

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Gregorič

**Pomen marketinških raziskav za slovenska zagonska podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Gregorič

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Somentorica: asist. Nataša Verk

**Pomen marketinških raziskav za slovenska zagonska podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Hvala družini in prijateljem za podporo in spodbudne besede  
ter mentoricama za napotke in pomoč pri pisanju.  
Hvala tudi vsem sogovorcem za sodelovanje pri intervjujih.*

## **Pomen marketinških raziskav za slovenska zagonska podjetja**

Zagonska podjetja so za svetovno in slovensko gospodarstvo vse pomembnejša. Vse več je podjetnikov, ki želijo s svojo inovativno idejo odpreti nov trg in jo spremeniti v profitabilen posel. Vendar pa za uspeh velikokrat ni dovolj le dobra ideja. Teoretiki s tega področja poudarjajo, da je za uspeh podjetij poleg ideje pomembno dobro poznavanje trga, ciljne skupine in konkurentov ali substitutov, poleg tega pa izpostavljajo še, da veliko zagonskih podjetij propade prav zaradi premajhnih vlaganj v marketing in raziskave. Ker je to področje pri nas še relativno neraziskano, me je zanimalo, kako pomembne so marketinške raziskave za slovenska zagonska podjetja. S pomočjo intervjujev z zaposlenimi v tovrstnih podjetjih in v pospeševalnikih sem ugotovila, da tovrstne raziskave sicer opravljajo, da pa zaradi inovativnosti in omejenih sredstev to v veliki meri počnejo na načine, ki niso značilni za večja podjetja. Opravljajo jih redno, rezultate pa uporabljajo za prilagajanje poslovanja in sprejemanje odločitev, po čemer lahko sklepam, da zagonska podjetja v Sloveniji marketinškim raziskavam pripisujejo dokaj velik pomen.

**Ključne besede:** zagonska podjetja, marketinške raziskave, podjetniška marketinška usmerjenost, inovativnost.

## **The importance of marketing research for slovenian startup companies**

Startup companies are increasingly important in both world and Slovenian economy. The number of entrepreneurs who want to succeed with their innovative ideas and turn them into profitable businesses is increasing. But an innovative idea is often insufficient for success. Besides having a good idea, academics also emphasize the importance of knowing the market, target group and competition very well. Furthermore, they also emphasize that a lot of such companies fail due to scarce investments in marketing and research. Because this field is relatively unexplored here, I wanted to discover how important marketing research is for Slovenian startup companies. With the help of interviews with people who work in such companies and in accelerators I discovered that they do conduct marketing research, but compared with research conducted in bigger companies, it is quite different. This is mainly due to innovativeness and limited resources. Research is carried out regularly and the results are used for adapting business policies and decision-making. After all this I can conclude that Slovenian startup companies attach relatively great importance to marketing research.

**Key words:** startup companies, marketing research, entrepreneurial marketing orientation, innovativeness.

## Kazalo

1	Uvod.....	7
2	Zagonska podjetja kot trend zadnjih desetletij.....	8
2.1	Definicija in razvoj zagonskih podjetij.....	8
2.2	Razlikovalni model – zagonska podjetja in mala podjetja .....	9
2.3	Življenjski cikel zagonskih podjetij.....	10
2.4	Izzivi zagonskih podjetij.....	10
3	Inovativnost kot glavna sestavina zagonskih podjetij.....	11
3.1	Definicija inovacij .....	11
3.2	Inovacije in inovativnost pri zagonskih podjetjih.....	11
4	Marketinška usmerjenost .....	13
4.1	Definicija marketinške usmerjenosti .....	13
5	Marketinške raziskave.....	13
5.1	Definicija in umestitev marketinških raziskav v marketinško usmerjenost .....	13
5.2	Tipi, obseg in proces marketinških raziskav .....	14
6	Uporaba marketinških raziskav pri zagonskih podjetjih.....	15
6.1	Podjetniška marketinška usmerjenost.....	15
6.2	Pomen marketinga pri zagonskih podjetjih .....	17
6.3	Izvajanje, obseg in pomen marketinških raziskav pri zagonskih podjetjih .....	18
7	Metodologija .....	19
7.1	Raziskovalna vprašanja .....	19
7.2	Raziskovalna metoda.....	20
7.3	Izbira intervjuvancev .....	21
8	Analiza in ugotovitve .....	22
8.1	Pomen marketinga in marketinške funkcije .....	22
8.2	Razumevanje pojma in pomena marketinških raziskav .....	23
8.3	Opravljanje (marketinških) raziskav .....	24
8.4	Zbiranje podatkov in uporaba le-teh v praksi .....	25
8.5	Pogostost in trajanje raziskav .....	28
8.6	Formalnost/neformalnost izvajanja raziskav .....	28
8.7	Sredstva, namenjena raziskavam.....	28
8.8	Zaposleni in znanje.....	29
8.9	Faza izdelka, v kateri so marketinške raziskave najbolj pomembne.....	30
8.10	Pomen dobre ideje oziroma dobrega poznavanja trga.....	30
9	Diskusija .....	32

9.1	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	33
10	Sklep.....	34
11	Literatura: .....	35
Priloga A:	Vprašanja za intervju .....	38

## **Kazalo slik**

Slika 3.1:	Konceptualni model inovativnega marketinga v majhnih podjetjih .....	12
Slika 6.1:	Konceptualni model podjetniške marketinške usmerjenosti.....	17

# 1 Uvod

Zagonska podjetja so definitivno poseben akter na trgu. Od običajnih podjetij se razlikujejo po številnih lastnostih – po velikosti in številu zaposlenih, razpoložljivih sredstvih, trgih, na katerih se pozicionirajo, izzivih, s katerimi se soočajo in nenazadnje tudi načinih, kako se s temi izzivi spopadajo.

Po Riesu (2011) je zagonsko podjetje organizacija, ki je usmerjena k ustvarjanju nečesa novega. Zagonska podjetja se javnosti predstavijo z udarno, inovativno idejo in z njo ustvarijo nov trg, kjer neposredna konkurenca sploh še ne obstaja. Potrošniku ponudijo rešitev za neko težavo, ki je tako drugačen od ostalih, da na trgu ustvari nov segment. Toda kako se vse to sploh začne? Je za uspeh podjetij pomembna samo dobra ideja? Ali je pomembno tudi, kako idejo spraviti v javnost, uspešno ciljati pravo publiko in ustvariti čim boljšo pozicijo na določenem trgu?

Večja podjetja imajo določen proračun, ki je posebej namenjen marketinškim raziskavam. Imajo ustaljene postopke, kako s tem začeti in osebe, ki so na podjetju zaposlene prav za to. Če takih oseb ni, delo prepustijo strokovno usposobljenim zunanjim izvajalcem. V večini običajnih podjetij so torej marketinške raziskave nekaj povsem običajnega, nekaj, kar se izvaja redno in za kar je že na začetku leta določen proračun.

Na drugi strani so zagonska podjetja, ki prav tako potrebujejo informacije s trga, vendar v nasprotju z običajnimi podjetji operirajo s povsem drugačnimi viri. Večinoma nimajo finančnih sredstev, ki bi jih namenili raziskavam (Walsh in Lipinski 2009). Prav tako tudi nimajo zaposlenih, ki bi se ukvarjali samo s tem in posledično trpijo za pomanjkanjem strokovnih znanj s tega področja. Ali torej zagonska podjetja izvedejo raziskave in ali glede na rezultate tudi prilagajajo svojo poslovno strategijo?

Prav to je tisto, kar želim v svoji diplomski nalogi podrobneje raziskati. Podjetništvo je namreč pomembno tako za svetovno kot tudi za slovensko gospodarstvo, vse več je zagonskih podjetij, uspešnih podjetniških zgodb in vse bolj priljubljen je tak način dela – da torej s svojo inovativno idejo podjetniki iščejo nove trge in nove načine zadovoljitve potrošnikovih potreb. Definicija in pomen marketinških raziskav sta v literaturi, ki se nanaša na zagonska podjetja, omejena in zamegljena, zato odgovore iščem v želji po jasnejši definiciji zagonskih podjetij in vloge marketinških raziskav znotraj njih. V prvi vrsti me zanima, ali slovenska zagonska podjetja sploh izvajajo marketinške raziskave, kjer kot največjo oviro vidim prav

primanjekovanje finančnih sredstev. Če podjetja raziskave opravljajo, me zanima, kakšne so te raziskave, kako zbirajo in obdelujejo podatke, kdo to dela, kako pogosto se to izvaja in kako si pomagajo z rezultati. Če pa zagonska podjetja raziskav ne izvajajo, me zanima predvsem kaj opravljajo namesto tega oziroma kako pridobijo znanje o potrošnikih, trgih itd. Iz tega bom potem sklepala na to, kakšen pomen, torej ali velik ali majhen, slovenska zagonska podjetja pripisujejo marketinškim raziskavam.

Naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del naloge je teoretični, v katerem povzamem relevantno literaturo s tega področja. Teoretični del je razdeljen na pet delov – del o zagonskih podjetjih, o inovativnosti in inovacijah, o marketinški usmerjenosti, o marketinških raziskavah in o uporabi le-teh pri zagonskih podjetjih. Analizirana teorija je podlaga za drugi, empirični del naloge. Ta sestoji iz analize šestih poglobljenih intervjujev z lastniki zagonskih podjetij in zaposlenimi v pospeševalnikih. S to analizo, ki se nanaša na prej opisano teoretično podlago, želim odgovoriti na raziskovalno vprašanje in podvprašanja, ki se dotikajo opravljanja marketinških raziskav pri slovenskih zagonskih podjetjih.

## **2 Zagonska podjetja kot trend zadnjih desetletij**

### **2.1 Definicija in razvoj zagonskih podjetij**

Eric Ries (2011) zagonsko podjetje opredeli kot organizacijo, ki je usmerjena k ustvarjanju nečesa novega v stanju velike negotovosti. Tudi Blank in Dorf (2012, xvii) poudarita iskanje merljivega, ponavljajočega se in profitabilnega poslovnega modela, kar je glavni ciljčasne organizacije, ki jo imenujemo zagonsko podjetje.

Temelji zagonskih podjetij so se pojavili v sredini 20. stoletja. Vse od takrat to področje poslovnega sveta raste in se razvija (Blank in Dorf 2012, xiii).. Čeprav v več kot petdesetih letih, odkar so se pojavila prva zagonska podjetja, še vedno nihče ni našel popolne formule za uspeh takih podjetij, pa so se v teh letih pojavili različni modeli in klasifikacije zagonskih podjetij ter formul in poslovnih modelov, ki naj bi takim organizacijam zagotavljali uspeh (Blank in Dorf 2012, xiii).

Velika napaka, ki so jo veliko let ponavljali lastniki zagonskih podjetij, je, da so za vodenje takega podjetja preprosto uporabljali modele, prilagojene velikim podjetjem (Blank in Dorf 2012, xiv). Podjetniki so kasneje ugotovili, da zagonska podjetja niso zgolj manjše različice velikih in da se na okolje in situacije odzivajo drugače (Blank in Dorf 2012, xiv). Že takoj v



začetku 21. stoletja so se na svetu pojavili prvi poskusi razvijanja primernih upravljalških orodij, kar se je do danes še razširilo, podjetniki in akademiki s tega področja pa so klasificirali celo različne tipe zagonskih podjetij (Blank in Dorf 2012, xiv).

Tovrstna podjetja se torej ne obnašajo enako kot velike organizacije, še posebej ko govorimo o prilagajanju in odgovarjanju na dinamično poslovno okolje (O'Dwyer in drugi 2009). Ta podjetja se, v nasprotju z velikimi organizacijami, pogosto soočajo z omejitvami sredstev (Walsh in Lipinski 2009) in drugačno strukturo podjetja (Culkin in Smith 2000). Poleg tega se prav zaradi majhnosti ne morejo zanašati na ekonomijo obsega, zato je njihova glavna konkurenčna prednost inovativnost, ki pa je odvisna tudi od točnih informacij, ki jih imajo o trgu in potrošnikih (Forrest v O'Dwyer in drugi 2009).

## **2.2 Razlikovalni model – zagonska podjetja in mala podjetja**

Mala, srednja in večja podjetja se ravnaajo po modelu, iz katerega izhaja, da so stranke, težave in funkcije produkta že znane, zagonsko podjetje pa po drugi strani deluje na bolj »raziskovalni« ravni, kar pomeni, da tovrstne specifikacije šele išče (Blank in Dorf 2012). Mala podjetja so večinoma usmerjena v storitve, kot so na primer trgovine in pekarnice, lastniki pa so zadovoljni s manjšim dobičkom (Blank in Dorf 2012, xvii; Ioniță 2012, 135).

Na splošno je torej glavna razlika med malimi podjetji in zagonskimi podjetji način, kako se odzivajo na okolje in kakšen status si želijo v njem zgraditi. Mala podjetja so bolj uveljavljena, zagonska podjetja pa delujejo na bolj raziskovalni ravni. Slednja temeljijo na inovativni ideji, ne poznajo pa točne zgradbe in lastnosti produkta, ki bi jim zagotavljal uspeh. Večinoma se trudijo ustvariti nov trg in tržno nišo ter posledično ustvarjati velike dobičke in podjetju zagotavljati hitro rast (Blank in Dorf 2012; Ries 2011; Walsh in Lipinski 2009).

Poleg razlik pa lahko med majhnimi in zagonskimi podjetji najdemo tudi podobnosti. Ena od teh so na primer izzivi, s katerimi se soočajo. Oboji so namreč pogosto omejeni z dostopnostjo virov (finančnih, časovnih, kadrovskih), pomanjkanjem specializiranih znanj in omejenim vplivom na trg. Te izzive so prepoznali Gilmore in drugi (2001) v zvezi z majhnimi in Salamzadeh in Kasim (2015) v zvezi z zagonskimi podjetji (več v poglavju *Izzivi zagonskih podjetij*).

Zavedati se moramo, da je literature o zagonskih podjetjih zelo malo, zato bom teorijo, napisano na podlagi malih podjetij, kritično aplicirala na zagonska podjetja, pri čemer pa bom upoštevala ključne razlikovalne elemente teh dveh vrst podjetij in na to tudi primerno

opozorila. Pojem, ki se po pregledu literature po lastnostih še najbolj približa zagonskim podjetjem, je podjetništvo, zato bom v nadaljevanju uporabljala tudi literaturo s tega področja.

### 2.3 Življenjski cikel zagonskih podjetij

Salamzadeh in Kasim (2015, 4—6) definirata življenjski cikel zagonskih podjetij s pomočjo treh faz. Prva je *faza zagona (ang bootstrapping stage)*. V tej fazi podjetnik sam začne izvajati set aktivnosti z namenom spremeniti svojo idejo v profitabilen posel. Tu podjetnik s pomočjo družine in prijateljev ter z lastnimi sredstvi zbere začetni kapital. Sledi *faza sejanja (ang seed stage)*. Za to fazo je značilen vstop na trg, kar pomeni razvoj prototipov, iskanje podpore v različnih organizacijah, organizacija dela in vrednotenje podjetja. Zadnja je *faza ustvarjanja (ang creation stage)*. V to fazo podjetje preide, ko začne prodajati svoje izdelke in zaposli prve delavce. Formacija podjetja oziroma organizacije pomeni konec te faze in konec zagonskega podjetja.

### 2.4 Izzivi zagonskih podjetij

Zagonska podjetja se skozi celoten življenjski cikel soočajo z različnimi izzivi, ki lahko hitro privedejo do neuspeha in propada takega podjetja in ki se nanašajo na različne dejavnike v podjetju (Salamzadeh in Kasim 2015).

Prva skupina so *finančni izzivi*. Velikokrat je namreč razlog za propad prav primanjkovalje finančnih virov (Tanha et al. v Salamzadeh in Kasim 2015, 8), posebej pa je tu težavna druga faza, tj. faza sejanja. Tu morajo namreč najti zadostno število investitorjev, s katerimi lahko začenejo celotno podjetje, začenejo z izdelovanjem izdelkov in tako vstopijo na trg (Salamzadeh in Kasim 2015, 8).

Druga skupina so *izzivi s človeškimi viri*. Zagonsko podjetje namreč na začetku po navadi sestavlja samo ustanovitelj oziroma skupina soustanoviteljev. Da pa lahko podjetje normalno raste in se razvija, ustanovitelj potrebuje pomoč strokovnjakov z različnih področij. Tu se pojavijo izzivi, kako upravljati s človeškimi viri – kako se z njimi pogajati, sodelovati, jih zaposlovati itd. (Salamzadeh in Kasim 2015, 8).

Tretja skupina izzivov so *podporni mehanizmi*. Sem spadajo poleg investitorjev tudi pospeševalniki, tehnološki parki ipd., izziv pa predstavlja predvsem dostop do tovrstnih sistemov (Salamzadeh v Salamzadeh in Kasim 2015, 8).

Zadnja, četrta skupina izzivov pa so *okoljski elementi*. Podjetje mora namreč spremljati, kaj se dogaja okoli njega. Biti mora pozorno na spremembe v okolju, na trende, ki se pojavljajo, na morebitna konkurenčna podjetja in njihovo ponudbo, prav tako pa mora biti pozorno tudi na regulativo in druge pravne omejitve, ki bi lahko škodile podjetju (Salamzadeh in Kasim 2015, 8).

### **3 Inovativnost kot glavna sestavina zagonskih podjetij**

#### **3.1 Definicija inovacij**

Pojem inovativnosti pogosto povezujemo s produktnimi inovacijami, torej razvijanjem novih, še nevidenih izdelkov in tehnologij (Covin in Wales v Lechner in Gudmundsson 2014, 40). Ajayi in Morton (2015, 3) inovacije v podjetjih delita na štiri vrste – marketinške, organizacijske, procesne in produktne, kjer prvi dve vrsti spadata pod »mehke komponente« inovacij (ang *soft components*), drugi dve pa pod »trde komponente« inovacij (ang *hard components*). OECD/Eurostat (v Ajayi in Morton 2015, 3) zgoraj našteje vrste inovacij definirata tako:

*Produktne inovacije so tiste, ki prinašajo znatne spremembe izdelkom in storitvam, procesne inovacije prinašajo spremembe v metode proizvodnje in dostave, organizacijske inovacije lajšajo obstoječe oziroma implementirajo nove organizacijske metode, marketinške inovacije pa so tiste spremembe, ki vključujejo implementacijo novih marketinških metod, kot so na primer novo pakiranje ali dizajn izdelka, promocija, cenovna politika in druge.*

#### **3.2 Inovacije in inovativnost pri zagonskih podjetjih**

Inovativnost je za zagonska podjetja pomembna karakteristika. Številne že prej omenjene značilnosti zagonskih podjetij omogočajo razvoj zelo inovativnega okolja, kar za taka podjetja pomeni konkurenčno prednost (Mole in Worrall 2001). O'Dwyer in drugi (2009, 55) pravijo, da »zagonska podjetja s svojo inovativnostjo gradijo nove kompetence, ki temeljijo na trenutnih in prihodnjih trendih na trgu ter na potrebah in zahtevah potrošnikov, hkrati pa želijo biti tudi profitabilna«. Glavni vir uspešne inovacije v tovrstnih podjetjih so znanja in izkušnje zaposlenih, kjer ima še posebej pomembno vlogo lastnik oziroma vodja podjetja (Cummins in drugi v O'Dwyer in drugi 2009, 49).

Inovativnost se pri zagonskih podjetjih odraža tudi v marketingu (O'Dwyer in drugi 2009, 46). Predvsem pridejo tu v ospredje mehke komponente inovacij, torej organizacijske in marketinške inovacije. Organizacijske inovacije se odražajo v implementaciji novih vodstvenih strategij, ki jih podjetje prej ni uporabljalo, marketinške inovacije pa pomenijo uporabo marketinških metod in orodij, ki jih podjetje še ni implementiralo (Ajayi in Morton 2015, 3). Pomembno je dejstvo, da so te inovacije za ustvarjanje vrednosti prav toliko pomembne kot tehnološke inovacije (Teece v Ajayi in Morton 2015, 3).

O'Dwyer in drugi (2009, 55—57) predlagajo model inovativnega marketinga v majhnih podjetjih, ki je sestavljen iz šestih lastnosti (glej Slika 1). Zgornje štiri lastnosti so lastnosti marketinga v majhnih podjetjih, spodnji dve pa lastnosti inovacij v poslovanju. Ključne komponente inovativnega marketinga so torej povezane z marketinškimi spremenljivkami, integriranim marketingom ter usmerjenostjo na potrošnika in na trg, poleg tega pa zajemajo tudi modifikacije in unikatne predloge marketinga (O'Dwyer in drugi 2009, 48), kar zagonskim podjetjem omogoča konstantno pripravljenost na prilagajanje.

Slika 3.1: Konceptualni model inovativnega marketinga v majhnih podjetjih



Vir: O'Dwyer in drugi (2009, 48).

## **4 Marketinška usmerjenost**

### **4.1 Definicija marketinške usmerjenosti**

Aaker in drugi (2000, 1) marketinški koncept (ang *marketing concept*) definirajo kot »miselnost, da naj bo cilj organizacije zadovoljstvo potrošnika in ne maksimizacija profita oziroma da naj bo organizacija usmerjena k potrošniku (ang *consumer oriented*) in naj poskuša razumeti in učinkovito zadovoljiti potrebe potrošnika na način, ki je koristen tako za potrošnika kot tudi za podjetje«. Čeprav se definicije, podane s strani različnih avtorjev, med seboj razlikujejo, pa so si vsi enotni, da so tri glavna določila marketinškega koncepta dobičkonosnost, integrirane marketinške aktivnosti in usmerjenost k potrošniku (Hunt in Morgan 1995, 11).

Iz tega izhaja tudi pojem marketinške usmerjenosti (ang *marketing orientation*), ki sta ga definirala dva para avtorjev, Kohli in Jaworski ter Narver in Slater.

Kohli in Jaworski (1990, 6) sta marketinško usmerjenost definirala s tremi osnovnimi aktivnostmi – informacijami o trgu, širitvijo teh informacij skozi celo podjetje ter oblikovanje in implementacije odgovorov na te informacije. Na drugi strani sta Narver in Slater (1990) poudarila, da je marketinška usmerjenost kultura organizacije, sestavljena iz petih komponent – usmerjenosti na potrošnike in na konkurenco, koordinacije različnih funkcij v podjetju, razmišljanje o dolgoročnih vplivih in na koncu še dobičkonosnost.

Kot vidimo, obe definiciji poudarjata zbiranje informacij o trgu – o potrošnikih in konkurenci, poleg tega pa je pri obeh definicijah poudarek tudi na razširjanju teh informacij skozi celo podjetje, v katerem morajo biti funkcije dobro koordinirane in med seboj povezane. Na koncu je seveda pomembna še dobičkonosnost, k čemur pripomoreta tudi oblikovanje in implementacija odgovorov na zbrane informacije (Kohli in Jaworski 1990; Narver in Slater 1990).

## **5 Marketinške raziskave**

### **5.1 Definicija in umestitev marketinških raziskav v marketinško usmerjenost**

Če želimo, da se podjetje ravna po marketinškem konceptu, da je torej osrednji cilj organizacije učinkovito zadovoljevanje potreb potrošnikov, je ena kritičnih dejavnosti opravljanje marketinških raziskav (Aaker in drugi 2000, 1). Marketinške raziskave namreč

podjetju nudijo relevantne, pomembne in točne informacije o potrošnikovih potrebah, trgu in drugih dejavnikih ter mu tako pomagajo izboljšati vodstvene odločitve (Aaker in drugi 2000, 1).

Uradna definicija (American Marketing Association v Aaker in drugi 2000, 3) pravi:

*Marketinške raziskave imajo funkcijo povezati stranke, potrošnike in javnosti s podjetjem skozi informacije, ki jih uporabljajo za identificiranje in definiranje marketinških priložnosti in težav. S pomočjo marketinških raziskav generiramo, dodelamo in ocenimo marketinške aktivnosti, merimo marketinško izvedbo in izboljšamo razumevanje zbiranja podatkov, analiziramo ter na koncu tudi komuniciramo ugotovitve in njihove posledice.*

Kotler in Keller (2006, 102) marketinške raziskave podobno definirata kot »sistematično celoto načrtovanja, zbiranja, analize in poročanja podatkov ter ugotovitev, pomembnih za določeno marketinško situacijo, s katero se srečuje podjetje«. Malhotra (v Malhotra in drugi 1999, 160) pa v svoji definiciji poudari aplikacijo teorij, metod reševanja problemov in tehnik za identifikacijo in reševanje marketinških problemov.

Ti procesi znotraj marketinga iščejo smiselne odgovore na široko paleto vprašanj in težav, od najbolj temeljnih osnovnih odločitev do najožjih strateških odločitev, sestavljeni pa so iz analize situacije, postavljanja ciljev, izbire primernih strategij in na koncu še implementacije. (Aaker in drugi 2000, 3). Proces se v zadnji fazi ne konča, pač pa evalvacija implementacije pomeni dobre začetne informacije za novo analizo.

## **5.2 Tipi, obseg in proces marketinških raziskav**

V grobem lahko raziskave razdelimo v dve skupini – kvalitativne in kvantitativne (Christy in Wood 1999; Houser 2007). Kvalitativne raziskave zajemajo intenzivno raziskovanje z majhnimi vzorci, podrobnimi opisi situacij, dogodkov in ljudi (Sykes v Christy in Wood 1999, 190), kvantitativne raziskave pa zajemajo večje vzorce, ki jih interpretiramo s pomočjo statistike in ki naj bi bili reprezentativni, da lahko z njihovo pomočjo sklepamo na populacijo (Christy in Wood 1999, 190).

Tipov teh raziskav je precej, Malhotra (1999) pa kot pomembnejše izpostavi raziskave oglaševanja in medijev, ocenjevanje znamk, raziskave novih izdelkov, vedenje potrošnika itd. Tudi Aaker in drugi (2000) v knjigi poudarijo, da je tipov marketinških raziskav veliko. Podjetje samo izbere, katere raziskave bo opravljalo in katere so zanj najuporabnejše.

Proces marketinškega raziskovanja večina avtorjev definira na podoben način, v splošnem pa ga lahko razdelimo na šest korakov. Prvi korak je *opredelitev problema in prepoznavanje potrebnosti marketinških raziskav*, sledi *definiranje ciljev raziskave*, ko raziskovalec definira hipoteze, raziskovalna vprašanja in metode. Tretji korak je *oblikovanje raziskovalnega načrta*. Raziskovalec v tej fazi natančno definira postopke, ki jih bo uporabil za naslednji korak, ki je *pridobivanje podatkov*. Peti korak je *priprava in analiza podatkov*, na koncu pa sledi še *poročanje rezultatov in priprava strateških priporočil*. Na koncu se pripravi še strateška priporočila za odločitve, ki temeljijo na ugotovitvah (Malhotra 2002; Aaker in drugi 2000; Neuman 2006).

## **6 Uporaba marketinških raziskav pri zagonskih podjetjih**

### **6.1 Podjetniška marketinška usmerjenost**

Goodstein (2000, 193) pravi, da »podjetje za uspeh potrebuje stranke in marketing je odličen način, kako jih pridobiti in ohraniti«. Drugo pomembno dejstvo pa je, da v današnjem svetu poudarek ni več na masovni proizvodnji, ampak na kustomizaciji, torej prilagajanju izdelka individualnemu potrošniku (Renko in drugi 2004, 4).

Prepoznana povezava med podjetništvom in marketingom je zbudila potrebo po novi definiciji in privedla do koncepta »podjetniškega marketinga« (ang *entrepreneurial marketing*) (Jones in Rowley 2011, 26). Čeprav je v majhnih podjetjih veliko dejavnikov, ki ovirajo marketinško načrtovanje, se glede na opravljene raziskave kaže, da ta podjetja izvajajo določene marketinške aktivnosti, ki pa niso nujno take, kot jih vidimo v velikih organizacijah (Hills in drugi v Bettiol in Di Maria 2012, 7). Tudi O'Dwyer in drugi (2009, 47) poudarjajo, da »se marketing v majhnih podjetjih sicer pojavlja, vendar na načine, ki niso značilni za velika podjetja, zato so pogosto percepirani kot nemarketinške aktivnosti«. Majhna podjetja velikokrat implementirajo marketinške inovacije, kar pomeni, da izvajajo aktivnosti, ki jih do takrat še niso uporabljala (Ajayi in Morton 2015, 3). Bettiol in Di Maria (2012) izpostavita, da je prav uporaba novih, neformalnih marketinških strategij tisto, kar predstavlja podjetniški marketing.

Tudi Morris in drugi (2002, 5) podjetniški marketing podobno definirajo kot »proaktivno identifikacijo in izkoriščanje priložnosti za to, da podjetje pridobi in obdrži profitabilne stranke skozi inovativne, nenačrtovane, nelienarne in vizionarske marketinške pristope, ki vodijo k obvladovanju tveganja, povečanju virov in ustvarjanju vrednosti«. Ioniță (2012, 135)

dodaja, da ta definicija zajema elemente podjetništva (proaktivnost, tveganje in inovativnost) in marketinga (usmerjenost k potrošniku, ustvarjanje vrednosti itd.) ter zajame tip vedenja, ki je značilen in potreben v fragmentiranem, dinamičnem kontekstu poslovanja. Tudi Lumpkin in Dess (v Lechner in Gudmundsson 2014, 38) podjetniško usmerjetnost definirata z istimi dimenzijami.

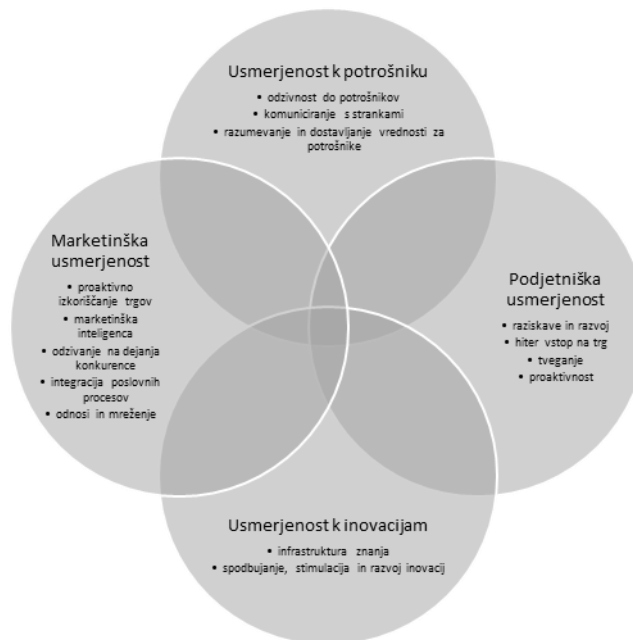
»Na splošno je marketing v majhnih podjetjih usmerjen v aktivnosti, ki jih izvaja lastnik in s katerimi želi podjetje privabiti nove poslovne priložnosti s poudarkom na konkurentih, strankah in poslovnem okolju« (O'Dwyer in drugi 2009, 55). Tudi Bettiol in Di Maria (2012, 229) poudarita, da je centralnost podjetnika v marketinški strategiji ključen element podjetniškega marketinga. Pravita namreč, da je podjetnik velikokrat osebno vpleten v promocijo novih izdelkov in v grajenje odnosa s strankami in partnerji (Bettiol in Di Maria 2012, 229). Goodstein (2000, 195) pravi, da mora podjetnik marketing razumeti kot način, da bolje cilja relevantne potrošnike, da na podlagi poznavanja teh potrošnikov razvije konkurenčne prednosti in da izvede strategije, ki pri potrošnikih izzovejo zeleno vedenje. Velikokrat je v povezavi s podjetniškim marketingom uporabljena besedna zveza grajenje odnosov, in veliko avtorjev (Ioniță 2012, 140; Bettiol in Di Maria 2012; O'Dwyer in drugi 2009; Gilmore in drugi 2001) poudarja pomen marketinga kot mreženja (ang *networking*). Ta pojem poudarja, da tisti, ki se ukvarja z marketingom (pogosto podjetnik oziroma lastnik sam), neposredno in pogosto komunicira oziroma je v stiku s strankami. To je v literaturi prepoznano kot prednost, saj tesni odnosi s strankami in partnerji pomenijo lahek in cenejši dostop do ključnih informacij (Zontanos in Anderson 2004).

Kot vidimo, to področje združuje več različnih teorij in poslovnih praks, zato sta Jones in Rowley (2011) predlagali nov model, imenovan podjetniška marketinška usmerjenost (ang *entrepreneurial marketing orientation*). V tem modelu sta združili **marketinško usmerjenost**, **usmerjenost k potrošniku**, **podjetniško usmerjenost** in **usmerjenost k inovacijam** (Jones in Rowley 2011, 26) in tako predstavili model, ki upošteva vse ključne značilnosti podjetij in hkrati nobene ne zanemarja (glej Sliko 2). Marketinška usmerjenost pomeni zbiranje informacij o trgu in širjenje teh informacij po celem podjetju, v katerem so funkcije med seboj povezane in smiselno koordinirane, vse to pa ob želji biti dobičkonosni (Kohli in Jaworski 1990; Narver in Slater 1990). Drug sestavni del tega modela je usmerjenost k potrošniku, ki trdi, da je uspeh podjetja odvisen od odnosa, ki ga ima s potrošniki, strankami in partnerji, in od razumevanja njihovih potreb in želja (Jones in Rowley 2011, 28). Pri tretjem delu – podjetniški usmerjenosti, gre predvsem za proaktivnost, tveganje in inovativnost (Lumpkin in



Dess v Jones in Rowley 2011, 29), usmerjenost k inovacijam, ki predstavlja četrti del modela, pa se osredotoča na to, da je inovativnost ključni del marketinga majhnih podjetij in ključni element podjetništva (Hills in Hultman v Jones in Rowley 2011, 30).

Slika 6.1: Konceptualni model podjetniške marketinške usmerjenosti



Vir: Jones in Rowley (2011, 31).

## 6.2 Pomen marketinga pri zagonskih podjetjih

Čeprav so zagonska podjetja v današnjem času za gospodarstvo izredno pomembna, se pogosto soočajo z visoko stopnjo neuspeha, kar se pogosto pripisuje šibkim in nizkim vlaganjem v marketing (McCartan-Quinn in Carson 2003). Ker je bila marketinška usmerjenost v številnih raziskavah in literaturi prepoznana kot pomembna poslovna praksa, ki pomembno prispeva k poslovni uspešnosti (Jaworski in Kohli 1993; Narver in Slater 1990), je tudi za majhna podjetja pomembno, da to usmerjenost čim prej sprejmejo.

Zagonska podjetja večinoma nimajo posebnega dela podjetja, ki bi se ukvarjal z marketingom. Vse poslovne aktivnosti so močno prepletene, za marketing pa najpogosteje skrbi lastnik oziroma menedžer, bodisi sam ali pa s pomočjo zaposlenih (Bodlaj in Rojšek 2014, 113; Bettiol in Di Maria 2012, 226). Slovenska majhna podjetja marketing sicer vidijo kot pomembnega za doseganje poslovne učinkovitosti, vendar ga vedno povezujejo z ostalimi poslovnimi aktivnostmi (Bodlaj in Rojšek 2014, 113). To prepletanje, skupaj s fleksibilnostjo

in hitrostjo reakcij na potrebe potrošnikov, vidijo kot pomembno konkurenčno prednost pred velikimi podjetji (Bodlaj in Rojšek 2014, 113). Marketing, ki ga izvajajo zagonska podjetja, se v mnogih značilnostih razlikuje od klasičnega marketinga, ki ga izvajajo v velikih podjetjih (Jones in Rowley 2011; Bettiol in Di Maria 2012; O'Dwyer in drugi 2009).

Zagonska podjetja se v zvezi z marketingom soočajo s precej težavami. Prvi ključni izziv marketinga v takih podjetjih je *novost organizacije* (Gruber 2004, 169). Potencialne stranke podjetja še ne poznajo in mu pogosto tudi ne zaupajo, kar podjetje na nek način prisili, da zgradi trdne odnose s strankami, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju. Tu je treba omeniti še pomanjkanje marketinških izkušenj, kar posledično pomeni napake v marketinškem načrtovanju in napačne odločitve (Gruber 2004, 169). Drugi izziv je *majhnost* zagonskih podjetij. S tem je običajno povezano primanjčevanje finančnih in kadrovskega virov, posledično pa spet pomanjkanje marketinških znanj (Gruber 2004, 169). Tretji ključni izziv, s katerim se sooča marketing zagonskih podjetij, pa je *negotovost*, saj podatkov o trgu pogosto ni oziroma so zaradi visoke stopnje inovativnosti podjetja popolnoma neuporabni, zato se zagonska podjetja težko zanašajo na klasične marketinške metode (Gruber 2004, 169).

### **6.3 Izvajanje, obseg in pomen marketinških raziskav pri zagonskih podjetjih**

Do zdaj že vemo, da se zagonska podjetja zaradi različnih vzrokov ne poslužujejo klasičnih marketinških metod. Kljub drugačnim metodam pa še vedno tudi za zagonska podjetja velja, da je en ključnih elementov marketinške usmerjenosti prav generiranje tržne inteligence, kar pomeni znanje predvsem o potrošnikih in konkurenci (Renko in drugi 2005, 258; Lewrick in drugi 2011, 49).

Za majhna in zagonska podjetja je značilno, da podatke o trgu zbirajo neformalno in spontano, večinoma preko komunikacije z že obstoječimi in tudi potencialnimi strankami (Bodlaj in Rojšek 2014, 110; Ioniță 2012). Poleg tega se menedžerji in ostali zaposleni pri raziskovanju trga poslužujejo tudi spleta, komunikacije s poslovnimi partnerji in opazovanja (Bodlaj in Rojšek 2014, 110). Renko in drugi (2005, 262) poudarjajo tudi pomen pogovora in posvetovanja z mnenjskimi voditelji in vrstniki (na primer podobnimi podjetji).

Veliko podjetij poudarek namenja samo razvoju novih produktov, zanemarjajo pa potrošnikove potrebe, kar je pogosto tudi razlog za to, da marketinških raziskav ne opravljajo (Lewrick v Lewrick 2011, 49). Podjetniki začnejo s tem, kar imajo, kaj znajo in koga poznajo

(mreže kontaktov in potencialnih strank) in na tem gradijo čim primernejše končne izdelke (Ioniță 2012, 138).

Lewrick in drugi (2011, 50) pa poudarjajo dve različni usmeritvi znotraj marketinške usmerjenosti, ki so zelo povezane z raziskavami – na eni strani usmeritev na potrošnike in na drugi usmeritev na konkurenco. Potrošnik je dandanes zelo pomemben za podjetja in njihovo delovanje in pričakuje se, da potrošnika vključimo v proces ustvarjanja vrednosti (Renka in Carsrud 2004; Renka in drugi 2005; Lewrick in drugi 2011). Če se podjetje usmeri na potrošnika, je bolj verjetno, da bo trgu ponudilo radikalne inovacije (ang *radical innovation*), ki predstavljajo popolnoma nove, na trgu do tedaj še neobstoječe produkte (Lewrick in drugi 2011, 50). Če pa se podjetje osredotoči na konkurenco, je bolj verjetno, da bo ustvarilo progresivne inovacije (ang *incremental innovation*), torej zgolj izboljšave že obstoječih produktov (Lukas in Ferrell v Lewrick in drugi 2011, 50).

Po raziskavi, ki je bila opravljena med zagonskimi in zrelejšimi podjetji (Lewrick in drugi 2011), pa tudi po ostali predelani literaturi (Blank in Dorf 2012; Ries 2011; Walsh in Lipinski 2009), so za zagonska podjetja značilnejše radikalne inovacije, torej popolnoma novi produkti, ki jih trg do tedaj še ni videl, kar nakazuje na to, da se zagonska podjetja bolj osredotočajo na potrošnike. Tudi številni drugi avtorji (Bodlaj in Rojšek 2014; Renka in drugi 2005; Ioniță 2012) prepoznavajo in poudarjajo pomen komunikacije zagonskih podjetij s svojimi strankami. Vseeno pa je tudi vpliv usmerjenosti h konkurenci pri zagonskih podjetjih nezanemarljiv, saj pomaga identificirati konkurenčne priložnosti, ki lajšajo lansiranje novih produktov na trg (Lewrick in drugi 2011, 57).

## **7 Metodologija**

### **7.1 Raziskovalna vprašanja**

Po eni strani se v literaturi izpostavlja pomen inovativne ideje (Mole in Worrall 2001; O'Dwyer in drugi 2009) in omejenost finančnih in kadrovskih sredstev (Salamzadeh in Kasim 2015), po drugi pa nekateri avtorji poudarjajo, da je izrednega pomena poznavanje trga (Bettioli in Di Maria 2012; O'Dwyer in drugi 2009). Velikokrat se izpostavlja tudi povezanost obojega, zato sem želela v tej nalogi predvsem izvedeti, kakšna pravila poslovanja veljajo v praksi in kako situacijo vidijo podjetja sama, iz česar sem izpeljala tudi glavno raziskovalno vprašanje.

## **RV1: Kakšen pomen imajo marketinške raziskave za slovenska zagonska podjetja?**

Iz tega sem izpeljala 6 podvprašanj, s katerimi sem si pomagala pri odgovarjanju na glavno raziskovalno vprašanje.

**RPV1: Ali slovenska zagonska podjetja izvajajo marketinške raziskave?**

**RPV2: Če slovenska zagonska podjetja izvajajo marketinške raziskave, kakšne raziskave izvajajo, kako pogosto to počnejo in koliko časa jim to vzame?**

**RPV3: Če slovenska zagonska podjetja izvajajo marketinške raziskave, kako uporabijo rezultate opravljenih marketinških raziskav?**

**RPV4: Če slovenska zagonska podjetja izvajajo marketinške raziskave, koliko sredstev namenijo le-tem?**

**RPV5: Če slovenska zagonska podjetja ne izvajajo marketinških raziskav, kaj uporabljajo namesto tega oziroma kako pridobijo znanje o trgu?**

**RPV6: Če slovenska zagonska podjetja ne izvajajo marketinških raziskav, kaj je razlog za to?**

## **7.2 Raziskovalna metoda**

Tema, ki me zanima, je predvsem pri nas še relativno neraziskana, zato sem se odločila za metodo, ki je najbolj primerna v tem kontekstu. To je kvalitativna metoda polstrukturiranih poglobljenih intervjujev. Približen potek intervjuja in ključna vprašanja sem imela že vnaprej pripravljena (glej prilogo A), podvprašanja pa sem prilagajala vsakemu intervjuvancu posebej, odvisno od toka pogovora.

Intervju je bil razdeljen na štiri dele. Prvi del je bil sestavljen iz uvodnih vprašanj o podjetju in na splošno vlogi marketinga v njem. Ta del je bil obvezen za vse intervjuvance. Sledila sta mu dva dela, ki sta bila odvisna od odgovora intervjuvanca – če je intervjuvanec rekel, da v njihovem podjetju opravljajo marketinške raziskave, je odgovarjal na en del intervjuja, če pa je opravljanje teh raziskav zavrnil, je odgovarjal na drugi del. Zadnji del je bil sestavljen iz zaključnih vprašanj o prihodnosti podjetja in je bil, prav tako kot uvodni del, obvezen za vse intervjuvance.

Intervjuje sem opravljala v juniju in juliju 2016, trajali pa so od 30 do 60 minut, kar je bilo precej odvisno od količine časa, ki jo je imel sogovorec na razpolago. Intervjuje sem posnela in jih transkriptirala<sup>1</sup>. Vsi intervjuji razen enega so potekali v slovenščini. Intervju s podjetjem C je potekal v angleščini, ker se nama je z intervjuvancem pridružil še sodelavec, ki je po rodu Francoz in ne govori slovensko. Za potrebe te naloge sem izseke tega intervjuja prevedla v slovenščino.

Vsi intervjuji so potekali v zaprtem prostoru, bodisi v pisarni ali sejni sobi, razen intervjuja s podjetjem C, ki je potekal na hodniku podjetja in je zato med intervjujem prihajalo do več šumov.

### **7.3 Izbira intervjuvancev**

Intervjuvance sem izbirala naključno oziroma sem potencialna podjetja kontaktirala preko elektronske pošte in se dogovorila s tistimi, ki so prvi odgovorili. Izvedla sem šest intervjujev, ki so potekali anonimno, zato sem jih poimenovala intervjuvanci A, B, C, D, E in F.

A, B, D in E so predstavniki zagonskih podjetij, C in F pa zaposlena v pospeševalnikih. S pogovorom z zaposlenimi v zagonskih podjetjih sem želela predvsem pridobiti praktičen vpogled v marketinške raziskave in pomen le-teh pri zagonskih podjetjih, s sogovorci, zaposlenimi v pospeševalnikih, pa sem želela ugotoviti, kakšen pomen dajejo te izobraževalne ustanove marketinškim raziskavam. Mnogo zagonskih podjetij svojo pot začne prav v pospeševalnikih, zato se mi je zdelo zanimivo slišati tudi njihovo plat zgodbe.

Področje oziroma industrija, v kateri delujejo, je naključna. Poleg dveh pospeševalnikov, ki sta nekakšna splošna primera (tu lahko pot začnejo zagonska podjetja vseh industrij) sem obravnavala dve podjetji, ki delujeta v modni industriji, eno podjetje s področja športa in eno s področja elektronike.

---

<sup>1</sup> Gradivo dostopno pri avtorici.

## **8 Analiza in ugotovitve**

Za analizo sem uporabila prilagojen postopek kodiranja. Vse odgovore (iz vseh intervjujev), ki so se nanašali na ista vprašanja, sem združila in šele nato iz teh odgovorov razbrala in določila širše teme. Za vsako temo sem napisala splošne ugotovitve, poleg tega pa v analizo vključila tudi zanimive izseke iz intervjujev. Glede na raziskovalna vprašanja moje naloge, okvirna vprašanja, ki sem jih imela pripravljena in nenazadnje tudi glede na odgovore in poudarke mojih sogovornikov sem določila pomembnejših 10 tem:

1. Pomen marketinga in marketinške funkcije
2. Razumevanje pojma in pomena marketinških raziskav
3. Opravljanje (marketinških) raziskav
4. Zbiranje podatkov in uporaba le-teh v praksi
5. Pogostost in trajanje raziskav
6. Formalnost/neformalnost izvajanja raziskav
7. Sredstva, namenjena raziskavam
8. Zaposleni in znanje
9. Faza izdelka, v kateri so marketinške raziskave najbolj pomembne
10. Pomen dobre ideje oziroma dobrega poznavanja trga

Vsi sogovorniki v svojih podjetjih izvajajo marketinške raziskave, prav tako pa tudi oba pospeševalnika poudarjata, da so tovrstne raziskave izrednega pomena za zagonska podjetja in da jih to marketinško naravnano miselnost tudi učijo.

### **8.1 Pomen marketinga in marketinške funkcije**

Vsi intervjuvanci se zavedajo pomena marketinga. Trije od štirih sogovorcev pravijo, da je marketing pri njih zelo pomemben in ga tako tudi obravnavajo, intervjuvanec B (2016) pa omeni, da se s kolegom (solastnikom) zavedata pomena marketinga, da pa mu zaenkrat pripisujeta premajhno vlogo. Intervjuvanec D (2016) že v tej začetni točki omeni omejenost finančnih sredstev, s katero se soočajo.

Intervjuvanec E (2016) omeni povezanost med marketingom in ostalimi funkcijami: »Mislim, da lahko rečem, da ima marketing v našem podjetju izjemno pomembno funkcijo in deluje v tesni povezavi z razvojem in tudi...torej...podporo uporabnikom /.../ je pa marketing tudi vpleten v vse procese odločanja /.../«.

Intervjuvanec C (2016) pravi, da je pomen marketinga in raziskav po njegovem mnenju v zagonskih podjetjih še pomembnejši kot v običajnih, večjih podjetjih: »/.../ pravzaprav je fokus tu še večji. Ker morajo res zelo dobro poznati svoj trg. /.../ tak način raziskav, brez finančnih vložkov, le z veliko vložnega časa in osredotočenosti. Zanje je to ključnega pomena«.

Iz tega lahko sklepamo, da sta marketing in marketinška naravnost za zagonska podjetja pomembna, da pa so pri tem velikokrat omejeni z različnimi sredstvi, največkrat pomanjkanjem časa in finančnih sredstev. Ta ugotovitev je bila pričakovana in sovпада z literaturo, ki poudarja pomen marketinga pri zagonskih podjetjih (Jones in Rowley 2011), hkrati pa opozarja, da se zagonska podjetja soočajo s različnimi izzivi, ki lahko vplivajo na njegovo delovanje (Salamzadeh in Kasim 2015).

## **8.2 Razumevanje pojma in pomena marketinških raziskav**

Sogovorci marketinške raziskave definirajo kot raziskavo trga, torej kaj se dogaja s konkurenco in mediji ter s kakšnimi strategijami bomo najlažje prodali izdelek. Intervjuvanec A (2016) marketinške raziskave razume kot analizo različnih podatkov in informacij, ki se nanašajo na podjetje oziroma izdelek, intervjuvanec E (2016) pa poudarja, da so to raziskave, ki pomagajo tako pri razvoju izdelka kot tudi pozicioniranju le-tega na trg. Po njegovem mnenju si z raziskavami pomagajo razložiti situacijo na trgu, da potem lahko temu primerno razvijejo izdelek in ga v naslednji fazi tudi pravilno pozicionirajo.

Pri definiranju pomena marketinških raziskav intervjuvanec B (2016) omeni vpogled na trg in dejstvo, da poznavanje trga pomeni manj presenečenj in pripravljenost na določene situacije, intervjuvanec E (2016) pa še poudari, da so raziskave pomembne za optimalno delovanje in za sprejemanje dobrih odločitev. Poleg tega omeni še poseben način poslovanja: »Lahko rečem, da delujemo po načelu vitkega poslovanja, kar pomeni, da se ves čas vrtimo v krogu – testiraj, analiziraj, popravi, testiraj, analiziraj, popravi, lansiraj«.

Tu so torej sogovorci precej enotni. Vsi namreč omenijo raziskavo trga, ki pomaga pri razvoju izdelka in njegovem pozicioniranju na trg. Iz tega lahko sklepamo, da razumejo sam pojem marketinških raziskav, da pa ga vseeno vsak razlaga malce po svoje, kar poudarja unikatnost in fleksibilnost zagonskih podjetij in njihovega delovanja, kar je velikokrat izpostavljeno tudi v literaturi (Bettiol in Di Maria 2012; O'Dwyer in drugi 2009; Bodlaj in Rojšek 2014).

### 8.3 Opravljanje (marketinških) raziskav

Vsa intervjuvana podjetja izvajajo raziskave, a poudarijo, da tega ne počnejo na klasičen način. Omenjene so zelo različne raziskave in različni načini opravljanja teh raziskav. Tudi tu podjetja omenijo, da so jim te raziskave pomembne.

Intervjuvanec B (2016): »Jaz ves čas spremljam oznake, objave, iščem druga podobna podjetja po spletu, spremljam podatke modne in urarske industrije /.../ s tem res vidiš, kako se izoblikujejo trgi /.../ res moraš redno spremljat kaj se dogaja, izdelke in predstavitve na kickstarterju in podobno /.../«.

Intervjuvanec D (2016):

*Ja, opravljamo nekakšne marketinške raziskave, ker je to nek bistven del meni osebno vsakega podjetja in res se trudimo vsako leto več vlagat v to. /.../ redno skušamo slediti, kaj se dogaja na trgu lesenih modnih dodatkov /.../ Dobivamo tudi povratne informacije od naših proizvajalcev, kar je za nas zelo pomemben del, ker s temi povratnimi informacijami izvemo, kako oni delajo, kakšne so številke pri njih in to izkoristimo tudi za nas, da tudi mi pravilno delamo.*

Intervjuvanec E (2016): »V zadnjem času vedno več časa namenjam raziskavam, predvsem naših uporabnikov...predvsem kdo so, kakšni so, njihov stil /.../ način kako uporabljajo naš produkt, na kakšen način ga uporabljajo /.../«.

Ko sem sogovorce vprašala, ali jim je pri raziskavah pomembnejša konkurenca ali potrošniki, so vsi izpostavili slednje. Vsi poudarjajo, da so potrošniki tisti, ki narekujejo razvoj izdelka in njegovo zgodbo. Zadovoljstvo uporabnika je za vsa podjetja na prvem mestu, prav uporabniki pa so tisti, ki jim dajo največ povratnih informacij in na katere se lahko najbolj zanesejo. Kar se tiče konkurence, intervjuvanec A (2016) pove, da »/.../ konkurenca – vsaj neposredna – ni tako izrazita«.

Po drugi strani so predstavniki dveh podjetij (B in E) ter obeh pospeševalnikov poudarili, da je pomembna tudi konkurenca.

Intervjuvanec B (2016): »Konkurence prej še ni bilo, zdaj, ko naju pa kopirajo, bo pa treba nekaj spremenit«.

Intervjuvanec E (2016): »/.../ z enim očesom opazujemo tudi konkurenco, saj ne želimo zaostajati, nasprotno, želimo bit en korak pred njimi«.



Intervjuvanec C (2016) pravi: »/.../ sem pridejo in rečejo, da nimajo konkurence, in mi rečemo, da to ni res, da imajo vsi konkurenco. Tudi če konkurenca ni neposredna, lahko potrošniki uporabijo substitute. Zato jim rečemo, naj jih analizirajo, prav tako pa morajo to predstaviti nam in investitorjem /.../ pomembno je, da se razlikujejo od drugih, kar pa se najbolje kaže kot percepcija vrednosti v očeh uporabnikov /.../«.

Intervjuvanec F (2016):

*/.../kupci so tisti, ki bojo presodili, če bo nekdo ta izdelek ali storitev uporabljal oziroma kupil, bil za to pripravljen plačat /.../ morajo se pa seveda zavedati konkurence in dobro vedeti, kje so boljši in kje so mogoče slabši oziroma kako so drugačni, zato da lahko s to drugačnostjo nagovorijo kupce /.../ Rekel bi, da je bolj pomemben kupec, da pa moramo, zato da nagovorimo pravilne potrošnike in da vemo, kaj moramo narediti, prej narediti domačo nalogo in poznati vse okoli sebe, vse substitute.*

Še enkrat sta poudarjeni unikatnost in fleksibilnost zagonskih podjetij, neklasičen način opravljanja marketinških raziskav pa lahko pripišemo tudi omejenosti (predvsem finančnih) sredstev. Tudi odgovori, ki jasno nakazujejo, da je potrošnik pomembnejši od konkurence, se skladajo z literaturo (Bodlaj in Rojšek 2014; Renka in drugi 2005; Ioniță 2012), ki pravi, da so za zagonska podjetja značilnejše radikalne inovacije, za katere je pomembnejše boljše poznavanje potrošnikov. Konkurenco tako sogovorniki kot tudi teoretiki vidijo kot pomembno predvsem za definiranje svojih konkurenčnih prednosti (Lewrick in drugi 2011, 57), pa čeprav zagonska podjetja mnogokrat delujejo na trgih, kjer neposredna konkurenca še ne obstaja. V tem primeru se osredotočajo na substitute.

#### **8.4 Zbiranje podatkov in uporaba le-teh v praksi**

Tudi tu podjetja naštejejo različne načine zbiranja podatkov in uporabe teh podatkov v praksi, kar nadalje nakazuje na to, da v zagonskih podjetjih sicer opravljajo marketinške raziskave, da pa ne obstaja neka univerzalna teorija, ki bi ji taka podjetja sledila in prav tako potrjuje dejstvo, da zagonska podjetja opravljajo raziskave, ki za običajna podjetja niso značilne. Načini opravljanja raziskav, zbiranja in obdelave podatkov ter potem tudi uporabe rezultatov v praksi je prepuščena situaciji in vsakemu podjetju posebej.

Intervjuvanec A (2016) pravi, da podatke zbirajo na podlagi javno dostopnih virov oziroma tistih virov, na katere se lahko zanesejo. To je predvsem prisotnost oziroma številčnost na

družbenih omrežjih in spletni strani, podatki o uporabi interneta na posameznih trgih in podobno. Obdelujejo jih tako, da jih spravijo v enotno obliko in na koncu iz tega dobijo rezultate o primernosti določenega trga.

Intervjuvanec B (2016) opiše zelo specifično taktiko zbiranja podatkov o ciljni skupini: »/.../ sva dobesedno vse podpornike in potem tudi sledilce analizirala, jaz sem imel seznam imen, jih iskal na Facebooku in videl njihov stil, starost in podobno«.

Intervjuvanec D (2016) pravi, da naredijo največ testiranja preko trgovin: »Največ testiranja za slovenski in hrvaški trg naredimo prek trgovin...poslušamo kupca, po čem posega, kaj kupuje in kaj želi in na ta način hitro reagiramo in se skušamo glede na to tudi orientirati in prilagajati. Če nekaj kupcu ni zanimivo, začnemo to takoj ukinjati in obratno seveda. Če se pokaže nek interes, poskusimo to čim prej nadgraditi in obogatiti«.

Intervjuvanec E našteje tri glavne, a različne načine zbiranja in obdelave informacij:

*/.../ analizo obstoječih uporabnikov /.../ delamo s pomočjo našega sistema. /.../ nam omogoča, da izvozimo statistične podatke o uporabi našega produkta. S tem na primer izvemo, kolikokrat v povprečju uporabniki odprejo našo aplikacijo, katere funkcije največ uporabljajo /.../ Potem je pa tu še raziskava oziroma analiza konkurence, kar pa izvajamo povsem neformalno. To delamo predvsem s pomočjo interneta, kar pomeni, da pogledamo njihovo spletno stran, in seveda tudi njihova spletna družbena omrežja /.../ spremljamo pa tudi objave v medijih, kot nek kliping /.../ uporabljamo orodja za SEO analize, s temi pa vidimo, na katere ključne besede ciljajo in podobne stvari. Analiziramo tudi obisk na naši spletni strani /.../ s pomočjo Google Analytics-a /.../ spremljamo vse pomembne faktorje /.../ gledamo tudi CTR /.../*

Glede uporabe rezultatov v praksi podjetja naštejejo zelo zanimive primere in ob tem še poudarijo, kako so raziskave in poznavanje trga pomembne za zagonska podjetja, predvsem za to, da so na določene stvari pripravljeni in jih zaradi raziskav ne presenetijo.

Intervjuvanec B (2016):

*/.../sva, ko sva šla na kickstarter, na začetku popolnoma zgrešila. Ker sva mislila, da bojo najine ure želeli kupiti »hipsterji«. Takrat je bilo to v porastu in sva si predstavljala, da bodo oni najina ciljna skupina. Potem se je pa s sledenjem ljudi na Facebook-u izkazalo, da so najina primarna ciljna skupina dejansko moški, stari nad*

*35 ali 40 let in taki, ki dajo veliko na stil /.../ Zdi se mi, da mnoga zagonska podjetja to kar posplošijo in ne določijo dobro ciljne skupine.*

Intervjuvanec E (2016) poudari spet drugačne načine uporabe rezultatov: »optimiziramo našo spletno stran in tudi spletna družbena omrežja /.../ rezultatom raziskav prilagajamo tudi nakupni proces /.../«. Glede uporabe pa je sogovorec izpostavil sledeč primer (intervjuvanec E 2016): »/.../ z analizo obnašanja uporabnikov na spletni strani smo ugotovili, da jih veliko številu zapusti nakupni proces, ko vidijo, kakšni so stroški pošiljanja v določene države /.../ smo se odločili določenim državam ponuditi brezplačno poštnino /.../«.

Tudi pospeševalnika izpostavljata individualnost marketinških raziskav, predvsem pa poudarjata osebne načine prodaje, torej da grejo ven, med ljudi, in jim poskušajo prodat svoj izdelek. Poudarita tudi pomen mreženja in osebnega stika, kar najdemo tudi v literaturi (Ioniță 2012, 138).

Intervjuvanec C (2016):

*Precej je odvisno od podjetja. Proces popolnoma prilagodimo, saj resnično ne potrebujejo istih stvari. /.../ ne moremo se namreč omejiti na en proces, kjer morajo vsa podjetja opraviti deset korakov in to je vse. Če ima neko podjetje večino prometa na spletu /.../ lahko preprosto uporabimo povratne informacije o tem, kako potrošniki uporabljajo spletno stran. /.../ Če je podjetje medorganizacijsko /.../ jim ne preostane drugega kot intervjuji. /.../ v realnosti jih spodbujamo k temu, da grejo ven in govorijo z ljudmi /.../*

Intervjuvanec F (2016): »/.../ pred leti smo mogoče imeli bolj strukturiran program za te ideje, zdaj delamo z njimi bolj individualno, tako da prilagodimo naše napotke vsaki ideji /.../ grejo med ljudi, študente, vprašajo če bi nekdo kupil to stvar /.../«.

Glede mreženja pa intervjuvanec F (2016) pove naslednje: »Ja, vsekakor je pomemben. Zagonska podjetja so nova podjetja na trgu, ki nimajo še neke uveljavljene podjetniške zgodbe, nekega imena /.../ je pomembno, da se udeležujejo dogodkov, konferenc, delavnic, predstavitev in izkoristijo ta čas veliki meri tudi za mreženje, za izmenjavo kontaktov, za iskanje nekih potencialnih partnerjev.«

V tem delu se večina ugotovitev sklada s teorijo. Posebej naj poudarim hitro prilagajanje na povratne informacije, ki ga poudari intervjuvanec D (2016). To tveganje v literaturi poduarja vrsta teoretikov, kot so Morris in drugi (2002), Ioniță (2012) ter Jones in Rowley (2011).

Poleg tega se trditve sogovorcev z literaturo ujemajo tudi pri dejstvu, da je pridobivanje podatkov neformalno, kar v literaturi poudarijo Bodlaj in Rojšek (2014) ter Ioniță (2012).

### **8.5 Pogostost in trajanje raziskav**

Tudi tu so se odgovori od podjetja do podjetja razlikovali, vsi pa raziskave opravljajo precej pogosto. Intervjuvanec A (2016) poudari, da raziskave opravljajo nesistematično in da se zavedajo, da to ni prav. V nadaljevanju pove, da včasih raziskave opravljajo na tedenski, drugič na mesečni ali celo kvartalni ravni, trajanje ene posamezne raziskave pa ocenjujejo na teden ali dva. Tudi intervjuvanec E (2016) pove, da raziskave opravljajo na tedenski ravni, poudarijo pa tudi dejstvo, da to ni nikoli končan proces in da podatke zbirajo dnevno, analize pa pripravljajo tedensko. Intervjuvanca B in D raziskave opravljata bolj pogosto – intervjuvanec B vsakih par dni, intervjuvanec D (2016) pa pravi, da je to pri njih redno vsakodnevno delo, ki jim vzame eno do dve uri na dan.

### **8.6 Formalnost/neformalnost izvajanja raziskav**

Vsa intervjuvana podjetja poudarijo, da raziskave izvajajo neformalno. Intervjuvanec A (2016) pravi: »Bolj na neformalen način, kar pa še ne pomeni, da je tako najbolje. Gre za to, da formalni način, predvsem pa konkretna obdelava teh podatkov, zahteva precej časa in nenazadnje tudi znanja posameznikov in ekipe, ki to izvajajo«. Intervjuvanec B (2016) pove, da sta lastnika še študenta in da imata podjetje za nekakšen hobi, zato na podoben način tudi izvajata raziskave. Ničesar ne prepustita zunanjim izvajalcem, ker se jima zdi, da je to velikokrat predrago in ne ponuja dovolj velikega učinka. Intervjuvanec D (2016) pravi, da bodo, dokler bodo imeli omejena sredstva, raziskave opravljali neformalno, prav tako pa tudi intervjuvanec E (2016) poudari, da vse analize izvajajo znotraj podjetja in da nimajo nobenih predpisanih formularjev ali predstavitev. Vse to se ujema z literaturo, kjer podobne ugotovitve opisujejo predvsem Bodlaj in Rojšek (2014) ter Ioniță (2012).

### **8.7 Sredstva, namenjena raziskavam**

Zelo veliko vlogo pri marketinških raziskavah zagonskih podjetij igrajo finančna sredstva oziroma pomanjkanje le-teh. Tako podjetja kot tudi oba pospeševalnika poudarijo, da je omejenost s finančnimi sredstvi velika zavora za zagonska podjetja in opravljanje raziskav znotraj njih. Kot nekakšen nadomestek za denar podjetja in pospeševalniki poudarijo čas. Tudi tu ni večjih odstopanj od literature.

Intervjuvanec A (2016) pove, da gre pri sredstvih predvsem za čas, podobno pa poudari tudi intervjuvanec B (2016): »/.../ v te raziskave vložim samo svoj čas. Kot sem že omenil, odločila sva se, da v to ne bova vlagala veliko in tako tudi je. To delava sama in edino, kar nama pobere, je čas«.

Po drugi strani intervjuvanec E (2016) omeni tudi finančna sredstva, a poudari, da teh ni veliko: »Razen proračuna, namenjenega za različna analitična orodja in pa za plače zaposlenih, nič, ker ne uporabljamo zunanjih izvajalcev«.

Intervjuvanec C (2016) pove, da zagonskim podjetjem, ki jih uči, svetuje, da za marketinške raziskave ne porabijo nič denarja in to tudi lepo razloži.

*/.../ edine raziskave, ki jih uporabljajo, naj opravijo sami. Tako rekoč torej v pridobivanje podatkov vložijo svoj čas. /.../ Investicija se meri z vloženim časom in njihovo urno postavko, ki je v večini primerov nič. /.../ Ne razumite me narobe, večina teh ljudi zelo dobro pozna svoj trg in njegove značilnosti, toda način, kako to znanje pridobijo, je, da preprosto zapustijo zgradbo, prodajajo, se pogovarjajo ... izvajajo svoje aktivnosti, kar je pogosto boljše kot če bi neko raziskavo naročili.*

## **8.8 Zaposleni in znanje**

Vsa podjetja so odgovorila, da to opravljajo lastniki sami oziroma nekdo iz marketinga, da torej nimajo nikogar posebej zaposlenega za opravljanje raziskav. Nihče od intervjuvancev raziskav ne prepušča zunanjim izvajalcem, intervjuvanec B (2016) pa poudari še nekaj drugega: »Imela sva nekaj časa neko agencijo za marketing /.../ Ampak sva to opustila, ker so postale te agencije tako drage s provizijami, da se bolj splača delati sam.« Intervjuvanec E (2016) pove, da raziskave opravlja vsak na svojem oddelku: »Marketing dela analize oglasov in strani, programerji pripravijo analizo uporabe spletne aplikacije in produkta /.../«.

Kar se tiče znanja oziroma kompetenc za opravljanje raziskav, podjetja naštejejo različne vire. Intervjuvanec A (2016) poudari, da je pri marketinških raziskavah v ospredju zdrava pamet, doda pa še, da je dandanes na spletu dostopnih veliko različnih in tudi brezplačnih orodij, ki lahko olajšajo delo. Predvsem so to članki in spletne strani z napotki. Intervjuvanec B (2016) pove, da so mu v največjo pomoč strokovne knjige o zagonskih podjetjih, prav tako pa tudi študije primera. Pravi, da sta s solastnikom poskusila od najboljših kampanj pobrati najboljše stvari in to potem združiti, kar velja tudi za marketinške raziskave. Intervjuvanec D (2016) našteje znanje, pridobljeno preko šol in fakultet, spleta in knjig, tudi intervjuvanec E (2016)

izpostavi podobne stvari: »Znanja pridobivamo z udeležbo na različnih seminarjih, s pomočjo interneta, videov z navodili, pogosto pa si med seboj pomagamo tudi z ostalimi slovenskimi zagonskimi podjetji /.../«.

Tu lahko rečemo, da inovativnost zagonskih podjetij ni omejena zgolj na sam izdelek. Ta podjetja so inovativna tudi takrat, ko iščejo nove, izvirne, učinkovite in cenovno ugodne načine analiziranja in spoznavanja trga. Tudi to lahko prepoznamo v literaturi, kjer predvsem Ajayi in Morton (2015) poudarita, da so poleg produktnih inovacij za zagonska podjetja pomembne tudi organizacijske, marketinške in procesne inovacije.

## **8.9 Faza izdelka, v kateri so marketinške raziskave najbolj pomembne**

Intervjuvanec A meni, da so raziskave v vseh fazah enako pomembne, intervjuvanec E (2016) pa poudari fazo razvoja izdelka: »Najbolj pomembne so raziskave v fazi razvoja izdelka. V našem primeru to pomeni v fazi, ko je produkt že na trgu, ga uporabniki že imajo, mi pa ga želimo še izboljšati«.

Intervjuvanec F (2016) na drugi strani omeni bolj celosten pristop: »Rekel bi, da v vsaki fazi to prinese neko dodatno informacijo. V prvi je to lahko vsekakor izločilni kriterij /.../ A se ta ideja oblikuje /.../ ali pa opusti. To je recimo zelo grob da/ne kriterij. /.../ Mogoče na začetku bolj neke grobe osnove, pa se potem vedno bolj podrobno dela te stvari. Da se bolj izpili, na kakšen način bomo komunicirali in kasneje tudi ti načini za vsak segment, kako priti do njega /.../«.

Kot torej vidimo, ima vsak neko svojo predstavo, kdaj so raziskave najbolj pomembne, kar spet nakazuje že prej omenjen primankljaj univerzalne teorije o marketinških raziskavah znotraj zagonskih podjetij.

## **8.10 Pomen dobre ideje oziroma dobrega poznavanja trga**

S tem vprašanjem sem želela preveriti, ali se zdi zagonskim podjetjem pomembnejša dobra ideja ali dobro poznavanje trga. Intervjuvanca A in B poudarita, da je najpomembnejša in najboljša kombinacija obojega. Intervjuvanec D (2016) je drugačnega mnenja: »Jaz bom danes odgovorila, da je pomembnejša dobra ideja, ker smo mi tako uspeli, s tem da je tudi dobro poznavanje trga pomembno. Pred to mojo izkušnjo bi definitivno drugače odgovorila, po moji izkušnji pa bi rekla, da je pomembnejša dobra ideja«. Intervjuvanec E (2016) ponudi drugačen, a zanimiv odgovor, ki je skladen tudi z odgovorom o pomenu raziskav v različnih

fazah cikla izdelka: »V čisto začetni fazi je gotovo pomembnejša dobra ideja. Pri vstopu na trg pa je potrebno nekaj sreče ali pa dobro poznavanje trga«.

En od pospeševalnikov (Intervjuvanec C 2016) je izpostavil zanimivo razliko, ki pojasnjuje pomen poznavanja trga:

*In tu je razlika med inovatorjem in podjetnikom. Inovator je zaljubljen v svoj izdelek, hkrati pa mu prodaja ni preveč mar. Upa, da ga bo prodal, če pa ga ne proda, pa to tudi ni slabo zanj, ker je ustvaril izdelek, ki ga je želel. /.../ Njih namreč ne zanima povratna informacija potrošnikov. Na drugi strani pa podjetniki stalno spreminjajo svoj izdelek tako, da bi kar najboljše zadovoljili potrošnikove potrebe. To pomeni, da niso zaljubljeni v svoj produkt in ga morajo včasih celo povsem spremeniti.*

Tu lahko potegnemo zanimivo vzporednico s teorijo, kjer Lewrick (2011) izpostavi, da veliko podjetij namenja poudarek samo razvoju produkta in zanemarijo potrošnikove potrebe.

Četudi se v teoriji precej poudarja pomen inovativnosti, vidimo, da v praksi ni čisto tako. Vsa podjetja se zavedajo, da je dobro poznavanje trga ključno na poti do uspeha in da zgolj z dobro idejo redko uspeš. Intervjuvanec C (2016) zelo dobro pojasni razliko med inovatorjem in podjetnikom – inovator je tisti, ki je zaljubljen v svojo idejo in ga prodajni rezultati sploh ne zanimajo, podjetnik pa sicer ima inovativen izdelek, a ga skuša čim bolj prilagoditi potrošnikom in njihovim potrebam, zato da bi bili prodajni rezultati čim boljši.

## 9 Diskusija

Glede na rezultate intervjujev lahko na tej točki zaključim, da imajo marketinške raziskave za slovenska zagonska podjetja precej velik pomen. To lahko označim kot majhno presenečenje, saj sem pred empiričnim delom naloge sklepala, da nobeno zagonsko podjetje pri nas ne opravlja marketinških raziskav in da se vsi zanašajo zgolj na dobro, inovativno idejo. To se mi je že skoraj začelo potrjevati, ko sem na mojo elektronsko pošto s prošnjo za opravljanje intervjuja sprva od dveh podjetij dobila odgovor, da mi nimajo kaj povedati, ker raziskav ne opravljajo. Toda kmalu sem spremenila mišljenje. Vsi sogovorniki, s katerimi sem intervjuje opravila, so namreč potrdili, da izvajajo marketinške raziskave in poudarili, da je to zanje zelo pomembno. Četudi je večina sogovorcev omenjala finančne omejitve, so vseeno vsi našteli raznolike raziskave (in vsako podjetje celo več le-teh), iz česar lahko sklepam, da se inovativnost teh podjetij ne zrcali samo v izdelku oziroma storitvi, ki jo ponujajo, temveč tudi v načinu, kako se lotevajo raziskav trga. Večji poudarek pri vseh intervjuvanih podjetjih je bil na analizi potrošnika, kar je na nek način smiselno, glede na to, da zagonska podjetja ustvarjajo nove trge in posledično nimajo neposrednih konkurentov. Vseeno so podjetja in pospeševalniki poudarili, da je potrebno poznati tudi konkurenco oziroma substitute.

Odgovori na vprašanje, kakšne vrste raziskav opravljajo, so bili od podjetja do podjetja precej različni. Nekateri so omenjali analizo obiska spletne strani, drugi analizo podatkov na družbenih omrežjih, tretji so trg analizirali s pomočjo trgovin in tako naprej. Nobeno od intervjuvanih podjetij v raziskave ne vlaga veliko finančnih sredstev, bolj kot to so podjetja poudarila porabljen čas. Nobeno od podjetij tudi nima nikogar posebej zaposlenega za to, so me pa po drugi strani presenetili odgovori na vprašanje o pogostosti izvajanja raziskav – podjetja so namreč omenila, da raziskave izvajajo na tedenski, nekatera pa celo na dnevni ravni. Vse to potrjuje dejstvo, da je marketing v takih podjetjih bolj individualiziran oziroma da ne obstaja neka univerzalna teorija o opravljanju marketinških raziskav, ki bi ji sledila vsa zagonska podjetja. Intervjuvanci raziskave prilagajajo sebi, torej svojemu podjetju, in tudi situacijam, v katerih se znajdejo. Tudi pospeševalnika sta tu poudarila, da je vse odvisno od primera do primera in da ne obstaja enoten proces, ki bi ga uporabljali za vsa podjetja, s katerimi sodelujejo.

Raznolikost odgovorov, ki spet kaže na iznajdljivost, je vidna tudi pri vprašanjih o določanju ene faze izdelka, v kateri so raziskave najbolj pomembne oziroma pri vprašanjih o pripisovanju večjega pomena bodisi dobri ideji ali dobremu poznavanju trga. Tu se je večina



vprašanih držala sredine – izpostavljali so namreč, da je vse enako pomembno in med seboj tesno povezano.

## **9.1 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Skozi nalogo sem se soočila s številnimi omejitvami. Predvsem bi tukaj poudarila majhen obseg relevantne literature. Gradiva o zagonskih podjetjih je zelo malo ali pa se osredotoča na vidike, ki me v tej nalogi niso posebej zanimali. Posledično sem najpomembnejšo definicijo – definicijo marketinških raziskav znotraj zagonskih podjetij – morala izpeljati na podlagi literature, ki sem jo na temo zagonskih podjetij vendarle našla in pa literature o majhnih podjetjih, pri čemer sem skušala upoštevati čim več razlik med tema dvema tipoma podjetij. Veliko literature se je nanašalo na manjše in bolj usmerjene dele tega dela poslovanja zagonskih podjetij, zato sem morala za pridobitev bolj celostne slike združevati različne teorije. Omejitvev je tudi majhen vzorec raziskovanja, saj z zgolj šestimi intervjuji težko sklepam na celotno populacijo in na vsa slovenska zagonska podjetja.

S to nalogo sem želela definirati, kako na marketinške raziskave gledajo slovenska zagonska podjetja, priporočilo za nadaljnje raziskovanje pa je predvsem še bolj poglobljena analiza tega področja s ciljem pripraviti enotna priporočila o tem, kako naj se zagonska podjetja lotijo marketinških raziskav. V teoriji in intervjujih se pojavlja poudarek na individualnosti zagonskih podjetij in da torej univerzalen model za izvajanje marketinških raziskav ne bi bil uporaben, a menim, da bi priporočila marsikateremu podjetniku vseeno pomagala spopasti se s temi izzivi.

## 10 Sklep

Čeprav zagonska podjetja obstajajo že več kot 50 let, je njihova definicija še vedno ohlapna in v veliko pogledih nejasna. Število literature na to temo v zadnjih letih sicer narašča, še vedno pa je je, glede na pomen teh podjetij za svetovno gospodarstvo, relativno malo. Predvsem sem opazila, da v literaturi, ki se nanaša na ta podjetja, ni enotnih modelov poslovanja, univerzalnih priporočil za uspešno delovanje in opozoril, čemu se je dobro izogniti. To teoretiki razlagajo predvsem tako, da so zagonska podjetja izjemno inovativna in s svojimi produkti odpirajo povsem nove trge in načine delovanja ter da zato poenoteni modeli niso smiselni, poleg tega pa za potencialen razlog omenjajo tudi omejenost predvsem finančnih sredstev. To se je potrdilo tudi skozi mojo raziskavo – intervjuvanci so našli zelo različne načine pridobivanja, analize in uporabe podatkov. Tudi sogovornika, zaposlena v dveh slovenskih pospeševalnikih, sta poudarila, da svojim varovancem ne določita univerzalnih tipov raziskav, temveč vsakemu podjetju to individualno prilagodita. Teorija in intervjuji so bili bolj ali manj enotni tudi v vseh drugih točkah raziskave.

V svoji nalogi sem skušala celostno ovrednotiti pomen marketinških raziskav, kakršnega jim pripisujejo slovenska zagonska podjetja. Z vprašanji sem skušala zajeti čim več vidikov opravljanja marketinških raziskav in tako odgovoriti na svoje raziskovalno vprašanje. Na začetku sem mislila, da zagonska podjetja pri nas marketinških raziskav ne opravljajo in da se na poti do uspeha zanašajo zgolj na idejo, toda moj odgovor na raziskovalno vprašanje je po pregledu in študiju literature ter opravljenih intervjujih popolnoma drugačen. Na podlagi vsega lahko namreč zaključim, da slovenska zagonska podjetja marketinškim raziskavam pripisujejo dokaj velik pomen, saj te raziskave redno opravljajo in si z rezultati tudi pomagajo.

Rezultati in ugotovitve moje naloge lahko prispevajo k razumevanju pomena marketinških raziskav pri zagonskih podjetjih in k razvoju pri nas še dokaj neraziskanega področja, menim pa tudi, da bi teorija podjetnikom lahko ponudila splošen priročnik z navodili oziroma priporočili glede tega, kako se marketinških raziskav sploh lotiti, za kar pa je potrebno še podrobnejše in bolj poglobljeno raziskovanje tega področja.

## 11 Literatura:

1. Aaker, David A., Vineet Kumar in George S. Day. 2000. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Ajayi, Oluseyi Moses in Susan C. Morton. 2015. Exploring the Enablers of Organizational and Marketing Innovations in SMEs: Findings From South-Western Nigeria. *SAGE Open* (januar—marec): 1—13.
3. Bettiol, Marco in Eleonora Di Maria. 2012. Marketing in SMEs: The Role of Entrepreneurial Sensemaking. *International Entrepreneurship and Management Journal* 8 (2): 223—248.
4. Blank, Steve in Bob Dorf. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch, Inc.
5. Bodlaj, Mateja in Iča Rojšek. 2014. Marketing in Small Firms: The Case of Slovenia. *Economic and Business Review* 16 (2): 101—119.
6. Christy, Richard in Michael Wood. 1999. Researching Possibilities in Marketing. *Qualitative Market Research: An International Journal* 2 (3): 189—197.
7. Culkin, Nigel in David Smith. 2000. An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers. *Qualitative Market Research: An International Journal* 3 (3): 145—157.
8. Gilmore, Audrey, David Carson in Ken Grant. 2001. SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 6—11.
9. Goodstein, Ronald C. 2000. Marketing for the Entrepreneur: Customer Focus to Multiple Constituencies. *Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy* 12: 193—208.
10. Gruber, Marc. 2004. Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Advice. *Schmalenbach Business Review* 56 (2): 164—199.
11. Hunt, Shelby D. in Robert M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59 (2): 1—15.
12. Intervjuvanec A. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. julij.
13. Intervjuvanec B. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 24. junij.
14. Intervjuvanec C. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. junij.
15. Intervjuvanec D. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 1. julij.
16. Intervjuvanec E. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. julij.

17. Intervjuvanec F. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. junij.
18. Ioniță, Daniela. 2012. Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times. *Management & Marketing; Challenges for the Knowledge Society* 7 (1): 131—150.
19. Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53—70.
20. Jones, Rosalind in Jennifer Rowley. 2011. Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A Conceptual Exploration. *International Small Business Journal* 29 (1): 25—36.
21. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1—18.
22. Kotler, Phillip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
23. Lechner, Christian in Sveinn Vidar Gudmundsson. 2014. Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *International Small Business Journal* 32 (1): 36—60.
24. Lewrick, Michael, Maktoba Omar in Robert L. Williams, Jr. 2011. Market Orientation and Innovators' Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation. *Journal of Technology Management & Innovation* 6 (3): 48—62.
25. Malhotra, Naresh K., Mark Peterson in Susan Bardi Kleiser. 1999. Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 160—183.
26. Malhotra, Naresh K. 2002. *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
27. McCartan-Quinn, D. in David Carson. 2003. Issues Which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics* 21 (2): 201—213.
28. Mole, Kevin in Les Worrall. 2001. Innovation, Business Performance and Regional Competitiveness in the West Midlands: Evidence from the West Midlands Business Survey. *European Business Review* 13 (6): 353—364.
29. Morris, Michael, Minet Schindehutte in Raymond W. Laforge. 2002. Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice* 10 (4): 1—19.

30. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20—35.
31. Neuman, W. Lawrence. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson, Allyn and Bacon.
32. O'Dwyer, Michele, Audrey Gilmore in David Carson. 2009. Innovative Marketing in SMEs. *European Journal of Marketing* 43 (1/2): 46—61.
33. Renko, Maija, Alan Carsrud, Malin Brännback in Juho Jalkanen. 2005. Building Market Orientation in Biotechnology SMEs: Balancing Scientific Advances. *International Journal of Biotechnology* 7 (4): 250—268.
34. Renko, Maija in Alan Carsrud. 2004. *Market Orientation in the Context of Knowledge Intensive High Technology SME: Operationalizing the Concept in Biotechnology*. ResearchGate. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/241397778\\_MARKET\\_ORIENTATION\\_IN\\_THE\\_CONTEXT\\_OF\\_KNOWLEDGE\\_INTENSIVE\\_HIGH\\_TECHNOLOGY\\_SMEES\\_-\\_OPERATIONALIZING\\_THE\\_CONCEPT\\_IN\\_BIOTECHNOLOGY](https://www.researchgate.net/publication/241397778_MARKET_ORIENTATION_IN_THE_CONTEXT_OF_KNOWLEDGE_INTENSIVE_HIGH_TECHNOLOGY_SMEES_-_OPERATIONALIZING_THE_CONCEPT_IN_BIOTECHNOLOGY) (27. april 2016).
35. Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
36. Salamzadeh, Aidin in Hiroko Kawamorita Kesim. 2015. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. V *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, ur. Mirjana Radovic Markovic in Snezhana Ilieva, 15—24. Dostopno prek: [http://eee-conference.com/img/arhiva/2015/eee\\_2015\\_book\\_i.pdf](http://eee-conference.com/img/arhiva/2015/eee_2015_book_i.pdf) (27. april 2016).
37. Palan, Ronen. 1999. Global Governance and Social Closure or Who is to Governed in an Era of Global Governance? V *Approaches to Global Governance Theory*, ur. Martin Hewson in Timothy J. Sinclair, 55—72. Albany: State University of New York Press.
38. Walsh, Michael F. and John Lipinski. 2009. The Role of the Marketing Function in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16 (4): 569-585.
39. Zontanos, Grigorios in Alistair R. Anderson. 2004. Relationships, Marketing and Small Business: An Exploration of Links in Theory and Practice. *Qualitative Market Research: An International Journal* 7 (3): 228-236.

## **Priloga A: Vprašanja za intervju**

### **UVOD (obvezno):**

1. S čim se vaše podjetje ukvarja? Kaj proizvaja in v kateri industriji/panogi deluje?

### **ZAČETNA VPRAŠANJA (obvezno):**

1. Kako razumete marketinško funkcijo v vašem podjetju? Kakšno vlogo ima marketing pri vas?
2. Ali v vašem podjetju na splošno opravljate kakšne raziskave? Kakšne?
3. (če ne omenijo marketinških raziskav) Kaj pa marketinške raziskave? Je to pri vas aktualno?

### **ČE OPRAVLJATE MARKETINŠKE RAZISKAVE:**

1. Kaj sploh razumete pod pojmom marketinške raziskave?
2. Katere vrste marketinških raziskav pa izvajate?
3. Kako podatke zbirate in obdelujete?
4. In kako si z njimi pomagate? Ali lahko opredelite kak konkreten primer uporabe rezultatov teh raziskav v praksi?
  - a. Ste si na primer na osnovi rezultatov zastavili kakšne določene strategije (na primer cenovno)?
5. Kako pogosto pa izvajate te raziskave?
6. Izvajate raziskave na bolj formalen ali neformalen način? Zakaj se vam zdi ta način primernejši?
7. Koliko časa vam približno vzame ena raziskava v celoti?
8. Se vam zdi to veliko časa?
9. Koliko sredstev približno porabite za to?
10. Imate koga posebej zaposlenega za to oziroma kdo pri vas to izvaja?
11. Če to izvajate sami, kako pridobite znanje s tega področja?
12. Zakaj se vam zdijo pomembne?
13. Bi lahko prepoznali določeno fazo izdelka, v katerem izvajate največ raziskav oziroma so te najbolj pomembne (na primer v fazi razvoja izdelka, v fazi iskanja primernih trgov ...)
14. Čemu bi rekli da dajete več pozornosti, potrošnikom ali konkurenci?
15. Zakaj tako?
16. Bi rekli, da je za zagonska podjetja pomembnejša dobra ideja ali dobro poznavanje trga?
17. Bi še kaj dodali na to temo?

### **ČE NE OPRAVLJATE MARKETINŠKIH RAZISKAV:**

1. Kaj sploh razumete pod pojmom marketinške raziskave?
2. Kaj pa kakšne druge raziskave, na primer raziskave o izdelku, materialih itd.?
3. Kaj pa izvajate namesto tega, če sploh kaj? Kakšen je bil torej v vašem primeru proces lansiranja izdelka/storitve na trg?
4. Kaj vam je služilo kot pokazatelj potrebe na trgu?
5. Kakšne načine uporabljate za prepoznavanje situacije na trgu?
6. Ste kdaj mogoče zaznali težave zaradi neizvajanja marketinških raziskav?
7. Kakšni so vaši razlogi za neopravljanje takih raziskav? (primanjkovalje sredstev, so nepomembne ...)
8. Če bi imeli zadostna sredstva, bi jih opravljali?

### **ZAKLJUČNA VPRAŠANJA (obvezno):**

9. Mogoče še kratko vprašanje o prihodnosti – kaj bo, ko podjetje zraste in se uveljavi na trgu?
10. Boste v tem primeru kaj drugače gledali na marketinške raziskave?
11. Bi še kaj dodali na to temo?