

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nika Rožanc

**Marketinška usmerjenost malih podjetij; študija primera Vinarne Gönc**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nika Rožanc

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Marketinška usmerjenost malih podjetij; študija primera Vinarne Gönc**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **Zahvala**

*Nobena pot ni ravna,  
nobena pot ni revna,  
a vsaka je zahtevna  
in tvoja ena sama-glavna.  
/T. Pavček/*

Ob zaključku dodiplomskega študija se zahvaljujem **Katji, Maši, Manji in Sandri** za vsakodnevno vlivanje poguma, dajanje motivacije in doze smeha. Iskrena hvala moji **družini**, ki mi je omogočila študij in za nenehno bodrenje, podporo ter vero vame. Zahvaljujem se tudi svojemu mentorju dr. Klinetu za pomoč in usmerjanje pri delu.

## **Marketinška usmerjenost malih podjetij; študija primera Vinarne Gönc**

Marketinški oddelek v podjetju je danes za marsikoga že samoumevna stalnica, nekateri pa v tem vidijo nepotreben strošek. Težava nastane predvsem pri malih podjetjih, ki so v svoji organizaciji in finančnih virih veliko bolj omejena kot velika podjetja in morajo v svoj uspeh vložiti toliko več truda. V Sloveniji smo priča raznolikemu vinskemu trgu, sestavljenem v večini iz majhnih vinskih kleti, ki iščejo svoj prostor na trgu. Zaradi spreminjajočih se potrošniških trendov morajo slednje še bolj kot kdajkoli prej slediti spremembam, jih ponotranjiti in upoštevati pri razvoju svoje ponudbe. V diplomskem delu sem predstavila teorijo na področju marketinške usmerjenosti podjetij s poudarkom na malih podjetjih, stanje malih podjetij v Sloveniji in namenila poudarek vinskemu trgu in prodaji vina. V študiji primera sem obravnavala mlado slovensko Vinarno Gönc, ki se s prodajo vina ukvarja že dolga leta, vendar so šele pred kratkim ponotranjili zakonitosti usmerjenosti na trg in jih uporabili v predstavitvi novega izdelka.

**Ključne besede:** marketinška usmerjenost, mala podjetja, vinski trg.

## **Marketing orientation in small companies; case study of Gönc Winery**

A marketing division of a company is something that most people are taking for granted these days, but there are still some who see it as an unnecessary expense. The problem is bigger with small companies who are much more limited when it comes to companies organisation and financial resources and has to work harder for a success as opposed to big companies. The Slovenian wine market is very diverse and consists mostly of small wine cellars who look for their place on the market. The consumer trends are changing rapidly and therefore the wine cellars must now more than ever follow the changes, internalize them and bear them in mind when creating the offer. In the thesis I present the theory of marketing orientation with the emphasis on small companies, current conditions of Slovenian small companies and wine market and selling. In the case study I present a Slovenian Winery Gönc, who has been selling wine for long years but have just recently internalized the laws of market orientation and have successfully used them in the launch of their new product.

**Keywords:** marketing orientation, small companies, wine market.

# Kazalo

1 Uvod.....	7
2 Marketinški koncept.....	8
3 Marketinška usmerjenost.....	8
3.1 Narver & Slater.....	9
3.2 Kohli & Jaworski.....	10
4 Marketinška usmerjenost in slovenska podjetja.....	11
5 Marketinška usmerjenost malih podjetij.....	14
5.1 Definicija malega podjetja.....	14
5.2 Marketinška usmerjenost malih podjetij.....	15
5.2.1 Odzivna in proaktivna tržna naravnost.....	16
5.3 Zaposleni kot največja prednost malega podjetja.....	17
5.4 Razumevanje pomena tržnega komuniciranja v malih podjetjih.....	18
5.5 Marketinško načrtovanje v malih podjetjih.....	19
6 Vinski trg.....	20
6.1 Slovenski vinski trg.....	20
6.2 Spremembe na trgu.....	21
6.3 Pomembnost embalaže.....	22
6.4 Trženje vina.....	23
6.5 Osem P-jev vinskega marketinškega spleta.....	24
7 Študija primera - Vinarna Gönc.....	25
7.1 Študija primera kot raziskovalna metoda.....	25
7.2 Predstavitev Vinarne Gönc.....	26
7.3 Metodologija.....	27
7.4 Izsledki.....	28
7.5 Sklep.....	32
7.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave.....	34

8 Zaključek .....	35
9 Literatura .....	36
PRILOGA: Osnutek vprašanj za poglobljeni intervju .....	39

### **Kazalo slik**

Slika 7.1 - Časovnica Vinarne Gönc .....	26
--	----

### **Kazalo tabel**

Tabela 4.1: Raziskave dejavnikov, ki vplivajo na raven marketinške usmerjenosti podjetja ..	12
Tabela 5.1: Številski prikaz padanja in ponovnega naraščanja števila malih podjetij med leti 2010 in 2014 .....	14
Tabela 6.1: Število pridelovalcev v letu 2009 in v letu 2015.....	20
Tabela 7.1: Ključne ugotovitve prve teme .....	28
Tabela 7.2: Ključne ugotovitve druge teme .....	29
Tabela 7.3: Ključne ugotovitve tretje teme .....	31

# 1 Uvod

V svetovnem gospodarstvu po svojem številu prevladujejo mala podjetja. Od velikih jih ločijo številne lastnosti: velikost podjetja, število zaposlenih, organizacija dela in ljudi, možnost medosebne komunikacije in razvoja odnosov, praviloma tudi po dobičku, a ta lastnost zelo variira.

Prav dobiček je cilj, h kateremu stremijo vsa podjetja. Marketinški koncept, ki je uveljavljen že od 50. let prejšnjega stoletja, razlaga marketing kot funkcijo, ki kupce privablja in jih ob hkratnem profitu spreminja v dolgoročne stranke (Zupančič 1998). Marketing je zato kot funkcija podjetja danes nekaterim že samoumevna, vseeno pa še ostajajo podjetniki, ki je ne vidijo kot investicijo, marveč le kot nepotreben strošek.

Mala podjetja so v svojem delovanju zaradi majhnosti precej omejena. Malo število zaposlenih in nižji finančni viri omejujejo podjetja pri doseganju optimalnega rezultata. Zaradi enostavne organizacije dela, ki prevladuje, funkcijo marketinga zanemarijo ali jo opravlja ena oseba hkrati z drugimi zadolžitvami. Premajhen fokus na trg in potrošnike je lahko usodnega pomena, saj znanstveniki potrjujejo, da marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in dvig prodaje (Kohli in Jaworski 1990; Narver in drugi 1999).

Mala podjetja oz. majhne vinske kleti so tiste, ki prevladujejo na razdrobljenem slovenskem vinskem trgu. Najti prostor na že tako zasičenem trgu, kjer se trendi in potrebe potrošnikov hitro spreminjajo, je za novega tržnega igralca težka naloga. Prav zato je še toliko pomembneje ponotranjiti zakonitosti marketinške usmerjenosti. Iz tega sem za svojo diplomsko nalogo razvila naslednje teze: Usmerjenost podjetja na trg je dobro in pozitivno za podjetje; Marketinška usmerjenost za podjetje pomeni večjo uspešnost; Marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na boljši podjetniški rezultat; Marketinška usmerjenost ima več prednosti kot slabosti za podjetje.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela. V prvem je predstavljena teorija s področja marketinške usmerjenosti, malih podjetij in vinskega trga. Analizirana teorija služi za osnovo drugemu delu, ki je študija primera malega podjetja Vinarna Gönc s Ptuja. S poglobljeno študijo primera podjetja želim preveriti zastavljene teze.

## 2 Marketinški koncept

Marketinška usmerjenost podjetja izhaja iz marketinškega koncepta, ki je bil predstavljen že v zgodnjih 50. letih prejšnjega stoletja (Jaworski in Kohli 1993). Za utemeljitelja koncepta štejemo Petra Druckerja, ki je leta 1954 v svoji knjigi *The practice of management* utemeljil funkcijo marketinga kot "privabiti in obdržati kupce ob hkratnem profitu" (Zupančič 1998, 56). Fokus se je prestavil na potrošnika, ki podjetju narekuje, s čim se naj ukvarja. Kotler ugotavlja, da koncept podpirajo trije stebri: usmerjenost k potrošniku, koordiniran marketinški pristop in profitabilnost oz. dobičkonosnost (Kotler v Jaworski in Kohli 1990, 2), medtem ko Kohli in Jaworski iz svojega raziskovanja ugotavljata, da usmerjenost k potrošniku pomeni ohranjati zadovoljnega potrošnika, zadovoljevati njegove potrebe. Za to je potrebno znanje o potrošnikih, ki si jih pridobimo v raziskavah, hkrati pa se ne smemo zamejiti samo na potrošnikovo mnenje o izdelku oz. storitvi, marveč moramo razmišljati širše (dejavniki, ki lahko vplivajo na odločitve in preference potrošnika danes in kakšne potrebe bo naš potrošnik imel v prihodnosti) (Jaworski in Kohli 1990).

Drugi steber, koordiniran marketinški pristop, se nanaša na dejstvo, da marketinška usmerjenost oz. naravnost podjetja ni nekaj, kar bi obstajalo samo v marketinškem oddelku podjetja. Koordiniran marketinški pristop morajo privzeti vsi zaposleni, vsi oddelki morajo biti pozorni in odzivni na potrebe potrošnika (Jaworski in Kohli 1990).

Profitabilnost oz. dobičkonosnost implicira na to, da marketinška usmerjenost organizaciji prinaša uspeh. Je rezultat tega, da se podjetje trudi ustvariti dodano vrednost za potrošnika in je v zadovoljevanju njegovih potreb uspešnejši od konkurence (Jaworski in Kohli 1990).

## 3 Marketinška usmerjenost

Marketinška orientiranost oz. usmerjenost organizacije je pojem, ki po uveljavitvi marketinškega koncepta dolgo ni bil empirično raziskan (Jaworski in Kohli 1993, 54). Day trdi, da je "koncept marketinga zgodovinski in bolj predmet prepričanosti kot praktična osnova za menedžment poslovanja" (Day v Snoj in Gabrijan 1998). Šele v začetku 90. let prejšnjega stoletja je tema prišla v ospredje in pridobila ogromno pozornosti. Narver in Slater sta v svojem prispevku združila različne avtorje v eno definicijo, ki pravi: "Marketinška usmerjenost je organizacijska kultura in klima, ki najbolj učinkovito spodbuja vedenje, ki je potrebno za ustvarjanje superiorne vrednosti za kupce in posledično superiornega dobička za



posel." (Peters in Waterman 1982; Kotler 1984; Peter in Austin 1985; Kotler in Andreasen 1987; Aaker 1988; Shapiro 1988; Deshpandé in Webster 1989; Webster v Narver in Slater 1999). Pionirji na tem področju so John C. Narver in Stanley F. Slater ter Bernard J. Jaworski in Ajay K. Kohli, katerih poglede bom predstavila v nadaljevanju.

### 3.1 Narver & Slater

"Marketinško naravnana poslovna kultura je tista, v kateri so vsi zaposleni predani k stalnemu ustvarjanju superiorne vrednosti za kupca" (Narver in drugi 1999, 199). Avtorja kot tri ključne komponente marketinške usmerjenosti prepoznavata sledeče:

- **naravnost na potrošnika;**
- **naravnost na konkurenco in**
- **medfunkcijsko usklajenost.**

Vse troje lahko združimo v trikotnik, pri katerem je vsak dejavnik enako pomemben. Celoten trikotnik obdaja komponenta ciljnega trga. Avtorja trdita, da "če hoče podjetje povečati svoj dobiček na dolgi rok, mora neprekinjeno ustvarjati superiorno vrednost za svoje potrošnike" (Narver in Slater 1990/1999, 52).

Naravnost na potrošniku oz. *customer orientation* opisujeta kot funkcijo, ki organizaciji omogoča, da redno spremlja in se uči o potrebah in dojemanju trenutnega ter potencialnega potrošnika. Naravnost na konkurenco pomeni, da podjetje opazuje okolje okrog sebe in se iz tega uči. Konkurenčne organizacije so pomembne, saj predstavljajo alternativno izbiro našemu potrošniku. Z medfunkcijsko usklajenostjo podjetje nenehno prilagaja svoje delovanje k cilju ustvarjanja superiorne vrednosti za ključnega potrošnika (Narver in Slater 1990/1999). "Če za kupca ne ustvarimo dodane vrednosti, slednji nima razloga za nakup" (Narver in drugi 1999, 200).

Avtorja sta prepričana tudi, da lahko marketinško usmerjeno podjetje prepozna priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti in da lahko marketinško usmerjen tržnik:

- prepozna primerne osnove za segmentacijo trga;
- odkriva in sledi vidnim ter latentnim potrebam potrošnika;
- razume, koga njegovi ciljni potrošniki vidijo kot glavno alternativo njihovi ponudbi;
- najbolje pozicionira svoje izdelke, storitve ali znamke;

- zagotovi dodatne koristi za ciljnega potrošnika, s čimer ustvari dodano vrednost za potrošnika in svoj posel (Forbis in Mehta 1981; Levitt v Narver in drugi 1999, 201).

V svoji raziskavi sta ugotovila, da **marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja**. Natančneje, marketinška usmerjenost je pozitivno povezana z dvigom prodaje. Čeravno nista zaznala pozitivne korelacije z ROI (*return on investment*, povrnitev investicije), pa prav tako nista zaznala niti negativnega učinka marketinške usmerjenosti na ROI (Narver, in drugi 1999).

Za avtorja je torej cilj marketinške usmerjenosti ustvarjanje konkurenčne prednosti in posledično povečevanje profitabilnosti podjetja (Narver in Slater 1999).

### **3.2 Kohli & Jaworski**

Bernard J. Jaworski in Ajay K. Kohli ugotavljata podobno kot Narver in Slater in definirata tri kategorije marketinške usmerjenosti: zbiranje podatkov o trgu in naravnost na potrošnike, razširjanje znanja o trgu in odzivanje na podlagi znanja o trgu.

#### **- ZBIRANJE PODATKOV O TRGU IN NARAVNOST NA POTROŠNIKA**

Začetna točka marketinške usmerjenosti so podatki in informacije o našem ciljnem potrošniku. S tem, ko zbiramo različne podatke, ubesedimo potrošnikove potrebe in hkrati analiziramo tudi zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na te odločitve in preference (Jaworski in Kohli 1990, 4). Ko govorimo o zunanjih dejavnikih, imamo v mislih predvsem tehnološke spremembe, zakonsko regulacijo, konkurenčna podjetja ... Mehanizmi zbiranja podatkov so: srečanja in diskusije s potrošniki, analiza prodaje, baze potrošnikov, ankete, ... (Jaworski in Kohli 1990, 4), ki pa kažejo zastarelost, saj danes poznamo že veliko več prefinjenih in natančnejših orodij. Tudi Kohli in Jaworski sta mnenja, da se je pomembno ozirati na potrebe potencialnih potrošnikov v prihodnosti (Jaworski in Kohli 1990).

Kot zadnje izpostavljata pomembnost zavedanja zaposlenih o marketinški usmerjenosti in o usmerjenost na en cilj – potrošnik, saj bodo zaposleni le na ta način privzeli in ponotranjili nujo pridobivanja informacij, četudi sami morda niso zaposleni v marketinškem oddelku (Jaworski in Kohli 1990).

#### – RAZŠIRJANJE ZNANJA O TRGU

Pridobivanje informacij o potrošniku ne sme biti zadolžitev le zaposlenih v marketinškem oddelku, ampak vseh zaposlenih. S tem neposredno pridemo do točke deljenja in razširjanja informacij, kar se nujno povezuje s komponento, ugotovljeno s strani Narverja in Slaterja, ki pod tretjo točko izpostavljata medfunkcijsko usklajenost (Narver in drugi 1999, 199). Oddelki morajo med seboj sodelovati, komunicirati, saj prav učinkovito razširjanje podatkov predstavlja pomemben temelj, na katerem lahko zaposleni gradijo (Kohli in Jaworski 1990, 5). Če želimo v podjetju na novo vzpostaviti marketinško usmerjenost, opazimo, da je to dolgotrajen in težak proces, pri katerem gre za učenje novih vlog. Na to opozarja tudi Mark A. Farrell, ki pravi, da je učeča se organizacija lahko edini vir trajnostne konkurenčne prednosti, ki bo zdržal na trgu (Farrell 2000, 217).

#### – ODZIVANJE NA PODLAGI ZNANJA O TRGU

Tretji element marketinške usmerjenosti je odziv, ki je rezultat prejšnjih dveh. Pomeni oblikovanje odgovora na potrošnikove potrebe glede na znanje o trgu, ki smo ga pridobili. Odziv je v bistvu izbira ciljnega trga, oblikovanje ponudbe izdelka oz. storitve, ki bo zadovoljila trenutne in pričakovane potrebe potrošnika, izdelava, distribucija in promocija na način, ki mu bo naš ciljni potrošnik najbolj naklonjen (Jaworski in Kohli 1990, 6).

Iz tega lahko oblikujemo tudi definicijo marketinške usmerjenosti po Jaworskem in Kohliju, ki pravi, da "je marketinška usmerjenost vseorganizacijska proizvodnja znanja o potrošnikih in trgu, ki se nanaša na sedanje in potencialne potrebe potrošnika, razširjanje znanje po oddelkih in ustvarjanje odziva celotne organizacije" (Jaworski in Kohli 1990, 6).

## **4 Marketinška usmerjenost in slovenska podjetja**

Z letom 1991 je Slovenija postala samostojna država, s tem pa stopila v obdobje tranzicije, ko smo gospodarstvo prestrukturirali v tržno usmerjeno gospodarstvo. To je prineslo veliko sprememb v organizaciji in miselnosti podjetnikov, saj gre za praktično povsem drugačen pristop od prejšnjega, socialističnega. Menguc in Auh verjameta, "da je v tranzitnih gospodarstvih marketinška usmerjenost še vedno nov koncept in da še vedno ni zadostnega razumevanja o tem, ali je sama marketinška usmerjenost dovolj za uspeh podjetja ali jo morajo dopolnjevati še interni viri" (Menguc in Auh v Bodlaj 2010, 21). Mnoga podjetja pritiska tranzicije niso vzdržala in so propadla, spet druga so se v novem okolju dobro znašla.

Namreč, "obstaja splošno razširjeno mnenje, da bivša socialistična podjetja zaradi svoje preteklosti niso dovolj tržno naravnana" (Snoj in drugi 1998, 49). Ravno tržna naravnost podjetja pa je bil pogoj za uspešen obstanek v obdobju tranzicije. Tako smo z zamikom skoraj desetih let tudi v Sloveniji pričeli raziskovati tržno naravnost naših podjetij oz. vsaj miselno naravnost vodstva podjetij na trg.

Slovenski ekonomisti so hoteli preveriti povezavo med tujimi vlagatelji in tržno naravnostjo slovenskih podjetij, pri čemer so ugotovili, da so podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in so brez neposrednih tujih vlaganj, bolj tržno naravnana kot bivša družbena podjetja (Snoj in drugi 1998). Hkrati so ugotovili tudi, da so tuja vlaganja sicer spodbudna in pomembna, vendar je največji motivator za višjo stopnjo tržne naravnosti podjetij privatni ustanovitveni kapital (Snoj in drugi 1998).

Snoj in Gabrijan sta v svoji raziskavi razdelila podjetja glede na poslovno naravnost, in sicer na podjetja zaprte naravnosti in podjetja odprte naravnosti (Snoj in Gabrijan 1998). Razlika med tipoma podjetij je v viru potreb: ali podjetje izhaja iz lastnih potreb ali izhaja iz potreb svojega okolja, torej ali se prilagaja okolju ali ne. Slednje je značilno za podjetja zaprte naravnosti, medtem ko je podjetje, ki izhaja iz potreb okolja, odprto naravnano. Na naravnost močno vpliva vodstvo podjetja (Snoj in Gabrijan 1998). Iz raziskave 1581 podjetij je postalo razvidno, "da se podjetja pogosto obnašajo "zaprto" tudi v položajih, ko je okolje izrazito konkurenčno in odprto za spremembe" (Snoj in Gabrijan 1998, 13) in da je "zaprto tip podjetja v letih 1996–2001 prevladoval" (Bodlaj 2010, 21).

Melita Zupančič je v istem letu raziskovala razlike med prodajno in marketinško usmerjenimi slovenskimi podjetji. V raziskavo je vključila 150 takratnih najbolj dobičkonosnih slovenskih podjetij in poskušala potrditi tezo, da je za doseganje poslovne uspešnosti ključna marketinška usmeritev (Zupančič 1998). Izsledki raziskave so pokazali, da so podjetja takrat že nekaj vedela o marketingu in njegovi funkciji v podjetju, vendar je bilo razlikovanje med marketingom in prodajo še vedno zelo nejasno in nenatančno. Funkcijo prodaje so v večini postavljali pred funkcijo marketinga (Zupančič 1998).

Upoštevati moramo tudi, da so vse tri opisane raziskave bile izvedene leta 1998, kar je že skoraj dvajset let nazaj in da se je v tem času marsikaj spremenilo. Bodlajeva je s pregledom raziskav tržne naravnosti v slovenskih podjetjih ugotovila, da so slovenski raziskovalci veliko več poudarka dajali na proučevanje posledic takšne usmerjenosti, bistveno manj pozornosti pa so namenjali raziskavi in proučevanju dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo marketinške usmerjenosti (Bodlaj 2010). Z raziskavami marketinške usmerjenosti slovenskih

podjetij s strani različnih avtorjev, ki so v svoje preučevanje vzeli od 80 pa vse tja do 760 podjetij, lahko pod črto potegnemo, da je marketinška usmerjenost pomemben dejavnik uspešnosti slovenskih podjetij, vendar je njen vpliv bolj posreden kot direkten (Bodlaj 2010). To pomeni, da marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja posredno z vplivom na marketinške vire – inovacije, ugled podjetja, informacije o trgu, raziskave ... (Bodlaj 2010, 19).

Raziskave faktorjev, ki vplivajo na marketinško usmerjenost podjetja, kažejo na to, da so glavni trije motivatorji osebni ustanovni kapital, organizacijska struktura podjetja in bolj turbulentno poslovno okolje. Glavni izsledki raziskav so predstavljeni tudi v spodnji tabeli (glej Tabela 4.1) (Bodlaj 2010, 17).

Tabela 4.1: Raziskave dejavnikov, ki vplivajo na raven marketinške usmerjenosti podjetja

Raziskovalec	Preučevani dejavnik	Glavne ugotovitve
Snoj in Gabrijan (1998)	Možne ovire pri sprejemanju marketinške usmerjenosti	Najpomembnejši oviri sta omejenost finančnih virov in pretekle navade.
Gabrijan et al. (1998)	Tip lastništva in kapital	Osebni ustanovitveni kapital motivira podjetja za višjo raven marketinške usmerjenosti.
Trošt (2001, 2002)	Organizacijska struktura: formalizacija, centralizacija, komunikacija, standardizacija, specializacija	Pozitiven vpliv standardizacije in komunikacije; negativen vpliv specializacije; zanemarljiv vpliv formalizacije in centralizacije
Bodlaj (2009)	Značilnosti podjetja: sektor delovanja (industrija/storitve); velikost podjetja; tržni tip (B2C/B2B)	Zanemarljivi vplivi
Bodlaj (2009)	Značilnosti podjetniškega okolja: turbulenca trga in tehnologije, moč konkurence	Podjetja, ki delujejo v bolj turbulentnem okolju, pod večjim pritiskom konkurence in razvoja tehnologije, so občutno bolj marketinško naravnana.

Vir: Bodlaj (2010, 17).

## 5 Marketinška usmerjenost malih podjetij

Raziskovalci marketinške usmerjenosti so se v svojem raziskovanju v veliki meri osredotočali na velika podjetja, ki imajo dobro organizirane oddelke, prav tako pa je tudi marketinški oddelek nekaj samoumevnega. Na tem mestu se močno razlikujejo od manjših podjetij, ki se zaradi svojega manjšega obsega in večjega truda za preživetje na trgu ne zanašajo in ne zaupajo toliko marketingu ali pa nanj gledajo kot obstransko zadevo.

V tem poglavju bom natančneje opredelila definicijo manjšega podjetja in razlike z velikim podjetjem, predstavila aktualno gospodarsko stanje na področju malih podjetij v Sloveniji in predstavila izsledke raziskav o marketinški usmerjenosti v malih podjetjih.

### 5.1 Definicija malega podjetja

Podjetja lahko med seboj razlikujemo po več faktorjih, ki jih ločimo na kvantitativne in kvalitativne. Najpogostejša kvalitativna merila oz. kakovostni kriteriji so naslednji (Duh 1998, 104): podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja(-jo) ter vodi(-jo) lastnik(-i); lastnik(-i) upravlja(-jo) in vodi(-jo) podjetje na poosebljen način; podjetje ima majhen tržni delež oz. ne prevladuje na svojem področju.

Med najpogostejše kvantitativne faktorje ločevanja podjetij štejemo (Žabkar 1995, 4): število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančno vsoto, panogo dejavnosti.

V letu 2007 je bil v Sloveniji sprejet Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1), ki različne oblike podjetja definira tako:

- »srednje veliko podjetje« je podjetje, ki ima manj kot 250 zaposlenih in katerega letni prihodek ne presega 50 milijonov evrov oziroma letna vrednost aktive ne presega 43 milijonov evrov;
- »malo podjetje« je podjetje, ki ima manj kot 50 zaposlenih in katerega letni prihodek ne presega 10 milijonov evrov oziroma letna vrednost aktive ne presega 10 milijonov evrov (Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, 3. čl.).

Avtorji poudarjajo, da je v naši državi število malih podjetij skokovito naraslo po letu 1991, ko smo se osamosvojili in iz planskega gospodarstva zavili v tržno. Zadnji podatki Statističnega urada republike Slovenije kažejo, da se je trend v prvem desetletju obrnil v drugo smer, danes pa ponovno narašča (glej Tabela 5.1.1).

Tabela 5.1: Številski prikaz padanja in ponovnega naraščanja števila malih podjetij med leti 2010 in 2014

LETO	2010	2011	2012	2013	2014
Število podjetij	7181	6950	6815	6788	6897

Vir: Statistični urad republike Slovenije (2016)

Ameriška uprava za mala podjetja (*US Small Business Administration*) je mala podjetja definirala kot "vsakršno samostojno podjetje, ki zaposluje manj kot 500 ljudi" (SBA 2016). Zaradi lažjega razumevanja definicije bomo v nadaljevanju in raziskovalnem delu uporabljali to definicijo.

## 5.2 Marketinška usmerjenost malih podjetij

Ko so znanstveniki s področja marketinga v prejšnjem stoletju začeli raziskovati tržno usmerjenost podjetij, so se najprej osredotočili na velika podjetja, kjer je bil marketinški oddelek že nekaj samoumevnega. Šele kasneje so svojo pozornost preusmerili na mala podjetja, za katera je takrat marsikdo mislil, da marketinga ne potrebujejo oz. ga zaradi svoje majhnosti niso sposobna izvajati.

Na vprašanje, ali mala podjetja sploh potrebujejo marketing za svojo rast in obstoj, je bilo veliko narejenih raziskav (Pelham in Wilson 1996; Hogarth-Scott in drugi 1996; Appiah-Adu in Singh 1998). Ko so raziskave velikih podjetij že pokazale, da je marketinška usmerjenost povezana z rastjo dobička, to še ni bilo potrjeno za mala podjetja (Pelham in Wilson 1996, 167). Logično je, da ugotovitev, do katerih so prišli pri preučevanju velikih podjetij, ni možno enoznačno prenesti tudi na mala podjetja, saj ju ločijo mnoge razlike. Izpostavimo samo najvidnejše: manjše število potrošnikov, enostavnejša organizacijska struktura in posledično možnost hitrejšega prilagajanja trgu (Pelham in Wilson 1996, 167). Majhna podjetja tako ne morejo slepo slediti in kopirati strategije velikih podjetij (Pelham in Wilson 1996, 167).

Na vprašanje, ali je marketinška usmerjenost potrebna za malo podjetje, Pelham in Wilson odgovarjata, da je potrebna in zelo pomembna. Čeravno bi lahko izpodbijali z zgoraj napisanimi razlikami, pa avtorja ugotavljata, da "je obenem marketinška usmerjenost pravzaprav še bolj pomemben dejavnik uspeha v mali podjetjih, saj zagotavlja podjetniški okvir za cilje, odločitve in dejanja. Slednje je ključnega pomena, saj smo v malih podjetjih

velikokrat priča pomanjkanju systemskega procesa odločanja in strateškega razmišljanja" (Pelham in Wilson 1996, 169).

Velika podjetja imajo prednost pred manjšimi v naslednjih pogledih: imajo natančno izdelan fokus in smer razvoja, formalno planiranje, koordinacija poslovnih funkcij in kontrolni sistem (Pelham in Wilson 1996, 185). Pelham in Wilson v svoji raziskavi ugotavljata, da lahko mala podjetja te funkcije v podjetju izboljšajo z močno marketinško usmerjenostjo, ki bo poskrbela za jasnejši fokus. Enako pišeta tudi Appiah-Adu in Singh: "Za mala podjetja, ki jih pogosto zaznamujejo *ad hoc* in kratkoročne rešitve, odločitve in taktike, lahko usmerjenost na potrošnika in trg poskrbi za celostni organizacijski fokus za oblikovanje ciljev, vodenje odločitev in usmerjanje dejanj." (Appiah-Adu in Singh 1998, 387) Izsledki raziskave Pelhama in Wilsona v britanskih malih podjetjih so potrdili njune hipoteze: marketinška usmerjenost malega podjetja vpliva na povečanje dobičkonosnosti, kvalitete izdelka in tržnega deleža.

### 5.2.1 Odzivna in proaktivna tržna naravnost

"Literatura o tržni naravnosti v zadnjem času vse bolj poudarja potrebo po razlikovanju med dvema oblikama tržne naravnosti - odzivno in proaktivno /.../" (Bodlaj 2008, 10). Podjetja torej lahko postanejo tržno naravnana, a tudi znotraj tega obstajata dve poti naravnosti. Razlikujeta se glede na zbiranje in uporabo pridobljenih informacij o trgu ter potrošnikih na dnevni bazi, različno pa tudi vrednotita procese tržne naravnosti (Perry 2014).

Prva oblika je **odzivna tržna naravnost** oz. '*reactive approach*'. Odzivna tržna naravnost se nanaša na že izražene potrebe kupcev, njihovo odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje. Monica Perry iz univerze v Redlandsu je v svoji raziskavi zbrala 279 manjših restavracij in preučevala procese marketinške orientiranosti. Ugotovila je, da podjetja v 'odzivni' skupini niso videla nobenega pomena v posvečanju časa, denarja in truda zbiranju informacij o potrošnikih, saj so jih videli kot nekaj, kar so o potrošnikih 'že vedeli'. Veliko večji pomen so namreč pripisovali intuiciji in osebnim izkušnjam (Perry 2014). Hkrati so bili zelo skeptični do vsakršnih informacij, ki niso bile pridobljene z njihove strani. To obliko bi lahko označili tudi za '*market-driven*' ali izhajajočo, izvirajočo iz trga. "Ravnanje po trgu temelji na razumevanju in odzivanju na preference in vedenje tržnih udeležencev v dani tržni strukturi" (Bodlaj 2008, 11).



Druga oblika je **proaktivna tržna naravnost**. Za proaktivno tržno naravnost je značilno "ugotavljanje, razumevanje in zadovoljevanje [potrošnikovih] prikritih potreb" (Narver in drugi v Perry 2014, 11). Perry je v raziskavi pri slednjih ugotovila, da "cenijo lastne izkušnje in znanje /.../, hkrati pa se zavedajo dejstva, da njihove informacije ne zajemajo nujno vseh potrebnih informacij, pomembnih pri razumevanju in zadoščanju potreb potrošnikov" (Perry 2014, 101).

Več avtorjev poudarja, da je podjetje z reaktivno tržno naravnostjo zelo dovzetno za neuspeh (Bodlaj 2008; Perry 2014). Zgolj odzivanje na izražene potrebe postavi podjetje v položaj, kjer postane ranljivo in izpostavljeno cenovni konkurenci (Bodlaj 2008). Razlika med oblikama tržne naravnosti je tudi v inovacijah, ki jih praviloma proaktivna podjetja postavljajo višje na svoji lestvici prioritete. V tem pogledu reaktivna podjetja izpadejo, kot da so zaspala, kar mogoče tudi so, saj se na trg zgolj odzivajo in ga ne oblikujejo. Oblikovanje trga ali '*market-driving*' je komplementarna oblika prej omenjenemu '*market-driven*' pristopu in pomeni 'vplivanje na tržno strukturo in/ali vedenje tržnih udeležencev z namenom izboljšati konkurenčni položaj' (Jaworski in drugi v Bodlaj 2008, 11). Proaktivna tržna naravnost je v primerjavi z reaktivno uspešnejša pot za podjetje in je močnejše povezana z uspešnostjo novih izdelkov (Bodlaj 2010).

Na slovenskem trgu prevladujejo izsledki raziskav, da "je proaktivna tržna naravnost v slovenskih podjetjih značilno manj razvita od odzivne tržne naravnosti" (Bodlaj 2010). V svoji raziskavi 441 slovenskih podjetij je Bodlajeva zabeležila "statistično značilno nižjo povprečno oceni pri proaktivni tržni naravnosti" (Bodlaj 2008, 16). Na koncu predlaga tudi vlaganje v povečanje stopnje proaktivne dimenzije, ki bi jo podjetja dosegla s proučevanjem potrošnikovih latentnih potreb in potreb v prihodnosti ter proučevanjem težav, ki jih imajo kupci pri uporabi obstoječih izdelkov (Bodlaj 2008).

### **5.3 Zaposleni kot največja prednost malega podjetja**

Mala podjetja lahko svojo največjo prednost in korist črpajo iz svoje največje slabosti – majhnosti. Howard pravi, da "imajo lastniki malih podjetij prednost pri razvijanju znanja o svojih zaposlenih, kakor tudi pri uporabi nematerialnih motivatorjev, s čimer zaposlene spodbujajo, da se še bolj vključijo v doseganje ciljev podjetja" (Howard v Perry 2014). Svojo trajnostno tržno prednost lahko lastniki in direktorji malih podjetij najdejo v svojih zaposlenih. Malo podjetje je okolje z malim številom ljudi, ki se med seboj zlahka

sporazumevajo in povežejo. Prav tako so vsi bolj osebno povezani z vodstvom, kar je odlično za hitrejšo vcepljanje marketinško usmerjenega razmišljanja in vedenja (Pelham in Wilson 1996). Manjše število zaposlenih in enostavnejša organizacijska struktura sta v tem pogledu podjetju v prid. Podjetje je okretnejše na trgu in se lažje ter hitreje prilagaja spremembam, ki jih ta prinaša, saj lahko manjša in bolj povezana skupina ljudi hitreje sprejme in ponotranji nove ideje, koncepte in vzorce razmišljanja kot podjetje z več sto zaposlenimi (Pelham in Wilson 1996). Pelham in Wilson še vseeno poudarjata, da je spreminjanje vedenja zaposlenega dolgotrajen in težak proces (Pelham in Wilson 1996, 176).

O pomembnosti povezave med zaposlenimi v podjetju ter uspešnosti podjetja lahko govorimo tudi skozi perspektivo internega ali notranjega marketinga. "**Interni marketing** uporablja marketinško perspektivo za upravljanje človeških virov v podjetju" (George in Grönroos v Lings in Greenlay 2005, 291). Gre za prenašanje tržnega pogleda iz zunanjega na notranje okolje. Organizacija postane trg, delovna mesta produkti in zaposleni postanejo potrošniki (Lings in Greenlay 2005). Strokovnjaki, ki so raziskovali interni marketing oz. interno marketinško usmerjenost, so ustvarili tudi trženjski 4P splet. Sestavljen je tako (Piercy in Morgan v Lings in Greenlay 2005, 291):

- produkt oz. izdelek: delovno mesto;
- cena: tisto, čemur se zaposleni zaradi zaposlitve morajo odreči;
- promocija: interno komuniciranje;
- distribucija: sestanki, kjer se izmenjajo ideje.

#### **5.4 Razumevanje pomena tržnega komuniciranja v malih podjetjih**

Avtorji, ki so opravljali globinske intervjuje z lastniki malih podjetij, poudarjajo, da lastniki malih podjetij na prvo mesto med oblikami komuniciranja dajejo informacije od ust do ust (Hogarth-Scott in drugi 1996). Povod takšnemu razmišljanju zagotovo daje zmanjšan obseg finančnih sredstev, ki jih mala podjetja namenjajo dejavnostim, kot je komuniciranje. Prednost sicer dajejo cenejšim oblikam, kot so letaki in direktna pošta, medtem ko je televizijsko oglaševanje in oglaševanje v časopisu velikokrat preveč drago, anketiranci pa so ga označili za neučinkovito zapravljen denar. Čeprav je medosebna komunikacija izjemno pomembna in je za malo podjetje ključnega pomena, je zanašanje samo na govornice 'od ust do ust' za uspeh podjetja lahko (pre)dolgotrajen proces (Hogarth-Scott in drugi 1996, 14). Morda

je prav to lahko oz. je prednost malih podjetij – z manjšim trgom se lahko spoprimejo bolj osebno in razvijejo odnose s svojimi strankami. S tem, da imajo do njih tako osebni dostop, lahko odmislimo na enormne stroške tržnih raziskav, saj so informacije, ki jih prejmemo iz prve roke, dragocenejšje. V tem prednjačijo pred velikimi podjetji in morda ravno tukaj leži njihov vir obstoja in razvoja (Hogarth-Scott in drugi 1996).

Da so komunikacijske aktivnosti pomembne, je pokazala tudi slovenska raziskava. Raziskava Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru o povezavi poslovnega uspeha malih podjetij s številom aktivnosti marketinškega komuniciranja je pokazala značilno korelacijo med številom aktivnostmi in čistimi prihodki od prodaje ter lojalnostjo kupcev (Hočevar in Mumel 2006, 62). Prav tako so ugotovili, da so za višje prihodke od prodaje pomembne različne komunikacijske aktivnosti (Hočevar in Mumel 2006).

## **5.5 Marketinško načrtovanje v malih podjetjih**

Za mala podjetja je značilno pomanjkanje strateškega načrtovanja (Pelham in Wilson 1996, 170). To je ena izmed večjih razlik med velikimi in malimi podjetji. Načrtovanje zajema taktike in strategije, ki so v velikih podjetjih načrtovane skozi temeljite procese načrtovanja (Hogarth-Scott in drugi 1996, 15). Mala podjetja zaradi pomanjkanja časa, zaposlenih in samozavesti do tega ne pristopajo na ta način. Hogarth-Scott, Watson in Wilson pristop malih podjetij označujejo kot 'gasilski pristop', ki si ga lahko predstavljamo z metaforo gašenja požara. Lastniki malih podjetij so pod velikim pritiskom, ki vsak dan prinaša nove zahteve. V takem okolju ni mogoče niti kratko- do srednjeročno načrtovanje, saj je prioriteta preživeti iz dneva v dan (Hogarth-Scott in drugi 1996, 15).

V ozir moramo vzeti tudi dejstvo, da dolgoročno strateško načrtovanje za nekatera mala podjetja ni primerno ali učinkovito, saj 'živijo' in delajo v zelo turbulentnem okolju. Ne glede na naravo podjetja pa teoretiki predlagajo dvostopenjsko kratko- do srednjeročno marketinško načrtovanje. Prva stopnja zajema načrtovanje dela, urnika, zatišnih obdobj, novih naročil ... Druga stopnja posega korak dalje v prihodnost, in sicer se ukvarja z vprašanji strateškega načrtovanja razvoja podjetja, v katero smer se razvija in kako se spoprijeti s spreminjajočim se tržnim okoljem. Rezultat te druge stopnje je očiten – rast podjetja (Hogarth-Scott in drugi 1996).

## 6 Vinski trg

V tem poglavju bom predstavila slovenski vinski trg, pomembnost embalaže pri nakupu in posebnosti trženja vina.

### 6.1 Slovenski vinski trg

Slovenija je vinorodna dežela in vino je pravzaprav naša nacionalna pijača. Prav zato nas ne more čuditi dejstvo, da smo po podatkih spletne strani [www.comparecamp.com](http://www.comparecamp.com) na 5. mestu po litrih popitega vina na prebivalca. Podatki iz leta 2012 kažejo, da Slovenec povprečno spi je 43,3 litrov vina (Hillsberg 2014).

V Sloveniji letno pridelamo od 80 do 100 milijonov litrov vina (Slovenski turistični informacijski portal), kar je sicer malo v svetovnem merilu, a je veliko pomembnejše dejstvo, da je skoraj 70 % vin takih, ki izpolnjujejo merila za kakovostna in vrhunska vina. Državo sestavljajo tri vinorodne dežele, in sicer: vinorodna dežela Podravje, vinorodna dežela Primorska in vinorodna dežela Posavje (Vinska družba Slovenije). V te tri dežele uvrščamo osem vinorodnih okolišev, in sicer: vinorodni okoliš Štajerska Slovenija, Prekmurje, Bela krajina, Dolenjska, Goriška Brda, Vipavska dolina, Kras in Slovenska Istra. Po površini je največja vinorodna dežela Podravje, sledita ji Primorska in Posavje. Kot vinorodna dežela pridelujemo rdeča in bela vina, vendar so v prednosti bela, ki jih pridelujejo predvsem na Štajerskem. Tam najdemo tudi odlične vinorodne lege, ki po mnenju strokovnjakov spadajo med 4 % najboljših vinogradniških leg na svetu (Kuljaj 2005).

Tri vinorodne dežele imajo nekaj večjih vinogradnikov, a prevladujejo manjši, ki v svojih kletah ustvarjajo vedno nove in nove okuse. To ugotavlja tudi Kuljaj, ko pravi, "da ima vsak vinorodni okoliš v Sloveniji vsaj eno posebno zvrst vina, vendar pa v posameznih kletah nastajajo nove, s katerimi vinarji skušajo pritegniti pozornost vedno bolj zahtevnih kupcev na vedno bolj nasičenem trgu" (Kuljaj 2005). Podatki Statističnega urada Slovenije (glej Tabelo 6.1.1) kažejo, da se je število registriranih pridelovalcev od leta 2009 do 2015 povečalo za kar pet tisoč.

Tabela 6.1: Število pridelovalcev v letu 2009 in v letu 2015

Leto	Število pridelovalcev
2009	25,582
2015	30,210

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Kupci so na vedno bolj nasičenem trgu tudi vedno bolj zahtevni. Povečanje števila pridelovalcev zato ne preseneča. Očitno je, da tudi vinski trg sledi vzgibom marketinške naravnosti, saj je v trgovinah na policah vsako sezono moč najti nekaj novega, svežega.

## 6.2 Spremembe na trgu

Spremembe na trgu in pri potrošnikih so tudi na področju vinarstva in pridelave vin povzročile precejšnjo razgibanost. Potrošniki so postali pri izbiri vina previdnejši, spremenile so se tudi navade pitja alkohola. Vedno bolj se promovira zdravo uživanje vina, pri čemer se zaradi svojih zdravilnih sestavin izpostavlja predvsem rdeče vino. Še ena lastnost Slovenije kot vinske dežele je ta, da je na majhnem prostoru prisotno veliko število kakovostnih vin, pri čemer vinarje najdemo skorajda na vseh koncih dežele. Ta podatek je prednost in priložnost za mednarodni trg, kakor tudi slabost za domačega, saj morajo pridelovalci večino prepoznavnosti staviti prav na geografsko poreklo.

Pri kulturi pitja vina se sprememba pojavlja predvsem pri pitju izven časa hranjenja, kar deloma vodi tudi v opijanje, spremembe pa so vidne še na segmentih – uživanje je postalo bolj priljubljeno med mladimi in ženskami, ki se jim tudi trg hoče približati.

Primer prodaje novih segmentov sta vini Pinky Chick, ki spada v blagovno znamko Pullus iz vinske kleti Ptuj, in HUGO iz Radgonskih goric. Opisa obeh vin sta naslednja:

"HUGO je **užitek brez primere** – prijeten, dišeč, okusen in svež./.../ **Lahkotnost pijače** se odraža v nizki alkoholni stopnji 4,5 % Vol., mehurčki pa HUGU dajejo dodatno **svežino**. /.../ HUGO se dobro počuti v visokem koktajl ali pecljatem kozarcu večje dimenzije. /.../ Prihaja poletje, čas dopustov, ležernosti in želje po vsem svežem. /.../ Poletje, ki ga bo zaznamoval prav – HUGO!" (Radgonske gorice 2013)

"Pinky Chick Rosé je **mlad atraktiven trendovski** Rose, ki že v vonju navduši s svojo sadno cvetico, ki se nadaljuje v prijeten rahlo sladkast pookus z nežnim poigravanjem mehurčkov." (e-Vino 2014).

Kratka analiza besedila hitro pokaže, da hočejo novejšje izdelke pozicionirati bližje novo nastalim segmentom – mladim in zahtevnejšim potrošnikom, ki ne iščejo več navadnega vina, temveč tudi imidž in izkušnjo, ki jo pijača prinaša s seboj. Poudarjene so besede 'lahkotnost, užitek, svežina, mlad, atraktiven, trendovski'.

### 6.3 Pomembnost embalaže

Med kupcem in steklenico vina stoji praktično samo embalaža, kajti redki so tisti, ki imajo profesionalno znanje o vinu. Prav slednje pa je zelo pomembno v nakupnem procesu steklenice vina (Barber in Almanza 2006). Ljudje, ki smo vizualna bitja, bomo med mnogimi vini na trgovskih policah izbrali tisto, ki nam bo najbolj všeč po zunanjem izgledu. O tem piše tudi dr. Damien Wilson, profesor trženja vina na fakulteti za podjetništvo v Burgundiji. V krajši raziskavi je naredil pregled vinskih embalaž v zadnjih 15 letih in ugotovil, da

*je svetovni vinski trg doživel nepredstavljivo število sprememb v razvoju embalaže. Širom sveta so bile kupcem predstavljene nove oblike steklenic, oblikovanja nalepk in načini zapiranja, katerih uspeh se je zelo razlikoval. Iz marketinškega vidika je lahko uspeh vsake nove pobude za embalažo pojasnjen s stopnjo marketinške usmerjenosti proizvajalca. Prava marketinška usmerjenost zahteva, da vsakršna iniciativa in nova ideja izhaja iz odgovora na prepoznane potrebe trga. (Wilson 2008)*

Vinsko embalažo sestavlja pet atributov: oblika steklenice, barva, zamašek, dizajn etikete in informacije (Barber in Almanza 2006). Da bi se razlikovali od ostalih ponudnikov, vinarji oblikujejo posebne in nenavadne steklenice, barve in zamaške (Barber in Almanza 2006). Embalaža je pomembna tudi zato, ker je največ potrošnikov poveže direktno s kvaliteto; urejena in privlačna embalaža pomeni kakovostno vino (Barber in Almanza 2006).

Čeravno mnogo potrošnikov nima znanja o vinu, je etiketa z informacijami pomemben sestavni del. V primerjavi z drugimi potrošniškimi izdelki je vino unikatno, saj mu pred nakupom ne moremo določiti okusa, barve in drugih značilnosti. Nakup je s tega vidika obvezen, prav tako pa rahlo tvegan, saj nam le informacije z etikete ne povedo veliko (Barber in Almanza 2006, 86). Raziskava, ki sta jo izvedla Nelson Barber in Barbara Almanza, je potrdila, da ljudje pri nakupu steklenice vina dajejo velik poudarek na izgled embalaže, prav tako pa je pomemben vir informacij tudi etiketa. Avtorja pri tem predlagata, da vinarji posredujejo osnovne informacije, ki bodo razumljive širši publiki (Barber in Almanza 2006).

## 6.4 Trženje vina

Marketing vina je posebna struja marketinga, saj gre za kompliciran izdelek, ki ga je potrebno razumeti celostno. Poleg tega, da ni samo izdelek, temveč že na pol storitev, saj ponuja svojstveno doživetje, ima na trgu izjemno konkurenco, ki jo je težko prebiti sploh malim vinarjem.

Pristop marketinške oz. tržne orientiranosti je bil še pred leti na vinskem tržišču nekaj novega in v veliki meri neuporabljenega. Za to, da so vinarji osredotočeni le na svoj izdelek, ne vidijo pa potrošnikov, so včasih krive tudi države s svojimi zakoni. Primer je Francija, ki je z zakonodajo vinarje resno omejila pri prilagajanju tržnim spremembam (Hall in Mitchell 2008). Razlog za to, da pridelovalci vina velikokrat spregledajo svoje potrošnike, je tudi v tem, da na vinogradništvo in vinarstvo gledajo preveč romantično. "Rezultat tega so vinarji, zaljubljeni v svoje vino, a skrb za prodajo zanemarjajo" (Hall in Mitchell 2008, 10). Osnovna razlika med vinarji, ki sprejemajo pristop marketinške orientiranosti, in vinarji, ki sprejemajo pristop produktne orientiranosti, je v znanju, kdo na koncu določa kvaliteto vina v ekonomskem smislu (Hall in Mitchell 2008). V podjetjih, ki izhajajo iz trga, '*market-driven*', se zavedajo, da je potrošnik tisti, ki določa kvaliteto izdelku s tem, da ga kupuje dolgoročno. Podjetja, osredotočena na svoj izdelek, na to mesto postavljajo proizvajalca, ki določi 'identiteto' vina po svojih standardih, brez ozira na želje in potrebe potrošnikov (Hall in Mitchell 2008). "Namesto tega med slednjimi prevladuje prepričanje, da je vino dobro in se bo zaradi tega prodalo" (Hall in Mitchell 2008, 10).

Steklenico vina lahko obravnavamo ne samo kot izdelek, temveč tudi kot storitev. "Vino je izkušnja, ki vsebuje vse od njegovih neoprijemljivih elementov in imidža znamke (npr. simbolizem, čustvena vrednost in pomen), do bolj oprijemljivih elementov storitve (npr. storitve, ki jih opravljajo zaposleni v vinarni, trgovinah in posredniki" (Hall in Mitchell 2008, 11). Če pogledamo z druge strani, so otipljivi elementi zanemarljivi v primerjavi s čustveno in simbolno vrednostjo, ki jo ponuja pitje vina. Prav to zagotavlja največjo tržno vrednost vina (Hall in Mitchell 2008). Kot ugotavljata avtorja vodnika po vinskem marketingu, je na trgu kar nekaj produktov, ki jih trošimo iz nefunkcionalnih razlogov. Slednji so zabava, razvedrilo, vzburljenost, užitek, zadovoljstvo ... (Hall in Mitchell 2008).

## 6.5 Osem P-jev vinskega marketinškega spleta

V marketingu vsak izdelek ali storitev pogledamo skozi oči marketinškega spleta. Najbolj zasidran je marketinški splet 4P, ki ga je v 60. letih prejšnjega stoletja oblikoval Edmund Jerome McCharty. Od takrat so mnogi raziskovalci in teoretiki splet razširjali s še dodatnimi P-ji, ki so bili potrebni za interpretacijo določenega produkta oz. storitve (Hall in Mitchell 2008). Kasneje so bili dodani še ljudje (*people*), fizični dokaz (*physical evidence*) in postopek oz. proces (*process*), kar je opisalo marketinški splet storitev (Hall in Mitchell 2008).

Prav tako je vino izdelek, ki si zasluži svoj marketinški splet. Hall in Mitchell v svoji knjigi predstavljata marketinški splet, ki vsebuje 8 P-jev. To so: izdelek (*product*), tržne poti (*place*), cena (*pricing*), tržno komuniciranje (*promotion*), embalaža (*packaging*), ljudje (*people*), načrtovanje (*planning*) in pozicioniranje (*positioning*).

**Izdelek** - Izdelek je steklenica vina, ki jo obkroža ton storitve, saj jo lahko delimo na dejansko, jedrno in razširjeno storitev. Pri tem se osredotočamo na attribute in razumevanje potreb ter želja potrošnikov. Z njihovo pomočjo lahko sooblikujemo izdelek in storitev po njihovih merah. Pri prvem p-ju pride v poštev tudi celostna vinska izkušnja, ki se začne pri serviranju vina in ujemanju vina s hrano (Hall in Mitchell 2008).

**Tržne poti** - Pri tržnih poteh upoštevamo distribucijo vina, prav tako pa tudi prostor. Sploh v zadnjem času je postala pomembna geografska označba porekla vina, ki pove iz katere države in regije prihaja. Prav tako imamo pri prostoru v mislih vinarno oz. prostor okušanja vina, ki mora ustrezati potrošnikovim pričakovanjem (Hall in Mitchell 2008).

**Cena** - Cena vina se določa na podlagi redkosti in novitete, kvalitete, ki jo določa potrošnik sam, prostora prodaje in storitve, ki ga obkroža. Avtorja pri tej točki predlagata, da se raje kot na to, da bomo pokrili stroške, osredotočimo na ustvarjanje konkurenčne prednosti za naše potrošnike (Hall in Mitchell 2008).

**Tržno komuniciranje** - Tržno komuniciranje pri vinu sestoji iz oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in publicitete. Predvsem slednje prihaja v zadnjem času v ospredje, ko na spletu najdemo poplavo kulinaričnih in potovalnih blogov, ki zelo radi ocenjujejo tudi vina, vinarne in vinske kleti (Hall in Mitchell 2008).

**Embalaža** - O pomembnosti embalaže smo govorili že v prejšnjih poglavjih, avtorja pa tukaj izpostavljata predvsem pomembnost povezovanja in poenotenja z ostalimi storitvami, ki jih vinarna oz. vinska klet ponuja.



**Ljudje** - Ljudje so v marketinškem spletu vina mišljeni kot ponudniki vina. Pod slednje štejemo torej zaposlene v vinski kleti, restavracijah in barih, someljeje ... (Hall in Mitchell 2008).

**Načrtovanje** - Predzadnji P v vinskem marketinškem spletu je usmerjen na širšo poslovno okolje in predvideva strateško načrtovanja marketinških aktivnosti, kar vključuje tudi raziskave trga in potrošnikov (Hall in Mitchell 2008).

**Pozicioniranje** - Iskanje svoje pozicije pomeni nadzorovati percepcije o izdelku, ki jih imajo njegovi potrošniki. Pri vinu zaradi različnih posrednikov pride do težje situacije. Nadzor je namreč precej bolj razpršen in težje obvladljiv (Hall in Mitchell 2008).

## 7 Študija primera - Vinarna Gönc

V drugem delu diplomske naloge sem uporabila raziskovalno metodo študijo primera. Opravila sem jo v malem podjetju Vinarna Gönc. V tem poglavju bom opisala študijo primera podjetja Vinarna Gönc, predstavila podjetje, uporabljeno metodologijo in izsledke.

### 7.1 Študija primera kot raziskovalna metoda

Med različnimi metodami, ki jih lahko uberemo na poti svojega raziskovanja, je tudi študija primera. Je široko uporabljena v družboslovnih znanostih in je ena izmed prvih vrst raziskav na področju kvalitativne metodologije (Starman 2013). O njeni točno definiciji so si avtorji različni. Yin pravi, da gre za metodo, ki "jo uporabimo v situacijah, ko (1) se glavna raziskovalna vprašanja začenjajo s "kako" in "zakaj", (2) ko ima raziskovalec zelo malo ali pa sploh nima kontrole nad primeri vedenja in (3) ko je središče raziskave sodoben, sočasen fenomen" (Yin 2014, 2). Ena izmed definicij pravi, da "s študijo primera intenzivno in podrobno analiziramo in opišemo npr. osebe vsako zase /.../, skupino oseb /.../, institucije vsako zase oziroma neki problem, proces, pojav ali dogodek /.../" (Sagadin v Starman 2013, 69). Pri študiji primera torej izbrani primer poglobljeno raziščemo iz različnih perspektiv, poudarek je na kompleksnosti (Starman 2013).

Študija primera je lahko singularna ali multipla – razlika je v številu opazovanih fenomenov (Yin, 2014). V našem primeru je študija primera singularna, saj opazujemo samo eno podjetje.

Glede na časovno dimenzijo singularnih študij primera lahko opredelimo retrospektivno študijo primera, študijo primera trenutnega posnetka in diahrone študije primera (Thomas v Starman 2013, 71). Pri prvi obliki raziskovalec obdeluje fenomen iz preteklosti, druga oblika obravnava fenomen v določenem časovnem obdobju, diahrone pa obravnavajo spremembe skozi čas in spominjajo na longitudinalne študije (Starman 2013).

Prednosti študije primera se izražajo v raziskavah, kjer bi bile kvantitativne metode šibkejše (Starman 2013). Odlikujejo jo štiri prednosti: potencial za doseg visoke pojmovne veljavnosti, prepričljivi postopki za izpeljavo novih hipotez, uporabnost pri podrobnem proučevanju vloge kavzalnih mehanizmov in sposobnost obravnave kavzalne kompleksnosti (Starman 2013). Študiji primera nekateri avtorji večkrat pripisujejo neodobravanje in neupoštevanje kot verodostojne raziskovalne metode, saj naj bi metoda bila preveč "mehka" in brez trdih, številskih podatkov. Dejstvo je, da na družboslovnem polju težko pridemo do splošno veljavnih zakonitosti, saj je predmet proučevanja fluiden – v družbi je vsak dan drugačen (Starman 2013).

## **7.2 Predstavitev Vinarne Gönc**

Družina Gönc izvira iz Prekmurja in se vinogradništvu ter vinarstvu posveča že četrto generacijo zapored. Svoj prvi vinograd so zasadili leta 1936, takrat pa so se preselili na Ptuj, kjer so zasadili nov vinograd v Slovenskih goricah. Na prelomu novega tisočletja so vinograd razširili in danes obdelujejo 50.000 trsov, v prihodnosti pa ga imajo namen razširiti še za 15.000 trsov. V središču njihove pozornosti so avtohtone sorte ptujskega vinorodnega okoliša. Dolgoletno tradicijo danes prepletajo s sodobnimi pristopi obdelave in podjetništva.

Jani Gönc, predstavnik druge generacije v družini, je služboval v Ptujski kleti, kjer je delal kot glavni kletar, kasneje pa jo kot direktor vodil 27 let. Ustvaril je znamenito vinsko zvrst Haložan. Njegov sin, Albert Gönc, je prav tako služboval v Ptujski kleti kot tehnični vodja (Milošič 2012). Sin Alberta Gönca je Peter Gönc, nova sila podjetja, ki je tudi zastavil koncept Vinarne Gönc in v želji po lastni znamki zasnoval tudi to.

Slika 7.1: Časovnica Vinarne Gönc



Vinarna Gönc se danes na trgu predstavlja s 6 vini, od katerega sta dve naslovljeni pod blagovno znamko 'Mali Gönc', ki je namenjeno mešanju priljubljene štajerske pijače, brizgancu. Zraven rdečega in belega Malega Gönca pridelujejo in polnijo še laški rizling, modri pinot, sivi pinot ter G136 (merlot).

### 7.3 Metodologija

V raziskovalnem delu sem uporabila kvalitativni raziskovalni pristop in tri metode: študijo primera, poglobljeni polstrukturirani intervju in analizo vsebine. Polstrukturirani intervju je metoda, ki uporablja odprta vprašanja in omogoča spontano izražanje ter odzivanje nanje. Edini pogoj oz. predpostavka metode je, da ima intervjuvanec veliko znanja o temi pogovora.

Intervju sem opravila z lastnikom Vinarne Gönc, Petrom Göncem, cilj pa je bil dobiti čim točnejše, iskrene in jasne odgovore, ki bi pomagali osvetliti njegovo videnje preučevane teme. Ker je moja študija primera singularna, sem se s poglobljenim intervjujem osredotočila predvsem na Petrovo dožemanje njega samega kot podjetnika, podjetja, trga nasploh in vinskega trga ter potrošnikov oz. strank. Cilj intervjuja je bil pridobiti relevantne in točne podatke, ki bodo pomagali pri raziskavi marketinške usmerjenosti v malem podjetju.

Značilnost polstrukturiranega intervjuja je, da si vnaprej ohlapno pripravimo oporne točke, ki si sledijo v logičnem in vnaprej preišljenem zaporedju, hkrati pa dopuščamo možnost 'skakanja' iz vprašanja na vprašanje glede na to, kako poteka pogovor in kaj bolj ustreza našemu intervjuvancu. Paziti moramo, da z zadanim načrtom ne oviramo pogovora in uokvirjamo misli sogovornika (Yin 2014). Intervju sem razdelila na 3 dele: prvi del se je z vprašanji osredotočal na lastnikovo osebnost in preteklost ter trenutno pozicijo, drugi del intervjuja je bil posvečen podjetju, njegovi časovnici, organizaciji dela in trgu, tretji del pa je vključeval vprašanja o potrošnikih, njihovih potrebah in navadah, spreminjanju vinskega trga

in prihodnosti podjetja. Vprašanja so med pogovorom skakala med temami. Vprašalnik z zastavljenimi temami pogovora in okvirnimi vprašanji se nahaja v prilogi B.

Z lastnikom podjetja sem opravila poglobljeni intervju, ki je trajal 75 minut, opravila pa sva ga v petek, 15. julija 2016. Intervju je stekel v izbranem in umirjenem lokalu Muzikafe na Ptujju, kjer ni bilo motečih dejavnikov in je zato pogovor potekal mirno in zbrano. Transkript intervjuja je dostopen pri avtorici. Poleg poglobljenega intervjuja sva opravila tudi več krajših pogovorov na temo podjetja, zgodovine podjetja in trenutnega poslovanja.

## **7.4 Izsledki**

### **Prva tema – Peter Gönc**

Prvo temo sem namenila spoznavanju osebnosti lastnika, mladega vinarja, Petra Gönca. Ptujčan se je rodil v vinarsko in vinogradniško družino in je z vinogradom tudi odraščal. Kot vsakemu najstniku tudi njemu od začetka delo v vinogradu ni dišalo: "Takrat še jaz nisem imel interesa, to mi je bil prostovoljni mus. Dve leti nazaj pa sem prišel domov in se odločil, da bi rad delal" (2016). Njegova življenjska želja ni bila gojiti odlično vino in ga prodajati svetu. Preobrat se je zgodil šele pred dvema letoma, ko ga je trdna želja gnala nazaj domov. Čeravno po izobrazbi ni enolog, je vseeno prevzel to mesto v kleti. O tovrstni izobrazbi razmišlja takole: "Konec koncev je enolog vsaki, ki ima 100 litrov vina. Vsaki, ki spremeni grozdje v vino, je enolog, ker je mogel dati ta proces skozi" (2016). Trenutno je lastnik podjetja Gönc, pridelava vina in žganih pijač, d. o. o., in glavni enolog kleti.

Zanimivo je, kako razmišlja o izobrazbi iz trženja v primerjavi z naravnim občutkom za prodajo in sklepanjem poslov: "Jaz pravim, da za trženje potrebuješ samo filing. Lahko imaš doktorat iz marketinga, če se ne veš znenit za posel, ni to nič. /.../ Ja, moreš imeti občutek pač, kdaj je pravi trenutek za prodajo, kdaj na trg, kaj novega spustit ... za posel moreš biti človek, sploh za posel z ljudmi. Z njimi je najtežje delat. Vedeti kaj ponuditi, kaj dati, ob pravem trenutku" (2016). Ob tem je očitno, da se zelo zanaša na svojo intuicijo in občutek.

Naziv kleti je malce neobičajen, saj je na slovenskem navada poimenovati vinsko podjetje z "Vinska klet xx" ali "Vina xx". Peter se je odločil za vinarstvo, saj "smo izbirali med različnimi nazivi, pa se mi zdi vinarstvo veliko lepše. Vinogradništvo je nekaj čisto drugega, vina Gönc pa se mi zdi veliko bolj resno. Tudi v angleščini je to primernejše - winery in veliko bolj uporabno" (2016). Z ozirom na nadaljnjo in mednarodno uporabo imena se je odločil za vinarstvo.

Pri mladih podjetnikih sta na poti do uspeha največji pasti naivnost in zaletavost. Peter na uspeh podjetja gleda zelo realno, saj se zaveda, da je dobiček, ki ga ustvariš, tisti, s katerim ustvariš tudi svoj kruh za preživetje. Njegov pogled je bil v tem primeru povsem ekonomski, na potrošnike pa prav tako gleda kot na prinašalce profita. "Ja, na nek način jih morš tako gledati. Če gledaš nanje na ekonomski način, potem so faktor dobička. Eno je ekonomski vidik, ki je pač kruta realnost, kakorkoli si vzameš" (2016). Zadovoljne potrošnike, ki se vračajo, vidi kot osebno zadovoljstvo in jih ne šteje med dejavnike uspešnosti podjetja.

Tabela 7.1: Ključne ugotovitve prve teme

Ključne lastnosti	Citat
Zavezanost podjetju	"Zadnji dve leti sem v tem intenzivno /.../ Ja, sedaj sem v tem 100-odstotno, 24 ur, 7 dni v tednu." (2016)
Pogled na uspešno podjetje	"Torej jaz gledam vse kot RVC - čisto podjetno, ekonomsko. Tisti dobiček ki ga ustvariš, je najpomembnejši." (2016)
Pogled na potrošnike	"/.../ to je osebno zadovoljstvo. /.../ so faktor dobička." (2016)
Pomembnost izobrazbe iz trženja za podjetje	"Jaz pravim, da za trženje potrebuješ samo filing." (2016)

## Druga tema – o podjetju

Podjetje za svoj začetek šteje leto 1936, ko so v Prekmurju, blizu madžarske meje, zasadili svoj prvi vinograd. Kmalu so se preselili na Ptuj in danes na obronkih Slovenskih goric raste približno 50.000 trsov štajerskih vinskih sort. Do leta 2015 po trgu niso resno postopali, saj so jih pri tem obvezovali osebni razlogi, kot pove Peter: "Dedek in oče sta delala v Ptujski kleti, pri čemer jidva je obvezovala klavzula, ne moreš ti delati proti lastni kleti. Jaz pa v to nisem več vpet, sem sam svoj podjetnik in zato me nič ne veže, te klavzule več ni. Vidimo in čutimo se sposobne, da lahko svojo zgodbo peljemo dalje" (2016).

V letu 2015 so se na trgu predstavili z lastno znamko vina. Peter Gönc je postal lastnik podjetja, njegov direktor in enolog, hkrati pa tudi distributer. Oče je prokurist podjetja in vodi vinogradniški del posla. Delavce najemajo sezonsko. V kratkem načrtujejo širitev zaposlenih, saj se obseg dela hitro povečuje. "V roku 3, 4 mesecev bo še en človek zaposlen na podjetju. Trenutno pa trpi promocija in prodaja" (2016). Vse trenutne stranke so produkt njegovega dela. Trenutni sektor, na katerega so osredotočeni, je HoReCa oz. gostinski sektor, njihova vina so tudi na trgovskih policah trgovine e.Leclerc. "Ampak tu kot mali vinarji zelo težko kaj naredimo. Konkurenca večjih kleti ustvarja dumping in te cenovno uničujejo" (2016). Poleg Slovenije izvažajo tudi v Belgijo, na Slovaško, trudijo pa se vstopiti še v Kanado.

Lastnik vse natančno načrtuje in po zadnjih vpogledih posel raste za približno 20 % mesečno. "Zastavil sem si prodajni cilj, načrt, in se ga držim. Delam po planu, včasih ga presežem" (2016). Kot lastnik malega podjetja je vselej v stiku s svojimi strankami, jih pozna in tako ima tudi najbolj neposredne povratne informacije. Zaveda se, da pri povečanju števila strank in hkrati tudi števila zaposlenih tako jasnega pregleda na trgom več ne bi imel. "Že če imaš 20 zaposlenih, je to že milijonska klet. /.../ Pri malih podjetjih, ki imajo mali trg, pa to še gre. Kasneje, ko se bomo širili, pa to ne bo šlo več" (2016).

Gönc ugotavlja, da kot mali vinar nima velikih možnosti proti velikim kletem, a je prav tako jezen zaradi 'hobi' vinarjev, ki "imajo 5 do 10.000 litrov, zraven hodijo v službo in veliko vina prodajo na sivem trgu, na črno. Ki nimajo vizualne podobe in delajo na trgu dumping s cenami /.../ Jemljejo trg resnim vinarjem, ki jim je to glavni posel. Uničujejo trg" (2016). S takimi vinarji bi po njegovem mnenju bilo potrebno opraviti z inšpekcijo vinskih kleti. Prav tako je nezadovoljen z državnimi regulacijami na področju prodaje vina, ki našim vinarjem nalagajo veliko obveznosti, preden sploh gredo v prodajo, medtem ko za uvoznike vstopnih ovir pri uvozu sploh ni. "Odprti trg smo, trošarin na uvoz vina ni. Makedonci nas lahko kar pohodijo. Nič ne moremo, nimamo nobene zaščite od države. Zato se moreš še toliko bolj truditi za zavest potrošnika" (2016). Slovenija je kot vinska dežela izjemno razdrobljena med številne vinske kleti, med katerimi pa ni konkretnega sodelovanja.

Tabela 7.2: Ključne ugotovitve druge teme

Ključne lastnosti	Citat
Starost podjetja	"1936 je štart podjetja." (2016)
Organizacija vodstva	"Oče je prevzel vinogradništvo - oskrbo vinograda, jaz pa vse ostalo." (2016)
Zaposleni	"Delavce najemate sezonsko? Tako. /.../ Letos imamo v planu zaposlit enega ali dva človeka." (2016)
Odnos do konkurence	"Največji problem so hobi vinarji /.../ Jemljejo trg resnim vinarjem, ki jim je to glavni posel. Uničujejo trg." (2016)
Mednarodni trg	"Nekaj imamo izvoza Belgija, Slovaška. Trudimo se priti v Kanado /.../." (2016)
Rast prodaje	" Ja, mi rastemo približno 20 % na mesec." (2016)

### Tretja tema – nov produkt in prihodnost

Ob vstopu na trg so na novo izoblikovali celostno grafično podobo, ki jo je izdelalo podjetje Aritmija iz Maribora. Zgodbo so zgradili na številki 136 in vizualno izrazitih in zapomljivih pikah. "Hoteli smo narediti drugačno etiketo, to je bilo vse načrtno narejeno. /.../ Na buteljkah nisem hotel imeti imena, hočem biti prepoznaven po nečem drugem. Je res, da dlje traja, da ljudje povežejo pikice in naš priimek, garantiram pa, da si prej zapomnijo ljudje te pikice, kot besede. Simboli potegnejo" (2016). Investicijo v CGP označujejo kot izjemno pozitivno in se zavedajo, da se od tukaj naprej vse gradi.

Zaradi promocije so se začeli udeleževati vinskih sejmov v Sloveniji in tujini, pri čemer ugotavljajo, da so sejmi dobri zgolj za prepoznavnost, saj se stranke na ta način težko pridobivajo. Glede trgovine so odprti predvsem v smislu spletne trgovine, medtem ko jim fizična predstavlja prevelik finančni zalogaj in obremenitev. Bolj se nagibajo k drugi možnosti: "Raje bi potem naredil vinoteko v mestu, bar, kjer lahko poizkusijo vino, kupijo, elegantna rešitev. Enostavno se rešiš tega problema. Ob tem imaš tudi neki eksponatni,

prodajni prostor. Človek lahko tam vse poizkusi. Še kakšna hrana in je to za potrošnika super izkušnja" (2016).

V juniju 2016 so lansirali nov izdelek, ločen od ostalih oznamčenih vin. Siesta je vinski koktejl, ki spada v kategorijo 'pop-drinks' in je mešanica belega vina ter sirupa. Polnjen je v pločevinki in serviran v vinskem kozarcu z ledom, limeto in limono. Elegantna in sveža pijača, ki dokazuje, da malo podjetje Gönc in zaposleni sledijo trendom na trgu in so tako proaktivni igralci. Peter je pred oblikovanjem pijače raziskal trg in ugotovil, da vsi sektorji pijač poskušajo nekaj novega 'z okusom'. Ker na vinskem trgu ni našel primerne zadovoljitve te potrebe, se je izdelka lotil sam. Pri tem je delal z ozirom na posrednika – gostinca in končnega porabnika. Za gostinca je pripravil pijačo v priročni 0,33l embalaži, ki je enostavna za shrambo in za razliko od ostalih vinskih koktejl, ki so pripravljene s šampanjci, gostincem ni treba skrbeti, da bi se jim ta pokvaril in bi ga morali zavreči. Ciljna skupina potrošnikov so mladi, stari 18–35 let, kar enako kaže sledenjem spremembam na vinskem trgu. Odziv: "Tako ja, odziv je nor. Trenutno vidim problem v polnitvi. Enostavno ne bomo zmogli polnit" (2016).

Tabela 7.3: Ključne ugotovitve tretje teme

Ključne lastnosti	Citat
Zgodba znamke in embalaža	"136 pikic, naša zgodba. /.../ Na buteljkah nisem hotel imeti imena, hočem biti prepoznaven po nečem drugem. /.../ Simboli potegnejo." (2016)
Promocija	"/.../ flyerji, plakati, kozarci." (2016)
Razvoj novega izdelka	" Sem šel preverit vinski trg in nisem našel nič takega /.../ Preveril trg, zadeva je čim bolj lažja za gostinca. Ravnal sem se po novih trendih." (2016)
Uspeh novega izdelka	"/.../ odziv je nor." (2016)

## 7.5 Sklep

Študija primera malega podjetja je pokazala, da je obravnavano podjetje marketinško orientirano in sledi potrebam na trgu, ne pa lastnim zmožnostim. Predvsem v sektorju



pridelave vina je slednje precej pomembno, saj je možno pridelati vrhunska vina, a jih skorajda ni mogoče prodati.

Če Vinarno Gönc in njihovo marketinško usmerjenost ocenjujemo po Narverju in Slaterju, ugotovimo, da zadovoljivo dosegajo vse tri ključne komponente. Z zadnjim izdelkom na trgu so popolnoma dokazali svojo naravnost k potrošniku, saj so izdelek razvili premišljeno in z ozirom na potrebe vmesnega ter končnega porabnika. Zavedajo se konkurence, saj so trg pred vstopom novega izdelka po svojih zmožnostih raziskali in ugotovili, da podobne pijače še ni. Zaradi majhnosti podjetja medfunkcijska usklajenost ne predstavlja problema.

Jaworski in Kohli izpostavljata zbiranje podatkov o trgu in naravnost na potrošnike, razširjanje znanja o trgu in odzivanje nanj na podlagi znanja. Tudi tukaj lahko na primeru podjetja potrdimo, da po analiziranem lastnik podjetja zbira podatke o trgu in se na podlagi slednjih nanje tudi primerno odziva.

Po delitvi podjetij na tiste z aktivno in tiste s proaktivno tržno naravnostjo bi lahko naš primer uvrstili med podjetja s proaktivno tržno naravnostjo. Za omenjeno držo je značilno "ugotavljanje, razumevanje in zadovoljevanje [potrošnikovih] prikritih potreb" (Narver, v Perry 2014, 11), kar je Vinarna dokazala z najnovejšim izdelkom. Potrošnikom je trendovska pijača postala všeč in prodaja narašča.

Obravnavana teorija o marketinški usmerjenosti malih podjetij, ki je na voljo, je lahko izjemno v pomoč lastnikom malih podjetij. Že to, da se odločijo narediti korak v tej smeri, je uspeh za podjetje. Zakonitosti, ki jih podajajo ključni avtorji teorije o marketinški usmerjenosti, so enostavne za razumevanje in razdelane na realnih primerih podjetij, zato podjetnikom znanja ne bi bilo težko prenesti v praktično delovanje podjetja. Čeravno je večina teorije starejše in bi bilo zato potrebno nekatere trditve znova raziskati, služi kot dobra osnova. Vpeljava tržne miselnosti v podjetje je dolgotrajen proces in pomeni novo učenje vlog, a je, kot dokazujejo mnoge raziskave in avtorji, to naložba za uspešno podjetniško priložnost.

Iz poglobljene analize študije primera lahko potrdim prvo tezo, ki pravi 'Usmerjenost podjetja na trg je dobro in pozitivno za podjetje'. Študija primera je potrdila tudi naslednje teze: 'Marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na boljši podjetniški rezultat' in 'Marketinška usmerjenost ima več prednosti kot slabosti za podjetje'. Zadnje teze, ki se je glasila 'Marketinška usmerjenost za podjetje pomeni večjo uspešnost', ni bilo mogoče v celoti potrditi, saj bi za to morali podjetje opazovati dalj časa.

## 7.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave

Ob raziskavi sem naletela na tri konkretne omejitve. Prva je zastarelost literature na temo marketinške usmerjenosti podjetja, ki večinoma sega v 90. leta prejšnjega stoletja. Danes najdemo le malo prispevkov, ki so naredili oprijemljiv korak naprej v raziskovanju tega področja.

Druga omejitev je vsekakor opredelitev in definicija malega podjetja. Za primer Slovenije se lahko obrnemo na zakonodajo, a če kasneje hočemo vključiti v raziskavo tudi druga podjetja, ki so izven meja naše države, pridemo do težave, da ima vsaka država drugačno definicijo malega podjetja. To nas ovira pri poskusu posplošitve ugotovitev na vsa podjetja.

Zadnja omejitev je singularnost študije primera. Raziskava izbrane teorije je potekala na vzorcu enega podjetja, zato ugotovitev te študije primera ni možno aplicirati na vsa mala podjetja. Z majhnim vzorcem težko sklepamo na celotno populacijo.

Z nalogo sem želela preveriti, ali marketinška usmerjenost pomeni uspeh in dolgoročni dobiček za podjetje ali ne. Priporočilo za nadaljnje raziskovanje je predvsem širša poglobljena analiza slovenskih podjetij, saj temu področju že dolgo nihče ni posvečal pozornosti. Raziskave bi bile opravljene s ciljem izvedeti, ali smo v Sloveniji že napredovali v marketinški oz. tržni usmerjenosti ali ne, posledično pa tudi, ali se je v podjetniški miselnosti storil preobrat v smeri trga ali ne.

## 8 Zaključek

V diplomski nalogi sem raziskovala marketinško usmerjenost malih podjetij in se osredotočila na primer malega podjetja s slovenskega vinskega trga. S to raziskavo sem potrdila zadane teze, ki povezujejo marketinško usmerjenost podjetja z njegovo uspešnostjo. Tržna oziroma marketinška naravnost je neposredno povezana z uspešnim razvojem novih izdelkov in njihovim tržnim uspehom, kar prinaša uspeh in dobiček tudi podjetju in zaposlenim.

Marketinška naravnost podjetju omogoča, da razširi svoj pogled na okolje, v katerem deluje in ga obravnava celostno. Ključnega pomena je namreč uiti podjetniški kratkovidnosti, pri kateri podjetnik vidi le svoj izdelek in številke. Z marketinško naravnostjo se v podjetju poveča pomen komunikacije in pretoka informacij o trgu in potrošnikih. S tem, ko vsi zaposleni delajo z enim ciljem in so opremljeni s potrebnimi informacijami, lahko pričakujemo bistveno boljše rezultate. Pričujoča raziskava to potrjuje, saj je razvoj uspešnega izdelka omogočilo znanje o trgu, potrošnikovih potrebah, trenutnih trendih in konkurenci. Funkcija marketinga ni pomembna le v večjih podjetjih, temveč se mora implementirati tudi na ravni manjših podjetij. Zaradi svoje majhnosti se morajo na trgu še toliko bolj dokazovati in predstavljati, pri čemer jim marketinška usmerjenost in s tem celostno poznavanje svojega okolja lahko zelo koristi.

Ugotovitve in rezultati moje diplomske naloge lahko doprinesejo k razumevanju pomembnosti marketinške usmerjenosti in k razvoju tržne miselnosti za male podjetnike, ki jim je velikokrat primanjkuje oz. jo zapostavljajo. V diplomskem delu sem obravnavala le en primer uspešne integracije marketinške orientiranosti v malem podjetju, vendar bi lahko več uspešnih primerov drugim podjetnikom dokazalo in pomagalo pri svojem razvoju.

## 9 Literatura

1. Appiah-Adu, Kwaku in Satyendra Singh. 1998. Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision* 36 (6): 385–394.
2. Barber, Nelson in Barbara A. Almanza. 2006. Influence of wine packaging on consumer's decision to purchase. *Journal of Foodservice Business Research* 9 (4): 83–98.
3. Bodlaj, Mateja. 2010. Raziskave o tržni naravnosti v Sloveniji. *Akademija MM*, 10 (16): 11–24.
4. Bodlaj, Mateja. 2008. Povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnosti s stopnjo inovacij. *Akademija MM* 8 (12): 9–17.
5. Deshpandé, Rohit, ur. 1999. *Developing a market orientation*. Thousand Oaks: Sage.
6. Duh, Mojca. 1998. Malo in srednje veliko podjetje V *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, ur. Janko Belak, 99–120. Gubno: MER Evrocenter.
7. E-Vino, spletna vinoteka. 2014. *Pinky Chick rose 2014, Pullus*. Dostopno prek: <https://www.evino.si/pinky-chick-rose-2014-pullus> (3. julij 2016).
8. Farrell, Mark A. 2000. Developing a market-oriented learning organisation. *Australian journal of management* 25 (2): 201–217.
9. Gönc, Peter. 2016. Intervju z avtorjem. Ptuj, 15. julij.
10. Hall, Colin Michael in Richard Mitchell. 2008. *Wine marketing: A practical guide*. Amsterdam: Elsevier.
11. Hillsberg, Alex. 2014. *Beer & wine: Comparison of popular brands, surprising facts and market trends*. Dostopno prek: <http://comparecamp.com/beer-wine-comparison-of-popular-brands/> (23. junij 2016).
12. Hočevar, Nina in Damijan Mumel. 2006. Ali je poslovna uspešnost malih podjetij povezana s številom aktivnosti marketinškega komuniciranja? *Naše gospodarstvo* 52 (1-2): 59–64.
13. Hogarth-Scott, Sandra, Kathryn Watson in Nicholas Wilson. 1996. Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing intelligence & planning* 14 (1): 6–18.
14. Jacobson, Robert L., John C. Narver in Stanley F. Slater. 1999. Market orientation and business performance V *Developing a market orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 195–216. Thousand Oaks: Sage.

15. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Marketing orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of marketing* 54 (2): 1–18.
16. --- 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3): 53–70.
17. Kuljaj, Ivo. 2005. *Trte in vina na Slovenskem = Vines and wines in Slovenia*. Ljubljana: Magnolija.
18. Lings, Ian N. in Gordon E. Greenley. 2005. Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research* 7 (3): 290–305.
19. Milfelner, Borut. 2009. Analiza povezanosti dejavnikov tržne naravnosti z inovacijskimi viri na vzorcu podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 9 (13): 23–32.
20. Milošič, Franc. 2012. Reportaža: Trgatev razigra srce in raztegne nasmeh. *Delo*, 23. september. Dostopno preko: <http://www.delo.si/zgodbe/nedeljskobranje/reportaza-trgatev-razigra-srce-in-raztegne-nasmeh.html> (4. avgust 2016).
21. Narver, John. C in Stanley F. Slater. 1990. The effect of market orientation on business profitability V *Developing a market orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 44–78. Thousand Oaks: Sage.
22. Pelham, Alfred M. in David T. Wilson. 1996. Does market orientation matter for small firms? V *Developing a market orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 167–194. Thousand Oaks: Sage.
23. Perry, Monica. 2014. Market orientation in small businesses: creative or lacking? *The marketing management journal* 24 (1): 96–107.
24. Radgonske gorice. 2013. *HUGO*. Dostopno prek: <http://www.radgonske-gorice.si/novo/hugo-hit-poletja-2013/> (3. julij 2016).
25. SBA, Office of advocacy. 2016. *Frequently asked questions*. Dostopno prek: [https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016\\_WEB.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016_WEB.pdf) (2. avgust 2016).
26. Siu, Wai-sum in David A. Kirby. 1998. Approaches to small firm marketing. *European journal of marketing* 32 (1-2): 40–60.
27. Slovenski turistični informacijski portal. *Slovenska vina*. Dostopno prek: [http://www.slovenia.info/si/Slovenska-vina.htm?slovenska\\_vina=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Slovenska-vina.htm?slovenska_vina=0&lng=1) (23. junij 2016).
28. Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–14.

29. Snoj, Boris, Vladimir Gabrijan in Damijan Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 2 (3): 49–54.
30. Gönc Jani. *Spodnjepodravci.si*. Dostopno preko:  
<http://www.spodnjepodravci.si/osebe/g%C3%B6nc-jani/570/> (4. avgust 2016).
31. Starman, Adrijana Biba. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 1: 66–81.
32. *U.S. Small Business Administration*. Dostopno prek: <https://www.sba.gov/advocacy> (2. avgust 2016).
33. Vinska družba Slovenije. *Vinorodni okoliši*. Dostopno prek:  
<http://www.vinskadruzba.si/zemljevid/vinorodni-okolisi/> (5. julij 2016).
34. Wilson, Damien. 2008. *Identifying successful marketing practices for wine packaging innovations*. Dostopno prek:  
[https://www.researchgate.net/publication/237483608\\_Identifying\\_Successful\\_Marketing\\_Practices\\_for\\_Wine\\_Packaging\\_Innovations](https://www.researchgate.net/publication/237483608_Identifying_Successful_Marketing_Practices_for_Wine_Packaging_Innovations) (20. julij 2016).
35. Yin, Robert K. 2014. *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage Publications.
36. *Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1)*. Ur. l. RS 102/2007. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5073> (20. junij 2016).
37. Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2 (3): 55–68.
38. Žabkar, Vesna. 1995. *Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGA: Osnutek vprašanj za poglobljeni intervju**

### > njegova osebnost, preteklost, zgodovina

- kako bi se opisal?
- kako je prišel v stik?
- je že od nekdaj to hotel?
- kaj počne tukaj sedaj?
- kaj je zanj uspeh?
- kaj uspešno podjetje?
- behaviour & attitude & perceptions
- kako gleda na potrošnike? Jih dojema zgolj kot prinašalce profita?

### > o podjetju

- zgodovina
- kako so shajali do danes?
- napake, failures?
- organizacijska sestava? Kdo skrbi za kaj?
- kaj mu je pomembneje: količina pridelanega vina ali količina prodanega vina?
- redni potrošniki?
- prodaja v trgovinah
- tržna naravnost = pozna têrmin?
- komu so dali delat cgp?
- kaj vse so prenovili?

### > o potrošnikih

- kako vidi vinski trg danes?
- potrošnike?
- opaža kakšne spremembe na trgu?
- prihodnost?