

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Savnik

Marketing zagonskih podjetij

diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Savnik

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

Marketing zagonskih podjetij

diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Marketing zagonskih podjetij

Nenehno se oblikujejo nova zagonska podjetja, katerih prihodnost je težko predvideti. Konkurenca na trgu je namreč vse večja, posledično pa je potrošnikom na voljo vedno širša izbira alternativ. Zagonska podjetja opredeljuje visoko tveganje, od njih se pričakuje hitra rast, zato morajo čim uspešneje pridobiti kupce za njihove proizvode ali storitve. Področje marketinga v zagonskih podjetjih je bilo do sedaj deležno zelo skope pozornosti raziskovalcev. Že same specifične karakteristike zagonskih podjetij nakazujejo, da ni mogoče enostavno preslikati splošnih marketinških konceptov na zagonska podjetja. V diplomski nalogi sem ugotavljala, kakšna je vloga marketinga v zagonskih podjetjih. Predstavila sem teoretični okvir marketinga v zagonskih podjetjih in marketinga v malih podjetjih, saj sem nadalje marketing zagonskih podjetjih raziskala s pomočjo teorije zagonskih in malih podjetij. S kvalitativno analizo osmih zagonskih podjetij sem ugotovila, da lahko zanikam predvidevanje, da zagonska podjetja zanemarjajo pomen marketinga. Največ pozornosti tovrstna podjetja posvečajo vzpostavljanju odnosa s potrošniki, da lahko od njih pridobijo povratno informacijo, ki vodi nadaljnji razvoj izdelka, ter komunikacijskim aktivnostim. Marketing razumejo kot enega pomembnejših dejavnikov za uspeh podjetja, čeprav jim vlaganje v marketing onemogočajo predvsem omejena finančna sredstva in v nekaterih primerih pomankljivo strokovno marketinško znanje.

Ključne besede: zagonska podjetja, mala podjetja, marketing zagonskih podjetij, tržno komuniciranje zagonskih podjetij.

Startup company marketing

We are seeing a constant rise of startup companies. Their future is hard to predict, since competition on the market is becoming more numerous and, consequently, because an ever increasing number of alternatives is available to the consumers. Startup companies are characterized by the high risk involved, and are expected to grow rapidly, which is why they must be efficient in gaining customers for their products or services. The field of startup company marketing has received little attention from researchers. The specific characteristics of startup companies themselves indicate that it is impossible to simply replicate general marketing concepts onto startup companies. This diploma thesis explores the role of marketing in startup companies. I present the theoretical framework of marketing in startup companies and marketing of small businesses, because my further research on startup company marketing is based on the theory of startup companies and small businesses. Based on a qualitative analysis of eight startup companies I have reached the conclusion that my initial prediction about startup companies neglecting the importance of marketing can be rejected. These companies devote most of their attention to establishing a relationship with their consumers, so that they are able to receive constructive feedback for their products and services, and to communication activities. Marketing is seen as one of the most important factors that contributes to the success of a company, even though investing in marketing requires them to spend the already limited resources, and in some cases turn to limited marketing expertise.

Key words: startup companies, small businesses, startup company marketing, marketing communication of startup companies.

Kazalo:

1	Uvod.....	5
2	Pregled literature.....	6
2.1	Zagonska podjetja	6
2.2	Viri financiranja v zagonskih podjetjih	10
2.3	Marketing zagonskih podjetij	11
2.4	Mala podjetja	20
2.5	Marketing malih podjetij	21
2.6	Raziskovalno vprašanje	28
3	Metodologija.....	29
3.1	Operacionalizacija	29
3.2	Metoda zbiranja podatkov	29
3.3	Izvedba raziskave in opis vzorca	30
4	Analiza zbranih podatkov	31
4.1	Omejitve v marketingu	31
4.2	Usmerjenost k potrošniku.....	35
4.3	Strateško načrtovanje marketinga.....	37
4.4	Prilagojenost marketinga malim podjetjem.....	39
5	Ugotovitve, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	44
5.1	Ugotovitve analize in primerjava s teoretičnimi izhodišči	44
5.2	Omejitve, predlogi in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	49
6	Zaključek	50
7	Literatura.....	53
	Priloga A: Vprašalnik za intervjuje	58

Kazalo tabel:

Tabela 2.1: Značilnosti malih in srednje velikih ter inovacijsko gnanih podjetij	7
Tabela 2.2: Opredelitev srednje velikih, malih in mikro podjetij.....	21

Kazalo shem:

Shema 2.1: Zanka razvoj-merjenje-učenje	10
---	----

1 Uvod

Zagonska podjetja so inovacijsko gnana podjetja (Močnik in Rus 2016, 73), ki jih je dandanes vedno več tudi pri nas. V Sloveniji je bilo leta 2013 aktivnih več kot 150 zagonskih podjetij, ki so skupaj zaposlovala okoli 1400 ljudi (Kupec 2013). Zagonska podjetja niso zgolj manjša verzija večjih podjetji. Od njih jih ločujejo posebne karakteristike, kot so njihova usmerjenost na globalni trg, inovacije, ki so bistvo njihovega produkta, zunanji kapital, ki mnogokrat omogoči začetek poslovanja zagonskega podjetja, mobilna delovna mesta ter možnost hitre rasti ob uvedbi na trg, kar dokazujejo podjetja, kot sta Facebook in Amazon (Močnik in Rus 2016, 75). Zagonska podjetja ustvarjajo tudi nova delovna mesta, vplivajo na gospodarsko rast, poslovno okolje pa obogatijo s konkurenčno dinamiko (Rebernik in Jaklič 2014, 4). Uspešnejšemu razvoju zagonskih podjetij je tudi pri nas namenjenih več podpornih okolji, kot so inkubatorji in pospeševalniki.

Zagonska podjetja se morajo na trgu zelo hitro dokazati in pridobiti kupce, saj je hitra rast zanje bistvenega pomena. Cilj zagonskih podjetji je, da postanejo velika podjetja. Kako takšno podjetje upravlja z marketingom, še ni bilo ustrezno raziskano, zato ne vemo, kolikšen pomen zagonska podjetja dajejo marketingu, v kolikšni meri se ga poslužujejo in kako ga razumejo. Zagonska podjetja se na področju marketinga soočajo z edinstvenimi izzivi (Chiagouris in Wansley 2003, 49), zato splošnih marketinških konceptov ne moremo enostavno preslikati na primere zagonskih podjetji.

V diplomski nalogi sem za boljši uvid in razumevanje raziskala pomen marketinga v zagonskih podjetjih in odgovorila na vprašanje, kakšna je vloga marketinga v tovrstnih podjetjih. V raziskavi se zaradi pomanjkanja ustrezne teorije nisem osredotočala na razloge, kaj spodbudi marketing v zagonskih podjetjih in kakšen vpliv njihov marketing dejansko ima. V intervjujih sem osem predstavnikov zagonskih podjetij spraševala o marketingu v njihovih podjetjih.

Prvi del naloge se osredotoča na pregled teoretičnih izhodišč o zagonskih podjetjih, o malih podjetjih ter razpoložljive literature o marketingu obeh oblik podjetij. Zaradi odsotnosti raziskav s področja marketinga v zagonskih podjetjih sem svojo raziskavo osnovala predvsem na teoriji marketinga v malih podjetjih. V drugem delu naloge sem

izvedla raziskavo, v kateri sem s kvalitativnim pristopom pridobila podatke o marketingu v osmih zagonskih podjetjih. Podatke sem nato analizirala s pomočjo teorije in predstavila še ugotovitve, na podlagi katerih sem oblikovala odgovor na raziskovalno vprašanje.

Podatke sem zbirala s kvalitativno raziskavo, s katero sem pridobila širši pregled nad raziskovano temo. Izbrano metodo raziskovanja sicer spremljajo tudi pomanjkljivosti, pri katerih velja izpostaviti subjektivnost pridobljenih podatkov ter potencialno subjektivno analiziranje podatkov. Teorija, na kateri sem osnovala raziskavo, se nanaša na mala podjetja, vendar je bila v iskanju primerne osnove za raziskovanje marketinga v zagonskih podjetjih izbrana kot najbolj primerna. Model za raziskovanje marketinga v zagonskih podjetjih namreč (še) ne obstaja.

2 Pregled literature

2.1 Zagonska podjetja

Močnik in Rus (2016) zagonska podjetja opredelita kot inovacijsko gnana podjetja, ki razvijajo nove izdelke oziroma storitve s potencialom za trženje in rast na globalnih trgih. To počnejo v *“okolju, kjer so dobro razviti odnosi med podjetji, dobavitelji, odjemalci, financerji in drugimi deležniki tako imenovanega »start-up ekosistema«, ki lahko prispevajo k uspešnemu razvoju in rasti podjetja”* (Močnik in Rus 2016, 73). Avtorja nadaljujeta, da imajo taka podjetja pomembno vlogo pri inoviranju, so gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in tehnologij v gospodarstvu. *“Privabljajo kreativne posameznike in povečujejo stopnjo angažiranega podjetniškega talenta ter prispevajo h komercializaciji novih znanj in tehnologij”* (Močnik in Rus 2016, 75). Nekaterim zagonskim podjetjem je *“uspelo zrasti v velika globalna podjetja, ki so dodobra spremenila celotne panoge in močno vplivala na ekonomski ter družbeni razvoj. Med mlajše tovrstne globalne podvige zagotovo sodijo Facebook, Google, eBay, Amazon in Skype. V malo starejšo generacijo tovrstnih podjetij pa sodijo Microsoft, Apple in Intel”* (Močnik in Rus 2016, 75).

Park (2005) zagonsko podjetje opredeli kot podjetje, ki ima običajno kratko zgodovino delovanja in se nahaja v fazi razvoja izdelka ali storitve. Tako podjetje je tudi po njegovem usmerjeno v razvoj lastnih inovativnih proizvodov ali storitev, pri čemer ga

spremlja visoka raven tveganja, v zameno pa se pričakuje hitro in visoko začetno rast ter visoke donose (Park 2005, 740). Rebernik in Jaklič (2014) še dodajata, da tovrstno podjetje razvija nov, inovativen proizvod ali storitev v negotovih okoliščinah. Če zadovoljuje tudi novo potrebo, ki je prisotna v širšem območju ali celo globalno, ima tudi velik potencial za rast (Rebernik in Jaklič 2014, 4). Zagonsko podjetništvo je torej ključno zaradi inovacij, novih delovnih mest in gospodarske rasti ter vnašanja konkurenčne dinamike v poslovno okolje. Za takšna podjetja je značilno, da v začetku testirajo različne možne poslovne modele, da bi našli pravega (Rebernik in Jaklič 2014, 4). Kot bistvo uspeha zagonskega podjetja Ries (2011) prepozna inovacije (Ries, 2011, 22). Zagonska podjetja še vedno uporabljajo klasične poslovne napovedi, mejnike izdelkov in natančne poslovne modele. Kljub temu je njihova prihodnost nepredvidljiva, saj se potrošniki nenehno soočajo z rastočo izbiro alternativ (Ries 2011, 29).

Tabela 2.1: Značilnosti malih in srednje velikih ter inovacijsko gnanih podjetij

Tradicionalna mala in srednje velika podjetja	Inovacijsko gnana podjetja
Osredotočajo se na lokalni oziroma regionalni trg.	Praviloma se osredotočajo na globalne trge.
Inovacije niso nujne za zagon in rast podjetja, prav tako ni zahtevana posebna konkurenčna prednost.	Podjetje gradi konkurenčno prednost na določeni obliki inovacije (tehnologija, proces, organizacija, poslovni model).
Nemobilna delovna mesta – gre za delo, ki se opravlja nujno lokalno, kot na primer v restavracijah, čistilnih servisih in drugih storitvenih dejavnostih.	Mobilna delovna mesta – gre za delo, ki ga ni nujno izvajati lokalno, kot na primer proizvodnja izdelkov in programiranje aplikacij.
V večini primerov je to družinsko podjetje oziroma podjetje z zelo malo zunanjega kapitala.	Praviloma so to podjetja z bolj razpršeno lastniško strukturo in širokim spektrom angažiranega zunanjega kapitala.
Podjetje navadno raste po linearnih stopnjah. Vsaka investicija denarja v podjetje se praviloma odraža v zelo hitrih učinkih v obliki povečanja prihodkov, denarnega toka, delovnih mest ...	Podjetje ob zagonu navadno izgublja denar za razvoj produkta in poslovnega modela, vendar lahko ob uspešni potrditvi na trgu hitro ter pospešeno zraste. Vsaka investicija denarja se v podjetje praviloma

	ne odraža v hitrih učinkih, kot so na primer povečanje prihodkov, denarnega toka, delovnih mest ...
--	---

Vir: Aulet in Murray (v Močnik in Rus 2016, 75).

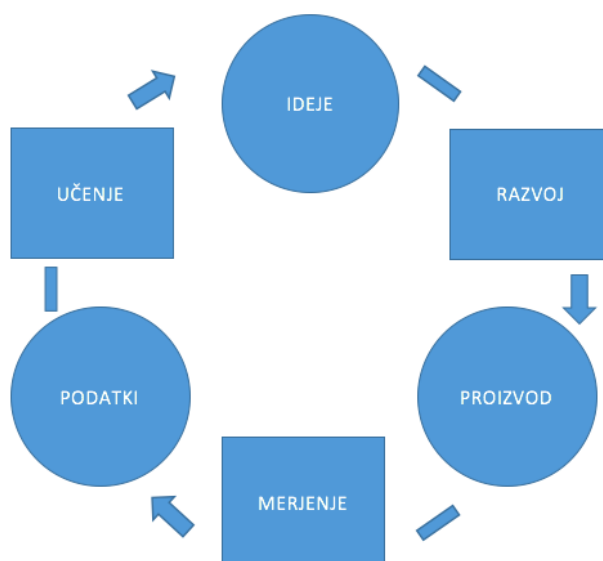
Blank in Dorf (2012, xvii) zagonsko podjetje razumeta kot začasno organizacijo v iskanju razširljivega, ponavljajočega in dobičkonosnega poslovnega modela. Na začetku je poslovni model zagonskega podjetja poln idej in ugibanj, vendar nima kupcev in razpolaga le z minimalnim znanjem o potrošnikih (Blank in Dorf 2012, xvii). Zagonsko podjetje ni manjša verzija klasičnega večjega podjetja, saj kot eno bistvenih razlik omenjena avtorja opredelita to, da obseg večjih podjetij in njihova kultura zelo otežuje izvajanje inovacij (Blank in Dorf 2012, xix). Blank in Dorf (2012) nadaljujeta, da zagonsko podjetje začne z vizijo ustanoviteljev. Z vizijo o novem izdelku ali storitvi, ki rešuje težavo potrošnika ali izpolnjuje njegovo potrebo, ter z vizijo o tem, kako doseči kupce (Blank in Dorf 2012, 55). Ustanovitelji razvijajo proizvod za nekaj potrošnikov in ne za množico. Proizvod pravzaprav začnejo razvijati še preden vedo, da zanj obstajajo kupci. Ko zagonsko podjetje začne poslovati, je v njem zelo malo, če sploh kaj, znanja o njihovih potrošnikih (Blank in Dorf 2012, 55–56).

Blank in Dorf (2012) pišeta, da večja podjetja raziskava trga vodi do seznama zelenih karakteristik izdelka, ki se kasneje kažejo v razvoju novega izdelka. Tak pristop je smiseln za večja, prepoznavna podjetja, ki vstopajo na že obstoječi trg. Ni pa primeren za zagonska podjetja (Blank in Dorf 2012, 54). Pri uveljavljenih podjetjih proces izdelave izdelka sledi željam potrošnikov, ustvarijo izdelek, ki ustreza obstoječim potrošnikom na obstoječem trgu. V zagonskem podjetju prvi proizvod ni namenjen temu, da zadovolji potrebo večine ljudi. Nobeno tako podjetje si ne more privoščiti, da bi oblikovalo izdelek, ki bi vseboval vse karakteristike, ki jih večina potrošnikov potrebuje istočasno (Blank in Dorf 2012, 56). Uspešna zagonska podjetja to rešujejo tako, da razvoj in prvo prodajo osredotočajo na majhno skupino zgodnjih potrošnikov, ki delijo razmišljanje in vizijo s podjetjem. Ti vizionarski potrošniki podjetju dajo povratne informacije, ki bodo s časom pomagale izdelek izpopolniti (Blank in Dorf 2012, 54–58).

Prvi potrošniki, ki jim pravimo tudi inovatorji ali entuziasti, so za zagonska podjetja najpomembnejši (Blank in Dorf 2012, 58). Ti so pripravljeni plačati tudi za prototipe izdelkov zagonskih podjetij, poleg tega pa novico in besedo o njih ponesejo med prijatelje, družino in sodelavce (Blank in Dorf 2012, 58–59). Zbiranje velikega, rastočega občinstva na stroškovno učinkovit način je za zagonska podjetja, po mnenju Blanka in Dorfa (2012), bistvenega pomena. Pomembno je, da podjetja pravilno predpostavljajo, kje se nahajajo njihovi potrošniki (Blank in Dorf 2012, 74).

Ries (2011) definira pojem prožno zagonsko podjetje (ang. lean startup), ki se prilagaja vedno novim ugotovitvam. Ries (2012) piše, da lahko zagonska podjetja zmanjšajo verjetnost neuspeha z izvajanjem pristopov prožnega zagonskega podjetja. Ti skušajo zmanjšati tveganje in povečati verjetnost uspeha podjetja z uporabo načel odzivnosti (Ries 2012, v). Zagonskemu podjetju dajejo okvir, znotraj katerega se ustvarjajo hipoteze za ugotavljanje, ali naj podjetje nadaljuje z izdelavo izdelka oziroma naj pozornost in sredstva raje preusmeri v novo smer izdelka. Ta postopek je namenjen povečanju hitrosti učenja in zmanjšanju zapravljanja dragocenih sredstev, tako časa kot denarja (Ries 2012, v). Zagonska podjetja se soočajo s preveliko mero negotovosti, da bi lahko le sledila poslovnemu načrtu in upala, da bo njihovo podjetje zadovoljilo potrebe strank. Principi prožnega podjetništva podjetnikom kažejo, kako naj vzpostavijo spretne in sprotne procese, ki se ponavljajo, in tako razvijajo izdelek na podlagi neposrednih povratnih informacij, pridobljenih s strani potrošnikov (Ries 2012, 1–2). Gradnja uspešnega zagonskega podjetja se začne z implementacijo vgrajenih merjenih postopkov učenja na podlagi povratnih informacij (ang. build-measure-learn feedback loop). Ponovitve tega postopka omogočajo nenehne povratne informacije s strani potrošnikov, kar podjetnikom daje možnost nenehnih sprotnih prilagajanj v fazi razvoja izdelka (Ries 2012, 1–2).

Shema 2.1: Zanka razvoj-merjenje-učenje



Vir: Ries (2012, 1).

Cilj uporabe principov prožnega zagonskega podjetništva je pomagati zagonskim podjetjem doseči trajnostni poslovni model. To podjetju uspe s tem, da ne le doseže in obdrži prve stranke, ampak tudi privablja vedno nove kupce in uporabnike (Ries 2012, 28).

2.2 Viri financiranja v zagonskih podjetjih

Ena izmed karakteristik zagonskih podjetij, ki vpliva na njihovo poslovanje, je način financiranja podjetja. Žugelj in drugi (2012) vire za financiranje podjetij delijo na dolžniške vire in lastniške vire (Žugelj in drugi 2001, 28). Pinterič (v Žugelj in drugi 2001) piše, da je vir financiranja podjetij močno odvisen tudi od tega, kdaj in koliko sredstev podjetje potrebuje (Pinterič v Žugelj in drugi 2001, 27). Zagonska podjetja so ustanovljena z namero visoke rasti na novem trgu, kar se odraža v visoki stopnji tveganja. Zato zagonska podjetja finančna sredstva največkrat pridobivajo z lastniškim financiranjem preko skladov tveganega kapitala (Ries 2011, 29). Lastniški viri za financiranje podjetja pomenijo, da podjetje zamenja delež v podjetju za denarna sredstva. Vlagatelju to daje lastniške pravice v samem podjetju in tudi pravico do prihodnjega dobička (Awe 2006, 89). Podjetnik pa se s tem virom financiranja odreče določenemu nadzoru nad podjetjem (Awe 2006, 89). Awe (2006) piše, da tvegani kapital omogoči financiranje poslovnih idej, ki jim klasična oblika financiranja ni

dostopna (Awe 2006, 89). Tvegani kapital je opredeljen kot oblika lastniškega kapitala zasebnikov ali investicijskih podjetij, ki je vložen v zagonska podjetja. Zagonski kapital podpira podjetnike z inovativnimi idejami za proizvod ali storitev, ki potrebuje denarno investicijo in strokovno pomoč pri doseganju rasti svojega podjetja (Invest Europe 2016). Tvegani kapital se razlikuje glede na stopnjo razvoja podjetja. Pri tem Žugelj in drugi (2001) opredeljujejo naslednje faze financiranja podjetja: zgodnje financiranje, financiranje razvoja in financiranje poznih faz ter prevzemov in odkupov podjetij (Žugelj in drugi 2001, 45). Bovaird (1990) pa znotraj teh treh faz financiranja investicije deli še na semenski kapital, zagonski kapital, financiranje zgodnje faze, financiranje druge faze, razširitveni kapital, zunanji in notranji odkupi podjetja ter vmesne finance glede na zrelost podjetja in čas do realizacije investicije (Bovaird 1990, 31). Zagonska podjetja torej poslujejo s tujim kapitalom, posledica česar so obveznosti do investitorjev. Zagonska podjetja v svojem razvoju prehajajo skozi različne faze. Te faze *“morajo uspešno zaključiti, če želijo napredovati v naslednjo fazo. Razvoj inovativnega produkta, poslovnega modela ali druge vrste inovacije in njena uveljavitev na trgu je namreč zelo zahteven in tvegan proces, v katerem mora podjetniška ekipa na trgu neprestano validirati svoje hipoteze in iskati prave rešitve”* (Močnik in Rus 2016, 85). Fazni pristop in sprotno potrjevanje hipotez pa podjetju tudi daje zaščito, saj nadalje avtorja pišeta, da varuje podjetniško ekipo ter investitorje pred prevelikimi izgubami časa in denarja (Močnik in Rus 2016, 86).

2.3 Marketing zagonskih podjetij

Marketing zagonskih podjetij je bil doslej deležen zelo skope pozornosti raziskovalcev, kar se pozna v pomanjkanju strokovne literature tega področja. Že pred leti sta Chiagouris in Wansley (2003) pisala, da obstaja veliko informacij o marketingu velikih in malih podjetij. Na področju marketinga zagonskih podjetij v zgodnjih fazah obstoja pa obstaja vrzel pomanjkljivega znanja (Chiagouris in Wansley 2003, 39). Čeprav so zagonska podjetja ustvarjena z namenom, da postanejo velika podjetja, ni nikakršne teoretične osnove, kako naj tako podjetje upravlja z marketingom, da bo pridobilo največji donos na začetne investicije v marketing (Chiagouris in Wansley 2003, 39). Zagonska podjetja se na področju marketinga soočajo z edinstvenimi izzivi (Chiagouris in Wansley 2003, 49). Chiagouris in Wansley (2003) zagonskim podjetjem svetujeta, da sredstva v čim večji meri vlagajo v marketing. Na podlagi raziskave med zagonskimi

podjetji sta ugotovila, da bi večina zagonskih podjetij marketingu sedaj namenila več pomena kot v preteklosti. V prvih fazah zagonskega podjetja so pred vlaganjem v marketing oklevali, saj niso vedeli, kako naj sredstva razporedijo med različna orodja marketinga. S tem, ko so pridobivali izkušnje, so povečali tudi sredstva namenjena marketingu (Chiagouris in Wansley 2003, 43). Chiagouris in Wansley (2003) pravita, da ni enotnega pravila, koliko mora zagonsko podjetje investirati v marketing. Nekatera investirajo preveč, druga premalo. Pri tem pa opredelita, da lahko pomanjkanje investicij v marketing podjetju prinese veliko več negativnih posledic, kot mu jih lahko prenese prekomerno vlaganje v marketing. Marketing opredelita kot zaščito, saj podjetje izolira pred nepredvidenimi grožnjami (Chiagouris in Wansley 2003, 43).

Velik izziv v prvih letih delovanja zagonskega podjetja je vprašanje, kako preživeti s pridobivanjem dovolj kapitala ter sredstev za nadaljevanje razvoja in tržno-promocijskih aktivnosti (Granqvist in drugi 2016, 79). Eden izmed glavnih ciljev zagonskega podjetja je med drugim pridobiti legitimnost za svoje izdelke z njihovim testiranjem pri potencialnih potrošnikih in uporabnikih (Oberg v Granqvist in drugi 2016, 78). Kot navajajo Kotler in drugi (2010) je eden izmed pomembnih vidikov trženja to, da pokaže svoje vrednote in poglobi odnose z udeleženci na trgu (Kotler in drugi v Granqvist in drugi 2016, 78). Granqvist in drugi (2016, 83) so v raziskavi na primerih zagonskih podjetij ugotovili, da ima zgodnji stik zagonskega podjetja s potrošniki pozitivne koristi. Potrošniki so glavni vir inovacij. Zgodnja interakcija s potencialnimi potrošniki lahko pomaga razumeti potrebo na trgu, čeprav je na začetku mogoče težko prepoznati, kdo je zanje relevanten potrošnik. Hitra pridobitev prihodka s strani potrošnikov pa dokazuje sposobnost poslovanja, povečuje kredibilnost in podjetje se tako potrjuje zunanjim udeležencem (Granqvist in drugi 2016, 85). Upravljanje z odnosi s strankami pomeni dolgoročno zavezanost in priročnost za ustvarjanje vrednosti z dodajanjem novih rešitev v obstoječe produkte (Granqvist in drugi 2016, 84). Čeprav gradnja odnosov s strankami terja nekaj časa, je stik s potencialnimi potrošniki že na samem začetku opisan kot nujnost (Ries 2010 v Granqvist in drugi 2016, 83).

Feinleib (2012) med razlogi za neuspeh zagonskih podjetij opredeljuje tudi pomanjkljivo marketinško znanje (Feinleib v Granqvist in drugi 2016, 76–77). Poslovni neuspeh zaradi pomanjkanja marketinškega znanja se pogosto nanaša na pomanjkanje funkcionalnega poslovnega modela, vključno s promocijo izdelka. Izzivi se nanašajo

tudi na opredelitev njihovih potrošnikov in vzpostavljanje odnosov z njimi (Granqvist in drugi 2016, 77). Zaradi zaznanih pomanjkljivosti in razlogov za propad zagonskih podjetij, ki so povezana s pomanjkanjem sredstev in vzpostavljanjem poslovnih razmerij, je prišlo do nastanka podpornih struktur, ki pomagajo tudi pri komercializaciji produkta. Tak primer so tako imenovani inkubatorji, ki imajo podporne funkcije (Granqvist in drugi 2016, 76).

Marketing zagonskih podjetij išče rešitve, s katerimi uporabnike čim bolj vključijo v svoje aktivnosti, ki omogočajo, da uporabniki s podjetjem delijo čim več informacij o njih samih in tudi druge potencialne uporabnike seznanijo s podjetjem. Tako si gradijo podatkovno bazo o uporabnikih (Capatina in drugi 2014, 214). Velike cilje rasti se težje doseže, zato morajo zagonska podjetja nenehno vlagati in v svoj posel vključevati potrošnike, da lahko vzdržujejo nenehno rast (Capatina in drugi 2014, 214). Medtem ko so znamke korporacij ljudem večinoma dobro poznane, so znamke zagonskih podjetij nepoznane. Ker jih še nihče ne pozna, morajo z omejenimi sredstvi, kar zahteva premetene poteze, potrošnike najprej seznaniti in izobraziti o tem, kdo so in kaj ponujajo, ter jih prepričati, da so zanesljiv in profesionalen partner (Capatina in drugi 2014, 214).

Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) pišeta, da je najpogostejši marketinški pristop h komuniciranju zagonskih podjetij tak, da uporabljajo neobičajne, nekonvencionalne marketinške taktike, s katerimi skušajo marketinški cilj doseči z omejenimi finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 118). Zaradi razdrobljenosti množičnega trga v manjše segmente potrošnikov se tržno komuniciranje premika stran od množičnega komuniciranja. V porastu je tržno komuniciranje, ki se prilagaja potrošnikom, zgradi in vzdržuje dolgoročne odnose z njimi, ter potrošnike vključuje v sooblikovanje blagovne znamke (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 119). Zagonsko podjetje mora imeti dovolj znanja, da se zna pravilno odločiti, katere stroškovno učinkovite načine komuniciranja naj uporabi in katerim komunikacijskim trendom naj sledi (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 119–120).

Glede na spremembe v okolju, vedenje potrošnikov in karakteristike zagonskih podjetij ter njihove blagovne znamke, zagonska podjetja za tržno komuniciranje navadno uporabljajo:

- (spletne) govornice;
- interaktivni marketing (vse oblike digitalnega marketinga);
- odnose z javnostmi;
- oglaševanje;
- osebno prodajo;
- direktni marketing (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 121).

Pri izbiri pravih marketinških orodij zagonsko podjetje vodi več dejavnikov, kot so cilji komuniciranja, ciljna skupina potrošnikov, sredstva, namenjena marketingu in značilnosti blagovne znamke (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 121). Cilj je, da najdejo najustreznejšo in stroškovno učinkovito kombinacijo primernih marketinških orodij, ki se bodo poznala v inovativnem in privlačnem načinu pridobivanja potrošnikov (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 121).

Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, 124) opredeljujeta, da je glavni cilj zagonskih podjetij, ki ga želijo doseči s tržnim komuniciranjem, ustvariti zavedanje o blagovni znamki. Prav tako pomemben cilj pa je tudi zgraditi ugoden odnos do blagovne znamke in spodbuditi potrošnike, da izdelek kupijo. Za zagonska podjetja je pomembno, da dobijo takojšen odziv s strani potrošnikov (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 124). Avtorja internet opredelita kot najpomembnejši komunikacijski kanal zagonskih podjetij, ker ponuja bolj osebno, stroškovno učinkovito komunikacijo, ki daje možnost doseganja potrošnikov na globalni ravni (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 126). Omogočil je obstoj spletnega marketinga, ki je proces oblikovanja in vzdrževanja odnosov z uporabniki s pomočjo spletnih aktivnosti za lažjo izmenjavo idej, izdelkov in storitev, ki zadovoljijo potrebe akterjev na obeh straneh (Mohammed in drugi 2003, 4). Vključuje lahko spletne pasice, e-mail marketing, optimizacijo spletne strani, spletno poslovanje in druga spletna orodja (AMA 2016). S spletnim marketingom se vidno poveča število potencialnih kupcev, ki jih lahko podjetje spremeni v kupce (Vien 2015, 1). Več potrošnikov bo danes za podjetje izvedelo preko spleta kot pa preko osebnega priporočila. Tomše in Snoj (2014) menita, da internet kot kanal tržnega komuniciranja zagotavlja velik potencial za prodajo in gradnjo blagovne znamke, hkrati je učinkovit in ponuja edinstvene prednosti (Tomše in Snoj 2014, 1329).

Drugi kanali za komunikacijo zagonskih podjetij, ki pa so v primerjavi z internetom veliko manj uporabljeni, so tiskani časopisi in specializirane revije, televizija, radio in direktna pošta (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 126). Slednji kanali sporočanja so povezani z odnosi z javnostmi. Zagonska podjetja sledijo načelom, da kanali sporočanja in sporočilo samo ne sme zmotiti potrošnikov ali jih prisiliti v izkušnjo z zagonskim podjetjem (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 126).

Karakteristike dobrega tržnega komuniciranja zagonskih podjetij, ki jih morajo upoštevati zagonska podjetja, Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, 128) opredelita kot:

- primerno je prilagojeno ciljni skupini in mediju oziroma kanalu prenosa sporočila,
- komunicira in ustvarja zavedanje o znamki med osebami, ki imajo velik vpliv na druge potrošnike (mnenjski voditelji),
- temelji na resničnih karakteristikah blagovne znamke,
- posreduje samo taka sporočila, ki jih lahko blagovna znamka res izpolnjuje,
- potencialne potrošnike vključuje kot soustvarjalce blagovne znamke,
- je inovativno (glede na način prenosa sporočila in izbiro medija za prenos sporočila),
- ustvari razliko med komunicirano blagovno znamko in njeno konkurenco,
- je stroškovno učinkovito,
- ima pozitiven vpliv na druge deležnike v podjetju (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 128).

Oblike tržnega komuniciranja v zagonskih podjetjih

Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) kot oblike komuniciranja zagonskih podjetij opredelita: interaktivni marketing, govornice, virusni marketing, buzz marketing, gverila marketing, marketing na spletnih družbenih omrežjih, odnose z javnostmi in oglaševanje (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 128–142).

Interaktivni marketing vključuje vse oblike digitalnega marketinga, ki temeljijo na interakciji med podjetjem in potrošniki. Digitalni marketing zajema spletne strani,

spletno pošto, spletno oglaševanje, sponzorirane objave na spletu, spletne skupnosti, mobilni marketing, virusni marketing in druge oblike spletnih govoric (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 134).

Govorice (ang. word of mouth) so v preteklosti potovale ustno in so bile omejene na priporočila prijateljev, znancev in družine. Danes pa se je njihova moč okrepila, saj le-te niso več zgolj ustne, temveč so tudi zapisane in posredovane preko elektronskih medijev (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 129). Spletne govorice (avtorja pišeta o elektronskih govoricah) lahko zagonskemu podjetju prinesejo veliko koristi, spravijo pa ga lahko tudi v nelagoden položaj, saj se govorice na internetu širijo izjemno hitro (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 129). Butaney in drugi pišejo, da govorice in virusni marketing predstavljata dve obliki aktivnosti zagovorniškega potrošniškega vedenja (Butaney in drugi 2014, 499). Sernovitz (2009, xvii) govori o »word of mouth marketingu«, ki ga opiše kot aktivnosti, ki podjetje in njegove proizvode naredi vredne pogovora. Definira ga kot nekaj, s čimer podjetje ljudem da razlog, da govorijo o njihovih izdelkih. Sernovitz (2009) piše, da internet danes poveča vidljivost različnih pogovorov med uporabniki. Pogovorom lahko sledimo in jih merimo ter ugotovimo, kdo in zakaj nekdo govori o podjetju (Sernovitz 2009, 3). Kot del spletnih govoric Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, 129) opredeljujeta virusni marketing, buzz marketing, gverila marketing in marketing na spletnih družbenih omrežjih.

Virusni marketing z zanimivim, informativnim in/ali šokantnim sporočilom skuša pritegniti čim večje število obiskovalcev spletne strani ali drugega spletnega mesta, na katerem se sporočilo nahaja (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 129). Vzdevek "virusni" (ang. viral) se nanaša na veliko število ljudi, ki so sporočilu izpostavljeni, in spominja na širjenje virusa med ljudmi (AMA 2016). Butaney in drugi (2014) pišejo, da se je sposobnost sodobnega potrošnika, da vpija informacije, in hkrati njegova sposobnost deljenja informacij o proizvodih, znamkah, nakupih, organizacijah in spletnih straneh bistveno povečala (Smith v Butaney in drugi 2014, 1). Virusne marketinške aktivnosti postajajo temelj informacij za potrošnikovo odločanje in izbiro (Dellarocas v Butaney in drugi 2014, 1). Bourlakis in drugi (2008) virusni marketing opredelijo kot tehniko, ki uporablja splet, da prenaša in razširja sporočila med posamezniki (Bourlakis in drugi 2008, 34). Virusni marketing v osnovi potrebuje privlačno sporočilo, ki med potrošniki potuje hitro (Gardner in drugi 2013, 23).

Buzz marketing uporablja poseben dogodek ali dosežek za ustvarjanje navdušenja med potrošniki, ustvarja publiciteto in razširja sporočilo o blagovni znamki (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 130). Podjetje navadno nekaj posameznikov povabi k preizkusu izdelka ali storitve podjetja. Ti posamezniki (ang. buzz agents) pa, brezplačno ali za plačilo, informacijo o produktu ponesejo naprej med znance, prijatelje, družino. Takšna oblika komunikacije je zelo učinkovita oblika vplivanja na potrošnike, saj so informacije, pridobljene s strani soljudi dojemljive kot bolj kredibilne kot pa, če bi jih razširili oglaševalci, strokovnjaki za marketing (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 130).

Gverila marketing uporablja nekonvencionalne marketinške strategije za doseganje konvencionalnih ciljev, pri tem pa se predvsem izpostavlja doseganje rezultatov z majhnimi sredstvi (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 131). Marketinški strokovnjaki, ki se ukvarjajo z gverila marketingom, se poslužujejo kreativnih, svežih, edinstvenih in relevantnih idej, s katerimi rešujejo komunikacijske težave na stroškovno učinkovit način (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 131–132).

Marketing na spletnih družbenih omrežjih se nanaša na marketing skozi skupino različnih aplikacij, ki temeljijo na internetu in omogočajo ustvarjanje vsebin tudi s strani uporabnikov. Spletna družbena omrežja so postala pomemben promotor oblik spletnih govoric (virusni, buzz in gverila marketing) (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 132–134). Poleg tega pa delujejo kot najpogostejši kanal, preko katerega zagonsko podjetje komunicira s potrošniki. Ellison in Boyd (2015) spletna družbena omrežja definirata kot spletne storitve, ki posameznikom omogočijo grajenje javnih profilov v določenem sistemu, oblikovanje mreže drugih uporabnikov, s katerimi se uporabnik povezuje, ter ogledovanje svojih in drugih povezav znotraj tega sistema (Ellison in Boyd 2015, 501). Opredeljujejo nek prostor, v katerem prihaja do virtualnih interakcij med posamezniki. Na njih lahko kdorkoli ustvarja vsebine ter jih komentira (Scott v Snój in Tomše 2014, 138). Dobek (v Vivien 2015) piše, da se je s pojavom interneta in razvojem tehnologije komuniciranje med podjetjem in potrošniki močno poenostavilo in posledično razširilo. Možnosti komunikacije in kanalov komuniciranja je vse več. Komunikacija ni več enosmerna, temveč je postala dvosmerna (Dobek v Vien 2015, 2). Dobek (v Vien 2015) spletna družbena omrežja opredeli kot odlično priložnost, da podjetja pridobijo kredibilnost, podporo, se povežejo s potrošniki in gradijo odnose. Katere družbeno

omrežje naj podjetje uporablja, bi moralo izhajati odgovora na vprašanje, kakšni so njegovi potrošniki (Dobek v Vien 2015, 2). Tomše in Snoj (2014) opredeljujeta, da spletna družbena omrežja kot eden izmed novejših kanalov tržnega komuniciranja predstavljajo odlično priložnost za podjetja, ki imajo relativno majhna finančna sredstva, s katerimi želijo doseči širok krog potencialnih potrošnikov s svojim sporočilom (Tomše in Snoj 2014, 132). Ponujajo različne možnosti oglaševanja, tako plačljive oblike komuniciranja (kot na primer spletne pasice, sponzorirane povezave), večina jih ponuja tudi popolnoma brezplačne možnosti, kot so profili na spletnih družbenih omrežjih (kot je profil podjetja na Facebooku ali Twitterju), pisanje objav na blogu ali sodelovanje na blogu drugih avtorjev, sodelovanje na forumih in podobno (Tomše in Snoj 2014, 135). Še ena prednosti komuniciranja na spletnih družbenih omrežjih je ta, da v primerjavi z ostalimi kanali tržnega komuniciranja, večina družbenih omrežij sega na globalno raven, marketinško sporočilo tako z nizkimi stroški doseže uporabnike po vsem svetu (Tomše in Snoj 2014, 135).

Odnose z javnostmi Cutlip in drugi (v Verčič 1999) opredeljujejo kot *“upravljalno funkcijo, ki gradi in ohranja obojestransko koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije”* (Cutlip in drugi v Verčič 1999, 530). Odnosi z javnostmi imajo lahko velik vpliv na ustvarjanje zavedanja o blagovni znamki zagonkega podjetja med potrošniki, ob tem pa so stroški odnosov z javnostmi manjši od stroškov oglaševanja (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 138–141). V zadnjih letih so odnosi z javnostmi pridobili veljavo, saj potrošniki bolj zaupajo informacijam, ki jih dobijo od popularnih mnenjskih voditeljev ali novinarjev, kot pa od oglaševalcev. Med najpomembnejšimi orodji odnosov z javnostmi so sporočila za javnost, govori, posebni dogodki, ki postrežejo z vsebino, kot na primer novinarske konference, dnevi odprtih vrat, sponzorstva, sprejemi, razstave, obiski slavnih oseb, potovanja, namenjena novinarjem in drugim predstavnikom podjetij (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 138–141). Mednje sodijo tudi pisani materiali (poslovna poročila, specializirane revije, avdiovizualni materiali in aktivnosti, povezane z dobrodelnostjo). Dobro ustvarjanje zgodb, povezanih z blagovno znamko, lahko predstavlja odlično osnovo za odnose z javnostmi (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 138–141).

Oglaševanje je zagonkim podjetjem največkrat odsvetovano, čeprav lahko tudi nekateri dobro izbrani pristopi oglaševanja, ki so stroškovno učinkoviti, koristijo tudi

zagonskim podjetjem (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 142). Tudi tu je pomemben inovativen in kreativen pristop, oglaševanje pa bi zagonska podjetja morala usmeriti predvsem v nišno oglaševanje, ki ga omogočajo storitve Google Adwords, Facebook oglaševanje, LinkedIn oglaševanje. Tako oglaševanje pa je odvisno tudi od usmerjenosti na lokalni ali globalni trg (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 142).

Growth hacking marketing kot oblika marketinga zagonskih podjetij

Od leta 2010 se v povezavi z marketingom zagonskih podjetij pojavlja tudi pojem "growth hacking marketing". Izraz growth hacker je prvi definiral Sean Ellis (2010). Pojem je opisoval nekoga, katerega bistveni cilj je rast. Vsako njegovo dejanje je motivirano z željo po doseganju rasti. Kasneje je definicija opredeljevala, da je growth hacker nekdo, ki dela vse, kar je v njegovi moči, da bi pridobil nove potrošnike ali uporabnike svojega proizvoda ali storitve (Capatina in drugi 2014, 212). V Marketing magazinu growth hacking opredeljujejo kot tehno-marketingški hibrid, growth hacker pa *"je nekakšen križanec, hibrid, ki ima tako tehnična znanja (denimo zmožnost kodiranja) in hkrati obvlada (predvsem spletni) marketing"* (Doler 2015, 73). Doler (2015) v Marketing magazinu tudi piše, da se je growth hacking uveljavil sočasno z razcvetom dobe Web 2.0 in množice spletnih storitev, aplikacij ali produktov (ang. Internet of Things). *"Njegov primarni namen je čim hitrejšo doseganje novih (u)porabnikov z veliko poizkusi in testiranj, predvsem preko nekonvencionalnih marketinških kanalov"* (Doler 2015, 73). Growth hacking se osredotoča predvsem na številke. Skozi poglobljanje v podatke in z analiziranjem različnih metrik se posveča le ciljnim porabnikom. *"Tako je lažje oceniti, kakšen je primeren način komuniciranja s potencialnimi potrošniki, prek katerega medija ali kanala jih je najbolj primerno doseči, in – najpomembnejše –, kako sploh pritegniti pozornost"* (Doler 2015, 73).

Holiday (2013) growth hackerja definira kot nekoga, ki se je odrekel principom tradicionalnega marketinga. Nadomestil jih je samo z marketinškimi prijemi, ki se jih lahko v celoti testira in meri. Tehnike, ki jih ob tem uporablja, pa so razširljive (Holiday 2013, 82). Casanova in Casanova (2013) growth hacking definirata kot uporabo kreativnih pristopov za rast poslovanja (Casanova in Casanova 2013, 65). Nadaljujeta, da growth hackerji uporabljajo vgrajene in merljive tehnike marketinga ter zagotovijo,

da je vsaka izkušnja uporabnika edinstvena, prilagojena uporabniku. Cilj je, da se s pravimi prijemi skozi množico potencialnih uporabnikov z uporabo ne tradicionalnih marketinških tehnik in razvojem izdelka prebijemo do ciljnih uporabnikov (Casanova 2013, 132 in 140). Je del spletne marketinške domene. Posamezniki, ki se s tem ukvarjajo, so namreč dobro podkovani v zagotavljanju optimizacije spletnih strani, vsebine za oglaševalske kampanje in analitike spletnih strani (Capatina in drugi 2013, 213–214). To izhaja iz dejstva, da sta bistvena dejavnika zagonskih podjetij čas in denar. *“Čas, ki ga ima na voljo posamezen startup je ponavadi relativno kratek, zato mora v tem obdobju kar najbolj učinkovito trgu ponuditi svoj produkt in si v primernem času zagotoviti ustrezno kritično maso uporabnikov oziroma kupcev. To je možno doseči le s številnimi poskusi in nenehnim testiranjem”* (Doler 2015, 73).

2.4 Mala podjetja

Mala podjetja predstavljajo motor svetovnega gospodarstva, Walsh in Lipinski (2009, 570) pišeta, da imajo mala in srednja podjetja ključno vlogo tako v svetovnem kot tudi evropskem gospodarstvu. Od potencialov malih podjetij so odvisne tudi inovacije, zlasti na področju informacijske tehnologije. Evropska komisija pa mala in srednje velika podjetja opredeljuje kot hrbtenico evropskega gospodarstva, saj taka podjetja predstavljajo kar 99 % vseh podjetij v Evropski Uniji (Evropska komisija 2016). V zadnjih petih letih so ustvarila približno 85 % novih delovnih mest in zaposlovala dve tretjini celotnega privatnega sektorja v Evropski Uniji (Evropska komisija 2016).

Theng in Boon (v El-Gohary 2010, 215) pišeta, da so mala podjetja po različnih delih sveta definirana drugače, saj je njihova definicija odvisna od lokalnih in nacionalnih potreb. El-Gohary (2010) nadalje piše, da se kot element opredelitve malega podjetja največkrat uporablja število zaposlenih v podjetju (El-Gohary 2010, 216). Evropska komisija pa za opredelitev kategorije podjetja poleg števila zaposlenih dodaja tudi prihodek ali bilančno stanje podjetja. Kot majhna podjetja opredeli tista, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi ter letno ustvarijo manj kot 10 milijonov EUR prihodkov (Evropska komisija 2016).

Tabela 2.2: Opredelitev srednje velikih, malih in mikro podjetij

Kategorija podjetja	Število zaposlenih	Prihodki	ali	Bilanca
srednje velika	< 250	≤ 50 mio. EUR		≤ 43 mio. EUR
mala	< 50	≤ 10 mio. EUR		≤ 10 mio. EUR
mikro	< 10	≤ 2 mio. EUR		≤ 2 mio. EUR

Vir: Evropska komisija (2016).

Kultura upravljanja je v malih in srednjih podjetjih bolj kreativna (Carson 2003), inovativna (Lin 1998) in podjetna (Day in drugi 1998) kot pa v večjih organizacijah (v Lourenço 2015, 156). Poslovno okolje je bolj fleksibilno (Deakins in Freel 2009), prilagodljivo, osredotoča pa se na reševanje problemov (Thrope in drugi 2006 v Lourenço 2015, 156).

2.5 Marketing malih podjetij

Mala podjetja opredeljuje to, da navadno ne delujejo na mednarodnih trgih, pač pa na lokalnih ali regionalnih. Predstavljajo majhen odstotek nekega trga, lastnik podjetja je večinoma samo ena oseba oziroma si lastništvo deli le nekaj ljudi. Mala podjetja so neodvisna, kar lastniku daje nadzor nad poslovanjem. Stil vodenja podjetja je zelo oseben, saj lastniki navadno sprejemajo vse odločitve (Schollhammer in Kuriloff v Carson in drugi 1995, 144–145). Po drugi strani pa novejši zapisi o malih podjetjih (Hisrich in drugi 2013, 55) nakazujejo, da je 21. stoletje prineslo več možnosti za globalno poslovanje malih podjetij tako zaradi informacijske in komunikacijske tehnologije kot tudi dobrih logističnih povezav, odprtih mej in odprte ekonomije (Hisrich in drugi 2013, 55). Mala podjetja se za vstop na globalne trge med drugim najpogosteje odločajo zaradi omejenosti domačega trga ali omejenosti števila potencialnih potrošnikov na domačem trgu, kar onemogoča doseganje večje rasti in ekonomijo obsega, ter zaradi močne in rastoče navzočnosti tujih podjetij, ki tekmujejo za domače potrošnike. S tem na njihovem domačem trgu narašča konkurenca (Hisrich in drugi 2013, 55).

Carson in drugi (1995, 9) ugotavljajo, da imajo v malih podjetjih omejeno znanje o marketinškem načrtovanju. V malih podjetjih je širši obseg marketinškega načrtovanja redko razumljen, kar je tudi posledica pomanjkanja marketinškega znanja. Neustrezen in nezadosten marketing je pogosto identificiran kot razlog za neuspeh malega podjetja in je na splošno prepoznan kot pomanjkljivost malih podjetij. Običajno so marketinške pomanjkljivosti posledica pomanjkanja načrtovanega marketinškega pristopa (Carson 1995, 9).

Hills in Hultman (2013) marketing malih podjetij opredeljujeta kot vrsto marketinga, ki jo najdemo v malih podjetjih in/ali v novih organizacijah, v katerih so marketinške aktivnosti pod nadzorom lastnika, direktorja in v katerih je marketing razumljen kot aktivnost, ki se ji posvečajo zgolj občasno (Hills in Hultman v Lourenço 2015, 159). Marketing je v malih podjetjih mnogokrat tudi enačen z oglaševanjem (Bodlaj in Rojšek 2014, 101). Je tudi področje, ki se mu nihče zares temeljito ne posveča in za katerega ni nihče posebej odgovoren (Bodlaj in Rojšek 2014, 101).

Tudi Katona (2014, 29) piše, da je malim podjetjem sam koncept marketinga mnogokrat neznan, nekateri pa se ne zavedajo njegovega pomena. Velikokrat podjetniki v malih podjetjih marketing enačijo z oglaševanjem in verjamejo, da ga ne potrebujejo, primanjkuje pa jim lahko tudi marketinških strokovnjakov ali finančnih sredstev. Carson in drugi pišejo (2001, 6), da je marketing malih podjetij naključen in nestrukturiran ter tudi spontan in reaktiven.

Bistvene karakteristike marketinških aktivnosti pri malih podjetjih so:

- omejeni viri (pomanjkanje finančnih sredstev, ki jih lahko vlagajo v marketinške aktivnosti, pomanjkanje časa in oseb, ki bi se s tem ukvarjala, pomanjkljivo marketinško znanje),
- pomanjkanje strokovnosti (lastniki malih podjetij so navadno strokovnjaki na področju tehnike, primanjkuje pa jim znanja o marketingu. Manjša podjetja redko zaposlujejo marketinški kader),
- imajo manj vpliva na delovanje trga (obseg poslovanja malih podjetij je manjših kot v večjih podjetjih, posledično imajo manj zaposlenih in manj kupcev, zaradi

omejenih sredstev in pomanjkanja znanja je vpliv preko oglaševanja in publicitete majhen) (Carson in drugi 1995, 145–146).

Mala podjetja se v svojem poslovanju ne obnašajo enako kot korporacije. Imajo posebne, svoje karakteristike, tudi Reijonen (2010) njihove marketinške aktivnosti opredeljuje kot velikokrat omejene s finančnimi viri in pomanjkanjem marketinškega znanja (Reijonen v Lourenço in drugi 2015, 155). Znano je tudi, da na marketinške aktivnosti takih podjetji vpliva tudi osebnost lastnika oziroma direktorja podjetja (Gale v Lourenço 2015, 156), saj je osebnost malega ali srednje velikega podjetja povezana z lastnikom oziroma direktorjem (Deacon v Lourenço 2015, 156).

Nedavna revolucija na področju računalništva, interneta, informacijske tehnologije, medijev in komunikacije je spremenila naravo poslovnih in tržnih praks (Eid in El-Gohary 2011, 31–32). Vse več malih podjetij uporablja internet in druga elektronska orodja za komuniciranje z dobavitelji, poslovnimi odjemalci in končnimi uporabniki njihovih izdelkov ter storitev. Nove oblike marketinga so malim podjetjem predstavile možnost za hitro in dinamično rast (Eid in El-Gohary 2011, 31–32).

Zaradi razdrobljenosti množičnega trga na manjše segmente se je temu prilagodilo tudi komuniciranje malih podjetij. Mala podjetja danes uporabljajo več tržnega komuniciranja, ki se prilagaja ciljnemu potrošniku, in z njim gradi dolgoročen odnos. Še ena velika sprememba v komuniciranju je pojav informacijskih in komunikacijskih orodij (Hisrich in drugi 2013, 218). S pametno uporabo novih tehnologij lahko mala podjetja dosežejo potrošnike globalno, kar je bilo še pred dobrim desetletjem skoraj nemogoče (Hisrich in drugi 2013, 47–48). Kljub temu da nova informacijska in komunikacijska tehnologija ponuja nove možnosti za mala podjetja, so nekatere raziskave (Gallagher in Gilmore 2004) pokazale, da so mala podjetja zelo počasna pri implementiranju in uporabi teh novih možnosti. Mala podjetja v veliko primerih podcenjujejo pomen dobre spletne strani ali pomen informacijske in komunikacijske tehnologije na strateški marketing (Hisrich in drugi 2013, 48).

Komunikacijski splet malih podjetij zajema oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, osebno prodajo, direktni marketing, govornice in interaktiven marketing (Hisrich in drugi 2013, 219). Cilj je najti primerno, stroškovno učinkovito kombinacijo,

ki bo produkt prikazala na čim bolj inovativen, privlačen način za njihove potrošnike (Hisrich in drugi 2013, 219). Kot že tradicionalna marketinška aktivnost je v malih in srednjih podjetjih opredeljena uporaba govoric, ki vključuje vpletenost in stik neposredno s strankami (Stokes in Nelson 2013), vendar tudi Lourenço in drugi (2015) ugotavljajo, da se ta oblika govoric odmika od komunikacije fizičnih oseb, nadomeščajo pa jo govornice na spletnih družbenih omrežjih (Lourenço in drugi 2015, 158–159). Za mala podjetja je najbolje, če se pri marketinških aktivnostih osredotočijo na stroškovno učinkovita marketinška orodja (Pakroo 2008, 221). Kot najbolj učinkovito Pakroo (2008) opredeli ustvarjanje dobrega ugleda in spodbujanje pozitivnih govoric, mala podjetja pa morajo imeti tudi vsaj osnovno spletno stran. Povezujejo in ustvarjajo naj odnose z drugimi podjetji, posamezniki, ki so pomembni za določeno skupnost, in drugimi. Dobre odnose lahko razvijejo tudi z mediji (Pakroo 2008, 221 in 226).

Boling in drugi (2014) v raziskavi ugotavljajo, da večina malih podjetij prepoznava pomen njihove prisotnosti na internetu za mreženje na spletnih družbenih omrežjih. Zavedajo se, da jim tovrstne spletne strani ponujajo veliko možnosti, zato investirajo v vzpostavitev strani in se potrudijo, da jih vzdržujejo posodobljeno in informativno (2014, 122 in 126). Hkrati pa ugotavljajo, da so podjetja, kljub prisotnosti na spletnih družbenih omrežjih, v veliki meri na njih zgolj pasivna (Boling in drugi 2014, 122).

Carson (1990) marketing v malih podjetjih razvršča glede na šest modelov marketinga. Glede na razumevanje marketinga v podjetjih ugotavlja, v kakšen tip modela se marketing podjetja uvršča. Modeli predpostavljajo medsebojno povezanost področij, ki jih raziskujejo (1990, 18). Avtor navaja, da je pomembno razumevanje in poznavanje izdelkov podjetja ter trgov, na katerih podjetje posluje (Carson 1990, 18).

Marketinški modeli (Carson 1990, 18–27):

Model 1: **Omejitve v marketingu**

Prvi model skuša ugotoviti, ali karakteristike malih podjetij, kot so pomanjkanje sredstev, pomanjkanje strokovnega marketinškega znanja in omejitve vpliva marketinga, vplivajo na marketing malih podjetij (Carson 1990, 18). Omejitve malih podjetij opredelimo v naslednjih skupinah:

Omejeni izdatki: opredelitev, koliko časa in denarja podjetje nameni marketinškim aktivnostim. Izdatke podjetja lahko opredelimo kot minimalne (če podjetje v marketing

vloga minimalne ali nične vloške denarja in časa), omejene (če so izdatki za marketinške aktivnosti načrtovani, saj želijo z njimi povečati prodajo in povečati obstoječi trg. V takih okoliščinah je pogosto, da lastnik oziroma direktor podjetja zavestno več časa namenja marketinškim aktivnostim, manj pa ostalim funkcijam znotraj podjetja) ter precejšnje (če podjetje vodi marketinška naravnost, lastnik oziroma direktor podjetja pa svoj čas in sredstva podjetja večinoma vloga v komuniciranje s potrošniki) (Carson 1990, 18).

Omejitve na področju strokovnega marketinškega znanja: te omejitve so lahko opisane kot omejitve na področju marketinškega znanja direktorja in ostalih v podjetju. Nanaša se tudi na znanje, ki so ga pridobili, in zmožnost prenašanja znanja v prakso (Carson 1990, 18).

Omejitve vplivov marketinga: te omejitve so rezultat omejenih izdatkov in omejitev na področju marketinškega znanja. Presodi se vpliv podjetja na trgu ter njihova prepoznavnost na trgu. Oцени se tudi, kako se je prepoznavnost oziroma zavedanje o podjetju na trgu spremenilo. Tudi tu se za opredelitev uporabljajo kategorije minimalne, omejene in precejšnje (Carson 1990, 18–19).

Model 2: Prilagojenost marketing razmeram

Drugi model predvideva, da so marketinški koncepti, teorije in pristopi sprejeti v splošnem smislu, vendar morajo biti prilagojeni specifični situaciji. Model predpostavlja, da so splošni marketinški koncepti univerzalno uporabljani (Carson 1990, 19). Ko pa pride do dejanskega marketinškega procesa, so potrebne prilagoditve glede na specifično situacijo. Malo podjetje lahko marketinško načrtovanje prilagodi glede na specifičnosti industrije, v kateri se nahaja, še bolj primerno in koristno pa je, če podjetje marketinško načrtovanje prilagodi specifični situaciji, v kateri se nahaja (Carson 1990, 19–20).

Kriterij posplošitve marketinških konceptov:

Splošni koncepti: podjetje pozna splošne marketinške koncepte, ki jih lahko najde v literaturi, vendar ti pogosto niso izvajani.

Prilagojeni industriji: marketing podjetja sledi specifičnim, ustaljenim praksam, ki so značilne znotraj določene industrije.

Prilagojeni situaciji: podjetje izvaja inovativen in domiselni marketing, ki je oblikovan tako, da ustreza posebnim okoliščinam in zahtevam podjetja. Tak marketing lahko tudi upošteva karakteristike malih podjetij (Carson 1990, 21).

Model 3: Marketinško načrtovanje in marketinško upravljanje

Tretji model temelji na tem, kaj marketinško upravljanje v domeni marketinškega sprejemanja odločitev zajema v praksi. Opredeljuje dve teoriji, in sicer marketinško načrtovanje in marketinško upravljanje. Marketinško upravljanje zahteva odločitve za takojšnje delovanje, daje takojšnje rezultate, rešuje trenutne izzive in težave. Osredotoča se na trenutno situacijo podjetja. Marketinško načrtovanje zahteva razmišljanje o prihodnosti. Zahteva odločitve, ki so rezultat razmišljanja, napovedovanja, ocenjevanja. Opredeli ideje in začrtane poti, zastavi dosegljive cilj in strategije, ki jim podjetje sledi. Osredotoča se na prihodnost podjetja (Carson 1990, 21–22).

Obstajata dve kategoriji, ki opisujeta, kako podjetje izvaja marketinško načrtovanje ter kako je to povezano z marketinškim upravljanjem:

minimalno: podjetje ne izvaja načrtovanja, ali ga izvaja v zelo omejenem obsegu. Osredotoča se na marketinško upravljanje. Načrtovanje, če ga izvaja, je zgolj občasno in le ohlapno vodi marketinško upravljanje podjetja.

uravnoteženo: načrtovanje se izvaja vsaj enkrat na določeno obdobje. Aktivnosti so primerno razporejene med marketinškim načrtovanjem in marketinškim upravljanjem, ne nujno v enakem obsegu (Carson 1990, 23).

Model 4: Marketinško upravljanje prilagojeno malim podjetjem

Marketinško upravljanje v malih podjetjih zajema dve ključni komponenti. To so zunanji dejavniki (vsi dejavniki, nad katerimi podjetje nima niti neposrednega nadzora niti vpliva, kot so okolje, ciljni trgi, marketinško pozicioniranje, segmenti) ter notranji dejavniki (podjetje ima nad njimi nadzor in vpliv, kot so marketinški miksi, cilji, strategije) (Carson 1990, 23). Zmožnost podjetja, da koncepte načrtovanja marketinga prilagodi svoji specifični situaciji, se opredeli kot:

omejena prilagoditev: podjetje uporablja tehnike, ki so za malo podjetje popolnoma neprimerne, kot na primer uporaba splošnih marketinških konceptov, meritve deleža na trgu, veliko oglaševanja ...

precejšnja prilagoditev: podjetje prilagodi in dodela tehnike marketinškega načrtovanja tako, da ustrezajo karakteristikam in okoliščinam malega podjetja (Carson 1990, 23–24).

Model 5: Faze razvoja marketinga

Peti model preučuje, kako mala podjetja dejansko izvajajo marketing in kako se marketinška praksa spreminja od ustanovitve podjetja naprej. Model je osnovan na življenjem ciklu poslovanja podjetja, marketing pa skozi štiri faze opiše kot njegov razvoj v praksi.

1 faza – odzivni marketing: Sem sodijo začetne marketinške aktivnosti. Nova podjetja vstopajo na trg, potrošnike pridobivajo na način, ki ga določajo specifične norme znotraj določene industrije. Zelo pomembni začetni faktor, da novo podjetje pridobi prvega kupca, je osebno poznanstvo direktorja podjetja s potrošnikom. Posel se začne tako, da podjetje vstopi v osebni kontakt s potrošnikom ali pa potrošnik osebno povprašuje po produktih podjetja. Marketing na tej fazi ne obstaja oziroma je zelo enostaven. Marketinške tehnike se morda uporabljajo nezavedno in nenačrtno. Novo podjetje bo na začetku najbrž imelo korist od pozitivnih govoric. Podjetje sčasoma z marketingom odgovori na taka povpraševanja (Carson 1990, 25).

2 faza – občasni marketing: Marketing se pojavi z namenom povečanja prodaje, a je nenačrten in nepovezan v največji meri zaradi njegove spontanosti in občasnosti. Marketing zajema občasno ustvarjanje letakov, občasno oglaševanje, lokalne predstavitve ali sponzorstva. Ključni namen je preprečitev stagniranja prodaje (Carson 1990, 26).

3 faza – podjetniški marketing: Prepoznana je korist marketinga, ki veča prodajo, a marketing je med drugimi aktivnostmi v domeni direktorja podjetja. Marketing je zato instinktiven in precej tvegan, z njim se (neprofesionalno) ukvarja direktor podjetja, zato je odvisen od njegove iznajdljivosti. Če direktor prihaja iz zelo obrtne dejavnosti, lahko predstavlja problem, saj ti pogosto k poslovanju pristopajo na način, ki ni primeren za tržno usmerjenost podjetja (Carson 1990, 26).

4 faza – proaktivni marketing: Marketing je metodološko načrtovan, izvaja ga marketinški strokovnjak. Marketinške aktivnosti usmerja dobro dodelan proaktiven pristop, kjer vsaka aktivnost podpira druge. Vsaka marketinška aktivnost zasleduje določene kratkoročne ali dolgoročne cilje (Carson 1990, 16–27).

6. model: **Stopnja marketinške dejavnosti**

Šesti model preučuje tehnike marketinškega upravljanja, hkrati pa upošteva tudi dimenzije marketinškega načrtovanja. Prepozna tri stopnje marketinške dejavnosti:

malo ali nič marketinga: podjetje reagira na povpraševanje potrošnikov. Podjetje ima zelo malo ali nič znanja o tem, kdo so njihovi potrošniki in od kod prihajajo. Marketinške aktivnosti so nenačrtovane in nepovezane, brez jasnega cilja.

enostavni marketing: v podjetju se zgodi kot instinktivna aktivnost. Podjetja tak marketing izvajajo kot običajen del poslovanja, vendar njihov marketing ostaja razdrobljen zaradi pomanjkanja sredstev, znanja o marketinških aktivnostih nasploh in nepoznavanja potrebe po takšnem znanju.

eksplicitni in sofisticiran marketing: marketinške aktivnosti so del koordiniranega in celostnega načrta, ki ga določajo jasni cilji in nameni. Potrebe po marketingu se pokažejo v določeni situaciji, v kateri se podjetje nahaja (Carson 1990, 27).

2.6 Raziskovalno vprašanje

Raziskave na področju zagonskih podjetij so se v preteklih letih skoraj v celoti osredotočale na njihov poslovni vidik. Najdemo tudi nekaj raziskav, ki se osredotočajo na manj raziskane vidike zagonskih podjetij. Med njimi so na primer raziskava o komuniciranju z mediji kot marketinški strategiji tehnoloških zagonskih podjetij (Nordfors in Svensson 2006), ki ugotavlja, da zagonska podjetja prepoznavajo koristi, ki jim prinašajo večjo prepoznavnost, ki jo lahko dosežejo v medijih. Zagonska podjetja razpolagajo z omejenimi sredstvi, s pomočjo objav v medijih pa lahko na stroškovno učinkovit način povečajo kredibilnost podjetja (Nordfors in Svensson 2006, 10). V raziskavi o komuniciranju zagonskih podjetij z mediji, ki sta jo Nordfors in Svensson (2006) opravila, sta prišla do nekaterih dokazov, da se inženirska zagonska podjetja niso osredotočala na medije, saj so bila bolj osredotočena na ustvarjanje odličnega izdelka. Vseeno pa so podjetja v raziskavi prepoznala prednosti tega, kaj jim lahko prinese prepoznavnost in razumevanje družbe, kaj prinaša njihova tehnologija in dodana vrednost (Nordfors in Svensson 2006, 10). Najdemo tudi raziskavo, ki preučuje vpliv podpore (družbene in finančne) družine na aktivnosti mladih podjetnikov v zagonskih podjetjih (Edelman in drugi 2016, 428), raziskavo o učinkoviti komunikaciji v zgodnjih fazah rastočih zagonskih podjetij (Plowman in Saini 2007) ter raziskavo, ki preučuje značilnost delovnih mest v povezavi z inovativnimi zagonskimi podjetji (Lee 2015,

413). Veliko raziskav je narejenih na področju financiranja zagonskih podjetij (Sanyal in Mann 2010), poslovnem delovanju, inovacijah in karakteristikah (Weiblen in Chesbrough 2015, Hall 2013, Isengerg 2012). Področje marketinga pa ostaja v večji meri neraziskano.

V raziskovalnem delu naloge bom zato skušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje: Kakšna je vloga marketinga v zagonskih podjetjih?

3 Metodologija

3.1 Operacionalizacija

Ker marketing v zagonskih podjetjih še ni bil deležen strokovnih raziskav, bom odgovor na postavljeno raziskovalno vprašanje iskala s pomočjo teorije in predstavljenih marketinških modelov, ki preučujejo vlogo marketinga v malih podjetjih. Iz teorije izhaja, da marketing v tovrstnih podjetjih opredeljuje specifične karakteristike. Upravljanje marketinga oblikujejo omejitve, s katerimi se podjetje sooča. Tako finančnih sredstev, namenjenih marketingu, kot tudi omejenost časa, posvečenega marketingu, ter omejenost marketinškega znanja, s katerim v podjetju razpolagajo. Vprašljiva je tudi marketinška osredotočenost na uporabnika in prilagojenost marketinga razmeram malega podjetja. V primeru takih podjetij ni nujno, da je marketinško upravljanje povezano z marketinškim načrtovanjem, saj sodeč po teoriji mala podjetja zanemarjajo pomen strateške marketinške usmerjenosti.

Raziskavo bom zato osredotočila na:

- omejitve v marketingu,
- usmerjenost k potrošniku,
- strateško načrtovanje marketinga,
- prilagojenost marketinga malim podjetjem.

3.2 Metoda zbiranja podatkov

S pomočjo kvalitativne metode raziskovanja bom s pol strukturiranimi intervjuji skušala pridobiti osnoven vpogled v to, kakšen je marketing zagonskih podjetij. S tem pa odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Izvedla bom intervjuje, torej kvalitativno raziskavo, ki je primerna za pridobivanje primerne prikaza s poglobljenim preučevanjem pojavov (Ragin 2007, 117). Intervju, kot raziskovalna metoda, je velikokrat uporabljena kot testna študija za zbiranje predhodnih podatkov, na katerih je lahko nato oblikovana anketa (Dumay in Qu 2011, 238). Intervjuji zahtevajo zanimanje o tem, kaj intervjuvanci povedo, in sistematično prizadevanje, da res prepoznamo in razumemo, kaj nam intervjuvanci sporočajo (Rubin in Rubin v Dumay in Qu 2011, 239). Nekateri kvantitativni raziskovalci intervjujem kot metodi raziskovanja sicer očitajo, da so empirični podatki pridobljeni s pomočjo intervjujev nezanesljivi, impresionistični in subjektivni (Denzin in Lincoln v Dumay in Qu 2011, 239).

Pol strukturiran intervju, ki ga bom za raziskovanje uporabila tudi sama, je prilagodljiv, dostopen in razumljiv. Najpomembneje pa je, da lahko odkrije pomembne in pogosto neopazne vidike človeškega in organizacijskega vedenja (Dumay in Qu 2011, 246). Pogosto je najbolj učinkovito in priročno orodje za zbiranje informacij (Kvale in Brinkmann v Dumay in Qu 2011, 246). Pol strukturirani intervju zajema pripravljena vprašanja, ki izvirajo iz relevantnih tem ter dosledno in sistematično sledijo k pridobivanju bolj izpopolnjenih odgovorov (Dumay in Qu 2011, 246).

3.3 Izvedba raziskave in opis vzorca

Informacije o preučevanem področju sem zbirala s pomočjo kvalitativne raziskave z izvajanjem pol strukturiranih intervjujev. Vprašanja, s katerimi sem skušala najti odgovor na raziskovalno vprašanje, sem imela vnaprej pripravljena (priloga A), hkrati pa mi je pol strukturirani intervju dopuščal možnost postavljanja dodatnih vprašanj in razpravljanja glede na sam potek pogovora. Vzorec kvalitativne raziskave je majhen, zato ugotovitev ne morem posploševati ali jih aplicirati na vsa obstoječa zagonska podjetja. Z raziskovanim vzorcem sem pridobila vpogled v raziskovane primere.

Raziskovani vzorec obsega osem predstavnikov slovenskih podjetij, ki se opredeljujejo kot zagonsko podjetje. Intervjuvanci so bili pred intervjuji seznanjeni, da jih bom spraševala o marketingu v njihovem zagonskem podjetju. Intervjuje sem izvedla s

posamezniki, ki zasedajo vodstveno funkcijo v podjetju ali pa so v podjetju zadolženi za marketing. Ob začetku sem predstavila namen raziskave in pojasnila, da bodo rezultati predstavljeni anonimno. Intervjuje sem zvočno posnela, saj mi je kasnejši zapis pogovorov¹ olajšal analiziranje vseh zbranih podatkov. Intervjuji so bili dolgi od 30 do 45 minut, potekali so individualno. Zbiranje podatkov je potekalo med 22. julijem in 6. avgustom 2016. Opravila sem osem intervjujev, v sedmih primerih z enim predstavnikom podjetja, v enem primeru je na nekatera vprašanja poleg intervjuvanca deloma odgovorjal še soustanovitelj podjetja. Skoraj vsa raziskana podjetja se s svojimi produkti usmerjajo globalno. Le v enem primeru se podjetje zaenkrat osredotoča zgolj na slovenski trg, ima pa načrt širitve v tujino v kratkem časovnem obdobju. V štirih primerih sem se pogovarjala z direktorjem podjetja, v štirih primerih pa z osebo, ki v podjetju skrbi za marketing. Štiri raziskana podjetja so bila formalno ustanovljena v letu 2015, dve v letu 2016, eno v letu 2012 in eno v letu 2009.

Moje kvalitativno raziskovanje ni imelo namena potrjevati ali ovreči določene vnaprej postavljene trditve ali hipoteze, temveč je bil namen spoznati in pridobiti osnovne informacije o tem, kakšna je vloga marketinga v zagonskih podjetjih. Treba je upoštevati, da pridobljene informacije temeljijo tudi na subjektivnem dojemanju predstavnikov podjetji o marketingu v njihovih podjetjih.

4 Analiza zbranih podatkov

4.1 Omejitve v marketingu

Omejitve v marketingu se nanašajo na denarna sredstva, ki jih podjetje namenja marketingu, na določen čas, ki ga v podjetju namenjajo marketingu, in omejitve na področju marketinškega znanja, s katerim razpolagajo v podjetju.

Raziskava je pokazala, da se zagonska podjetja v največji meri soočajo z omejitvami na področju denarnih izdatkov, namenjenih marketingu. V največ primerih podjetja sredstva, ki jih vlagajo v marketing, opredeljujejo kot minimalna ali omejena, hkrati pa v marketing vlagajo precejšnje količine časa. To se kaže na primeru štirih podjetij.

¹ Zapisi pogovorov se lahko pridobijo pri avtorici diplomskega dela.

“Ja, mislim, da zdaj lahko rečeš, da so sredstva minimalna. Te investicije, ki smo jih mi dobili, niso milijonske, ampak nas spodbujajo k temu, da bi več vlagali v marketing. Čas je pa precejšen, jaz sem zaposlena za več kot polni delovni čas. Zdaj pa je še ena PR managerka, ki dela to.” (Predstavnica podjetja G)

“Časovno bi rekel precejšnja, finančno pa omejena. /.../ Tudi investitorjem, ko se z njimi pogovarjamo, ko nas vprašajo, za kaj bi investicijo porabili, pa povemo, da za nadaljevanje razvoja. /.../ Glavnina bo šla pa za marketing, ne, pa te marketinške aktivnosti.” (Predstavnik podjetja E)

“Bi rekel, da bolj minimalna sredstva. Jaz se skušam držati tega, da se za marketing zapravi zelo malo. Tako kot vsak povprečen slovenski startup, ki je star eno leto. /.../ Drugače sem jaz mnenja, da lahko na internetu veliko zastonj narediš ali čim bolj low budget. Kot cela ekipa pa bi rekel, da približno petdeset odstotkov časa posvečamo marketingu.” (Predstavnik podjetja D).

Tudi predstavnica podjetja Č ocenjuje, da v marketing vlagajo omejena denarna sredstva, čeprav v njihovem primeru minimalnih sredstev ne smemo enačiti s pomanjkljivimi vložki denarnih sredstev. Podjetje se v največjem obsegu osredotoča na pridobivanje informacij s strani potrošnikov in na odnose z javnostmi. *“Pri odnosih z javnostmi je to zelo težko ocenit, ker jih ne plačaš direkt. Ti podariš recimo blogerju nek izdelek z določeno vrednostjo. /.../ Ni neposredno povezano z denarjem, ampak lahko potem vidiš, koliko ti njegova objava prinese. Časa pa ja, precej, to so same raziskave, to ni samo, da oglase stavimo ven.”* (Predstavnica podjetja Č)

“Minimum, kar se tiče vlaganja denarja. Kar se tiče časa pa marketing predstavlja ... zdaj sicer odvisno, kaj vse se dojemajo pod marketing. Jaz funkcijo marketinga in prodaje vidim kot enotno, marketing je asistent prodaje. /.../ To sta skupni funkciji. Jaz temu posvečam nad petdeset procentov celotnega časa. Drugi del časa so pa formalnosti znotraj podjetja.” (Predstavnik podjetja B)

V primeru enega podjetja njihov predstavnik ocenjuje, da se nahajajo na prehodu iz vlaganja omejenih, v vlaganje precejšnjih tako denarnih kot tudi časovnih sredstev v marketing, kar je v njihovem primeru povezano z vstopom na nove trge. *“Bi rekel iz*

omejene v precejšnjo. Na začetku smo omejeno, ker smo še tudi iskali direktne stike s potrošniki, da smo gradili odnos, še vedno gradimo odnos s potrošniki ... ampak zdaj bo pa precejšen čas in precej denarja bo šlo v to.” (Predstavnik podjetja F)

Eno podjetje ugotavlja, da v marketing vlagajo precejšna denarna sredstva in precej časa, kar pomeni, da se na tem področju ne soočajo z omejitvami. V enem podjetju pa tako denarna sredstva kot tudi čas, posvečen marketingu, opredeljujejo kot omejena.

Če je raziskava po eni strani razkrila omejitve vlaganj denarnih sredstev ter časa v marketing zagonskih podjetij, je hkrati tudi zavrnila domnevo, da se v zagonskih podjetjih soočajo tudi s pomanjkanjem kadra, ki razpolaga z marketinškim znanjem. V kar šestih primerih podjetje zaposluje dodatno osebo, ki je v podjetju odgovorna posebej za marketing, ali pa to funkcijo namenoma prevzema direktor podjetja. V petih primerih marketing ostaja tudi v domeni direktorja.

“Jaz izhajam sicer iz marketinga prej, imam marketinško preteklost, delal sem osem let v marketingu podjetja P. Od tega sem šest let vodil marketing tujine, tako da verjamem, vem, česa je sposoben, pa kaj je njegova naloga. Je pa tukaj situacija čisto drugačna. Je eden izmed ključnih dejavnikov dodane vrednosti na trgu in same prepoznavnosti.” (Predstavnik podjetja P)

V podjetju C je bil marketing najprej odgovornost ustanoviteljev, z rastjo podjetja pa jim je začelo zmanjkovati časa za marketing, njihove vloge so se bolj definirale, pridobivali so vedno več obveznosti. Od marketinga sicer povsem ločujejo prodajo, za katero so odgovorni drugi ljudje v podjetju. Zaposlili so osebo, ki skrbi za marketing, da ima celoten pregled nad tem področjem ter da se lahko posveča skupnosti uporabnikov njihovega izdelka. Predstavnik podjetja pa izpostavlja, da imajo pravilo, da se z marketingom po malem pravzaprav ukvarjajo vsi ustanovitelji. *“Sploh, če si eden od soustanoviteljev, moraš biti enako vpleten noter in vedet, kaj se dogaja. /.../ Vsak se pogovarja s strankami.”* (Predstavnik podjetja C).

Tudi v podjetju D je za marketing odgovorna določena oseba, ki je v podjetju pravzaprav marketing začela snovati. *“Prej so bile samo govorice,”* pravi predstavnik podjetja D. Pri plačljivem marketingu, kot opredeljujejo plačano oglaševanje, Adwords oglase, oglaševanje preko spletne pošte, analize uspešnosti tovrstnih oglasov, analize,

na kateri točki potencialni potrošniki odidejo z njihove spletne strani, si pomagajo z zunanjo digitalno marketinško agencijo.

Načeloma v marketingu tudi sam pomagam nekaj minimalnega, predvsem obveščam marketinško ekipo, kaj pravijo stranke. Imamo štiričlansko ekipo za marketing. En dela growth hacking, drugi meri stopnjo konverzije, eden dela na oglaševanju in komuniciranji, pisanju besedil. /.../ To ni ekipa, ki je v podjetju stalno, ker smo finančno računali, da se nam najbolj splača, da kar najamemo zunanje, ki dovolj razumejo to področje in delajo dobro. /.../ Marketing razumem kot asistenta prodaje. (Predstavnik podjetja F)

“Imeli smo tudi pripravnike, zdaj pa skrbim sama za marketing in pomaga mi še ena oseba, ki skrbi za odnose z javnostmi.” (Predstavnica podjetja H)

“Jaz sem ... specialistka za trženje izdelkov je na pogodbi napisano, ampak v realnem svetu skrbim za vse, da operativa poteka. Da imajo mojstri vse, logistika, podpora strankam, marketing. Sva jaz in direktor v ekipi, smo zelo majhno podjetje, zelo utečeni in mam vse načez.” (Predstavnica podjetja Č)

V dveh podjetjih ocenjujejo, da je njihovo marketinško znanje omejeno. Obe podjetji se tega zavedata in si želita z investicijo poiskati in omogočiti sodelovanje z marketinškim strokovnjakom.

“Ja, v bistvu najbrž bi mogel reči, da za marketing skrbim jaz, ker največ raziskujem trg, se ukvarjam z monetizacijo in podobnimi zadevami. Je pa res, da imamo zdaj nekoga, ki skrbi za odnose z javnostmi in vodi spletna družbena omrežja, sezname prejemnikov spletne pošte in podobno. /.../ Mi smo zamenjali že dve, tri osebe za odnose z javnostmi, ne bi rekel, da so to prav strokovnjaki.” (Predstavnik podjetja A)

V podjetju pa se zavedajo, da bodo v nadalje pri marketingu potrebovali strokovno pomoč. *“Ko bo ta igra prišla ven, ne bomo mogli sami marketinga upravljati in bomo rabili investicijo ali založnika, da vloži denar. /.../ Mi sami kot programerji itak nimamo možnosti, da bi se sami šli marketing. Plan je, da najdemo partnerja.” (Predstavnik podjetja A)*

V podjetju E za marketing skrbita dve osebi. Ena skrbi tudi za poslovanje podjetja. Predstavniki podjetja ocenjuje, da je njihovo marketinško znanje omejeno. *“Prav zaradi tega, ker nimamo nekoga, ki bi imel dovolj znanja o tem področju. Ki bi lahko tisti preskok naredil. Saj smo iskali osebo za to področje, ampak se še nismo odločili. Pa potem so tu še proračunske omejitve, tako da ... tukaj je še ogromno priložnosti.”* (Predstavniki podjetja E). V podjetju E bodo večji del investicije, ki se jim obeta, namenili marketingu.

V primeru petih podjetij za marketing vsaj deloma skrbi tudi direktor podjetja.

4.2 Usmerjenost k potrošniku

Ena izmed najbolj vidnih ugotovitev, ki so jo oblikovali intervjuji, je to, da se zagonska podjetja zelo osredotočajo na njihove (potencialne) potrošnike in z njihovo pomočjo v obliki povratnih informacij razvijajo izdelek. Večina intervjuvancev je dejala, da so še pred začetkom razvoja ideje na trgu iskali informacije o tem, ali obstaja potreba za njihov izdelek. Skoraj vsa podjetja tudi ob samem razvoju izdelka ali po tem, ko je izdelek že na trgu, s pomočjo potrošnikov nadaljujejo z nadaljnjim prilagajanjem izdelka potrošnikovim potrebam. Nadaljnji razvoj sloni na rezultatih predhodnih analiz.

Osnovna ideja izhaja iz intuicije /.../ potem pa moraš raziskavo narediti, predvsem se veliko pogovarjati z različnimi uporabniki, raziskovanje njihove problematike, ogromno je poglobljenih pogovorov, tudi teh fokusnih skupin. To se ni končalo v fazi raziskave, tudi zdaj z vsemi uporabniki vodimo razgovor, konstruktivne kritike, plusi, minusi, morebitne izboljšave, tako da to je stalen proces. /.../ Z vsakim, ki storitev naroči, imamo predhodni pogovor in pogovor po storitvi, da vidimo, kako so bili zadovoljni. /.../ Pa ne samo z uporabniki, tudi z izvajalci naše storitve opravljamo te pogovore. Kvaliteten izvajalec storitve nam je popolnoma enako pomemben kot stranka. (Predstavniki podjetja B)

Preden začneš, najdeš v tistem področju, za katerega razvijaš nek produkt, ljudi in jih vprašaš. Včasih je zelo dobro tudi prebrati kakšne forume, da vidiš, o čem ljudje govorijo, kaj so problemi ... /.../ Marketinško raziskovanje je ključno. To je

dejansko na začetku startupa ali na začetku razvoja produkta po mojem najpomembnejša stvar. Da dobro spoznaš, kaj delaš in za koga, kaj so njihovi problemi. In to definitivno mi delamo zdaj na polno. /.../ Želimo finalizirati prvo verzijo izdelka. Se pravi se toliko ukvarjamo z osebami, da vemo, kakšne so njihove potrebe, kakšen produkt moramo narediti, da jim potem rešimo te probleme. (Predstavniki podjetja C)

Mi delamo ogromno raziskav. To ni produkt široke potrošnje in mi smo z večino strank v dobrih kontaktih. Oni vejo, da so eni izmed redkih, ki imajo ta izdelek. In se zelo zanašamo na njihove povratne informacije. Večina so naši dolgoletni uporabniki, imamo lojalne stranke. Vsako leto dobimo še nove. Mi takoj, ko dobimo njihove informacije, produkt prilagodimo. Takoj. Se zgodi, da imamo kolekcijo že zunaj, da potem še spremenimo izgled, /.../ ker ti če čakaš celo leto, je že prepozno. Recimo produkt, ki smo ga dali ven septembra (2015), je zdaj že tako dodelan z nekimi malenkostmi, da se pozna. (Predstavnica podjetja Č)

“Na začetku je bila samo ideja, nobenega znanja. Pol leta smo rabili za samo raziskavo, naredili smo okrog 60 intervjujev naših potencialnih uporabnikov, podjetij, tako, da smo vse razčlenili, dobili vpogled, probleme, da smo lahko razvili rešitev. In potem smo šli še do 20 podjetij, ki so nam povedala, kaj na storitvi razumejo in česa ne razumejo.” (Predstavniki podjetja F)

V podjetju F izpostavljajo, da je v njihovem primeru zaradi specifičnosti njihove storitve pomembno upoštevati tudi zakonodajo. Zato so najprej začeli v Adriatic regiji, se širili v Evropo, sedaj pa poslovanje širijo globalno. *“Še vedno zdaj skušamo pridobiti povratne informacije, kaj se da še prilagoditi. Podjetja dobijo kakšen bonus, če nam to sporočijo. /.../ Startapi se morajo zavedati, da produkt gradijo za kliente, da rešujejo nek problem.” (Predstavniki podjetja F)*

“Povsod nas učijo, v vseh pospeševalnikih, da moraš delati marketing, še preden sploh začneš delat produkt. Da vidiš, kaj ljudje sploh hočejo, da se začne intervjuje delat, da dobiš prave ljudi, ki bodo s tabo intervjuje in testiranja delali. Začeli smo z marketinškim testiranjem, na začetku smo pristajalno spletno stran postavili, da smo

videli, kaj ljudi zanima. Mi se trudimo, da imamo z našimi uporabniki vsake toliko intervjuje, ankete.” (Predstavnica podjetja G)

V podjetju A izpostavljajo, da na področju razvoja iger, na katerem delujejo sami, ne moreš upoštevati mesečnih trendov, saj sam razvoj igre traja leto in pol. *“Pol leta sva s programerjem raziskovala, kako je ideja izvedljiva. /.../ Spremljamo še zdaj, kaj je priljubljeno (ang. trending) v trgovinah z aplikacijami. Ampak mi smo se za igro odločili leto in pol nazaj in smo predvidevali, da bodo taki produkti danes obstajali in dejansko se vse premika v to smer.”* (Predstavnik podjetja A)

Veliko je analitike tudi dandanes. Pregledujemo to ves čas, vemo, kaj se dogaja, ne bi pa rekli, da smo prav eksperti v projekcijah, kaj to pomeni. Veliko več povratnih informacij dobimo individualno prav od ljudi, ki nam pač komentirajo, povejo.” (Predstavnik podjetja A)

“Raziskava je bila v bistvu narejena kot praktičen del diplomske naloge. /.../ Naš specialist v podjetju je dobil 400 odgovorov na vprašalnik specialistov iz cele Evrope. /.../ Naslednja aplikacija, ki jo delamo, je pa osnovana na splošnem zdravstvenem trendu.” (Predstavnik podjetja E)

4.3 Strateško načrtovanje marketinga

Pet podjetij se z marketingom ukvarja tudi dolgoročneje in sledi marketinškemu načrtu, ki je večinoma trimesečnih ali kvartalnih značajev. V primeru petih podjetij se posvečajo tudi marketinškemu načrtovanju, čeprav ocenjujem, da to ni v vseh primerih enako natančno načrtano. Njihovo načrtovanje je navadno nekajmesečno, zastavljeni cilji torej niso letni, kar se sklada s hitro dinamiko v zagonskih podjetjih.

“Vse je strateško zastavljeno, korak po koraku, vemo, kjer želimo biti, sama vizija podjetja. Temu je prilagojena tudi marketinška strategija, ki je sicer še nekoliko kvartalnih značajev. /.../ Zdaj je faza, ko skušamo čim širše naznaniti s svojim obstojem ...” (Predstavnik podjetja B)

V podjetju B so za njihov prvi trg taktično izbrali Slovenijo, kjer pravzaprav testirajo poslovni model, ki je narejen za tujino. Tudi to podjetje ima cilj, da bi kot ostala raziskana podjetja, poslovalo globalno. *“Ljubljana, okolica in pa Slovenija je primerna za določena testiranja, spremljanje metrik, ki si jih postaviš. Potem je lažje, ceneje prekopirati na ostale trge.”* (Predstavniki podjetja B)

“Dnevne, mesečne in šest mesečne cilje imamo. Potem pa še letne in dvoletne cilje. Na tedenski ravni pripravimo nek povzetek, kaj se je dogajalo. Pri marketingu se včasih v enem dnevu ali tednu nič ne naredi, ne, v tako kratkem času ne dobiš rezultatov. Cilji so tu zato večinoma postavljeni na tri ali šest mesecev.” (Predstavniki podjetja D)

“Razvoj ključnih strank je zelo dolgoročen cilj, ker to postavi temelje za produkt. /.../ Mi neke dolgoročne strategije nimamo, ker vse to planiramo na trimesečne plane. Ne pa čez leta.” (Predstavniki podjetja C)

“Mi delamo plane po kvartalih, glede na fazo, v kateri smo. Opažamo, da se spreminja tudi igra na trgu in skušamo to igro nadzirati. /.../ Gledamo dolgoročno, ja. Je pa tudi odvisno, kako delaš marketing iz države v državo. Je različna komunikacija, mentaliteta ljudi, nekje učinkuje nekaj, drugje drugo. /.../ Dobro je imeti nek dolgoročni cilj za marketing, da veš, po kateri poti naj bi hodil, potem se pa v realnosti veliko odstopa.” (Predstavniki podjetja F)

“Treba je imeti dolgoročne cilje, tudi za investitorje, ker se jim predstavlja, kam bodo šla vložena sredstva, moraš razložiti, kakšna je cena pridobivanja novih strank (ang. customer acquisition cost), pojasniti, s tem denarjem lahko dosežemo toliko uporabnikov, ki nam bodo prinesli toliko denarja nazaj ...” (Predstavnica podjetja G)

V primeru enega podjetja marketinškega načrtovanja načrtno ne izvajajo. Kot pravi predstavnica podjetja Č, *“je ekipa toliko utečena, da nam je jasno, ne rabimo imeti zapisano. Problem je, da se trg toliko spreminja, da se moraš res takoj odzvati. /.../ In načeloma vemo, kaj hočemo, ampak če neka stvar ne deluje, se takoj prilagodimo. Nima smisla fiksno.”* (Predstavnica podjetja Č)

V primeru dveh podjetij, ki hkrati tudi opredeljujeta, da imajo v podjetju omejeno marketinško znanje, se z marketinškim načrtovanjem ne ukvarjajo. Predstavnik obeh podjetij ga pa opredeljujeta kot pomembnega in pričakujeta, da se bodo v podjetju tudi z marketinškim načrtovanjem mogli kmalu začeti ukvarjati.

“Moram reči, da se z marketingom niti ne ukvarjamo in se tudi še ne bomo no. Odgovor tu bi bil, da se z marketingom osredotočamo na trenutne težave. Se pa zavedamo, da ko bo igra prišla ven, sami ne bomo mogli marketinga delat.” (Predstavnik podjetja A)

“To je trenutno ta bolj Ad hoc marketing. Se pravi, danes izdamo posodobitev, zdaj moramo to komunicirati. Ni nekega višjega. Imamo to v planu, vemo, da moramo to narediti, ampak je vedno kakšna bolj urgentna stvar. Noben pri nas se ne ukvarja samo z marketingom, se pravi pri meni je marketing pol časa ali manj. Saj niti ne bi rabili več, ampak če bi želeli z nekimi strategijami, bi pa mogli več časa posvetiti.” (Predstavnik podjetja E)

Predstavniki vseh podjetij opredeljujejo, da je marketing pomemben dejavnik za uspeh podjetja.

4.4 Prilagojenost marketinga malim podjetjem

Vsa raziskana podjetja se zavedajo specifične situacije, v kateri se njihovo zagonsko podjetje nahaja. Podjetja prilagodijo marketinške aktivnosti temu, da ustrezajo okoliščinam njihovega podjetja in ciljem, ki jih želijo uresničiti. Ob navajanju marketinških aktivnosti podjetja najpogosteje izpostavljajo usmerjenost na potrošnika, s pomočjo katerega oblikujejo izdelek, ter komunikacijske marketinške aktivnosti, ki v večjem delu temeljijo na digitalnih medijih. Ti so jim cenovno dostopni, z različnimi metrikami omogočajo sledenje njihove učinkovitosti, hkrati pa sežejo globalno.

V dveh podjetjih si pri oblikovanju čim bolj učinkovitih aktivnosti za doseganje potencialnih potrošnikov pomagajo s tako imenovanim ključnim potrošnikom (ang. buying persona), ki ga opredelijo na podlagi raziskav njihovih potrošnikov. S to ključno osebo si pomagajo predvsem pri tem, kako in kje potencialne potrošnike s komunikacijskimi aktivnostmi doseči in ne kako izboljšati proizvod.

“V zadnjih treh mesecih smo zgradili na novo buying persono, uporabnika ali kupca, na katerega se fokusiramo. To smo naredili predvsem z intervjuji naših obstoječih strank, ki našo storitev najbolj uporabljajo. /.../ To se naredi zato, da ugotovimo, kdo so naše stranke, kaj delajo, koliko imajo zaposlenih, koliko imajo mesečno prometa, kaj berejo, kdaj berejo ... Temu potem prilagodimo tudi oglaševanje.” (Predstavniki podjetja D)

Na začetku so bile govorice (ang. word of mouth), mi smo dobili 30 procentov strank iz tega, da so nas drugi priporočali. Zato smo se potem odločili za napotitveni marketing (ang. referral marketing), če ga prav nastaviš, gre lahko zelo viralno. Zelo veliko časa posvečamo vsebinskemu marketingu, pišemo bloge, tu ti lahko tudi stari blogi, ki jih berejo novi ljudje, prinašajo nove stranke. /.../ Trenutno se trudimo priti do kakšnih večjih medijskih hiš, delamo intervjuje z našimi programerji. /.../ Delamo partnerski marketing (ang. affiliate marketing), začeli smo z izobraževanji na daljavo (ang. webinars). (Predstavniki podjetja D)

V procesu raziskave smo naredili tri ključne potencialne stranke (ang. buying persona), ki vsaka razmišlja drugače, drugače gleda na produkt. Potem smo s strani marketinga nastavili zgodbo produktu. /.../ Imamo tri prednosti: ekonomična vrednost, okoljski vidik in socialni vidik. /.../ Potem so mediji sami zagrabili, organsko se je doseglo neko izpostavljenost. Veliko smo bili na televiziji, veliko člankov, tudi globalnih, predaval sem na konferencah, pa odnosi z javnostmi. Veliko manj smo se ukvarjali s samim oglaševanjem. /.../ Naš posel je specifičen, graditi moramo osebni odnos, veliko je sestankov, osebni stik. (Predstavniki podjetja F)

“Odnosi z javnostmi so ključni, govorice absolutno, /.../ imeli smo blog, z vsebinskim marketingom kar nekaj delamo, /.../ izdelke omenjajo razni blogerji, mnenjski voditelji. Vse smo poskusili, ocene v medijih, na Instagramu. /.../ Aktivnosti vsako leto sproti testiramo praktično ob izdaji izdelkov na trg. Če PR več ne deluje, je treba poiskati nekaj novega.” (Predstavnica podjetja Č)

Letaki, sporočila za medije, ki so v šestih jezikih, na konferencah se predstavljamo, potem preko specializiranih medijev, se pravi portali, publikacije,

/.../ ko pristopamo do tujih tržišč, imamo za vsako tržišče, kjer smo bolj prisotni, eno oseba tam, ki je naš ambasador znamke. /.../ Mi se povežemo z njimi, oni pa tam poskrbijo za kontakt s podjetji. Mi ambasadorja vprašamo, na kakšen način pri njih deluje najbolje. V naši aplikaciji imamo tudi oglasni prostor za vsako državo posebej, kjer lahko podjetja specifično oglašujejo. (Predstavniki podjetja E)

“Blog pišemo, gostujemo na tujih blogih, vsebinski marketing je bil najboljši do zdaj.” (Predstavniki podjetja C)

“Igra (proizvod) je res globalna in je treba globalna orodja uporabljati, tako da spletna družbena omrežja in kar se tiče oglaševanje na Facebooku, drugače pa nič.” (Predstavniki podjetja A)

Le eno podjetje se poslužuje tudi bolj tradicionalnih oblik doseganja potrošnikov, kot so vele plakati in letaki, čeprav v še enem podjetju ugotavljajo, da bi največ potencialnih potrošnikov dosegli prav z vele plakati, a si jih zaradi omejenih sredstev ne morejo privoščiti.

“Testiramo. Testiramo vse. Od letakov v nabiralnike domov, do vele plakatov, ko smo trgu predstavili storitev. Družbena omrežja, stalno se s potrošniki ukvarjamo, direktna pošta, poskušali smo z digitalno kampanjo. /.../ Partnerstva, to je neke vrste prodaja in marketinška aktivnost, s partnerstvi sodelujemo z velikimi podjetji, raznimi mnenjskimi voditelji.” (Predstavniki podjetja B)

“Odnosi z javnostmi in sodelujemo z mnenjskimi voditelji, blogerji. Sporočila za medije pošljemo revijam za starše, skušamo dobiti malo brezplačne promocije. /.../ Imamo en tak seznam aktivnosti, ki jih želimo preizkusiti. Recimo, da bi imeli vele plakat pred šolo in bi ga videli starši, ko pridejo po otroke, /.../ ampak smo konstantno omejeni s sredstvi. Poskušamo čim bolj gverilsko.” (Predstavnica podjetja H)

Vsa podjetja so dejavna na spletnih družbenih omrežjih. Vsa podjetja za komunikacijo s potrošniki uporabljajo spletno družbeno omrežje Facebook, skoraj vsi uporabljajo tudi Instagram, Twitter in LinkedIn, eno podjetje pa Reddit in Quoro. Podjetja na omenjenih spletnih družbenih omrežjih tudi oglašujejo, vendar izstopa dejstvo, da se v večje

oglaševanje na določenem družbenem ali spletnem iskalniku spustijo le, če so prej s testiranjem preverili, da za njih tovrstno oglaševanje dobro deluje. Sedem podjetij je odgovorilo, da preizkušajo različne kanale in oblike oglasov, tako na spletnih družbenih omrežjih kot tudi na spletnem iskalniku Google. Ko ugotovijo, kaj deluje, pa oglas dodatno optimizirajo. Podjetja imajo za spremljanje učinka aktivnosti na spletu postavljene različne metrike.

“Treba je dosti testirati, temu se veliko posvečamo. Da testiramo različne kanale. Recimo vložimo nekaj v Facebook oglase in spremljamo, kaj se zgodi.” (Predstavnica podjetja G)

“Zelo malo dajemo v plačane oglase, ker še vedno testiramo in dokler nimaš točnih rezultatov, se to ne izplača.” (Predstavnik podjetja D)

Veliko je enih stvari, ki jih moraš analizirati. Ampak na koncu se nam je vedno bolj kot to, da smo se posvečali analizi, obrestovalo to, da smo testirali različne stvari. Tukaj sem se veliko naučila, da je sam test, test. Daš nekaj ven in vidiš, kako deluje. /.../ Na Facebooku smo vse optimizirali, poskusili takšne in drugačne fotografije, lokacijo, izobrazbo, nič ni delalo. In potem vidiš, da nima smisla. /.../ Ampak vem, da v katerem drugem podjetju to super deluje. (Predstavnica podjetja Č)

“/.../ Tudi glede aktivnosti nikoli ni tako, da bi se kar odločili in nekaj začeli delati, ampak najprej testiramo. Saj mi smo tudi Facebook oglase recimo imeli, pa smo videli, da se ne izide. Veliko je nekega preizkušanja, kaj bi šlo. Potem pa vidiš, kaj deluje in poskušaš to maksimizirati.” (Predstavnik podjetja C)

Podjetja z aktivnostmi, ki jih izvajajo, skušajo doseči različne cilje, ki so odvisni predvsem od tega, na kateri fazi se podjetja nahaja. Med cilji, ki so jih podjetja navajala, sta najpogostejša večanje prodaje in prepoznavnosti.

“V trenutni fazi oblikovanje spletne skupnosti za nabiranje ljudi, ki jim je res všeč igra in jih zanima, kaj boš naredil. Želimo, da čim več ljudi preizkusi našo prvo verzijo.” (Predstavnik podjetja A)

“Zavedanje o obstoju, o poslovnem modelu. Komuniciranje, da ljudje sploh izvejo, drugo pa je neka spodbuda, komuniciranje dodane vrednosti in posledično tudi konverzija.” (Predstavniki podjetja B)

“Odvisno od produkta, pri prvem je večanje prodaje, zelo enostavno. Pri drugem pa je oblikovati ključne lastnosti (ang. feature set) za prvo verzijo izdelka. Se pravi se toliko ukvarjamo z osebami, da vemo, kakšne so njihove potrebe, kakšen produkt moramo narediti, da jim potem rešimo te probleme.” (Predstavniki podjetja C)

“Končni cilj je prodaja, nama z direktorjem pa je zelo jasno, da gradiva tudi na ugledu blagovne znamke. In da nam ugled lahko na dolgi rok bistveno več prinese.” (Predstavnica podjetja Č)

“Glavne metrike so, da rastemo vsak mesec na novih strankah. In da stranke, ki so že pri nas, tudi ostanejo pri nas. Ta del imamo že v redu poskrbljen, storitev je dobra. Bistvo pri nas je podpora strankam, to je tisto, kar poudarjamo. 98 procentov vseh naših projektov stranke ocenijo z oceno pet.” (Predstavniki podjetja D)

“Dve stvari sta, prva je doseči naše kupce in povečati prodajo, druga pa je bolj splošna, širša, povečati prepoznavnost podjetja in znamke. /.../ Tudi če oni ne kupijo tega produkta, se skušamo integrirati v njihovo zavest.” (Predstavniki podjetja E)

“Mi imamo samo en cilj, da izboljšamo ključne indikatorje uspešnosti (ang. KPI). Eno je recimo število klientov, drugo je več transakcij na platformi, različno. In preko marketinga se nam mora poznati pridobitev strank.” (Predstavniki podjetja F)

“Želimo si prepoznavnost na čim bolj lokalnih ravneh. Mi se osredotočamo na neke specifične skupine v državah, kjer vemo, da je naša aplikacija uspešna, tam želimo, da se virusno širi v družbi. /.../ Čim več si pa želimo, da bi ljudje sodelovali z nami, nam dali povratne informacije.” (Predstavnica podjetja G)

5 Ugotovitve, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

5.1 Ugotovitve analize in primerjava s teoretičnimi izhodišči

V raziskovalnem delu naloge sem s pomočjo teoretičnih smernic iskala odgovor na raziskovalno vprašanje, kakšna je vloga marketinga v zagonskih podjetjih. Carson (1990) s pomočjo marketinških modelov, na katere sem se deloma oprla pri analizi pridobljenih podatkov, v petem modelu predvideva opredelitev faze razvoja marketinga v podjetju. Model se osredotoča na to, kako mala podjetja marketing dejansko izvajajo in kako se marketing v podjetju spreminja. Glede na zbrane podatke ocenjujem, da se raziskana podjetja večinoma nahajajo v fazi podjetniškega marketinga, saj prepoznajo korist in namen marketinga. V to fazo bi umestila tudi tri podjetja, ki so bila formalno ustanovljena šele v letu 2015 ali v letu 2016, kar kaže na to, da se marketing v zagonskih podjetjih razvija zelo hitro. Predstavniki ga opredeljujejo tudi kot bistvenega za uspeh podjetja ter mu namenoma posvečajo pozornost. Podjetja večinoma o marketingu razmišljajo tudi strateško, čeprav kratkoročneje. Menim, da kratkoročni cilji v primeru zagonskih podjetij, ki poslujejo v nepredvidljivih razmerah, niso neobičajni. Velikokrat marketing tudi ostaja v domeni direktorja podjetja. Kljub temu da je marketing v podjetjih usmerjen k doseganju specifičnih ciljev, zaradi pomanjkanja uvida v vsa področja delovanja marketinga, njihovega marketinga ne morem opredeliti kot proaktivnega. Tri raziskana podjetja pa se nahajajo v fazi občasnega marketinga, saj so njihove marketinške aktivnosti še bolj spontane in nepovezane ter ne odražajo celostnega pristopa podjetja k marketingu. Omenjena tri podjetja so bila formalno ustanovljena v letu 2015. Umeščanje podjetij v posamezne faze kaže, da v specifičnem primeru raziskanih podjetij ni jasnih povezav med dobo poslovanja podjetja ter razvitostjo marketinga v podjetju. Podjetja zelo hitro prepoznajo pomen marketinga in začnejo načrtno izvajati vsaj določene marketinške aktivnosti.

Raziskava je pokazala, da se zagonska podjetja, kot sicer že v teoriji navajata Močnik in Rus (2016, 75), v večini usmerjajo na globalne trge. Le eno od osmih zagonskih podjetij trenutno deluje zgolj v Sloveniji, tudi to podjetje pa ima cilj v kratkem širiti svojo storitev v tujino. Globalnemu trgu in globalnim potrošnikom so prilagojene tudi komunikacijske aktivnosti, ki se večinoma izvajajo v angleškem jeziku, kanali za prenos marketinških sporočil pa sežejo globalno.

Blank in Dorf (2012) pišeta, da zagonsko podjetje začne z vizijo o izdelku, ki rešuje neko težavo, in vizijo o tem, kako doseči kupce (Blank in Dorf 2012, 55). Nadalje pišeta, da v nasprotju z večjimi podjetji, ki pri razvoju izdelka raziščejo trg in potrebe potrošnikov, zagonska podjetja v tovrstne raziskave ne vlagajo sredstev. Avtorja takšen pristop, kot ga uporabljajo večja podjetja, tudi opredelita kot neprimeren za zagonska podjetja (Blank in Dorf 2012, 55–56). Raziskava je pokazala, da to, da zagonska podjetja ne raziščejo trga, ne drži v celoti. V šestih primerih so podjetja po prvotni ideji in pred samim začetkom razvoja produkta opravila raziskavo, da bi ugotovila, ali na trgu obstaja potreba za zamišljen izdelek, kaj potrošniki potrebujejo, kakšen produkt si želijo in kdo pravzaprav so njihovi potrošniki. V večini primerov produkt ni bil posledica zgolj ideje ali vizije ustanoviteljev podjetja, temveč tudi rezultat raziskave, ki so jo podjetja izvedla na različne načine. Nekateri so uvid v potrebe potrošnikov iskali s poglobljenimi intervjuji, drugi so raziskavo opravili sami s pregledom trenutnih trendov v določenem segmentu in potreb, ki jih že zapolnjujejo obstoječi produkti, nekateri pa attribute zelenega produkta poizvedujejo na srečanjih s potencialnimi potrošniki. Eno podjetje je produkt osnovalo na obsežni evropski raziskavi za diplomsko delo, v enem primeru so spremljali, ali bi ljudje bili pripravljeni kupiti dotičen izdelek s pristajalno spletno stranjo. Na raziskanem vzorcu zagonskih podjetij torej ne velja, da podjetja začnejo z razvojem produkta popolnoma brez predhodne raziskave trga. Podjetja v tovrstne raziskave mogoče ne vlagajo veliko denarnih sredstev, ki bi bila primerljiva s sredstvi velikih in uveljavljenih podjetij, zagotovo pa jim namenijo vsaj veliko svojega časa.

Sedem podjetji išče informacije o tem, kaj si potrošniki želijo tudi po tem, ko so trgu že predstavili njihov produkt, da ga lahko v nadalje izpopolnijo glede na potrebe potrošnikov. Včasih podjetja na trg uvedejo izdelek, ki še ni popolnoma končan ravno zato, da lahko zaključevanje izdelka vodijo povratne informacije s strani potrošnikov, kar potrjuje teorijo, da prvi kupci izdelka oziroma prvi uporabniki podjetju podajo informacije, ki s časoma pomagajo izpopolniti izdelek (Blank in Dorf 2012, 58). Tudi Granqvist in drugi (2016, 83) so v raziskavi zagonskih podjetij ugotovili, da ima zgodnji stik zagonskega podjetja s potrošniki pozitivne koristi, saj so ti glavni vir inovacij. Kot piše Ries (2012, 1–2) tudi sedem raziskanih zagonskih podjetij vzpostavlja sprotne procese, s katerimi s strani uporabnikov pridobivajo povratno informacijo in razvijajo izdelek. Taka podjetja, ki se prilagajajo vedno novim ugotovitvam, delujejo po principu prožnega poslovanja (ang. lean startup) (Ries 2011, 21).

Chiagouris in Wansley (2003, 43) sta na podlagi raziskave ugotovila, da bi večina zagonskih podjetij v marketing kasneje vložila več sredstev, kot so jih v preteklosti. Ob začetkih podjetja so z vlaganjem v marketing oklevali, saj niso vedeli, kako naj sredstva razdelijo med različne marketinške aktivnosti (Chiagouris in Wansley 2003, 43). Na primeru raziskanih zagonskih podjetij podobnih povezav med oklevanjem pred uporabo marketinških aktivnosti in neznanjem, katerih marketinških aktivnosti se posluževati, intervjuvanci niso izpostavili. Nasprotno, sedem analiziranih podjetij veliko testira predvsem različne komunikacijske aktivnosti, ki ne zahtevajo velikih finančnih vložkov, samo zato, da s časoma najdejo tisto aktivnost ali tisti komunikacijski kanal, ki v njihovem specifičnem primeru najbolje deluje. Ko odkrijejo, na kaj njihovi potrošniki najbolje reagirajo, to marketinško aktivnost še dodatno optimizirajo in vanjo vložijo več sredstev. Ena izmed zelo jasnih dejavnosti zagonskih podjetji, ki jih je raziskala pokazala, je ravno nenehno testiranje in spremljanje mnogih metrik, ki jim povedo, kako uspešne so določene komunikacijske aktivnosti. Metrike in možnost spremljanja tovrstnih rezultatov je posledica uporabe marketinških aktivnosti, ki so osnovane na spletu. Rezultatom se raziskana zagonska podjetja prilagajajo. Raziskava je še pokazala, da podjetja z vlaganjem v marketing oklevajo zaradi omejenih finančnih sredstev, saj šest podjetij ocenjuje, da v marketing vlagajo minimalna oziroma omejena sredstva. Pri tem nekateri ocenjujejo, da bi z večjimi sredstvi lahko dosegli večji krog ljudi (npr. če bi si lahko privoščili vele plakat, ki bi ga postavili na ključno mesto, kjer se pojavljajo potencialni potrošniki).

Feinleib (v Granqvist in drugi 2016, 76–77) med razlogi za neuspeh zagonskega podjetja navaja tudi pomanjkljivo marketinško znanje. Dve podjetji, zajeti v raziskavo, v katerih je marketinško znanje po njihovi oceni omejeno, se zavedata, da bosta za večji uspeh podjetja potrebovali dodatne okrepitve na področju marketinškega znanja.

Raziskana zagonska podjetja uporabljajo nekonvencionalne tržno komunikacijske aktivnosti, ki jih omogoča predvsem internet in ki jim omogočajo, da zastavljene cilje dosežejo z omejenimi finančnimi sredstvi (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 121). Kot pišeta Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, 121) se tudi raziskana podjetja navadno poslužujejo interaktivnega marketinga, ki zajema vse oblike digitalnega marketinga, odnosov z javnostmi, direktnega marketinga in govoric. Tudi raziskava zagonskih podjetij potrjuje, da so preostali komunikacijski kanali, kot so specializirane revije,

televizija in direktna pošta veliko manj uporabljeni kot tisti, ki temeljijo na uporabi interneta (Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2015, 126).

V primerjavi ugotovitev raziskave s teorijo marketinga v malih podjetjih sem ugotovila, da se rezultati v nekaterih primerih pokrivajo, v nekaterih primerih pa se pridobljeni rezultati popolnoma razlikujejo od teorije malih podjetij. Odstopanja so vidna v tem, da tržno komunikacijske aktivnosti zagonskih podjetij skoraj v celoti temeljijo na internetu ter nasploh novi informacijski in komunikacijski tehnologiji. V nasprotju so nekatere raziskave (Gallagher in Gilmore 2004) pokazale, da so mala podjetja pri implementiranju in uporabi novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij v marketinške procese zelo počasna (Hisrich in drugi 2013, 48). Medtem ko iz teorije izhaja, da mala podjetja velikokrat podcenjujejo pomen spletne strani ali komuniciranja preko interneta, se zagonska podjetja v večini primerov zanašajo prav nanje. Do razlike prihaja tudi v tem, da Boling in drugi (2014, 122) ugotavljajo, da so mala podjetja na spletnih družbenih omrežjih sicer prisotna, saj se zavedajo, da jim ta ponujajo veliko možnosti, vendar so v veliki meri na njih samo pasivna. V nasprotju so vsa raziskana zagonska podjetja na spletnih družbenih omrežjih zelo aktivna. Zgolj eno zagonsko podjetje je aktivno samo na spletnem družbenem omrežju Facebook, vsa ostala podjetja so prisotna na vsaj še dveh drugih spletnih družbenih omrežjih.

Hills in Hultman (v Lourenço 2015, 159) marketing v malih podjetjih opredelujeta kot aktivnost, ki se mu v podjetju posvečajo zgolj občasno. Temu pritrjujeta tudi Bodlaj in Rojšek (2014, 101), ki pravita, da je marketing v malih podjetjih področje, ki se mu nihče zares temeljito ne posveča in za katerega ni nihče odgovoren. Hills in Hultman (v Lourenço 2015, 159) pa marketing v malih podjetjih prepoznavata v domeni direktorja podjetja. V primeru raziskanih zagonskih podjetij je marketing stalna dejavnost, kateri se redno posvečajo in kateri v podjetjih namenoma posvečajo čas. Marketing v primeru zagonskih podjetij ni zgolj občasen. Raziskava je tudi pokazala, da je za marketing zagonskih podjetij vedno nekdo odgovoren, od primera do primera pa se razlikuje, kdo in koliko oseb skrbi za marketing podjetja. Raziskava pa potrjuje domnevo, da je tako kot v primeru malih podjetij tudi v primeru zagonskih podjetij marketing mnogokrat vsaj deloma v domeni direktorja ali soustanovitelja, kar se na vzorcu raziskave kaže pri petih podjetjih. Vpletenost direktorja ali soustanovitelja v marketing pa ne pomeni, da v podjetju nimajo še dodatne osebe, ki skrbi za marketing, saj pri vseh teh petih podjetjih

za marketing skrbi vsaj še ena dodatna oseba. V nasprotju z malimi podjetji, ki jim je koncept marketinga mnogokrat neznan (Katona 2014, 29), pa zagonska podjetja prepoznavajo pomen marketinga.

Med karakteristikami, ki so enake na primeru marketinških aktivnosti malih podjetjih (Carson 1995, 145) in zagonskih podjetij, so omejeni viri, ki jih lahko vlagajo v marketing ter pomanjkanje strokovnosti na področju marketinga. Viri se nanašajo tako na denarna sredstva in čas, kot tudi osebe, ki bi se z marketingom lahko ukvarjale. Le dve podjetji ocenjujeta, da v marketing vlagajo precejšna denarna sredstva. Prav tako se na primeru malih podjetij in raziskanih zagonskih podjetij pojavlja pomanjkanje strokovnega marketinškega znanja, a to se jasno kaže le na primeru dveh zagonskih podjetij. V ostalih primerih za marketing v podjetju skrbi dodaten marketinški kader, v nekaterih primerih tudi direktorji podjetja.

Carson in drugi (1995, 9) so ugotovili, da je pri malih podjetjih pomen marketinškega načrtovanja redko razumljen, kar naj bi bila posledica marketinškega neznanja. Marketinške pomanjkljivosti pa so posledica pomanjkanja načrtovanega marketinškega pristopa. V primeru zagonskih podjetij se je izkazalo, da jih pet čas posveča tudi marketinškemu načrtovanju. Od preostalih treh podjetij pa se eno podjetje z marketinškim načrtovanjem zavestno ne ukvarja, saj pravijo, da je pri njihovem poslovanju pomembno, da sledijo trenutnim trendom, ki se kažejo na trgu in ne zastavljeni strategiji. Ostali dve podjetji pa ocenjujeta, da bi se morali spoprijeti tudi z marketinškim načrtovanjem, kar načrtujejo v prihodnje.

V raziskavi se je izkazalo, da Carsonovi (1990) marketinški modeli za mala podjetja niso najbolj primerni za vpogled v marketing zagonskih podjetij, saj predvidevajo nekatere faze in področja, ki jih v primeru zagonskih podjetij ne moremo pojasniti ali uokviriti kot pri malih podjetjih. Modeli predvidevajo fazen razvoj marketinga in predpostavljajo, da je v podjetju zavedanje o pomenu marketinga ob začetku poslovanja nično, kar pa v primeru zagonskih podjetij ne drži.

Z analizo pridobljenih podatkov sem ugotovila, da se zagonska podjetja zavedajo pomena marketinga. Marketing zagonskih podjetij je pogosto omejen zaradi omejenih sredstev, ki jih lahko podjetja vlagajo vanj, manj pa zaradi omejenega marketinškega

znanja v podjetjih. Zagonska podjetja izkoriščajo potencial digitalnih medijev, kjer lahko s komunikacijskimi aktivnostmi sežejo globalno. Eden izmed najbolj očitnih rezultatov raziskave je, da zagonska podjetja zelo veliko testirajo različne komunikacijske aktivnosti in kanale, da bi našla tistega, preko katerega najlažje najdejo potrošnike. Ugotavljam, da se zagonska podjetja zelo zgodaj zavedajo pomena marketinga in dejstva, da tudi kljub odličnemu produktu samemu po sebi ni zagotovljen uspeh, saj potrošnike takoj vpletejo v proces nadaljnega razvoja njihovih izdelkov. Podjetja prepoznavajo nujnost, da z marketingom začnejo zelo zgodaj. Marketing v zagonskih podjetjih je odziven, česar ne opredeljujem kot negativne lastnosti. Zagonska podjetja se s celotnim poslovnim modelom skušajo hitro prilagajati na spremembe. Glede na zbrane podatke ocenjujem, da ima marketing v zagonskih podjetjih predvsem vlogo vpletanja potrošnikov v razvoj in izboljšave izdelkov ter doseganja ključnih potrošnikov s komunikacijskimi aktivnostmi.

5.2 Omejitve, predlogi in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Največja omejitev raziskave izhaja iz pomanjkljive teoretične literature in pomanjkanja predhodnih raziskav na področju marketinga v zagonskih podjetjih, na katerih bi lahko osnovala svojo raziskavo. Posledično sem kot oporo za raziskavo uporabila tudi teorijo in modele za raziskovanje marketinga v malih podjetjih.

Naslednja omejitev je majhen izbor zagonskih podjetij, ki sem jih zajela v raziskavo. Intervjuvanci so bili v raziskavo povabljeni priložnostno. Pridobljeni rezultati dajejo zgolj uvid v raziskane primere zagonskih podjetij. Intervju kot uporabljena metodologija raziskovanja je bil uporabljen, ker je o raziskanem področju znanega zelo malo. Tako sem pridobila zelo veliko količino podatkov, ki pa so izhajali iz majhnega vzorca, ki ni reprezentativen.

Kot omejitev velja izpostaviti še subjektivno naravo podajanja informacij s strani intervjuvancev ter možnost subjektivne interpretacije podatkov, pridobljenih v intervjujih. V raziskavi sem upoštevala ocene in usmeritve, ki so mi jih v intervjujih podali predstavniki zagonskih podjetij. Pri tem se moramo zavedati, da so marketing v

njihovih podjetjih ocenjevali po njihovi presoji, ki je subjektivna in ni nujno, da odraža realno stanje marketinga v podjetju.

Intervju kot metodo raziskovanja sem uporabila, ker gre za raziskavo široke teme, ki še ni bila deležna večje pozornosti raziskovalcev. Za nadaljnje raziskave bi predlagala drugačno metodo raziskovanja s pomočjo kvantitativnega raziskovanja (ankete). Ta bi omogočil bolj sistematičen pregled pridobljenih rezultatov. Namen moje raziskave je bil ugotoviti, kakšna je vloga marketinga v zagonskih podjetjih. Raziskava ni segala globlje, da bi lahko ugotovili, kaj točno spodbudi marketing v zagonskih podjetjih. Menim, da bi morali raziskati tudi vzrok, zakaj se v nekaterih podjetjih marketing hitreje razvije. Na sredini raziskave se je v enem izmed intervjujev pokazala povezava med marketingom in vključenostjo zagonskih podjetij v tako imenovane inkubatorje ali pospeševalnike, kjer zagonska podjetja izobražujejo tudi o pomenu marketinga. Opazila sem tudi morebitno povezanost med zelo razčlenjenim marketingom in marketinškim načrtovanjem ter prejetimi investicijami. V nekaterih primerih je razdelan marketinški načrt nujen za vlagatelje, ki v podjetje investirajo. Sama v raziskavo nisem vključila pomena inkubatorjev in pospeševalnikov ter investicij in investicijskih pogojev, ki morda vplivajo na marketing v zagonskih podjetjih. Poleg tega se tu pojavlja bistvena razlika med zagonskimi in malimi podjetji. Za slednja ne obstajajo tovrstna podpora okolja, ki izpostavljajo tudi pomen marketinga, zato sklepam, da je tudi to razlog za počasnejše dojetje pomena marketinga, kot ga v marketinških modelih malih podjetij predpostavlja Carson (1990).

6 Zaključek

Delež ambicioznih podjetniških skupin, ki ustvarijo inovacijsko gnan izdelek, je vedno večji. Zagonska podjetja razvijejo inovativne izdelke, ki niso namenjeni široki potrošnji. V njihovem primeru je zato še bolj pomembno, da je izdelek prilagojen željam ključne skupine potrošnikov ter da informacija o produktu doseže skupino potrošnikov, ki je produkt pripravljena kupiti. Zanimalo me je, ali se zagonska podjetja zavedajo pomena marketinga. Za zagonska podjetja namreč velikokrat menimo, da njihovo podjetniško ekipo sestavljajo zgolj posamezniki, ki se zaradi osredotočenosti na razvoj odličnega produkta ne osredotočajo na njegov marketinški vidik.

Ob pregledu literature sem ugotovila, da področje marketinga v zagonskih podjetjih še ni bilo primerno raziskano, da bi na obstoječih raziskavah osnovala svojo, zato sem raziskavo osnovala tudi na teoriji marketinga malih podjetij. V raziskavi sem s kvalitativno metodo raziskovanja ugotavljala, kakšna je vloga marketinga v zagonskih podjetjih. Z analiziranjem podatkov, ki sem jih pridobila s strani predstavnikov osmih zagonskih podjetij, sem z analizo ugotovila, da ima marketing v zagonskih podjetjih pomembno vlogo in da se podjetja zavedajo njegovega pomena. Izkazalo se je, da se zagonska podjetja na področju marketinga soočajo z nekaterimi omejitvami. Večina jih v marketing vloga omejena ali minimalna denarna sredstva, saj si višjih vložkov v marketing ne morejo privoščiti. Nasprotno pa zagonska podjetja marketingu posvečajo več časa, ki ga opredeljujejo kot precejšnje oziroma omejeno.

Vsa raziskana zagonska podjetja marketinške koncepte prilagajajo njihovemu specifičnemu primeru. Njihov marketing se v vseh primerih prilagaja praksam, ki so na splošno značilne za zagonska podjetja, v nekaterih primerih pa taka podjetja posegajo tudi po inovativnem in domiselnem marketingu. Za vsa podjetja lahko rečem, da izvajajo vsaj nekatere marketinške aktivnosti. V nobenem primeru nisem zasledila, da bi podjetje uporabljalo marketinške aktivnosti, ki so za njih popolnoma neprimerne. Marketing je na analiziranem vzorcu velikokrat razumljen kot komunikacijske aktivnosti in kot upravljanje s potrošniki.

Zagonska podjetja se v večini posvečajo tudi marketinškemu načrtovanju, ki navadno začrta nekajmesečne cilje. Podjetja tudi izpostavljajo, da je v njihovih primerih zelo pomembno, da spremljaš učinkovitost marketinških aktivnosti, ki jih izvajaš ter spremljaš in slediš trenutnim trendom na trgu. Marketinško načrtovanje jim torej predstavlja okvirni cilj in strategijo, ki pa jo prilagajajo glede na sprotne ugotovitve.

Razvoj marketinga v praksi je na primeru zagonskih podjetji zelo hiter. Podjetje v večini primerov takoj prepozna korist marketinga, zato mu namensko redno posvečajo čas. Podjetja tudi pred razvojem izdelka čas posvečajo raziskavi, kakšen produkt naj razvijejo, da bo ustrezal potrebam trga. V večini primerov so marketinške aktivnosti načrtovane in prilagojene temu, da najlažje in najučinkoviteje dosežajo potencialnega potrošnika. Marketing je v zagonskih podjetjih sicer omejen in razdrobljen predvsem zaradi pomanjkanja sredstev, ni pa to področje, kateremu se podjetja ne bi posvečala.

7 Literatura

1. American Marketing Association. 2016. *Dictionary*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/resources/Pages-/Dictionary.aspx> (10. maj 2016).
2. Awe, Susan C. 2006. *The entrepreneur's information sourcebook: charting the path to small business success*. Westport: Libraries Unlimited.
3. Blank, Steve in Bob Dorf. 2012. *The startup owner's manual*. Kalifornija: K&S Ranch Publishers.
4. Bodlaj, Mateja in Iča Rojšek. 2014. Marketing in small firms: the case study of Slovenia. *Economic and business review* 16 (2): 101–119.
5. Boling, Ruben, Max Burns in Geoffrey Dick. 2014. Social networking and small business: an exploratory study. *Contemporary Readings in Law & Social Justice* (6) 2:122–129.
6. Butaney, Bhupin, Gul Butaney, Roy Sanjit Kumar in Harjit Sekhon. 2014. Word of mouth and viral marketing activity of the on-line consumer: the role of loyalty chain stages theory. *Journal of Strategic Marketing* 22 (6): 494–512.
7. Capatina, Alex, Marius Geru in Ema Rusu. 2014. *Growth hacking practices in a start-up: a case study on Thecon.ro*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/-281579084_GROWTH_HACKING_PRACTICES_IN_A_STARTUP_A_CASE_STUDY_ON_THECONRO (16. maj 2016).
8. Carson, David. 1990. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing* 24 (11): 8–51.
9. Carson, David, Stanley Cromie, Paucic McGowan in Jimmy Hill. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
10. Carson, David, Audrey Gilmore in Ken Grant. 2001. *SME Marketing in practice*. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 6–11.
11. Casanova, Joe in Jose Casanova. 2013. *Growth Hacking – A hot to guide on becoming a growth hacker*. CSNV Books: Kindle Edition.
12. Chesbrough, Henry W. in Tobias Weiblen. 2015. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review* 57 (2): 66–90.

13. Chiagouris, Larry in Brant Wansley. 2003. Start-up marketing: how to turn new companies into large companies at the speed of light. *Marketing management: a quarterly business management publication of the American Marketing Association* 12 (5).
14. Content marketing institute. 2016. *What is content marketing?* Dostopno prek: <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> (10. maj 2016).
15. Doler, Jure. 2015. Kakšen je pa vaš growth hacking. *Marketing magazin* 403/404 (januar–februar 2015).
16. Dumay, John in Sandy Q. Qu. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3): 238–264.
17. Edelman, Linda F., Tatiana Manolova, Galina Shirokova in Tatyana Tsukanova. 2016. *The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities*. Management Department, Bentley University. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300088> (9. julij 2016).
18. Invest Europe. 2016. *Private equity explained*. Dostopno prek: <http://www.investeurope.eu/about-private-equity/private-equity-explained/> (30. maj 2016).
19. Evropska komisija. 2016. *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/growth/smes/> (20. junij 2016).
20. El-Gohary, Hatem. 2010. E-Marketing – A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science* 1(1): 214–44.
21. Gardner, John T, Kyongsei Sohn in Jerald L. Weaver. 2013. Viral marketing – more than a buzzword. *Journal Of Applied Business & Economics* 14 (1): 21.
22. Granqvist, Claes G., Volodymyr Ivanov, Habil Arturas Kaklauskas, Stephen Makonin, Erik Rasmussen Stavnsager in Fernando Pacheco-Torgal. 2016. *Start-Up Creation, The Smart Eco-Efficient Built Environment*. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780081005460000054> (9. avgust 2016).
23. Hall, Alan. 2013. *12 Characteristics Of Wildly Successful Startups*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/alanhall/2013/05/03/12-characteristics-of-wildly-successful-entrepreneurs/#405c09f26c02> (9. julij 2016).

24. Hisrich, Robert D., Mitja Ruzzier in Maja Konečnik Ruzzier. 2013. *Marketing for Entrepreneurs and SME, a global perspective*. Cheltenham; Northampton: E. Elgar.
25. Holiday, Ryan. 2013. *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future PR, Marketing and Advertising*. Portfolio: Kindle Edition.
26. Isenberg, Daniel. 2012. *Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, Not Start-Up*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2012/11/focus-entrepreneurship-policy> (9. julij 2016).
27. Katona, Ferenc. 2014. Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. *Online Journal Modelling The New Europe* (10), 29–41.
28. Kupec, Blažej. *Startup podjetja v Sloveniji zaposlujejo več kot 1400 ljudi*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8350455> (10. avgust 2016).
29. Konečnik Ruzzier, Maja in Mitja Ruzzier. 2015. *Startup branding funnel: find your perfect brand-market fit to hack your growth*. Ljubljana: Meritum.
30. Lee, Young S. 2015. *Creative workplace characteristics and innovative start-up companies*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/F-06-2014-0054> (9. julij 2016).
31. Lourenço, Fernando, Cheng Ranis, Sheilagh Mary Resnick in Mike Simpson. 2016. Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding mode. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 22 (1): 155–174.
32. Mann, Chaterine L. in Paroma Sanyal. 2010. The Financial Structure of Startup Firms: The Role of Assets, Information and Entrepreneur Characteristics. *Research Review* 14: 35–37.
33. Močnik, Dijana in Matej Rus. 2016. *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Mohammed, A. Rafi, Robert J. Fisher, Bernard J. Jaworski in Gordon J. Paddison. 2003. *Internet Marketing: Building advantage in a networked economy*. New York: McGraw – Hill Companies.
35. Nordfors, David in Peter Svensson. 2006. *Media Communication as a Marketing*. Dostopno prek: <http://innovationjournalism.org/archive/INJO-3-4/Svensson-Nordfors.pdf> (15. junij 2016).
36. Pakroo, Peri. 2008. *The small business start-up kit: [a step-by-step legal guide]*. Berkeley: Nolo.

37. Park, Jason S. 2005. Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi- tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation* 25 (7): 739–752.
38. Predstavniki podjetja A. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. julij.
39. Predstavniki podjetja B. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 27. julij.
40. Predstavniki podjetja C. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. julij.
41. Predstavniki podjetja Č. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. avgust.
42. Predstavniki podjetja D. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 27. julij.
43. Predstavniki podjetja E. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. avgust.
44. Predstavniki podjetja F. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. avgust.
45. Predstavniki podjetja G. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. avgust.
46. Plowman, Kenneth L. in Sonia Saini. 2007. Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management* 13 (3): 203–232.
47. Ragin C., Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Rebernik, Miroslav in Marko Jaklič. 2014. *Start:up manifest. Slovenija pripravljena na prihodnost 2014 – 2020+*. Dostopno prek: <http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startup-manifests> (13. maj 2016).
49. Ries, Eric. 2011. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
50. --- 2012. *A Concise Summary of Eric Ries' The Lean Startup in 30 Minutes*. Calif: Callisto Media.
51. Riyad, Eid in Hatem El-Gohary. 2013. The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *Routledge journals, Service Industries Journal* 33 (1): 31–50.
52. Rowley, Jennifer. 2008. Understanding digital content marketing. *Journal of marketing management*. 24 (5–6): 517–540.
53. Sernovitz, Andy. 2009. *Word of mouth marketing*. New York: Kaplan.
54. Tomše, Denis in Boris Snoj. 2014. *Marketing Communication on Social Networks – Solution in the Times of Crisis*. Dostopno prek:

- https://www.researchgate.net/publication/269658460_Marketing_communication_on_social_networks_Solution_in_the_times_of_crisis (10. maj 2016).
55. Verčič, Dejan. 1990. Odnosi z javnostmi v Evropi. *Teorija in praksa* 36 (4): 519–529.
56. Vien, Courtney L. 2015. The future of marketing: Thriving in a digital world. *Journal Of Accountancy* 219 (6): 1–4.
57. Žugelj, Damjan, Primož Penca, Niko Slavnič, Jaka Vadnjal in Branko Žunec. 2001. *Tvegani kapital: si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac&Lisac.
58. Michael Bourlakis, Li Feng, Papagiannidis Savvas in Woerndl, Maria. 2008. Internet – induced marketing techniques: Critical factors in viral marketing campaigns. *International Journal of Business Science and Applied Management* 3 (1): 33–45.

Priloge

Priloga A: Vprašalnik za intervjuje

Vprašalnik za intervju:

1. Prosim, na kratko opišete vaše podjetje.
2. Na kratko prosim pojasnite funkcijo, ki jo imate v podjetju.
3. Je vaše podjetje usmerjeno le na slovenski trg ali posluje tudi na tujih trgih?
4. Kako pridobivate informacije o dogajanju na trgu in o tem, kaj si želijo potrošniki?
5. Ali se v vašem podjetju posvečate marketingu?
6. Kako bi v vašem podjetju opredelili marketing?
7. Kdo skrbi za marketing vašega podjetja? Kakšne odgovornosti ima ta oseba?
8. Kako je oseba odgovorna za marketing povezana z ostalimi osebami v podjetju, ki skrbijo za druge odgovornosti?
9. Sodelujete z zunanjimi marketinškimi strokovnjaki?
10. Ali so vaše marketinške aktivnosti usmerjene tako na slovenski trg in slovenske potrošnike kot tudi na tuje trge in tuje potrošnike?
11. Kako bi opredelili denarna sredstva in tudi čas, ki ga v podjetju namenjate marketingu (kot minimalna, omejena ali precejšnja)?
12. Kaj pričakujete od marketinških aktivnosti, ki jih izvajate? Kaj želite z njimi doseči? Lahko ocenite, da ste zaradi marketinških aktivnosti kakšne cilj že dosegli?
13. Ali in kako preverjate učinkovitost marketinških aktivnosti?
14. Se v podjetju osredotočate tudi na marketinško načrtovanje oziroma se bolj osredotočate na marketinško upravljanje in aktivnosti v danem trenutku?
15. Katerih marketinških aktivnosti se najpogosteje poslužujete in zakaj?
16. Katere komunikacijske kanale uporabljate za komunikacijo potrošnikom/s potrošniki?
17. Se je marketing v vašem podjetju skozi čas spreminjal, kako?
18. Lahko še na splošno po vašem mnenju ocenite marketing in marketinške aktivnosti v vašem podjetju?