izhaja iz notranjega podjetništva in teži k določeni organizacijski samostojnosti,
- velika podjetja v ZDA zahtevajo poslovne načrte od menedžerjev na vrhu ali na srednjih ravneh, ko jim zaupajo vodenje oddelkov,

- velika podjetja zahtevajo poslovne načrte tudi od svojih distributerjev, kar naj bi jim zagotovilo, da bo distributer dejansko kvalitetno pokrival tržišče, sicer mu ne dajo ekskluzivnih distribucijskih pravic,
- kadar skuša novo vodstvo podjetja sprožiti preobrat v poslovanju in s poslovnim načrtom prepričuje upnike ter banke, da sodelujejo v preobratu oziroma pri sanaciji podjetja,
- kadar skuša novo vodstvo podjetja sprožiti preobrat v poslovanju in s poslovnim načrtom prepričuje upnike ter banke, da sodelujejo v preobratu oziroma pri sanaciji podjetja.

Poslovni načrt je tako veliko več kot le notranji dokument, ki bi poudarjal samo tehnično dovršenost izdelka ali konkurenčno prednost storitve, ne da bi upošteval izvedljivost doseganja tržnih ciljev in dolgoročnih finančnih napovedi. Je celovit zaokrožen načrt, ki jasno prikazuje pot do določenega cilja.

1.4 Vloga poslovnega načrta

Vloga poslovnega načrta je obširna. Bornstein predpostavlja tri vloge (Bornstein, Ford, Siegel 1993, 1.2):

1. Je načrt, ki se uporablja za pogled v prihodnost, kako naj bi potekalo vodenje podjetja. Podjetnik s poslovnim načrtom premisli o svojih poslovnih strategijah in preuči oziroma razdela "napake na papirju" ter s tem prepreči možnost, da bi naredil napake v resničnem poslovanju. S pripravo poslovnega načrta podjetnik preuči bodoče poslovanje novega projekta ali podjetja z vseh perspektiv: marketinške, finančne in izvajalske.
2. Je podjetnikovo orodje za pogled v preteklost in s pomočjo le-tega lahko med sedanjim poslovanjem oceni uspešnost oziroma neuspešnost preteklega poslovanja. Ko od začetka poslovanja preteče nekaj časa, je treba poslovni načrt pregledati in nujno ugotoviti, kje in kdaj je podjetje zašlo s predvidene poti poslovanja ter ali so bile te "stranpoti" koristne ali so negativno vplivale na uspešnost podjetja. Obenem je treba določiti smernice za poslovanje podjetja v bodoče. Tako lahko na primer finančni načrt kot del poslovnega načrta služi kot podlaga za proračun, ki je potreben za poslovanje podjetja. S primerjavo podatkov iz tekočega poslovanja in podatkov v finančnem načrtu lahko podjetnik preveri, kolikšna so odstopanja.

3. Je podjetnikovo orodje za pridobivanje novih finančnih sredstev. Jasno je, da večina posojilodajalcev in vlagateljev ne bo nikoli posodila oziroma vložila denarja v podjetje brez preučitve poslovnega načrta. Veliko podjetij v Združenih državah Amerike sestavlja letne poslovne načrte, s katerimi se osredotočijo na naslednjih dvanajst mesecev poslovanja, obenem pa v njem v grobem začrtajo poslovanje v naslednjih dveh do štirih letih. Načrtov, ki bi predvidevali poslovanje za več kot pet let, se v večini ne izplača naročati ali izdelovati.

Kako predvidevati poslovanje brez poslovnega načrta? V teoriji je to nemogoče. Dober poslovni načrt bralcu predstavi, kakšen je posel, ki ga namerava podjetnik opravljati (npr. analiza posla), opisano vizijo pa naj obenem pokaže v številskih merilih (npr. finančne projekcije). Dobršen del informacij v poslovnem načrtu sicer temelji na predvidevanjih, ki so bistvenega pomena za uspešnost posla, zato mora dober poslovni načrt vsebovati čim bolj natančne ocene denarnega toka, prodaje, denarnih potreb itd. (Antončič in drugi 2002, 189). V napovedih naj bo dovolj rezerve, da lahko podjetniška skupina kljub manjšim spremembam iz okolja na podlagi poslovnega načrta vseeno uspešno izvede posel. Treba je torej ustvarjalno predstaviti temeljne dejavnike dobrega poslovanja in z načrtom pokazati, da podjetnik razume bistvo posla. To namreč pomeni, da bo kljub vsem spremembam v okolju iz njih vedno znal potegniti najboljše možnosti za posel (Glas 2001, 35). Ne sme torej temeljiti na pravnih ali finančnih špekulacijah, ampak mora izražati zrel poslovni premislek ter razumevanje samega sebe in posla.

Timmons (1999, 367) poslovni načrt opisuje kot vrhunec običajno dolgega, kreativnega in ponavljajočega se procesa, ki lahko iz grobe ideje, po njegovem gosenice, ustvari osupljivega metulja, torej priložnost. S poslovnim načrtom podjetnik natančno opredeli odlike, tveganja, zahteve in potencialne koristi, ki jih predstavlja priložnost, opredeli pa tudi način, na katerega bodo dosežene.

V hitri tehnološko napredni informacijski dobi ne velja več, da je poslovni načrt zastarel, ko pride iz tiskalnika, zdaj je zastarel, še preden sploh pride do tiskalnika. Poslovni načrt pravzaprav nikoli ni dokončan, podjetnik mora biti vseskozi pripravljen na razne ovire in probleme. Vedno znova mora pravočasno in s pravimi ukrepi

minimizirati tveganje in zagotoviti uspeh svojemu poslu oziroma projektu, za katerega je izdelal poslovni načrt (Timmons 1999, 368).

1.5 Poslovni načrti v Sloveniji

Podjetniški načrt se je uveljavil v ZDA z razvojem tveganega kapitala in se nato razširil po svetu (Glas 1994, 3.8). V Slovenijo je prišel dokaj pozno, konec osemdesetih let. V nekdanji Jugoslaviji ni obstajal, saj v času družbene lastnine in samoupravnih podjetij ni bilo osnovnih pogojev in možnosti za podjetništvo. Poslovni načrti, kot jih poznamo danes, so se v našem prostoru začeli pojavljati po letu 1991, ko je bil sprejet Zakon o razvoju malega gospodarstva, ki je dal pravno podlago za razvoj malega podjetništva v Sloveniji.

V začetku devetdesetih let so slovenske poslovne banke od podjetnikov, ki so se zanimali za posojila, že začele zahtevati poslovne načrte, vendar takrat še v obliki investicijskega elaborata. Poslovne načrte zahtevajo od prosilcev za sredstva tudi skladi za razvoj malega gospodarstva (Glas 1999a, 5).

Slovenske podjetnike je bilo tako s prihodom podjetniške revolucije treba usposobiti za pripravlanje poslovnih načrtov. Najprej so se pripravljali s skromnimi priročniki in malo praktičnimi izkušnjami, danes pa je poslovni načrt sestavni del večine podjetniških izobraževanj in usposabljanj. Prve skrivnosti načrtovanja spoznavajo že v srednji šoli, v okviru študija pa študenti pripravljajo poslovne načrte v zahtevnejši obliki. Za začetniške poslovne načrte so nastali tudi priročniki. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in Pospeševalni center za malo gospodarstvo sta se v letu 1996 odločila, da bosta sofinancirala pripravo standardnih priročnikov za poslovne načrte: za novo podjetje, za rastoče podjetje in za tehnološko naravnano podjetje (Glas 1999a, 5).

Skozi leta so si poslovne banke in strokovni sodelavci skladov nabrali izkušnje in postali zahtevnejši do podjetnikov (Glas 1999a, 5). Zdaj so banke pri podjetnikih začetnikih še posebej previdne in za pridobitev kredita zahtevajo obsežno dokumentacijo, kateri mora običajno podjetnik priložiti tudi poslovni načrt ali vsaj investicijski načrt oziroma elaborat.

Po Glasu (1999a, 7) slovenski podjetniki niso najbolj naklonjeni pisanju poslovnih načrtov, saj se to mnogim zdi odvečen "papirnat posel", ki ima le malo skupnega z realnim življenjem. Načrt je zanje prej dokument, ki ga od njih zahteva nekdo drug in mu morajo zgolj ugoditi, vendar se motijo. Podjetnik ga pripravi zase in dobro pretehtan poslovni načrt je najboljše orodje, s katerim si lahko pomaga in lažje uresniči svoje dolgoročne cilje pri razvoju podjetja oziroma projekta.

V analizi o razlogih za ukinjanje malih podjetij večina ljudi odgovarja, da so ga imeli "v glavi" in da so ga izdelali le okvirno. Izdelan poslovni načrt so imele le tiste vprašane osebe, ki so se pozneje ukvarjale s svetovanjem in izdelavo poslovnih načrtov. Kar je še posebej zanimivo: nihče od vprašanih ni imel izdelanega celovitega poslovnega načrta z vsemi analizami in kalkulacijami (Petrovčič 2004, 34, 35).

PCMG oziroma Pospeševalni center za malo gospodarstvo že nekaj let izvaja program vavčerskega svetovanja, s katerim sedanjim in novim podjetnikom ponuja možnost subvencioniranega poslovnega svetovanja. Podjetniki lahko z vavčerji plačajo del svetovalnih storitev pri ustanavljanju podjetja (npr. plačilo svetovalca, ki podjetniku izdelava ali pomaga izdelati poslovni načrt ob ustanovitvi) in tudi pri poznejšem poslovanju (Kaučič 2004, 51), kljub temu pa je bilo v prej omenjeni analizi ugotovljeno, da podjetniki le redko uporabljajo t. i. brezplačno vavčersko svetovanje, ki jim ga ponujajo podjetniški centri. Podjetniki namreč menijo, da jim ne koristi, ga ne poznajo ali mu preprosto ne zaupajo (Petrovčič 2004, 35).

1.6 Izvajanje poslovnega načrta

Poslovni načrt je najbolj podrobno napisan za prvo leto poslovanja in podjetnika vodi skozi poslovanje. Pomembno je, da vsebuje nadzorne točke, s pomočjo katerih je mogoče izmeriti napredek. Tudi ko podjetnik že pridobi finančna sredstva, je pomembno, da se njegov poslovni načrt ne izgubi v kupu dokumentov. Veliko je takih podjetnikov, ki bi se načrtovanju najraje kar izognili, ker je to, kot pogosto navajajo, dolgočasno in duhamorno početje ter nekaj, kar uporabljajo le velika podjetja. Vprašanje je, ali ni to le izgovor. Pravi razlog pri tem je najverjetneje ta, da se nekateri podjetniki bojijo načrtovati in poslovanje tako preveč prepuščajo naključjem. Premalo se zavedajo pomembnosti načrtovanja, kar se tiče vsake poslovne

dejavnosti, kajti podjetnik lahko brez dobrega načrtovanja plača vratolomno ceno ali konec koncev celo propade.

Vedno se lahko zgodi, da poslovni načrt zastari, zato mora biti podjetnik občutljiv za vse spremembe v podjetju, panogi in na trgu. Če se izkaže, da lahko te spremembe vplivajo na poslovni načrt, se bo moral v tem primeru odločiti o potrebnih predelavah in prilagoditi načrt spremenjenim razmeram. Na ta način ohrani sprejemljive cilje in zadrži svoj novi posel v smeri, ki bo povečala njegovo možnost za uspeh. (Antončič et al. 2002, 204).

1.7 Struktura poslovnega načrta

Kakovost poslovnega načrta nosi veliko odgovornost. Berginc (1992a, 51) pove, da dober poslovni načrt v podjetje prinese zanesljiv denar, slab pa nas lahko stane ugleda in lahko se zgodi, da za vedno izgubimo vlagatelje.

Pomembno je, da je poslovni načrt pravilno strukturiran, in sicer sestoji iz zunanjih in notranjih prvin. Slednje so vsebinske narave in se najpogosteje izražajo v obliki poglavij in njihove vsebine, medtem ko so zunanje prvine oblikovne ali tehnične narave in se izražajo v obliki strukture, obsega in videza poslovnega načrta. Banič (2004, 110) pravi, da so zunanje prvine prav tako pomembne kot notranje.

1.7.1 Zunanje prvine poslovnega načrta

Če gledamo na poslovni načrt kot na nekakšno poslovno osebno izkaznico in komunikacijsko sredstvo, ki tudi s svojim videzom kaže značaj podjetnika, potem je pomembno, da avtor načrta pri izdelavi dovrši tudi njegovo podobo in ne le njegove vsebine (Kampuš Trop 1999, 107).

Pomemben je format poslovnega načrta (praviloma A4), omejen obseg poslovnega načrta (od 20 do 40 tipkanih strani, treba je upoštevati, da so bralci poslovnega načrta praviloma zelo zaposleni ljudje, ki nimajo časa brati daljših načrtov), določena je struktura poslovnega načrta (razdelitev na poglavja), obvezna so kazala (poglavij, prikazov, preglednic) in slovar oziroma indeks pojmov ter opredelitev vseh

uporabljenih kratic. Priporočeni so tudi slikovno gradivo (prikazi in preglednice povečujejo preglednost in nazornost ter razgibajo besedilo), razne priloge (večje preglednice, življenjepisi, podrobne analize itd.), žepki za vizitke ali CD s predstavitevjo, pomembna je oblika poslovnega načrta (preproste pisave, velikost črk okoli 12, ustrezna oblika naslovov, poudarjanje besedila s poševnim ali poudarjenim tiskom). Zunanje prvine so tudi izdelava poslovnega načrta (racionalna – ne predraga in ne prepoceni podoba, priporočena je tudi tehnična dovršenost izpisa besedila), jezik v poslovnem načrtu (jedrnat in jasen jezik, kratki stavki oziroma alineje, kjer gre za naštevanje, slovnična in pravopisna pravilnost, poslovni jezik, brez nerazumljivega strokovnega žargona, načrt naj bo napisan v tretji osebi) in pa končna ustna predstavitev poslovnega načrta. (Banič 2004, 10; Kampuš Trop 1999, 106–107; Vahčič in drugi 1998, 7; Stutely 2003, 25)

1.7.2 Notranje prvine poslovnega načrta

V poslovni literaturi radi navajajo "popolno strukturo načrta", ki nas bo privedla do uspeha. Tvegani kapital lahko po mag. Violeti Bulc (<http://www.finance.si/2534>) pridobimo z naslednjim načrtom:

- "1. Povzetek ideje za katero iščemo financiranje, s ključnimi stavki iz posameznih poglavij.
2. Opis in ključni podatki o podjetju, ki razvija zamisel, oziroma podjetja, ki si jo lasti.
3. Vizija, poslanstvo in cilji projekta: natančno opredeljene definicije elementov naslova v nekaj jedrnatih stavkih.
4. Smernice doma in v tujini: prikaz statistik za industrijo ali panogo, v katero se uvršča nov projekt, tako doma kot v tujini. Na majhnih trgih, kot je Slovenija, je treba natančno razčleniti tudi širitev prodaje v tujino.
5. Vrednostna veriga: opis okolja in dejavnikov, s katerimi je povezano uspešno izvajanje projekta.
6. Vsebina projekta: natančen opis vsebine projekta, elementov, uporabnosti in podobno.
7. Zgradba projekta: opis tehnične zgradbe projekta ali sistema s potrebnim tehničnim okoljem.
8. Poslovne predpostavke: opis načina razmišljanja in pričakovanj o razmerah na trgu v času razvoja projekta.

9. Dejavniki tveganja: opis razlogov, ki lahko negativno vplivajo na razvoj projekta.
10. Analiza konkurence: opis šibkih in močnih točk morebitne konkurence tako doma kot v tujini.
11. Potrebe po financiranju: časovni in vsebinski načrt finančnih virov.
12. Finančno-računovodski podatki o poslovanju podjetja, ki razvija zamisel, oziroma podjetja, ki si jo lasti.
13. Možnosti izstopa iz projekta: način umika vlagatelja iz podjetja (financiranja projekta).
14. Mejniki: prelomnice v razvoju projekta, s katerimi vrednotimo uspešnost. Končna oblika poslovnega načrta in obsežnost poglavij sta odvisni od vsebine projekta in velikosti potrebne naložbe tveganega vira."

Vendar poslovni načrti nikoli ne bodo popolnoma standardizirani. Težava obvezne standardizacije poslovnih načrtov je ta, da omejuje značaj podjetnika in njegovega posla, saj se osredotoča na podobnosti vseh podjetij, namesto da bi spodbujala prikaz njihovih posebnosti, kajti le-te so ključne, poudarja Butler (2000, 12–13). Avtor (2000, 12–13) zato meni, da bi poslovni načrti morali vsebovati vse potrebne elemente, njihova razporeditev pa naj bi bila odvisna od avtorja samega. Pšeničny in drugi (2000, 248) menijo, da so bistvene sestavine vsakega poslovnega načrta vključene, če le-ta lahko odgovori na naslednja vprašanja:

"Kaj bomo delali?

Kaj vse potrebujemo za posel?

Kdo bo uresničil posel?

Komu sta naš proizvod oziroma storitev namenjena?

Kje bomo uresničili posel?

Kako bomo delali in kako prodali?

Kdaj bomo to naredili?

Zakaj bomo to naredili?"

Dobro se je držati vsaj določene stopnje uveljavljenosti sheme poslovnega načrta, saj jo banke in drugi vlagatelji dobro sprejemajo, ker v njih vzbudi zaupanje. Kakšen naj bi bil poslovni načrt in katera poglavja naj bi vseboval, je deloma odvisno tudi od vsebine oziroma namena poslovnega načrta, deloma pa od podjetniške kulture okolja, v katerem je poslovni načrt pisan.

Pinson in Jinnett (1993, 6) navajata zaporedje – naslovnica, povzetek, organizacijski načrt, trženjski načrt, načrt financiranja in podporni dokumenti, Hisrich in Peters (1992, 133) pa zaporedje – naslovnica, povzetek, analiza panoge, opis podjetja in posla, proizvodni načrt, trženjski načrt, organizacijski načrt, ocena tveganj, finančni načrt in dodatki. V Sloveniji se je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pri izdelavi poslovnih načrtov precej uveljavila različica, ki jo je predpisal profesor Jeff Timmons z Babson Collegea (Vadnjal 2006, 43).

Tu naj bi si poglavja sledila tako (Glas 1996, 66–67):

- "1. povzetek za vodstvo,
2. opis panoge, podjetja in izdelka oziroma storitve,
3. tržna raziskava in analiza,
4. ekonomika posla,
5. načrt trženja,
6. načrt dizajna in razvoja,
7. načrt proizvodnje
8. vodstvena skupina,
9. terminski načrt,
10. kritična tveganja in težave,
11. finančni načrt,
12. ponudba vlagateljem,
13. priloge k poslovnemu načrtu."

Tržna raziskava in analiza sta navedeni kot tretji element, kar nam da misliti, da ta v poslovnem načrtu udejanja določen pomen. Kakšen, bomo ugotovili v nadaljevanju.

1.8 DELNI ZAKLJUČEK

Poslovni načrt je nepogrešljiv element uspešnega razvoja ali prodora določenega projekta oziroma podjetja. Pomembna je stroga tajnost načrta: berejo ga lahko le zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci. Na zunaj naj bo poslovni načrt videti kot odsev novega projekta/podjetja, njegove notranje prvine pa so povzetek za vodstvo, opis panoge,

podjetja in izdelka oziroma storitve, tržna raziskava in analiza, ekonomika posla, načrt trženja, načrt dizajna in razvoja, načrt proizvodnje, vodstvena skupina, terminski načrt, kritična tveganja in težave, finančni načrt, ponudba vlagateljem, priloge k poslovnemu načrtu. Ker nas v diplomski nalogi zanima pomen tržne raziskave v poslovnem načrtu, se bom v nadaljevanju še posebej natančno posvetil temu segmentu v poslovnem načrtu.

2 RAZISKAVA TRGA

2.1 Opredelitev pojma trženje

V poslovnem svetu je lahko naključnost le kot začimba, nikakor pa ne kot edina sestavina "juhe uspeha". Kot odgovornost za doseg želenih ciljev je treba izbrati sredstva za doseg ciljev in jih omogočiti. Gre za logično sosledje in niz dejavnosti, ki zmanjšajo tveganje poslovanja. (Golob, Podnar 2007 – TMN)

Začetna trženjska usmeritev se je pojavila v industrijsko razvitih državah okrog leta 1950 in je trajala slabih deset let. Zamisel in praksa trženja sta bili na začetku namenjeni podjetjem s proizvodnjo, usmerjeno v široko porabo, pozneje pa so ju uvedli tudi v podjetja z drugo vrsto proizvodnje. Po letu 1960 je trženje prevzelo poslovno iniciativo, koordinacijsko in poslovno dejavnost vseh s tržiščem povezanih aktivnosti v podjetju – začelo se je obdobje poslovnega upravljanja in vodenja ali integriranega trženja.

Zadnja leta je v teoriji in praksi trženja čedalje bolj prisoten izraz "interni marketing". Jančič (1996, 84) pravi, da je interni marketing način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.

Izraz trženje si lahko predstavljamo na več različnih načinov. Lahko ga jemljemo kot ekonomski proces, poslovno dejavnost oziroma funkcijo, poslovno koncepcijo ali pa kot znanstveno disciplino. Devetak (2005, 2) pravi, da je osnovna vsebina trženja v tem, da ima proizvajalec oziroma ponudnik aktiven odnos do kupca oziroma

potrošnika pri zadovoljevanju vsakdanjih potreb in pri reševanju problemov, s katerimi se potrošnik srečuje v vsakdanjem življenju.

Timsko delo, konkretne zadolžitve posameznikov in ustrezna motivacija ter stimulacija udeležencev v poslovni verigi so glavne naloge, na katerih temelji trženjski pristop. Pri trženjskem menedžmentu predstavlja pomembno nalogo upravljanje s povpraševanjem, kar pomeni, da prilagajamo razvoj, proizvodnjo in distribucijo v smeri zadovoljevanja potrošnikovih potreb. Upravljanje trženja je proces, ki zajema analizo možnosti tržišč, raziskavo in selekcioniranje ciljnih trgov, razvijanje trženjske strategije, načrtovanje trženjske taktike ter uporabo in nadzorovanje vseh trženjskih aktivnosti (Kotler 1988, 61).

2.1.1 Trženjski splet 7P:

Skozi leta se je tako v teoriji kot v praksi uveljavila formula 4P, imenovana trženjski splet. Gre za kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih mora organizacija nadzorovati za doseganje ustrezne prodaje na ciljnim tržišču.

V zadnjih letih se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, kar pripelje do 7P. Po Kotlerju so elementi, ki povezujejo trženjski splet:

- izdelek (product),
- prostor (place),
- cena (price),
- promocija (promotion),
- ljudje (people),
- procesiranje (processing),
- fizični dokazi (physical evidence).

Že pri oblikovanju novih izdelkov in proizvodnega asortimenta je treba razvijati konkurenčne prednosti, kar običajno opredelimo že s strateškim načrtovanjem, ki mora biti tržno usmerjeno. Konkurenca si namreč v tržnih pogojih gospodarjenja stalno prizadeva odvzeti del kupcev od konkurentov ali utrditi vodilni položaj na trgu. Organizacija mora biti sposobna več kot le ugotavljati potrebe in plačilno sposobnost

povpraševanja, sproti mora tudi zaznavati tržne spremembe, katerim se je treba znati odzivno prilagajati.

Kotler (1998, 225) je konkurenco razdelil tako:

- Konkurenca na ravni blagovnih znamk: Za podjetje so konkurenti lahko tista druga podjetja, ki ponujajo podobne storitve istim odjemalcem in po primerljivih cenah. Za trgovino Zara je tako lahko konkurenca H&M.
- Konkurenca na ravni panoge: Podjetje vidi konkurente širše, v vseh podjetjih, ki ponujajo enak izdelek. Za Zaro je tako konkurenca celo Diesel ali Zegna.
- Konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe: Obravnavanje konkurence je lahko še širše: Konkurenti so vsi proizvajalci, ki služijo istemu namenu. Zara kot tekmece vidi celotno obutveno in tekstilno proizvodnjo: od malih butikov z modnimi dodatki do čevljarjev, šivilj, modnih oblikovalcev.
- Splošna konkurenčnost: Tekmece lahko podjetje vidi v vseh drugih podjetjih, ki si tudi prizadevajo zaslužiti denar od istih porabnikov. Zara pri tem kot konkurente obravnava turistične agencije, proizvajalce trajnih porabniških dobrin.

2.2 Raziskava trga

Velika podjetja o svojih porabnikih vedo veliko več, kot si misli povprečen potrošnik. Dokopljejo se do podatkov, ki jih niti sami ne poznamo, kajti le če podjetje svojega potrošnika dovolj dobro pozna, bo lahko uspešno vstopilo v proces menjave. (Kotler, 125) In kako pridejo do tega, da vedo, da za sesanje vsak teden porabimo približno 35 minut, da pri tem povprečno posesamo kakšne tri in pol kilograme prahu letno in da za to porabimo šest vrečk? Potrebne so raziskave (John Kotler v Kotler, 125).

Kako pomembna je pred določenim projektom tržna raziskava, bomo izvedeli v tem poglavju.

"Trženjska informacija je ključnega pomena za trženjsko učinkovitost podjetja, zato organiziranost, upravljanje in uporaba oddelka za trženjske raziskave bistveno vplivajo na njegovo uspešnost" (William R. BonDurant v Kotler, 127).

Če na primer želim na trg lansirati "pomoč pri pisanju diplomskih nalog", bom moral najprej izvedeti, koliko ljudi pomoč pri pisanju nalog sploh potrebuje in kakšno. Treba je tako rekoč raziskati okolje. Menedžerji ga po Kotlerju (129) raziskujejo na 4 načine: z neusmerjenim opazovanjem – to je splošno sprejemanje informacij brez nekega posebej določenega namena, drugo je opredeljeno opazovanje, pri katerem vemo, za kaj gre, vendar ne raziskujemo aktivno, potem imamo neformalno raziskovanje in formalno, ki zagotavlja natančno določene informacije. Med formalne načine pridobivanja informacij štejemo tržne raziskave.

Če torej želimo doseči poslovni cilj, potrebujemo informacije o trgu. Te niso vedno pridobljene s tržno raziskavo: dobimo jih lahko z branjem časopisov, knjig, strokovnih revij, s pogovorom s strankami, dobavitelji, distributerji in drugimi ljudmi znotraj podjetja. Je pa res, da je takšen način manj zanesljiv. Pomembni podatki namreč lahko prispejo prepozno ali pa se celo izgubijo. Pomembno je, da trženjski menedžer še pravi čas izve za poteze konkurentov, nove potrebe porabnikov ali težave trgovcev in se potem nanje ustrezno odzove. Pomembna je trženjska obveščenost, ki je pri podjetjih skozi leta čedalje bolj organizirana. Kotler v svoji knjigi še posebej izpostavi prodajno osebje, ki "predstavljajo 'oči in ušesa' podjetij, saj imajo odlične možnosti, da pridejo do podatkov, do katerih ne bi mogli priti po drugačni poti" (Kotler, 129).

Ljudje smo sicer po naravi radovedni, vendar ko smo v službi, po navadi izpolnjujemo naloge in ne delamo po svoje, prav zato je pomembno, da se v podjetju točno ve, kakšne informacije želimo pridobiti, kje in kako. V informacijski dobi imajo za pridobivanje trženjskih informacij zaposlene posebne uslužbenke. Ustanavljajo celo notranje oddelke za trženjske informacije, vendar si to lahko privoščijo le večja podjetja. Drugi naročajo formalno tržno raziskavo, pri kateri gre za "sistematično načrtovanje, zbiranje in analizo podatkov, ki se nanašajo na določene za podjetje pomembne trženjske namere, ter poročanje o rezultatih" (Kotler, 130).

Trženjsko raziskovanje lahko razumemo kot formalno komunikacijsko vez, ki jo podjetje vzpostavi in vzdržuje s svojim okoljem. Da bi podjetje sebi v prid izkoristilo nastale trženjske razmere, se poslužuje sistematičnega načrtovanja, zbiranja in analize podatkov ter poročanja o rezultatih (Kotler 1998, 130).

S pomočjo informacij tržna raziskava povezuje porabnika s tržnikom. Z informacijami lahko:

- opredelimo in določimo tržne priložnosti in probleme,
- generiramo, oblikujemo in ocenjujemo trženjske akcije,
- nadziramo trženjsko dogajanje,
- izboljšamo razumevanje trženja kot procesa.

Kot smo že ugotovili, ni nujno, da tržno raziskavo vedno opravimo sami. Podjetje se za manjše raziskave lahko dogovori s študenti ali predavatelji na domači univerzi ali pa najame posebno podjetje za trženjske raziskave. V povprečju se za tržne raziskave nameni od 1 do 2 % celotne vrednosti prodaje (Kotler, 131). Od 50 do 80 % teh sredstev porabijo oddelki neposredno, ostanek plačajo za storitve zunanjih trženjskoraziskovalnih ustanov:

- agencijsko trženjskoraziskovalna podjetja (primer: A. C. Nielsen, Sami/Burke),
- podjetja za trženjsko raziskovanje po naročilu (izvajajo posamezne, posebej opredeljene raziskovalne projekte),
- specializirana trženjskoraziskovalna podjetja (ta se ukvarjajo s posameznimi raziskovalnimi storitvami) (Kotler, 131).

2.3 Kdaj opravljamo tržno raziskavo

Ko uspešnost podjetja postane glavni problem, takrat je tržna raziskava nujna, torej bistvenega pomena. Zavlada stanje, ko se mora upravljavec odločiti za potek ukrepanja, ki bo pomagalo izpolniti določen cilj.

V bolj splošnem smislu se odločilni problem nanaša na neodvisno spremenljivko, s katero upravlja menedžment. V mnogih primerih odločilen problem pomeni slabost ali grožnjo, lahko pa tudi moč ali priložnost. Slabost je lahko na primer neučinkovita kombinacija trženja (npr. neuskkljenost proizvoda s ceno, promocijo in distribucijo) (Wren, Bruce, Robert E. Stevens, David L. Loudon 2007, 4–5).

Primer grožnje so lahko okoljske spremembe (npr. nove zakonodaje o varnosti proizvodov, povečanje neposredne konkurence), spremembe situacijskih dejavnikov

(npr. povečano povpraševanje potrošnikov za kakovost in zadovoljstvo) ali kombinacija teh dejavnikov. Primer moči pa so sposobnosti podjetja za pridobivanje strank, ki so pripravljene plačati višjo ceno za kakovosten proizvod. Priložnost je lahko položaj, ko se glavni konkurent podjetja odloči, da bo zapustil trg.

Glede na zgornjo obrazložitev ima tržna raziskava več koristi. Poskušal bom povzeti glavne prednosti tržnih raziskav:

- pomaga podjetju, da ostane v stiku s strankami, kljub spremembam vedenja potrošnikov in spremembi nakupnih vzorcev,
- prispeva k lažjemu razumevanju tržnih priložnosti,
- določi možnost izvedljivosti določene tržne strategije,
- pomaga pri razvoju marketinškega sklopa "marketing mix", da bi se prilagodili potrebam kupcev,
- izboljša tržnikovo sposobnost za sprejemanje odločitev (Birin, Robin J. 2004, 5–13).

Danes se tržna raziskava opredeljuje kot potreba za podjetja in mnoga podjetja dodelijo visoke proračune sredstev za marketinške oddelke ter v ta namen zaposlujejo veliko poklicnih in dragih strokovnjakov ter specialistov. Tudi v Sloveniji vloga trženjskih raziskav iz leta v leto narašča. Raziskave pridobivajo na pomenu zaradi različnih razlogov:

1. Večja konkurenca doma in na tujem slovenska podjetja sili k napredovanju z večjimi koraki, vključitev Slovenije v EU pa lahko konkurenčne pritiske le še okrepi.
2. Podjetja s tujimi lastniki tudi v slovensko prakso na področju raziskav uvajajo prijeme, ki so v njihovih matičnih podjetjih že zdavnaj uveljavljena praksa.
3. Kapitalska vlaganja slovenskih podjetij na trgih jugovzhodne Evrope (Balkan) zahtevajo poglobljena znanja o tamkajšnjih trgih in porabnikih, ki so drugačni kot v časih skupne države.
4. Naročniki raziskav čedalje bolj obvladujejo tržna znanja, raven zavedanja je čedalje višja, večji pa sta tudi strokovna usposobljenost in ponudba ponudnikov tržnoraziskovalnih storitev.

Ko gre za sprejemanje poslovnih odločitev in oblikovanje komunikacijskih aktivnosti v slovenskih podjetjih, brez tržnih raziskav praktično ne gre. Treba jim je pripisati velik

pomen, saj se trženjske dejavnosti, razvoj novih izdelkov in tudi naložbene načrte snuje na podlagi izsledkov raziskav in le delno na podlagi izkušenj (Petrov 2003, 24).

Vendar v čisto vsakem primeru tržna raziskava ni nujna. V katerem položaju naj podjetje opravi tržno raziskavo oziroma kdaj naj je ne? Ne bi namreč želeli, da bi postala le dodaten strošek. Če bi radi:

- izboljšali tržne odločitve,
- lažje razumeli potrošnike in trg,
- ugotovili, kaj je šlo narobe (University of Connecticut, Marketing Research) ali kaj bi se lahko zapletlo v prihodnosti, potem je tržna raziskava potrebna.

Pomembno je vedeti, da le opraviti tržno raziskavo ne pomeni celotne zgodbe. Raziskave pogosto zamenjamo za "biblijo". Rezultati tržne raziskave morajo biti upoštevani v kombinaciji z zdravo pametjo in vodstvenimi izkušnjami.

Je pa res, da se lahko v izrednih primerih podjetje tudi odpove tržnim raziskavam, in sicer zaradi:

- pomanjkanja sredstev,
- neprimernih razmer na trgu,
- že opravljenega sklepa,
- slabe komunikacije med vodstvom samim,
- že obstoječih podatkov,
- prevelikih stroškov raziskave glede na končni dobiček,
- izgube elementa presenečenja (University of Connecticut, Marketing Research).

Tržno raziskavo je tako treba opraviti le, če pričakovana vrednost pridobljenih podatkov presega skupne stroške za izvajanje raziskav. Po drugi strani pa glede na trenutno stanje podjetij in trgov številna podjetja opravljajo tržne raziskave, da bi pomagala pri oblikovanju odločitev in seveda pripomogla k čim manjšim stroškom. Ceneje je izvesti tržno raziskavo kot uvesti nov izdelek na trg, pri čemer je lahko ta izdelek za trg povsem nezanimiv.

Po Churchill (1996, 80) so glavni vzroki, zaradi katerih se podjetja odločajo za tržne raziskave: nepričakovane spremembe, načrtovane spremembe in naključne ideje. Nepričakovane spremembe se običajno lahko zgodijo v okolju, v katerem podjetje posluje. Tako recimo konkurent uvede na trg nov izdelek, s čimer novo tržno nišo odpre tudi za druga podjetja, kar predstavlja nepričakovano priložnost oziroma problem, če danih razmer ne zna izkoristiti. Vloga tržnih raziskav je ugotoviti, kaj natančno se dogaja na trgu in zakaj. Spremembe v podjetju so po navadi v večini načrtovane s strani vodstva (rast prodaje, podjetja, novi izdelki ...). Tako podjetje uvaja nove izdelke, spremembe na boljše v distribuciji, spremembe v cenovni politiki, spremembe v oglaševanju itd. V tem primeru je naloga tržnih raziskav ugotoviti, katere možnosti so za podjetje bolj izvedljive kot druge. Vzrok oziroma povod za tržne raziskave so lahko tudi naključne ideje, ki prihajajo iz najrazličnejših virov. Po navadi so to najrazličnejše pritožbe kupcev, poročila potnikov in prodajalcev.

Poslovni praktikanti pogosto prepoznajo probleme, ki se jih lahko reši le s strogo in sistematično analizo. V takih razmerah je tržna raziskava upravičena. Bistvo tržne raziskave je ugotoviti, kaj stranke želijo, da jim lahko dajo točno to, kar hočejo. Raziskave trga so glavni vir informacij, ki vplivajo na marketinške odločitve v poslovanju. Tržna raziskava opravlja več vlog, kot so prepoznavanje dobrih tržnih priložnosti, zmanjšanje negotovosti in boljše usklajevanje tržnih dejavnosti (Hart 1993, 54–72). Cilj tržnih raziskav je, da usmerjajo upravljavce k sklenitvi pomembne tržne odločitve. Proces in strukturo tržne raziskave bom opisal v nadaljevanju.

2.4 Proces tržne raziskave

Proces tržne raziskave je pretežno standardiziran. Vse se odvija v sklopu odgovorov na pet ključnih vprašanj:

- Zakaj bi morali narediti raziskavo?
- Kakšno raziskavo bi morali opraviti?
- Ali je vredno opraviti raziskavo?
- Kako bi bilo treba raziskavo zastaviti, da bi dosegli raziskovalni cilj – izvedba?
- Kaj bomo storili z raziskavo (Birin, Robin J. 2004, 17–40)?

To so osnovna vprašanja, na katera si moramo odgovoriti, še preden začnemo določeno raziskavo. Da se lahko odločimo za pravi način raziskovanja, moramo poznati naslednje vrste tržnih raziskav:

2.5 Vrste tržnih raziskav

Ločimo tri vrste tržnih raziskav: pregledovalne, opisne in vzročne tržne raziskave. Prve so pomembne predvsem v začetni fazi raziskovanja, z nalogo odkrivanja novih idej, različnih pogledov na določeno stvar, seznanjanje s problemom. Pregledovalna raziskava s svojimi rezultati osvetli določen problem in ga razdeli na več manjših. Kot primer za to lahko navedemo raziskavo odkrivanja možnih razlogov za manjšo prodajo od pričakovane ali pa upadanja prodaje na obstoječem trgu.

Naslednje so opisne raziskave. Te se uporabljajo, če je treba določiti pogostnost oziroma frekvenco nekega pojava ali pa razmerja med dvema ali več spremenljivkami. Opisovalne raziskave se uporabljajo tudi za pomoč pri opisovanju značilnosti določene skupine in izdelavo napovedi za prodajo v naslednjih nekaj letih.

Tretja oblika raziskav so vzročne raziskave, ki odkrivajo vzroke in posledice točno določenega dogajanja na trgu, kot je na primer vpliv 8% povečanja cene na prodajo. Običajno se tovrstne raziskave opravljajo s pomočjo eksperimenta.

Raziskave lahko ločujemo tudi na drugačen način. Lahko jih razdelimo na kvalitativne in kvantitativne raziskave. Kvalitativnih raziskav ni mogoče enostavno definirati, saj v sebi združujejo najrazličnejše vede in metode. Od kvantitativnih raziskav se ločijo v petih elementih (Denzin 1998, 8):

1. element:

Uporaba pozitivizma. Gre za uporabo različnih metod, s katerimi bi zajeli čim bolj realno stanje. Pri kvalitativnih raziskavah se tak pristop uporabi samo v fazi določanja enot v izbrani populaciji (npr. pri vzorčenju), medtem ko zapletenih statističnih pristopov pri podajanju ugotovitev ne uporabljajo. Kvantitativne raziskave pa se močno držijo pravil in statističnega prikazovanja ugotovitev.

2. element:

Sprejemanje postmoderne občutljivosti. Določeni kvalitativni raziskovalci v novejšem času zavračajo pozitivizem in so postali uporabniki novih metod, ki vključujejo vpletanje čustev, političnih vzgibov, dialogov in podobno.

3. element:

Zajemanje posameznikovega pogleda. Posameznik je pomemben za obe vrsti raziskav, vendar so kvalitativni raziskovalci prepričani, da se je treba bolj približati posamezniku, medtem ko naj bi po njihovem mnenju kvantitativne raziskave uporabljale podatke in metode, ki se od posameznika preveč oddaljujejo. Kvantitativni raziskovalci po drugi strani trdijo, da so kvalitativne ugotovitve preveč neobjektivne in nezanesljive, da bi jih bilo smotrno jemati resno.

4. element:

Preučevanje vsakdanjega življenja. Kvalitativni raziskovalci se pogosteje ukvarjajo s socialnim, vsakodnevnim življenjem. Svet okoli sebe zaznajo v gibanju. Kvantitativne raziskave pa upravljajo z velikim številom enot, gre za kvantiteto – kar jih oddaljuje od vsakdanjih problemov in dogajanja.

5. element:

Uporaba obširnih opisov. Široki, celotni opisi stanja so za kvalitativne raziskovalce zelo pomembni in imajo svojo visoko vrednost, kvantitativni raziskovalci pa bolj kot v kaj drugega verjamejo v statistično natančnost. Dolgi opisi so zanje povsem nepotrebni.

Kvantitativna raziskava naj bi bila v prvem primeru odraz realnih razmer na trgu, to je analiza sedanjega stanja. V drugem primeru pa naj bi taka raziskava zbrala potrebne podatke ter omogočila njihov izbor tako, da uporabniku raziskave kar se da najbolj olajša razumeti stanje v prihodnosti (Barković 1981, 40).

Vsaka metoda oziroma vrsta raziskav ima tako svoje prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Glede na čas, v katerem živimo, samo ena vrsta raziskave ni več dovolj in je v veliko primerih treba uporabiti več različnih vrst raziskav. Vzemimo primer oblikovanja embalaže. Še pred nekaj leti je bilo oblikovanje embalaže izključno v rokah grafičnih oblikovalcev, ki so sicer opravili svoje delo in preučili konkurenčne izdelke, izključili pa so kupca in njegovo mnenje oziroma želje. Po vseh

teh letih vemo, da je embalaža eden ključnih elementov prodaje. Kupca se vključuje ne le v fokusne skupine (kvalitativne raziskave), temveč se zaradi pomanjkljivosti takega načina raziskav (pristranskost) le-te združuje še s kvantitativnimi raziskavami, kot so strukturirani vprašalniki. Kvalitativne raziskave se tako običajno uporablja na začetni stopnji raziskovanja kot način krčenja potencialnih možnosti, za oblikovanje končne odločitve pa se uporablja kvantitativne raziskave (Young 2002, 10).

Slaba stran oziroma omejenost kvalitativnih raziskav se kaže predvsem v subjektivnosti ter v pomanjkanju "trdnih" dokazov (števil). Po drugi strani pa naj bi kvantitativne raziskave ubijale kreativnost in se preveč odmikale od realnosti. Kvantitativne raziskave, posebej tiste, ki uporabljajo verjetnostne vzorce, naj bi imele še nekatere druge omejitve: glede na to, da temeljijo na pravilu, da ima vsaka enota populacije znano verjetnost, po kateri je lahko izbrana v vzorec, nastajajo problemi. Na taki osnovi lahko raziskovalec sklepa iz podatkov, dobljenih za vzorec, na populacijo, vendar anketiranci populacije nujno ne reprezentirajo pravilno. Čedalje več anketirancev vedno zavrne sodelovanje in tako nikoli niso zajeti v vzorec. Problem pri izbiri tehnike raziskave je velik, kajti različne tehnike lahko pripeljejo do različnih rezultatov (Bachman 2003, 5).

Prav zaradi vseh omejitev se je treba zavedati, da je raziskava samo dober vir informacij, ni pa je nujno šteti za dejstvo. Na tej točki je racionalno razmišljati tudi o novih pristopih, kot je uporaba interneta, ki je izjemno poceni in hitra, čeprav pristranska. Naivno bi bilo izločiti uporabo interneta samo zaradi pristranskosti, saj so vse raziskovalne metode tako ali drugače pristranske (Wren, Bruce, Robert E. Stevens, David L. Loudon 2007, 114).

2.6 Potek tržnih raziskav

V teoriji poznamo izjavo: "Dobro opredeljen problem je pol rešitve!" (Kotler 1998, 131) V praksi pa se tega marsikatero podjetje ne zaveda dovolj. Opredelitev problema, ki ga želimo rešiti, je tudi po Churchillu najbolj dragocena funkcija tržnega raziskovanja. To je kot jušna osnova, s pomočjo katere lahko naredimo dobro omako – določamo cilje in organiziramo raziskavo. Pozorni moramo biti na besedo problem, ki ima v tržnem raziskovanju širši pomen: zajema tako probleme kot tržne priložnosti. Ni nujno, da vsaka raziskava izhaja iz problema, lahko izhaja tudi iz želje, kako bi

kombinirali elemente trženjskega spleta, da bi kar se da najbolje zadovoljili kupca (Churchill 1996, 53, 83–89). Ko je problem dobro opredeljen, nam olajša izbiro metode raziskovanja in nam kaže, katere vire podatkov bi bilo smiselno uporabiti (Rojšek in Žabkar 1998, 7).

Za trženjsko raziskavo je po navadi potreben raziskovalni načrt. Ta pri raziskavi pomaga pri zbiranju in analiziranju podatkov. Churchill (1996, 114) poudarja, da za določen problem ne obstaja samo en standardni način izvedbe raziskave, ampak jih je več. V tem, da izvedemo raziskavo, ne vidi rešitve matematičnega problema, ampak bolj kot uporabo kuharskega recepta – za vsako jed je drugačen. Določene informacije lahko podjetje pridobi že iz sistema notranjih podatkov, druge pa s pomočjo trženjske raziskave. Z dobro informacijo lahko pretvorimo negotovost v tveganje, ki je merljivo.

Pri načrtovanju raziskave trga je treba opredeliti vse faze, ki jih moramo opraviti, da bi bila raziskava uspešna. Načrt raziskave sestavljajo: viri podatkov, raziskovalne metode, raziskovalni instrumenti, načrt vzorčenja in oblike komuniciranja (Kotler 1998, 133–137).

2.7 Viri podatkov

Viri podatkov se delijo na primarne in sekundarne. Sekundarni podatki so ti, ki že obstajajo in niso bili zbrani za namen naše raziskave. Delimo jih na notranje, ki so zbrani v podjetju, in zunanje. Treba si je zapomniti, da če se le da, vedno uporabimo primarni vir sekundarnih podatkov (Churchill 1996, 54–55, 192–204). Vire sekundarnih podatkov moramo preveriti, preden začnemo lastno raziskavo, spremljamo pa jih tudi med potekom raziskave in tako ohranjamo ažurnost informacij. Temu z drugimi besedami pravimo namizna raziskava (eng: *desk research*) (Rojšek in Žabkar 1998, 10).

Sekundarni podatki so zlahka dosegljivi in relativno poceni, problem je le v tem, da večkrat ne vemo, za kakšen namen so bili zbrani, na kakšnem vzorcu, kako točno so jih zbirali, koliko so zanesljivi in kako so se stvari s časom spremenile (Kotler 1998, 134–135). Če iskani podatki ne obstajajo, je treba pridobiti primarne podatke. S pomočjo trženjske raziskave je mogoče pridobiti veliko število raznovrstnih informacij.

Taki raziskavi pravimo široka raziskava (eng: *field research*). Najbolj pomembno je, da je raziskava pravilno usmerjena, da se ne izgubimo v prevelikem številu informacij (Brunt 1998, 22).

2.8 Raziskovalne metode

Pri raziskovalnih metodah gre za metode spraševanja in opazovanja. Pri spraševanju opazimo več prednosti: hitrost, relativno nizki stroški in različne informacije. Edina zanka, v katero se lahko ujamemo, je, da so lahko odgovori neiskreni ali da so anketarji preveč površni. Med metodami spraševanja razlikujemo po strukturiranosti vprašalnika in glede na odkritost namena trženjske raziskave. Churchill (1996, 268–287) pravi, da nam opazovanje vzame več časa in ni primerno za ugotavljanje motivov, stališč ter nakupnih namer, ker smo omejeni na sedanost. Kadar je problem dobro opredeljen in imamo natančno določene cilje raziskave, je to lahko dobra metoda za ugotavljanje dejstev. Strukturirani vprašalniki imajo svoje pomanjkljivosti: ljudje lahko namreč določeno vprašanje razumejo na drug način, anketirani je prisiljen odgovoriti z enim izmed ponujenih odgovorov in največkrat nima možnosti obrazložitve odgovora s podajanjem svojega mnenja (razen če ga ne vprašamo še za obrazložitve), pri daljših vprašalnikih lahko dobi anketirani občutek, da je na vprašanje že odgovoril. Pri sestavljanju vprašalnikov je treba biti izjemno premišljen. Če raziskujemo nakupne namere, moramo biti previdni, saj so ljudje slabi napovedovalci svojega prihodnjega vedenja. Veliko boljšo sliko dobimo, če preverjamo njihovo preteklo vedenje in njihova sedanja stališča, potrebe, vrednote ter jih vprašamo po namenu oziroma jih postavimo v situacijo odločitve. Napake lahko nastanejo tudi pri spraševanju o preteklem vedenju. Prva je t. i. teleskopska napaka, ko ljudje mislijo, da se je dogodek zgodil pred manj časa, kot se je v resnici, druga pa je izguba priklica, ko vprašani pozabi, da se je določeni dogodek sploh zgodil (Churchill 1996, 351).

2.9 Raziskovalni instrumenti

Dober instrument za pridobivanje primarnih podatkov je vprašalnik. Pridobiva podatke o:

- demografskih in socioekonomskih značilnostih (spol, starost, dohodek),
- psihografskih značilnostih (značilnostih življenjskega sloga – aktivnosti, interesi, mnenja),
- stališč in mnenjih, zavedanju in poznavanju (npr. storitve, blagovne znamke),
- nakupnih namerah, motivih (oziroma potrebah in željah, ki sprožajo nakupne namere),
- vedenju.

Tvorjenje vprašalnikov pa je še vedno bolj umetnost kot znanost (Churchill 1996, 342, 260–268).

Ko merimo, pripisujemo števila značilnostim oseb, dogodkov, predmetov in s tem merimo njihovo velikost. Značilnosti, ki jih merimo, in števila, ki jih uporabimo, morajo imeti enake lastnosti. Rojšek (1996, 6–8) tudi poudarja, da odgovore oblikujemo s pomočjo ene izmed štirih merilnih lestvic: nominalne, ordinalne, intervalne ali razmernostne.

Ena izmed najbolj uporabnih v trženjskem raziskovanju je Likertova oziroma sumarna ocenjevalna lestvica, ki vprašanemu omogoča, da izrazi intenzivnost svojih občutkov. Glede vprašanja, ali je Likertova lestvica ordinalna ali intervalna, imajo avtorji različna mnenja. Velikokrat pri ocenjevanju stopnje strinjanja merilni lestvici dodajo številke in s tem ustvarijo intervalno lestvico. S pravimi podatki je na ta način mogoče izvesti tudi izračun aritmetične sredine (Rossi 1983, 247).

2.10 Načrt vzorčenja

Churchill meni, da vzorčni načrt lahko izdelamo tako, da opredelimo:

- Vzorčeno enoto. Treba je opredeliti, koga sploh proučujemo, in določiti ciljno populacijo za poznejše vzorčenje. Določi se vzorčni okvir, v katerem imajo vse enote populacije enako možnost, da so izbrane v vzorec.
- Velikost vzorca. Določiti je treba, koliko oseb je za našo raziskavo smiselno anketirati.
- Pomemben je tudi sam postopek vzorčenja. Tu gre za določitev postopka izbora preizkusnih oseb. Če na primer želimo reprezentativni vzorec, moramo določiti verjetnostni vzorec, ki nam dovoljuje izračun mej zaupanja in vzorčno napako.

Tudi vzorci se ločijo, in sicer na verjetnostne in neverjetnostne vzorce (Churchill 1996, 56):

1. Neverjetnostni so tisti vzorci, pri katerih se raziskovalec sam, torej subjektivno odloči, katera skupina bo podvržena raziskavi in katera ne. V to skupino spadajo priložnostni vzorec, namenski vzorec in kvotni vzorec.

2. Drugi pa so verjetnostni vzorci. Pri teh je za vsako enoto populacije znana verjetnost izbora – gre za enostavne slučajne vzorce, stratificirane vzorce in vzorce skupin.

2.11 Oblike komuniciranja

Komuniciramo lahko s pomočjo telefonskega spraševanja, poštne ankete ali z osebnim stikom anketiranca z vprašanim.

Najhitrejša oblika je telefonsko spraševanje, pri čemer morajo biti vprašanja kratka in razumljiva. Problem je sicer neodzivnost, vendar je še vedno sprejemljivega obsega. Tudi v geografskem smislu lahko zajamemo širok krog populacije, anketiranca pa lahko ob kakršnemkoli zapletu pozneje še enkrat pokličemo. Zelo pomembno je, da so anketarji dobro izurjeni. Razvoj telekomunikacij avtomatično reducira tudi slabost tega načina anketiranja, to je omejenost na telefonske naročnike (Craig in Douglas 1999, 247–248).

Druga oblika komuniciranja je poštna anketa, ki je primerna predvsem za tiste načine, kjer bi lahko bili anketiranci zaradi prisotnosti raziskovalca v zadregi in ne bi dajali točnih in resničnih podatkov. Pri tovrstni obliki komuniciranja se problemi pojavljajo v zagotavljanju reprezentativnosti, saj nikoli ne moremo vedeti, kdo je izpolnjeval vprašalnik. Pri tem je pomembno tudi to, da so vprašanja kratka in razumljiva, saj anketarjev, ki bi lahko vprašanja dodatno pojasnili, v tem primeru ni. Pri poštnem anketiranju je še posebej smiselno poskrbeti za to, da bodo anketiranci vprašalnik na koncu tudi oddali. Cilj lahko dosežemo na različne načine, najbolj pogosto pa se poslužujemo priložene povratne kuverte v kombinaciji z nagradnim žrebanjem sodelujočih (Kotler 1998, 138). Najučinkovitejši način raziskave je osebni stik raziskovalca z vprašanim, pri čemer se je treba zavedati, da je tudi najdražji. Raziskovalec lahko zastavi več vprašanj in če je potrebno, zastavlja tudi

podvprašanja. Osebni stik z vprašanim ima tudi določene slabosti. Spraševalec lahko med potekom v kakršnikoli meri vpliva na anketiranca (Kotler 1998, 138–139).

Izdelava načrta: Ko nam je jasno, kaj moramo storiti, takrat se delo šele začne. Tržno raziskavo je treba opraviti.

2.12 Zbiranje informacij

Pri zbiranju informacij se lahko pojavi več napak. Med ključne štejemo dejstvo, da nekateri ljudje niso dosegljivi, ne vrnejo ankete, zavrnejo sodelovanje ali pa odgovor prilagodijo oziroma odgovorijo nepošteno.

Vprašani imajo sicer vedno možnost zavrnitve sodelovanja oziroma ohranjanja zasebnosti s tem, da ostanejo anonimni in se v kateremkoli trenutku umaknejo iz raziskave. Pred začetkom je treba v trženjski raziskavi potencialne vprašane informirati o področju raziskave, namenu, uporabnosti in spodbuditi željo po sodelovanju. Vedno moramo biti pazljivi, ko pride do definicij spola, rase in kulture. Spoštovati je treba pravice vseh (Brunt 1998, 7–9).

Opozoriti moramo tudi na nove možnosti pri zbiranju podatkov, ki so se odprle z rastjo interneta. Imenujemo jih elektronske raziskave, ki jih lahko opravimo z e-pošto ali na svetovnem spletu. Edini pogoj pri raziskavah z e-pošto je, da ima tudi anketiranec svoj e-naslov in dostop do računalnika, kar pomeni, da je e-poštno raziskovanje najcenejši način raziskave. Rezultate dobimo hitro, odgovarjanje anketiranca pa je manj stresno, ker lahko odgovarja v času, ki ustreza njemu. Največja slabost e-poštnih anket je v tem, da je odstotek odgovorov zelo majhen, ker marsikdo našo anketo lahko vidi kot nezaželeno pošto (eng: *spam*). (Craig in Douglas 1999, 249–250).

2.13 Analiza informacij

Za analizo je treba najprej pripraviti podatke. Najprej izvedemo terensko kontrolo (preverimo čitljivost, razumljivost, enotnost podatkov), potem še kontrolo za pisalno mizo (treba se je odločiti, kaj narediti z nepopolnimi vprašalniki, povezanimi s pomanjkanjem interesa in očitno napačnimi odgovori). Nato podatke kodiramo preko

določanja kod za kategorije odgovorov in določimo šifrant. Ko imamo vse to pripravljeno, lahko podatke analiziramo s pomočjo treh osnovnih oblik analize: z opisovanjem (npr. frekvenčna porazdelitev, primerno za vse vrste lestvic), z ocenjevanjem (s pomočjo intervalov zaupanja sklepamo na populacijo) ali s preverjanjem hipotez (testiramo domneve) (Churchill 1996, 628–633).

Treba je določiti stopnjo odziva, ki je izražena s količino vprašanih, ki odgovorijo na vprašalnik, glede na vse vprašane. Z obljubljanjem nagrad lahko stopnjo odziva spodbudimo in vprašanemu pokažemo, da cenimo njegovo mnenje. S tem avtomatično zmanjšamo stroške – denarne in socialne (npr. priložimo kuverto z že plačano poštnino, zmanjšamo tudi možnost zadrege s postavljanjem osebnih in občutljivih vprašanj na konec). Z vzpostavljanjem zaupanja tako gradimo na obstoječih menjalnih razmerjih (Frazer 2000, 75–78).

2.14 Predstavitev ugotovitev

Ugotovitve tržne raziskave morajo biti jasne, kratke, natančne in morajo podajati odgovore na zastavljena vprašanja v raziskavi. V predstavitvi je treba opozoriti tudi na napake, ki so se pojavljale v raziskavi. Lahko gre za vzorčno napako, napako zaradi neodziva, napako zaradi nadomestne informacije, napako, ki je posledica merjenja pojava, itd. Poročilo mora vsebovati navedbo naročnika in izvajalca, populacije in vzorčnega okvira, velikost vzorca in stopnjo odziva, opis vzorca, čas in način anketiranja, kraj, priložen pa mora biti tudi anketni vprašalnik in izračunana vzorčna napaka (Churchill 1996, 807).

2.15 DELNI ZAKLJUČEK

Preden začnemo raziskavo, moramo vedeti, zakaj bi jo morali narediti, kakšno raziskavo bi morali opraviti, ali je vredno opraviti raziskavo, kako bi jo bilo treba zastaviti, da bi dosegli raziskovalni cilj, in kaj bomo na koncu z raziskavo storili (Birin, Robin J. 2004, 17–40).

Ko problem pravilno opredelimo in ugotovimo, da je raziskava primerna odločitev, moramo biti pozorni, da zbiramo prave informacije, jih pravilno analiziramo in pravilno predstavimo rezultate. Ugotovitve tržne raziskave morajo biti jasne, kratke, natančne

in morajo podajati odgovore na jasno zastavljena vprašanja v raziskavi. Rezultati raziskave uradno podkrepijo naša prepričanja in nam pomagajo pri dokazovanju pravilno zastavljenih metod za uspeh. V nekaj primerih pa nam tudi dajo vedeti, da smo v zmoti, s čimer se primerno zavarujemo pred neuspehom projekta oziroma produkta.

3 TEORETSKA ANALIZA

Če gre pri poslovnem načrtu za "pisni dokument, ki opiše poslovne cilje podjetja in oriše način, kako jih doseči" (Turban in King 2003, 11), kako pomembna je za ta pisni dokument tržna raziskava?

Namen tržne raziskave je pomagati podjetju, da ostane v stiku s strankami, kljub spremembam vedenja potrošnikov in spremembam nakupnih vzorcev, prispeva k lažjemu razumevanju tržnih priložnosti, določi možnost izvedljivosti določene tržne strategije in pomaga pri razvoju marketinškega sklopa "marketing mix", da bi se prilagodili potrebam kupcev in izboljšali tržnikovo sposobnost za sprejemanje odločitev (Birin, Robin J. 2004, 5–13).

Če bi torej radi izboljšali tržne odločitve, lažje razumeli potrošnike in trg ter ugotovili, kaj je šlo narobe oziroma kaj bi se lahko zapletlo v prihodnosti, potem je tržna raziskava potrebna (University of Connecticut, Marketing Research).

Če pa ste z odločitvami zadovoljni, potem tržne raziskave ne potrebujete. Iz tega izhaja, da za poslovni načrt marketinška raziskava pravzaprav ni nujna.

Za poslovni načrt so potrebne "informacije", za katere ni nujno, da so pridobljene formalno. Churchill (1996, 80) omenja, da se je za tržno raziskavo pametno odločiti šele, ko pričakovana vrednost pridobljenih podatkov presega skupne stroške za izvajanje raziskav. V nasprotnem primeru zadostujejo tudi neformalne raziskave, med katere štejemo osebno poznavanje trga, predvidevanje in praktični preizkusi produkta pri prijateljih, preden ga lansiramo na trg.

Preveč pogosto imamo marketinško raziskovanje za delo, ki ga nekdo naredi za nekoga drugega. Podjetje lahko s kreativno uporabo informacij doseže kompetitivno

prednost. Prav zato je marketinško raziskovanje potrebno za pravo pridobivanje novih informacij, ne pa kot dokaz in potrditev odločitev, ki so že bile narejene. Tržna raziskava sama po sebi ne jamči uspeha. Inteligentna raba tržne raziskave je ključ do poslovnega dosežka. Konec koncev informacija sama po sebi ni pomembna, če je ne znaš pravilno izkoristiti (Aaker, David A., V. Kumar, George Day 2001).

Marketinško raziskovanje je pomemben del marketinškega sistema, ki pomaga izboljšati odločitev vodstva na podlagi primernih (relevant), natančnih (accurate) in točnih (timely) informacij (RAT). Pred vsako odločitvijo v podjetju potrebujemo določene informacije in najprimernejše strategije lahko razvijemo z uporabo formalne raziskave trga (Aaker, David A., V. Kumar, George Day 2001, 4–5).

Povečanje mednarodnih trgovin in pojav globalnih korporacij kot rezultat globalizacije sta imela glavni vpliv na marketinško raziskovanje. Večja globalna kompetitivnost je prispevala k čedalje večjemu pomenu globalnega tržnega raziskovanja, zato je v svetu čedalje več takih, ki se odločajo za tržne raziskave, tudi v globalnem smislu.

4 PRAKTIČNA ANALIZA

Situacijo pri nas lahko ocenimo s pomočjo intervjuvancev, ki sem ju izbral za praktični del. Pomembno je, da se zavedamo, kako bodo na naše informacije gledali investitorji. Predvidevam, da v slovenskem prostoru pridobljenim podatkom ti ne namenijo dovolj pozornosti. Če je to res in kako pomembna je tržna raziskava za poslovni načrt, mi bo v praktičnem delu zaupal Blaž Kos, poslovni sekretar v klubu Poslovni angeli Slovenije.

Blaž Kos je v svojih zgodnjih dvajsetih letih ustanovil dve podjetji, ki sta imeli potencial hitre rasti. Za eno od podjetij je pridobil tudi finančno-strateškega investitorja, vendar se je nato odločil, da zaradi razhajanja vizij lastnikov izstopi iz podjetja. Potem so ga povabili k sodelovanju pri vzpostavljanju univerzitetnega inkubatorja na Univerzi v Ljubljani, kjer je kot vodja projektov sodeloval skoraj tri leta, organiziral in izvedel več kot 100 delavnic in izobraževanj ter sodeloval z več deset podjetji. Danes dela kot poslovni sekretar kluba Poslovni angeli Slovenije, ki ga združujejo premožni mecenji na slovenskem ozemlju.

Intervjuval sem tudi Simona Stariča, direktorja slovenske podružnice podjetja Nielsen, ki kot vodilno globalno podjetje nudi svoje storitve v kar 100 državah po svetu. Njihove zadovoljne stranke delujejo na področjih medijev, dizajniranja embalaž, telekomunikacije ali oglaševanja.

4.1 Raziskava trga in poslovni načrt

Oba sogovornika se strinjata, da je pred pisanjem poslovnega načrta treba raziskati trg. "Zato da ugotoviš, kako velik je sploh trg, ali raste, kakšni so trendi ..." (Kos) "... vedno moraš narediti čim bolj homogene segmente pri segmentaciji kupcev v okviru analize trga, da lahko potem z njimi komuniciraš ..." (Kos) "Vedno se je smiselno vprašati, kaj to sploh je raziskava, ali je brskanje po internetu, dobiti neke sekundarne vire, je to že informacija, a je to že raziskava, a to še ni raziskava. In absolutno je možnost dela, ne vem, postaviti podjetje samo z brskanjem po internetu." (Starič) Starič pravi, da raziskovanje trga ni potrebno le, če "odpiraš nek lokal. Pa še to preveriš, koliko je hiš okoli tvojega lokala, v bistvu malo raziščeš". Zanj najbrž tudi ne pišeš poslovnega načrta.

Poslovni načrt brez analitičnega dela in raziskave v njem ni pravi poslovni načrt. "Zdaj ima kreativni del prvo poglavje, kjer imaš idejo, ki rešuje nek problem z osnovo celotne storitve oziroma produkta. Potem imaš neko vizijo podjetja, poslanstvo, vrednote in pa neke ključne strateške cilje. S tega kreativnega dela greš potem na analitični del, kjer imaš ključne raziskave" (Kos).

"Od tega, kaj raziskuješ, je odvisno, kakšna je narava posla, ampak v osnovi greš z najbolj širšega makroekonomskega vidika na panogo, trg, kupce in konkurente. In če imaš to analizo, si z njo pomagaš, da izboljšaš ta kreativni del: se pravi, dopolniš svojo idejo, izboljšaš svojo idejo ..." "Analitični del pa ti pove dvoje: prvič, pove ti, kje si, kaj se dogaja v okolju in zato se s tem kreativnim delom veliko lažje umestiš v poslovno okolje in lažje uspeš" (Kos).

4.2 Vrste raziskav

Starič pravi, da imajo v podjetju Nielsen več načinov za pridobivanje podatkov. Pogoste so sekundarne raziskave, sami pa se ukvarjajo predvsem z "Efficiency G

sektorjem" (Starič), se pravi s sektorjem široke potrošnje. Če bi nekdo želel recimo postati uvoznik, lansirati nove izdelke, postati novo podjetje, nov proizvajalec v tem sektorju, mora prvič oceniti velikost trga, da tako posledično ve, kakšni so profiti. "Če ne veš, na kakšen trg se podajaš, težko oceniš, kakšni so možni profiti. Kakšni so možni prometi, kakšne so sploh tvoje možnosti tam." (Starič) Gre za panelno raziskovanje, sploh za trg široke potrošnje, kjer imamo panele, kjer spremljamo prodajo vseh izdelkov široke potrošnje. "In nekdo, ki se odloči, da bo lansiral določeni izdelek ali pa odprl, ne vem, določeno blagovno znamko, najprej kupi raziskavo o tem, kako velik je ta trg, kar se lahko dobi zelo poceni, da sploh vidi, kdo so igralci, koliko je to milijonov evrov ali pa 100.000 evrov, da potem reče: Aha, zdaj pa moram jaz dobiti, ne vem, 15 % tržnega deleža, da bi lahko pokril vse svoje stroške, ki računam, da bodo nastali s tem" (Starič).

Potem je tu še AD HOC raziskovanje, ki govori o tem, ali bodo potrošniki sprejeli določene izdelke. "V zadnjem času smo izvedli eno dobro raziskavo, oziroma imamo pri nas cel oddelek, ki se ukvarja s tem, ki recimo: že stestira izdelek ali nek koncept pri potrošnikih. V Sloveniji sicer to delamo manj, ampak drugače pa ja. Recimo, delali smo enega za eno začimbo, kjer smo dali v 50 gospodinjstev izdelek brez oznake, za katerega proizvajalca gre, kdo je brand. Da bi ga sprejeli, smo jim dali fizično ta izdelek. Potem so ga oni ocenjevali." AD HOC raziskovanje torej pove, ali so potrošniki zmožni sprejeti nov izdelek in za kakšno ceno.

Starič pravi, da se Nielsen v Sloveniji ukvarja predvsem z usmerjenim opazovanjem. "Ker se usmerjamo na točno določeno ciljno skupino. Recimo, ne vem, ko daš testirat določen koncept, se že vnaprej opredeliš na točno določene potrošnike, na koga se boš fokusiral, se ne fokusiraš kar na vse" (Starič).

Kos skozi oči investitorja gleda manj teoretsko in bolj z "zdravo kmečko pametjo". Tako pravi: "Če bi kdo na svetu znal oceniti, kaj želi trg, bi bil multimilijarder in ne vem kaj. Trg pa lahko oceniš samo tako, da nekaj ponudiš oziroma da je neka potreba." Pri raziskovanju je treba izhajati iz dobre poslovne ideje, ki dobro rešuje nek problem. Problem je največkrat treba odpraviti na drugačen in bolj inovativen način. "Lahko je hitrejši, lahko je boljši, lahko je cenejši in na koncu, koliko so ti za to pripravljeni plačati. In prave poslovne ideje, če govorimo o poslovnem načrtu, vedno izhajajo iz nekega problema, ki ga podjetniki rešujejo. Ti problemi so lahko povsem

praktične oziroma tehnične narave." (Kos) Kos je izpostavil problem mobilnosti: "Recimo avto je problem mobilnosti, ko moraš priti do Maribora, imaš peš problem in avto rešuje ta problem, da z lahkoto prideš do Maribora. Rešuje pa tudi določene čustvene probleme, recimo to, da voziš nek ugleden avto visokega razreda, ni samo to, da te lepše in tišje pripelje do tja, ampak s tem plačuješ še premijo za neko svojo nečimrnost, da se počutiš večjega, boljšega, bolj pomembnega in tako naprej. Tako da vsa ... večina teh fast consuming moving goods, kozmetika in tako naprej, temelji na nekih čustvenih problemih, ki jih rešujejo, potem pa so še neki produkti, ki rešujejo prav tehnične probleme." Kljub vsemu pa vse še vedno izhaja iz reševanja nekega problema. Kos prav tako kot Simon Starič izpostavi AD HOC raziskavo: "... in potem je najboljša raziskava, če greš do teh ljudi in jim poskusiš prodati svojo rešitev, tako da večina podjetnikov, ko začne pisat poslovni načrt, običajno že ima neke t. i. early adopterje, to so recimo prvi kupci, ki so kljub nezaupanju, ker podjetje še ni uveljavljeno, pripravljeni to kupiti." Kos je poudaril tudi pomembnost t. i. "praktičnega pristopa": "... praktični pristop bi bil, da bi recimo rekel, okej, ne vem, v čem sem pa jaz dober, kaj obvladam. Okej, znam full dobro kuhat. Zdaj nimam denarja za restavracijo, pa tudi ne bi tvegala. Kje lahko kuham? Okej, lahko začnem doma neki kuhat, kako bi se ločil od drugih? Ne vem, bom recimo kuhal zdravo in nizkokalorično hrano. Okej, zdaj pa, večina ljudi ima problem, kdaj bi na hitro nekam skočila na kosilo, pa je drago, pa je zasedeno. Kaj pa če bi jaz dostavljal, ne vem, v službo ljudem zdravo hrano, recimo indijsko. In bi poklical prvih 50 ljudi, ki jih imam v telefonu: Živijo, Janez tu, imam novo storitev, odločil sem se, ker znam full dobro kuhat, da bom hrano dostavljal v službo za malico. A bi ti, glej si moj kolega, boš moja prva stranka, pa ti namesto 5 evrov dam za 4 evre? In bi tako poklical prvih 50 ljudi, ki jih ima v telefonu, in bi takoj videl. Če bi jih 30 naročilo, pomeni, da ima nek potencial in da lahko takoj dobi feedback s trga. Če nekdo reče ne, pa ga vprašaš, pa rečeš, okej, če ne, ne, kaj indijskega pa bi ti kupil? Okej, ali pa ga vprašaš, če ne indijsko, pa znam tudi rusko kuhat, in dobiš takoj nek feedback, kaj bi bili ljudje pripravljeni kupovati. In zakaj je to pomembno? Zato ker so raziskave pokazale, da mora večina podjetij trikrat, štirikrat ali pa še večkrat spremeniti svojo strategijo, jo popolnoma obrniti na glavo, da postane uspešna."

Izpostavil je pomembnost fleksibilnosti podjetja, kjer se je izkazala Nokia, ki je najprej delala gumijaste škornje, zdaj dela mobilne telefone. Flickr je bila najprej spletna igrice, zdaj delajo to izmenjavo slik. Da se znamo prilagajati, pa moramo imeti posluh

za trg. "...Nima smisla, da vložiš na tisoče evrov v neke obsežne raziskave in tako naprej, razen če nisi multinacionalka, ki si to lahko privošči, ampak da greš direktno na teren, da dobiš feedback, se lotiš tistih stvari, ki pijejo vodo in ki prinašajo denar in moraš čim prej priti do denarnega toka." S tem je imel Kos v mislih manjša podjetja, kajti multinacionalka lahko s tržno raziskavo pridobi ogromno. "... Imaš, ne vem, milijon evrov na voljo in narediš res eno hudo raziskavo, do zadnjega psihološkega aspekta posameznika, narediš vse mogoče fokusne skupine, teste in to lansiraš na trg."

4.3 Vlagatelji in poslovni načrt

Kos vlagatelje razdeli v dve različni vrsti. Prve so banke in podobne institucije, ki dajo dolžniški kapital. "... Njih zanima zgodovina posla in oni bodo odobrili kredit, če imaš neko zgodovino, če imaš steady keš flow in tako naprej." Poslovni angeli, torej investitorji, ki vlagajo v podjetja pri tveganjih, ko banke niso pripravljene, in postanejo solastniki, pa gledajo dve stvari. "Najprej gledamo idejo in pri ideji mora biti ključno: prvič, da je inovativna, drugič, da ima neko kompetenco." (Kos) Pri kompetenci gre za neko konkurenčno prednost, ki deluje na dolgi rok in je ni lahko skopirati. "To je lahko neka tehnologija, lahko je poslovni model ali karkoli drugega" (Kos). Pomembno je tudi, da zajema velik trg ter da ima podjetje veliko maržo. "Ker so to osnovni elementi, ki pomagajo podjetju, da lahko hitreje raste." (Kos) Podjetje mora torej biti res inovativno in mora ciljati takoj na mednarodne trge. "... Podjetja, ki ciljajo samo na slovenski trg, načeloma niso dovolj zanimiva." (Kos) Kos še posebej izpostavi tim: "Tim je pri investitorjih ključnega pomena in investiranje poslovnih angelov je investiranje v ljudi." Pri ljudeh se išče kompetentnost: "... da so iz panoge, da poznajo panogo, da vejo, kaj delajo, da znajo narediti research in tako naprej", druga stvar pa je iskra v očeh, "... da so ambiciozni, da želijo uspeti, da imajo velike ambicije, da sanjajo uspeh in tako naprej" (Kos).

Kos izpostavlja pomembnost poslovnega načrta za vlagatelja, saj ta marsikaj pove o človeku. Vlagatelj se odloči, ali bo v posel, ki mu ga predstavlja poslovni načrt, investiral ali ne. V veliko primerih se zgodi, da zadevo zavrne: "Vzameš v roke dokument in takoj vidiš, ali je človek profesionalen, ali je površen, takoj vidiš, ali je naredil research. In na žalost je 80 % poslovnih načrtov takih, da ko grem, ne vem, preverit konkurente, vpišem v Google dejavnost, ki jo počnejo, pa pol konkurentov

izpustijo. Tako da ta research je full pomemben in večina podjetnikov ga ne naredi. Vedno pa se sprašujemo, zakaj ga ne naredijo, vložili bi dva, tri dni dela več v celoten dokument in bi imeli na koncu dokument, ki lahko bistveno bolj pomaga, kot če pač samo nekaj napišeš, zato ker nekje na eni spletni strani piše, da rabiš poslovni načrt." (Kos) Za vlagatelja je pomembno, da v poslovnem načrtu obstaja dokaz, da je ta uresničljiv. "Na primer, če bi bil jaz vlagatelj: ali se mi zdi poslovni načrt uresničljiv ali ne. Čisto common sense, ali je to, kar je notri napisano, mogoče uresničiti ali ne. To je edina stvar" (Starič).

4.4 Informacije

Simon Starič pravi, da je zelo pomembno, da so informacije pridobljene formalno. "Kot Nielsen moram reči, da recimo dostikrat pride prav iz tujine povpraševanje, ko je treba ... recimo, ko ne vem, so informacije že znane, ko ima nekdo že pripravljen svoj poslovni načrt. Ravno pri prodaji Droge Kolinske, ko je bil poslovni načrt pripravljen, Droga Kolinska je že imela vse informacije, ampak vlagatelji vseeno pridejo na Nielsen in vprašajo in želijo pogovor z nami: ali so te informacije resnične. Tako da bi rekel, da jih zelo močno zanima. Ja, ker recimo, če kupuješ neko blagovno znamko, na primer Kokto – kaj je vrednost te blagovne znamke?" Vrednost blagovne znamke je vedno to, kako ljudje vidijo to blagovno znamko in kakšen delež ima znamka na trgu. "In potem pogledaš, ali se ti bolj splača delati novo blagovno znamko ali rajši kupiš to za toliko in toliko denarja, kjer lahko vnaprej predvidiš po tržnem deležu po prometu, kakšen promet boš imel v prihodnje, če boš delal to, kar so delali zdaj, saj se tržni deleži spreminjajo zelo počasi." Tukaj gre za velike denarne vsote. "Lahko vzameš petletno periodo, lahko pa dvomesečno in imaš akcijo v zadnjem dvomesečju in ti je tržni delež narastel s 15 na 25. In prodaš blagovno znamko za par milijonov evrov dražje. Ja, tukaj gre za zelo velike denarje, mislim sploh, ko se govori o teh večjih blagovnih znamkah" (Starič).

Da so informacije res kvalitetne, jih mora pridobiti raziskovalno podjetje z renomejem: "Prvo, kar je pomembno, je treba začeti sodelovati z neko raziskovalno hišo, če se gre tukaj recimo v raziskave. Z neko raziskovalno hišo, ki ima svoj renome. Ja, saj so raziskovalne hiše, ki ti lahko naredijo stvari petkrat ceneje, na manjšem vzorcu, brez nekih standardov in tako naprej. Recimo je kar nekaj teh raziskovalnih hiš in tako naprej, ampak če govorim s strani podjetja Nielsen, imamo mi določene standarde, ki

jih moramo spoštovati, se pravi, in ti standardi so enaki za ves svet. In absolutno, če je spodaj pod raziskavo podpisan Nielsen in če je raziskavo resnično izvedel Nielsen, lahko tisti, ki so prejemniki teh informacij, vejo, da gre za verodostojnost, ker se vse skupaj gradi na zaupanju. Tukaj je zelo enostavno in Nielsen ima recimo v svetu neko veliko zaupanje, smo največja raziskovalna družba na svetu. In če se enkrat to zaupanje podre, to ne vpliva samo na eno državo, na enega naročnika in tako naprej, ampak na celotno raziskovanje, kar pa za raziskovanje in za podjetje, kot je na primer Nielsen, nikakor ni dobro."

Kos se ne strinja s tem. Pravi, da ni pomembno, ali so informacije pridobljene formalno ali neformalno. Dodaja, da Poslovni angeli investirajo v nekoga, ki je že v branži: "Recimo ti, ki si spiker na radiu, poznaš večino drugih spikerjev, poznaš večino preostalih radijev. In če bi se zdaj ti lotil tržne raziskave, ne vem, greš na internet, pogledaš, kaj ima kakšen radio, katere programe ima, daš to v neko tabelo in tako naprej." Pomembno je, da človek spremlja konkurenco sam pri sebi, navsezadnje le on najbolj ve, kako se ljudje znotraj branže odvijajo, ve, v čem je posameznik dober in v čem ne. "Zdaj, če najameš nekoga, recimo jaz o medijih nimam toliko pojma, kot nek laik bi moral najprej narediti: kaj so cilji, kako bomo to dosegli, potem bi moral spoznati radio, moral bi najprej dva mesca poslušati vse spikerje, da bi sploh razumel, oziroma če ne bi, bi lahko zelo hitro vsilil neko voljo in tako naprej, tako da ... Po navadi so podjetniki, ki delajo tržne raziskave, iz branže in te stvari poznajo, če ne poznajo branže, potem investitorji definitivno ne bodo investirali v njih. Če si pa ti v branži in veš za vsakega, kje, kam se premika, pa neka trženjska hiša zelo težko naredi boljšo raziskavo, kot jo lahko narediš sam, tako da tu je ta korelacija" (Kos).

Navsezadnje so lahko informacije pridobljene tudi preko interneta, kjer se v sodobnem času dobi res praktično vse. Edina stvar, ki je res pomembna pri tem, je verodostojnost informacij. Vendar se tudi verodostojnost informacij lahko preveri na enostaven način: "Če boš napisal, vedno, ko delaš tržno raziskavo, moraš napisati vire, in na internetu imaš dobre analize uveljavljenih hiš, ki so deloma brezplačne, deloma plačljive. Pri tistih, ki so plačljive, se lahko tudi znajdeš, recimo ekonomska fakulteta ali pa tudi FDV in katera druga omogočajo dostop do baz podatkov, ker imajo naročnine kot fakulteta in lahko dostopaš do nekih študij in tako naprej, tako da – vedno se moraš zanašati na podatke, ki imajo neko težo in so ali od uveljavljenih

big research hiš, ali so ti, ne vem, statistični uradi, ali so to baze finančnih podatkov, kot je Ajpejs, ali karkoli drugega, se pravi, moraš uporabljati informacije, ki imajo težo." Vse informacije, ki imajo težo, se tako lahko najdejo na internetu, vedeti je treba samo, kje in na kakšen način jih bomo poiskali.

4.5 Primernost tržnih raziskav

Če govorimo o poslovnem načrtu kot dokumentu, katerega namen je, da se zažene nek nov posel, po besedah Kosa običajno formalne raziskave ne pridejo v poštev. "Ne, zato ker nimaš budžeta, ker so veliko dražje, drugič, sam najbolj poznaš trg in veš, kaj se dogaja in moraš to samo še strukturirati s tem, da iščeš informacije po internetu. Tako da večina poslovnih načrtov, ki nastane, nastane na podlagi nekih neformalnih raziskav." Pravi, da imajo formalne tržne raziskave veliko dodano vrednost šele v poznejših fazah. Pomembno je namreč, da imaš zanje dovolj sredstev in da jih ne opravljaš površno. "... Ljudje so redko iskreni. Rečeš, ali bi kupil ta produkt. Ja, okej, koliko bi plačal? Običajno, če imaš nekako štiri opcije, obkrožijo tisto na sredini. In potem jim rečeš, okej, tu imam produkt, kupi ga in si premislijo, ne saj nisem ... to sem samo tako obkrožil." (Kos) Najboljša tržna raziskava za podjetnika je AD HOC raziskava, ki jo lahko opravi kar sam.

Starič pri pomembnosti formalnosti tržnih raziskav izpostavlja vprašanje: kaj je sploh raziskava? "Vedno se je smiselno vprašati, kaj to sploh je raziskava, ali je brskanje po internetu, dobiti neke sekundarne vire, že informacija, ali je to že raziskava ali to še ni raziskava. In absolutno je možnost dela, ne vem, postaviti podjetje samo z brskanjem po internetu. Recimo mi smo imeli pred približno dvema letoma ali pa pred enim letom eno povpraševanje, ko je nekoga zanimalo, kako velik je trg papirja v Sloveniji. Kako boš izmeril, koliko papirja se porabi v Sloveniji? Vse, kar je, je iz sekundarnih virov. In samo na podlagi sekundarnih virov lahko potem dobiš neke grobe ocene. Absolutno, to so stvari, ki so pomembne in ki jih moraš imeti, če se odločiš za samo podjetje. Za to lahko najameš neko zunanjo agencijo, lahko se sam lotiš tega, odvisno, koliko znanja imaš, ampak sem prepričan, da če gre nekdo odpirat neko podjetje, si zagotovo vsaj malo pogleda, ne vem, kaj dela njegova konkurenca" (Starič).

Kos izpostavi tudi dejstvo, da v poslovnih načrtih obstaja več vrst analiz, s katerimi lahko lažje pridobijo sliko, s pomočjo katere lahko potem predvidevajo posel. Najprej omeni makroekonomsko analizo oziroma tako imenovano Pesto analizo, kjer je treba raziskati politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje. "To analizo uporabiš predvsem, kadar vstopaš na tuje trge. Recimo, če si slovensko podjetje in greš na srbski trg, so tam povsem drugačni makroekonomski kazalci kot pri nas. S to analizo ugotoviš, koliko je država kot neka enota sploh pomembna za tvoj produkt, ali ima pravilno distribucijo prihodka, ali imaš kakšne zakonodajne ovire, ali imaš kakšne drugačne ovire. To analizo v poslovnem načrtu uporabljaš vedno, ko vstopaš na tuje trge." (Kos) Pri makroekonomskem okolju iščemo stabilnost trga v državi. Druga analiza je analiza panoge, kjer gre za širši koncept od trga in vključuje tudi dobavitelje, kupce, konkurente in tako naprej. Tu se uporablja tako imenovanih Porterjevih 5 silnic. "... Kjer imaš 5 silnic, se pravi moč dobaviteljev, moč kupcev, nasičenost trgov, možnost substitutov in vstopne ovire, s katerimi analiziraš celotno panogo in ugotoviš, kako je panoga privlačna." (Kos) Trg je treba analizirati, da ugotovimo, kako velik je sploh, ali raste, kakšni so trendi itd. Makroekonomska in Porterjeva analiza 5 silnic sta redkeje v poslovnem načrtu, analiza trga pa je vedno. Najprej je treba analizirati velikost trga, ki ga je treba segmentirati. "... Trende, se pravi, ali trg raste, ali trg pada, koliko je konkurentov, kateri so močni konkurenti, kateri so manj močni konkurenti in tako naprej. In ko greš, se pravi, iz trga izhajaš potem še na dva podsegmenta, eden so kupci, drugi so konkurenti. Pri konkurentih vedno analiziraš vsebinski in finančni del, se pravi, v finančnem delu pogledaš, kateri konkurent je rasel, kateri ni, katere so močne strani posameznega konkurenta in tako naprej, pri kupcih pa vedno narediš segmentacijo." (Kos) Torej nikoli ne moreš ciljati na celoten trg. Treba pa je tudi analizirati konkurenco, pri čemer Kos odsvetuje kompliciranje glede tega. "... običajno je tako, da ima vsak trg dva, tri ključne plejerje in potem ima preostale, ki si delijo drobtinice. Vsakega konkurenta moraš analizirati najprej finančno in dobiš podatke v različnih bazah, ali so to plačljive, imaš pa tudi na Ajpesu brezplačno za Slovenijo objavo letnih poročil za preteklo leto in za eno leto nazaj." (Kos) Konkurente je treba analizirati tudi vsebinsko, ugotoviti moraš, kdo so ključni kupci, kaj je njihova ključna prednost, kakšne so njihove cene itd. Potem pridemo še do analize, ki se dostikrat uporablja, in sicer je to t. i. SWOT analiza oziroma PSPN matrika, kjer analiziraš prednosti, slabosti, ki se nanašajo na: produkt, podjetje, konkurenta ali trg.

4.6 So tržne raziskave pomembne za poslovni načrt?

Oba intervjuvanca se strinjata, da so te zelo pomembne tako pri izvajanju posla oziroma projekta kot pri pisanju poslovnega načrta.

Kos v ospredje postavlja napačna predvidevanja, ki se lahko pogosto pojavijo brez tržne raziskave. Pravi, da so "assumptions are mother of all fuckups". Torej če imaš napačna predvidevanja, obstaja velika verjetnost, da boš zgrešil posel. Zadevo podkrepi z izjavo: "En tak moj neuspeh je bil, da smo hoteli narediti Alumni klub Gimnazije Bežigrad. Moje prepričanje je bilo, to je full dobro, ljudi bo to full zanimalo. Na gimnaziji smo se veliko družili, bolj z veseljem, in potem ugotoviš, da to ni res, da ljudje nimajo časa, da imajo že tako 1000 enih aktivnosti in da se jih v gimnaziji večina sploh ni tako dobro počutila in da teh ljudi sploh ne želijo videti. In to je bil moj assumption, izhajal sem iz sebe. Ja, vse top univerze in gimnazije v Ameriki imajo svoje alumne klube, ki so ... Potem pa ugotoviš, da pri nas te kulture ni in jih ne zanima. In to je wrong assumption, recimo to je tak primer." Kos pravi, da so raziskave ključnega pomena prav v smislu širitve obzorja posla, v katerem bomo delovali.

Simon Starič meni, da so tržne raziskave absolutno pomembne, ker se ob predložitvi le-te na koncu vlagatelj oziroma tudi lastnik podjetja lahko sam odloča z manjšim rizikom in na podlagi raziskav. "Da se lahko sploh odloči, ali kreniti v to stvar ali ne. Ali bo ta stvar prinesla dosti prihodkov, dosti profita, da se bo splačalo nameniti toliko časa, ali ne bo" (Starič). Glede stališča, da v določenih primerih raziskave ne potrebujemo, je skeptičen: "Če imaš nek prostor in bi odprl svoj lokal. Pa še to pogledaš, koliko je hiš okoli tvojega lokala, v bistvu malo raziščeš."

5 SKLEP

Podjetniki se premalokrat zavedajo, da je tržna raziskava pomembna ne le zaradi investorjev, ampak v ključnem pomenu glede na konkurenčno prednost zaradi njih samih in njihovega objektivnega dojemanja realnosti.

Vsak od nas ima nek subjektivni zemljevid realnosti, vsak svet zaznava po svoje. Nekdo se ustraši, drug se nad isto stvarjo navdušuje. S tem delamo sodbe, torej neka posploševanja in zaključke, ki jih pozneje vpeljemo tudi v posel. Najverjetneje so ti zaključki bistveno drugačni od tega, kar se dogaja na terenu. Kaj je objektivna realnost, ki kot taka obstaja, najverjetneje ne vemo. Prav zato vedno potrebujemo "zemljevide", ki nas pripeljejo do čim bolj objektivnega dojemanja sveta. Ko postavljamo svoj posel ali projekt, je zato bistvenega pomena, da ta "zemljevid" v obliki poslovnega načrta čim bolje narišemo. Če nas že od otroštva naprej učijo, da ima "kupec vedno prav" oziroma da so ljudje tisti, ki so pomembni, v našem žargonu torej trg, potem lahko tržno raziskavo uporabimo kot kompas, ki nas usmerja, da lahko zemljevid v obliki poslovnega načrta narišemo do konca.

Če želimo doseči poslovni cilj, potrebujemo informacije o trgu, vendar te niso vedno pridobljene s tržno raziskavo: dobimo jih lahko z branjem časopisov, knjig, strokovnih revij, s pogovorom s strankami, dobavitelji, distributerji in drugimi ljudmi znotraj podjetja, torej z neformalno raziskavo. Tržna raziskava je potrebna, če bi radi izboljšali tržne odločitve, lažje razumeli potrošnike in trg ter ugotovili, kaj je šlo narobe oziroma kaj bi se lahko zapletlo v prihodnosti. Če pa ste z odločitvami zadovoljni, potem tržne raziskave ne potrebujete. Iz tega izhaja, da za poslovni načrt marketinška raziskava pravzaprav ni nujna.

Blaž Kos in Simon Starič se strinjata, da je pred pisanjem poslovnega načrta treba raziskati trg. Poslovni načrt brez analitičnega dela in raziskave v njem ni pravi poslovni načrt. Simon Starič pravi, da je zelo pomembno, da so informacije pridobljene formalno in da so informacije res kvalitetne, jih mora pridobiti raziskovalno podjetje z renomejem. Kos se ne strinja s tem, in sicer meni, da ni pomembno, ali so informacije pridobljene formalno ali neformalno. Če govorimo o poslovnem načrtu kot dokumentu, katerega namen je, da se zažene nek nov posel, po besedah Kosa običajno formalne raziskave ne pridejo v poštev. Formalne tržne raziskave imajo veliko dodano vrednost šele v poznejših fazah, saj je pomembno, da

imaš zanje dovolj sredstev in da jih ne opravljaš površno. Najboljša tržna raziskava za podjetnika je AD HOC raziskava, ki jo lahko opravi kar sam.

Oba intervjuvanca se strinjata, da so tržne raziskave zelo pomembne tako pri izvajanju posla oziroma projekta kot pri pisanju poslovnega načrta. Kos v ospredje postavlja napačna predvidevanja, ki se lahko pogosto pojavijo brez tržne raziskave.

Lepo je povedal: "assumptions are mother of all fuckups", zato moramo narediti vse, da predvidevanja čim bolj približamo realnosti. Torej če imaš napačna predvidevanja, obstaja velika verjetnost, da boš zgrešil posel. Simon Starič meni, da so tržne raziskave absolutno pomembne, ker se ob predložitvi le-te na koncu vlagatelj oziroma tudi lastnik podjetja lahko sam odloča z manjšim rizikom in na podlagi raziskav.

S tem zaključujem, da ne samo da so tržne raziskave izjemno pomembne pri izdelavi poslovnega načrta, ampak je ključno razumevanje le-teh. Ne bi škodilo, če bi podjetniki dali večji poudarek na izdelavo tržnih raziskav in pravilno tolmačenje le-teh. Tako bodo lažje pogledali v prihodnost in v svojem poslu postali avtomatično bolj fleksibilni, kar v teh časih postaja zlato pravilo za uspešnost in rast na trgu.

LITERATURA

1. Aaker, David A., V. Kumar in George S. Day. 2001. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčić. 2002. *Podjetništvo*. 1. natis. Ljubljana: GV založba.
3. Bachman, Katy. 2003. *Consumers Respond*. New York: Mediaweek.
4. Banič, Ivo D. 2004: *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Barković, Dražen. 1981. *Kvantitativne metode i modeli u analizi uvođenja novog proizvoda*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
6. Berginc, Jordan. 1992. Podjetniki: kaj je poslovni načrt. *Gea*, januar 50–51.
7. Bernik, Jurij. ur. 2000. *Management in Vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
8. Birin, Robin J. 2004. ***The effective use of marketing research***. Dostopno prek: Google books.
9. Bornstein, Jay M., Brian R. Ford in Eric S. Siegel. 1993. *Business plan guide*. Druga izdaja. New York: John Wiley & Sons.
10. Brunt, Paul. 1998. *Market research in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
11. Bulc, Violeta. 2001. Naredimo učinkovit poslovni načrt. *Finance*, 14. februar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/2534> (4. maj 2010).
12. Butler, David. 2000: *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
13. Churchill, Gilbert A. 1996. *Basic marketing research*. 3. izdaja. Orlando: The Dryden Press.

14. Craig, C. Samuel in Susan Douglas. 1999. *International marketing research*. Chicester: J. Wiley cop.
15. Answers.com. 2010. *Definition and Much More*. Dostopno prek: http://www.answers.com/main/ntquery;jsessionid=5ltskph11qdp5?method=4&dsid=2222&dekey=Marketing+research&gwp=8&curtab=2222_1&sbid=lc04a (5. maj 2010).
16. Devetak, Gabrijel. 2005. *Temelji trženja in trženjska zasnova*. Koper: Visoka šola za management.
17. Denzin, Norman K. 1998. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
18. Frazer, Lorelle in Meredith Lawley. 2000. *Questionnaire design & administration*. Brisbane: John Wiley & Sons Australia.
19. Glas, Miroslav. 1992: Tveganje, znanje, sredstva: podjetniška vizija in poslovni načrt – izkaznica podjetnikovih sposobnosti. *Podjetnik* 8 (2): 41–43.
20. --- 1996: Kako pripraviti dober poslovni načrt. V *Razvijanje podjetniških idej*, ur. Jurij Bernik, 50–95. Ljubljana: Gea college.
21. --- 1999: Dodatek za poslovni načrt. V *Kako razviti uspešno podjetje*, ur. Franci Vidic, 189–224. Ljubljana: Gea college.
22. --- 2001: Vse koristi poslovnega načrta. *Podjetnik* 10 (3): 33–38.
23. --- 2005. *Podjetništvo 2: pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
24. Hart, Susan. 1993. *Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853313&show=abstract> (10. junij 2010).
25. Heijden, Kees van der, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns in George

Wright. 2002. *The sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*. Chichester: John Wiley & Sons.

26. Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters. 1992: *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood, Boston: Irwin.

27. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

28. Kampuš Trop, Vida. 1999: *Prispevki k ekonomiki*. Kranj: Moderna organizacija.

29. Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom I*. Zagreb: Informator.

30. --- 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

31. Kovač, Bogomir. 1991. *Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

32. Mušič, Mirko. 2001. Kako do tveganega kapitala: poslovni načrt. *Podjetnik* 10 (8): 22–25.

33. Petrov, Sabina. 2003. *Pomen tržnih raziskav je vse večji*. Ljubljana: Finance.

34. Pinson, Linda in Jerry Jinnett. 1993. *Anatomy of a business plan: a step-by-step guide to starting smart, building the business and securing your company's future*. Chicago: Enterprise-Dearborn.

35. Pšeničny, Viljem. 1995. Upravljanje rasti podjetja: Prehod iz malega podjetja v profesionalno vodeno podjetje. V *Kako razviti uspešno malo podjetje – 1. del*, ur. Franci Vidic, (5-9) Ljubljana: Gea college.

36. Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjal in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

37. Rich, Stanley. 1991. Poslovni načrt. *RR: Revija za razvoj* 7 (4): 16–19.

38. Rojšek, Iča in Vesna Žabkar. 1998. *Metode trženjskega raziskovanja*. Vodič po predmetu – dodatek. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rossi, Peter H., James D. Wright in Andy B. Anderson. 1983. *Handbook of survey research*. San Diego: Academic Press.
40. Stutely, Richard. 2003: *Uspešen poslovni načrt: hitra pot do večjega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Primath.
41. Turban, Efraim in David King. 2003: *Introduction to e-commerce*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
42. University of Connecticut: 2010 *Marketing Research*. Dostopno prek: www.lib.uconn.edu/~punj/m3501.pdf (10. avgust 2010).
44. Vahčić, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998: *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Vadnjal, Jaka. 2006: Ali potrebujete poslovni načrt. *Podjetnik* (15) 3: 42–43.
46. Vidic, Franci. 1999: *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ.
47. Wren, Bruce, Robert E. Stevens in David L. Loudon. 2007. ***Marketing Research, text and cases***. Dostopno prek: Google books.
48. Young, Scott. 2002. *Packaging Design, Consumer Research, and Business Strategy: The March Toward Accountability*. Boston: Design Management Journal.