

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Suša Engels

**Tržna usmerjenost malih podjetij – primer podjetja ORO
ORODJARNA d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Suša Engels

Mentorica:izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Tržna usmerjenost malih podjetij – primer podjetja ORO
ORODJARNA d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Hvala mojemu možu Alexandru in družini za podporo in potrpežljivost.

Hvala mentorici za nasvete in usmerjanje pri pisanju diplomskega dela.

Tržna usmerjenost malih podjetij – primer podjetja ORO ORODJARNA d.o.o.

Koncept tržne usmerjenosti bi lahko na kratko opredelili kot kombinacijo pridobivanja, uporabe in odzivanja na relevantne informacije o kupcih in konkurentih ter medfunkcijsko koordinacijo teh informacij znotraj podjetja. Pričujoče delo analizira tržno usmerjenost malih podjetij v okviru njihovih razpoložljivih virov in marketinškega delovanja, pri čemer upoštevamo dejstvo, da je marketing v majhnih podjetjih specifičen, ni pravilno strukturiran, ne sledi klasičnim pristopom, a to še zdaleč ne pomeni, da ne obstaja. V začetku so predstavljeni teoretični okvirji in metode za kvalitativno oceno marketinga v majhnih podjetjih in tržne usmerjenosti. V nadaljevanju sledi študija primera, kjer so teoretični modeli in metode uporabljeni za analizo kronološkega razvoja marketinga in prepoznavanja tržne naravnosti v majhnem proizvodnem podjetju. Rezultati analize podjetja potrjujejo ključne specifikke, značilne za marketing v majhnih podjetjih in komponente, ki nakazujejo, da podjetje prepoznava in implementira tržno usmerjenost znotraj svojega marketinškega delovanja.

Ključne besede: tržna usmerjenost, majhna podjetja, marketing v majhnih podjetjih, medfunkcijska koordinacija, marketinške specifikke.

Market orientation of small businesses – the case of company ORO ORODJARNA d.o.o.

The concept of market orientation can be defined in brief as a combination of acquiring, applying and responding to the relevant information regarding customers and competitors, along with the interfunctional coordination of such information inside the company. My diploma paper analyses market orientation of small businesses within the framework of available resources and marketing activities, taking into consideration the fact that marketing in small and mid-size companies is situation-specific, irregularly structured and does not follow regular marketing strategies and patterns. This, however, is no indication that marketing within the company is not actually present. In the beginning certain theoretical concepts and qualitative assessment of marketing status in small businesses are introduced, along with several market orientation principles. The empirical part of my diploma paper is a case study, where theoretical models and methods are applied in order to analyse marketing development within a particular timespan and to recognize market orientation in a small production company, operating in the Slovenian tooling industry. The research analysis and interviews held respectively with the managing director of the company and one of its shareholders confirms essential specific elements, typical of small business marketing and some key points, which indicate that the company in fact recognizes and implements market orientation in all its business operations.

Keywords: market orientation, small businesses, small business marketing, interfunctional coordination, situation-specific marketing.

Kazalo

1	UVOD.....	6
2	TEORETIČNI OKVIR MARKETINGA.....	7
2.1	MARKETINŠKI KONCEPT	8
2.2	USMERITVE PODJETIJ ZNOTRAJ MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA	9
3	KONCEPT TRŽNE NARAVNANOSTI PODJETJA.....	12
3.1	OPREDELITEV TRŽNE NARAVNANOSTI	12
3.2	PODOBNOСТИ IN RAZLIKE MED OPREDELITVAMI TRŽNE NARAVNANOSTI.....	17
3.3	MERJENJE TRŽNE NARAVNANOSTI.....	18
4	MARKETING V MAJHNIH PODJETJIH.....	20
4.1	DEFINICIJA MAJHNIH PODJETIJ	20
4.2	MARKETING V MALIH PODJETJIH.....	21
4.2.1	Preučevanje marketinga v majhnih podjetjih	23
4.3	TRŽNA USMERJENOST MALIH PODJETIJ.....	28
5	POMEN MARKETINGA IN TRŽNE NARAVNANOSTI V MALEM PODJETJU: ŠTUDIJA PRIMERA.....	30
5.1	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	30
5.2	METODOLOGIJA	30
5.3	ANALIZA PODATKOV	33
5.3.1	Analiza na podlagi šestih modelov marketinga v majhnih podjetjih po Carsonu 34	
5.3.2	Analiza tržne usmerjenosti ORO ORODJARNE d.o.o.....	38
5.4	DISKUSIJA REZULTATOV EMPIRIČNEGA DELA	40
6	ZAKLJUČEK	41
7	LITERATURA	42
	PRILOGA A: Vprašalnik	46
	PRILOGA B: Intervju z direktorjem Dragom Klunom	47
	PRILOGA C: Intervju z Janezom Sušo.....	52

1 UVOD

Tako tržna naravnost kot marketing v malih podjetjih, sta področji znotraj marketinga, ki zaradi svojih specifik zahtevata posebno pozornost raziskovalcev. Literatura se namreč v veliki meri osredotoča na »velike« koncepte, teorije in strategije, ki pa za majhna podjetja žal niso primerni, saj imajo slednja specifičen slog marketinškega delovanja. Zaradi abstraktne narave in težavnosti pri vplivanju na vedenje zaposlenih, le majhen delež vrhunskih menedžerjev posveti dovolj časa in truda, da bi zgradili tržno usmerjeno korporativno kulturo. (Pelham in Wilson 1999)

Cilj diplomske naloge je preučitev marketinga in implementacije tržne naravnosti v malih podjetjih na primeru izbranega podjetja, s pomočjo pregleda relevantne literature. Zanimalo me bo, kako se marketing majhnih podjetij razlikuje od velikih podjetij, kakšne so njegove ključne značilnosti in ali podjetja prepoznavajo tržno usmeritev ter jo implementirajo v okviru svojega marketinškega delovanja.

Naloga je razdeljena na teoretični del, zasnovan na podlagi literature o marketingu v malih podjetjih in tržni usmerjenosti, in empirični del, kjer bom s pomočjo študije primera poskušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja, svoja dognanja pa s pomočjo povzetka strnila na podlagi celotnega teoretičnega in analitičnega dela.

2 TEORETIČNI OKVIR MARKETINGA

»Razprava o naravi marketinga se na laični ravni kaj hitro konča. Potrošniki ga vidijo kot splet prikritih potez, malodane zaroto, ki jo uporabljajo podjetniki. Poslovneži ga pogosto razumejo kot obliko sofisticirane prodaje ali, kot rečejo, prodaje z univerzitetno diplomom, ki je povezana zlasti s promocijskimi prijemi in manipulacijo.« (Podnar in drugi 2007, 6) Obenem marketinga tudi ne moremo enačiti zgolj z oglaševanjem, saj je oglaševanje v marketingu kot vrh ledene gore – devet desetih namreč ostaja še vedno pod vodo.

Najbolj razširjena definicija marketinga je bila že leta 1935 podana s strani Ameriške marketinške zveze (AMA), in se skozi leta prilagaja spremembam znotraj razvoja marketinške discipline. »Marketing je organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potrošnikom in upravljamo odnose z njimi, tako, da koristimo organizaciji in tudi vsem njenim deležnikom.« (Podnar in drugi 2007, 10–11)

Literatura navaja Petra Druckerja kot očeta marketinškega koncepta. Le-ta je namreč v svoji knjigi *The Practice of Management* že leta 1954 zatrjeval, da je ključna funkcija marketinga privabiti in obdržati kupce, obenem pa ustvarjati profit. Uvidel je namreč, da je potrebno tradicionalno držo proizvajalca, zasnovano na prodaji vsega proizvedenega, zamenjati z načelom, da podjetje proizvaja, kar trg hoče in potrebuje. (Zupančič 1998, 56)

Drucker v Troilo (2006, 1) navaja, da obstaja le ena veljavna definicija cilja poslovanja – ustvariti zadovoljnega kupca. Kasneje Drucker dodaja, da so poleg marketinga ključnega pomena, tudi inovacije in da ena brez druge na dolgi rok ne zadostuje za dolgoročni uspeh. (Slater in Narver 1998, 1005)

Osredotočenost na kupca v svojih člankih poudarjata tudi Levitt in Keith. Levitt je bil tisti, ki je opozoril na t.i. marketinško kratkovidnost, kjer se podjetje identificira s svojim proizvodom, namesto s potrošnikovo potrebo, ki so jo sposobni zadovoljiti. (Zupančič 1998, 56)

Marketinško kratkovidnost po Levittu razvrščamo v tri sklope:

- tehnološka kratkovidnost (podjetje je prepričano, da je tehnologija, ki jo uporabljajo, večna),
- podcenjevanje potrošnika (potrošniki so spremenljivi, muhasti, neuki, trmasti, nepredvidljivi, ...),
- prodajna obsedenost (podjetje je očarano nad agresivnimi tehnikami prepričevanja in prodajnimi triki).

(Podnar in drugi 2007, 13)

Nadalje, Day navaja tri vrste pasti, ki jih poimenuje »marketinška slepota«, v katere se podjetja lahko ujamejo, in sicer:

1. pozabijo na trg, saj so obremenjena sama s seboj
2. prisiljena so k trgu, zato brez strategije in razumevanja dogajanja na trgu izdelujejo vse, kar se od njih zahteva
3. nad trgom so vzvišena – tu gre predvsem za podjetja, ki so izdelčno in proizvodno usmerjena in ne verjamejo, da so potrošniki tisti, ki spodbudijo inovacije. (Jančič 2001, 193)

2.1 MARKETINŠKI KONCEPT

V 50-ih in 60-ih letih prejšnjega stoletja je veliko učenjakov začelo posvečati pozornost dejstvu, da podjetja morajo sprejeti upravljalno filozofijo, kjer je ključnega pomena zadovoljevanje kupca na vseh ravneh podjetja. To upravljalno filozofijo so poimenovali marketinški koncept, ki predstavlja temelj marketinške discipline. S tem konceptom je najtesneje povezan preobrat k trgu in potrošniku – ta preobrat imenujemo tudi marketinška revolucija. (Troilo 2006; Keith v Jančič 1996)

»Marketinški koncept je ideja, ki predpostavlja, da je za zagotavljanje lastne koristi potrebna naravnost k potrebam drugega. Udejanja ga splet aktivnosti, ki vzpostavljajo in ohranjajo obojestransko zaželeno razpoložljive tržne povezave na vseh ravneh družbe.« (Podnar in drugi 2007, 9) Če povzamemo, je torej marketinški koncept filozofija marketinških odnosov, medtem ko je raba te filozofije v

vsakodnevnih menjalnih aktivnostih poimenovana kot marketinško upravljanje. (Jančič 1996)

Webster (2002, 10) navaja, da je za implementacijo marketinškega koncepta ključnih pet dejavnikov:

- razviti in implementirati kulturo usmerjenosti na kupca,
- dajati poudarek dobičkonosnosti, ne pa količini prodaje,
- odločiti se, kako dovršiti tržno segmentacijo, targetiranje in pozicioniranje,
- razviti integrirani marketinški splet in
- definirati odgovornost za marketing na ravni organizacije.

Avtorji, ki so se ukvarjali z marketinškim konceptom, so si edini, da ta temelji na treh ključnih stebrih: usmeritev k potrošnikom, usklajen marketinški splet in dobičkonosnost. (Zupančič 1998, 56)

2.2 USMERITVE PODJETIJ ZNOTRAJ MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA

Na podlagi tega, iz čigavih potreb pretežno izhaja organizacija, Snoj in Gabrijan (2007) ločujeta med dvema temeljnima skupinama naravnosti marketinškega upravljanja:

- zaprte naravnosti (podjetja, ki so naravnana vase, zaverovana vase, introvertirana in izhajajo iz lastnih potreb, ter
- odprte naravnosti (podjetja ki so tržno naravnana, naravnana v okolje, iz njega izhajajo, so ekstrovertirana in upoštevajo potrebe svojega okolja, da bi tako lažje zadovoljila svoje potrebe.)

Pod zaprte naravnosti štejemo naravnost na proizvodnjo, naravnost na izdelke in naravnost na prodajo, med odprte pa tržno naravnost in družbeno odgovorno tržno naravnost.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila vseh pet vrst usmeritev podjetja, večjo pozornost pa bomo kasneje namenili konceptu tržne naravnosti.

PROIZVODNA USMERITEV

Ta koncept »trdi, da so kupcem bolj pri srcu nedragi, vsesplošno dosegljivi izdelki. Vodilnim delavcem v proizvodnih organizacijah je najpomembnejše, da dosežejo visoko produktivnost proizvodnje in razvijejo široko distribucijsko mrežo.« (Kotler 1996, 15) Vsaj v dveh primerih velja predpostavka, da se kupci zanimajo le za izdelke, ki imajo nizke cene in so povsod na voljo. Prvi primer so npr. dežele tretjega sveta, kjer je povpraševanje po določenem izdelku večje kot ponudba in potrošnike najbolj zanima, kako bodo prišli do tega izdelka (in ne kakšne lastnosti ima). Dobavitelji morajo v tem primeru poskrbeti za povečanje proizvodnje. Sledeči primer pa izhaja iz visokih stroškov izdelka, ki jih mora podjetje znižati z nižjo produktivnostjo, če se želi širiti na trgu. (Kotler 1996)

IZDELČNA USMERITEV

Izdelčna usmeritev izhaja iz prepričanja, »da se porabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Vodilni delavci v organizacijah, usmerjeni k izdelku, porabijo vso svojo energijo predvsem za to, da že v osnovi izdelajo visokokakovosten izdelek in ga potem nenehno izboljšujejo.« (Kotler 1996, 16) Prevladuje predpostavka, da potrošniki cenijo in občudujejo uspešnost in kakovost dobro narejenega izdelka. Težava, ki se lahko pojavi pri tem konceptu je, da so vodilni v podjetju tako zaljubljeni v svoj izdelek, da enostavno niso pripravljeni videti, da je trg malce manj zagret. Podjetja, ki so usmerjena v izdelek, se pri oblikovanju tega ne ozirajo na informacije, ki bi jim jih lahko posredovali kupci (kaj si želijo), niti ne pogledajo konkurence, da bi videli kaj oni počno, to pa vodi v marketinško kratkovidnost (osredotočenost na izdelek in ne na potrebe kupca). (Kotler 1996)

PRODAJNA USMERITEV

Ta koncept »pravi, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za agresivno prodajo in promocijo.« (Kotler 1996, 17) Prodajna usmeritev sloni na predpostavki, da je kupce potrebno nekako zvesti v nakup, saj imajo odpor do nakupovanja. Pri tem se uporablja celo paleto tržnokomunikacijskih in prodajnih pripomočkov, s katerimi lahko podjetje spodbudi prodajo. Največkrat se jih uporablja pri prodaji izdelkov, ki jih ljudje načeloma nimajo

namena kupiti (zavarovanja, enciklopedije, ...), pa tudi pri iskanih izdelkih. Cilj vsega je »obdelati« kupca in prodati izdelek/storitev. Kakšno je zadovoljstvo po nakupu, je irelevantno. Vendar pa je tak način tvegan, saj če kupcu izdelek ne bo všeč, lahko samo eden očrni izdelek desetim ali celo več znancem. (Kotler 1996)

V zadnjem času se zdi, da nam na vsakem koraku vsi poskušajo nekaj prodati, zato ljudje v veliki meri enačijo trženje s »trdo« prodajo. Vendar pa Peter Drucker, vodilni teoretik management, pravi: »Trženje si prizadeva za to, da bo postala prodaja nepotrebna. Osrednji namen trženja je spoznati in razumeti kupca. Če poznamo kupca, vemo, kakšen izdelek ali storitev mu ustreza, in potem ni težko prodati. Trženje naj bi ustvarilo kupca, ki je pripravljen kupiti. Edino, kar nam ostane, je, da mu tak izdelek ali storitev ponudimo ...« (Kotler 1996, 18)

MARKETINŠKA USMERITEV

V nasprotju s prejšnjimi ta usmeritev zagovarja, »da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev.« (Kotler 1996, 18)

Kot pravi Theodore Levitt, je razlika med prodajno in marketinško usmeritvijo sledeča: »Prodaja se osredotoči na potrebe prodajalcev, trženje na potrebe kupcev. Prodaja se preveč ukvarja s prodajalčevo potrebo, zamenjati izdelek za denar, trženje z mislijo, kako bolje zadovoljiti potrebe kupca, ne samo z izdelkom, ampak s celim nizom stvari, ki so povezane z ustvarjanjem, dobavo in končno uporabo izdelka.« (Kotler 1996, 19) Ključna razlika je, da je marketinška usmeritev naravnana »od zunaj navznoter«, kar pomeni, da najprej dobro opredeli svoj trg, se nato osredotoči na potrebe kupcev, opravi vse aktivnosti v zvezi s kupci in nato ustvari dobiček na podlagi zadovoljnega kupca, medtem ko prodajna usmeritev deluje nasprotno, »od znotraj navzven«, kjer se najprej osredotoča na tovarno, na obsoječe izdelke, se nato osredotoči na intenzivno prodajo ter druge tržno komunikacijske aktivnosti in na koncu pričakuje svoj izplen v obliki dobička. (Kotler 1996)

Podnar in drugi (2007) poleg omenjenih usmeritev dodajajo še t.i. DRUŽBENO-MARKETINŠKO USMERITEV, kjer podjetje interese in želje potrošnikov in svoje lastne cilje usklajuje tudi z blaginjo družbe, saj so ključ do uspeha dobri odnosi z vsemi deležniki, ne zgolj potrošniki. (Podnar in drugi, 2007)

3 KONCEPT TRŽNE NARAVNANOSTI PODJETJA

Avtorje že nekaj desetletij konceptualno in operativno zaposluje tržna naravnost podjetij. Tudi pri tem konceptu namreč teorija marketinga ni ponudila in postavila dokončnih rešitev in tako raziskovalcem ponuja bogato osnovo za nadaljne raziskovanje. (Gabirjan in drugi, 1998)

Ob pregledu literature lahko vidimo, da obstajajo nejasnosti glede definiranja tržne naravnosti in odnosa med tržno naravnostjo in marketinškim konceptom. Obema (marketinškemu konceptu in konceptu tržne naravnosti) so dolgo pripisovali zelo pomembno vlogo, vendar pa ta ni bila empirično preverjena. (Jaworski in Kohli v Snoj in Gabrijan 1998) Takšnega mnenja je tudi Day, ki zagovarja, da je »koncept marketinga zgodovinsko bolj predmet prepričanosti kot praktična osnova za menedžment poslovanja.« (Snoj in Gabrijan 1998, 10)

Dva ključna pristopa pri obravnavanju tržne naravnosti sta:

1. TRŽNA NARAVNANOST KOT FILOZOFIJA (MISELNOST, KULTURA) in
2. TRŽNA NARAVNANOST KOT VEDENJE

(Snoj in drugi, 2004)

3.1 OPREDELITEV TRŽNE NARAVNANOSTI

V nadaljevanju bom predstavila nekaj ključnih definicij različnih avtorjev, ki so imeli velik vpliv na področju raziskovanja tržne naravnosti.

KOHLI & JAWORSKI

Izraz tržna naravnost Kohli in Jaworski (1990, 1) uporabita v pomenu implementacije marketinškega koncepta. Trdita namreč, da so tržno naravnane tiste organizacije, ki so v svojem delovanju konsistentne z marketinškim konceptom. Tržno naravnost sta opredelila kot niz aktivnosti in procesov, kot pretok ključnih informacij v povezavi z odjemalci organizacije. Ključnega pomena je, da organizacija obvladuje sledeče tokove informacij:

- zbiranje informacij – se nanaša na pridobivanje podatkov o sedanjih in prihodnjih potrebah in preferencah kupcev in obenem vključuje analizo zunanjih dejavnikov, kot so naprimer državne ureditve (politično in pravno okolje), tehnologija, konkurenti in drugi dejavniki okolja. (Kohli in Jaworski 1990, 4),
- širjenje informacij – širjenje informacij znotraj podjetja, med oddelki je ključnega pomena za usklajeno delovanje podjetja. Obenem ni nujno, da je to naloga trženjskega oddelka, saj lahko informacije izhajajo in se nadalje širijo iz kateregakoli oddelka (odvisno, kateri oddelek je informacijo pridobil). (Kohli in Jaworski 1990, 5),
- odzivanje celotne organizacije na prejete informacije in njihova uporaba. Odzivnost se kaže v izbiri ciljnih trgov, oblikovanju in ponudbi izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo trenutne in predvidene potrebe, in v proizvodnji, distribuciji in tržnem komuciniranju izdelkov na način, ki izzove pozitiven odziv pri končnih kupcih. Pravzaprav vsi oddelki sodelujejo pri odzivnosti na trende v tržno usmerjenih podjetjih. (Kohli in Jaworski 1990, 6)

Kohli in Jaworski ponudita strnjeno definicijo tržne naravnosti, ki je »definirana kot izvajanje tržnega obveščanja, ki se nanaša na trenutne in bodoče potrebe odjemalcev, razširjanje zbranih informacij skozi vse oddelke in kot uporaba zbranih informacij v vseh oddelkih organizacije.« (Milfelner 2008, 56)

NARVER & SLATER

Narver in Slater (1990, 21–22) sta definirala koncept tržne naravnosti kot organizacijsko kulturo, kjer so vsi zaposleni predani ustvarjanju superiorne vrednosti za kupca. Vsebuje tri ključne vedenjske komponente:

- naravnost na kupce: kontinuirano razumevanje želja in potreb tako trenutnih, kot tudi potencialnih ciljnih kupcev in uporaba tega znanja za ustvarjanje vrednosti za kupca (Slater in drugi 1998, 242),
- naravnost na konkurente: kontinuirano razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti in dolgoročnih zmožnosti in strategij ključnih trenutnih in potencialnih kupcev (Narver in Slater 1990, 21–22),

- medfunkcijska koordinacija: koordinirana uporaba resursov podjetja z namenom ustvarjanja superiorne vrednosti za ciljnega porabnika. (Narver in Slater 1990, 22)

Kot predlaga literatura (Houston; Kholi in Jaworski v Narver in Slater 1990, 22), naj bi imela tržna naravnost dolgoročno usmerjenost na profitabilnost in implementacijo vseh treh vedenjskih komponent. Tukaj Narver in Slater poudarjata, da se za dolgoročno preživetje v prisotnosti konkurentov, organizacija ne more izogniti dolgoročni perspektivi. Da bi preprečili, da bi konkurenti prevzeli, karkoli že je superiorna vrednost za kupca, ki jo je podjetje ustvarilo, mora ta neprekinjeno odkrivati in implementirati dodatne vrednosti za kupca, kar pa zahteva niz primernih taktik in investicij.

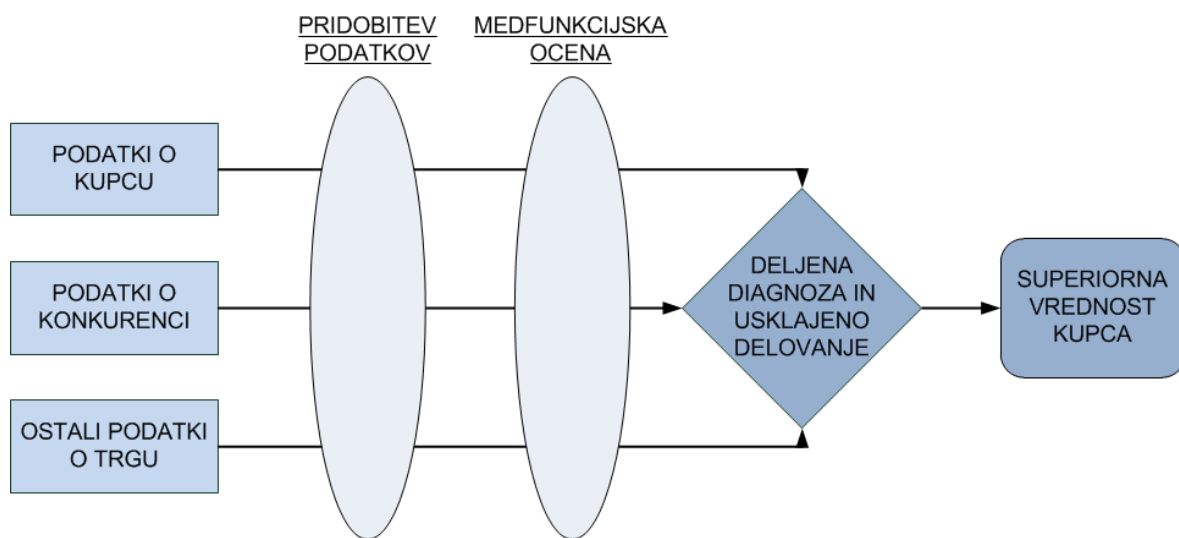
Nenazadnje literatura (Felton; McNamara v Narver in Slater 1990, 22) navaja tudi, da je za podjetje ključni cilj tržne naravnosti dobiček. Felton in McNamara sta sicer opredelila dobičkonosnost kot eno izmed komponent tržne naravnosti, vendar njuni podatki kažejo, da je dobiček pravzaprav njena posledica. Narver in Slater sprejmeta kompromis in zaključita, da je dobiček, kljub temu da je konceptualno povezan s tržno naravnostjo, pravzaprav razumljen kot cilj poslovanja. Zato ločujeta dobiček in dolgoročno usmeritev od treh ključnih vedenjskih komponent tržne naravnosti. (Narver in Slater 1990, 22)

Tržno naravnost moramo razumeti kot organizacijsko kulturo in ne zgolj kot celoto aktivnosti in procesov, ločenih od organizacijske kulture. Ključno za tržno usmerjenost je, da vsi zaposleni v organizaciji razumejo in so zavezani k ustvarjanju nenehne superiorne vrednosti za kupca. (Narver in drugi 1998, 242–243)

Na tem mestu bi omenila tudi delitev tržne naravnosti na dve obliki. Narver, Slater in MacLachlan (v Bodlaj 2008) namreč razlikujejo odzivno tržno naravnost in proaktivno tržno naravnost. »Odzivna tržna naravnost se nanaša na odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb kupca, proaktivna pa na ugotavljanje, razumevanje in zadovoljevanje njegovih prikritih potreb.« (Bodlaj 2008, 11) Navedeni avtorji so namreč mnenja, da »zgolj odzivna tržna naravnost ne omogoča iskanja novih priložnosti za ustvarjanje vrednosti za kupce, ki lahko posledično krepijo zvestiobo kupcev.« Podjetja, ki se osredotočajo in odzivajo le na

izražene potrebe kupcev so namreč mnogo občutljivejša in izpostavljena cenovni konkurenci.

Slika 3.1: Prikaz tržne naravnosti po Slaterju in Narverju



Vir: Slater in Narver (1994, 23).

DESHPANDE, FARELY in WEBSTER

Deshpande, Farely in Webster uporabljajo izraz usmerjenost h kupcu kot sinonim za tržno naravnost, ki jo definirajo kot skupek prepričanj, ki postavi želje, potrebe in interese potrošnika na prvo mesto, obenem pa ne izključujejo interesov ostalih deležnikov, kot so lastniki, managerji in zaposleni. Usmerjenost na potrošnika vidjo kot celotno, vendar veliko bolj temeljno kulturo organizacije. Zatorej je preprosta osredotočenost na podatke o potrebah trenutnih in potencialnih kupcev nezadostna, brez upoštevanja bolj poglobljenega skupka vrednot in prepričanj, ki ojačajo osredotočenost na kupca in preženejo organizacijo. (Deshpande 1999, 86–87)

Strinjajo se z Dayem in Wensleyem, ki zagovarjajo da je potrebno, da učinkovita marketinška strategija zahteva ustrezno ravnovesje med analizo naravnosti na konkurente in naravnosti na odjemalce, vendar zavračajo, da bi imela usmerjenost

na konkurente enako težo kot usmerjenost na kupce. Menijo namreč, da je lahko naravnost na konkurente celo škodljiva, če se organizacija osredotoča na prednosti svojih konkurentov namesto na neizpolnjene želje in potrebe kupcev. (Deshpande 1999, 86–87)

Kasneje Despane in Farely tržno naravnost opredelita kot »niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, ki so usmerjeni v ustvarjanje in zadovoljevanje kupcev na podlagi nenehnega ugotavljanja potreb.« (Deshpande in Farley v Bodlay 2009, 12), kjer potrdita tudi medfunkcijsko koordinacijo v podjetju.

HUNT in MORGAN

Hunt in Morgan (v Snoj in Gabrijan 1998, 11) »pravita, da tržna naravnost ni isto kot marketinški koncept, niti ni drugačna oblika marketinškega koncepta niti ne udejanjanje marketinškega koncepta.« Menita namreč, da je bolj primerno, če tržno naravnost konceptualiziramo kot dopolnitev marketinškega koncepta, saj ima v nasprotju z njim, tržna naravnost poleg odjemalcev v svojem žarišču tudi konkurente (Snoj in Gabrijan 1998). Na podlagi analize del avtorjev Kholija in Jaworskega, Slaterja in Olsona, Narverja in Slaterja, Atuahene-Gima »sta Hunt in Morgan zapisala, da tržna naravnost zajema:

- sistematično zbiranje informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcih ter konkurentih,
- sistematično analiziranje informacij z namenom poznavanja trga in
- sistematično uporabo tega poznavanja, ki usmerja spoznavanje, razumevanje, ustvarjanje, izbiranje in spreminjanje strategije.«

(Snoj 2008, 34)

Tržna naravnost je lahko tudi primerjalna prednost, vendar le takrat, ko je med konkurenti redko prisotna. Če vsi konkurenti usvojijo in enako dobro uporabljajo tržno naravnost, potem to ni več konkurenčna prednost, pač pa postane nujen pogoj za prisotnost in nastop na trgu. Konkurenčna prednost lahko postane le v primeru, ko je redke organizacijski vir. (Snoj 2008)

3.2 PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED OPREDELITVAMI TRŽNE NARAVNANOSTI

Če povzamemo zgoraj navedene definicije tržne naravnosti, lahko opazimo, da med avtorji pravzaprav ne naletimo na bistvene razlike. Tako Jaworski in Kholi kot Narver in Slater, ki so v literaturi najpogosteje citiranih definicij, so poudarili pomen zbiranja informacij z odjemalci in konkurenti. Slednji so namreč lahko ključen dejavnik, ki utegne spreminjati hotenja in potebe odjemalcev na ciljnih trgih. Obe opredelitvi obenem prepoznata pomembno vlogo in pomen sodelovanja med različnimi funkcijami in oddelki, kar je mogoče le v primeru, če obstaja v organizaciji primeren pretok informacij. Ključno je, da te krožijo tako horizontalno kot vertikalno, odziv nanje pa mora biti hiter in dobro koordiniran.

Definiciji Kohlija in Jaworskega ter Narverja in Slaterja si torej nista nasprotujoči, pač pa se dopolnjujeta. Bistvo tržne naravnosti je namreč v naravnosti na odjemalce in konkurente (pridobivanje informacij o ciljnih skupinah in konkurentih) in v njihovi učinkoviti ter uspešni uporabi, za kar je ključna povezanost med vsemi posamezniki in oddelki v organizaciji. (Snoj 2008, 34)

Na tem mestu lahko omenimo tudi, da kljub temu, da obe skupini avtorjev vključujeta pridobivanje informacij, Kholi in Jaworski to obravnavata nekoliko širše in zajemata tudi informacije o drugih silnicah v okolju (ne samo formalnega in neformalnega zbiranja informacij o kupcih in konkurentih). Obenem Kholi in Jaworski v primerjavi z Narver in Slaterjem razlikujeta tudi med formalno in neformalno širitvijo informacij. (Cadogan in Diamantopoulos v Bodlaj 2009)

Ključna razlika je tudi v opredelitvi dobičkonosnosti. Medtem ko sta Kholi in Jaworski ugotovila, da managerji na dobiček gledajo kot rezultat tržne naravnosti, Narver in Slater vključita dobičkonosnost kot cilj poslovanja v opredelitev tržne naravnosti. (Narver in Slater v Bodlaj 2009)

Definicijo, ki se nekoliko razlikuje od Kholija in Jaworskega ter Narverja in Slaterja ponujajo avtorji Deshpande, Farley in Webster, saj ne vključujejo naravnosti na konkurente, obenem pa razumejo tržno naravnost kot sinonim terminu naravnost na odjemalce. Opozarjajo tudi, da bi utegnili biti naravnost na konkurente celo nevarna, če je razmerje med naravnostjo na odjemalce in konkurente neustrezno. (Snoj 2008, 34)

Bodlaj (2009, 24) je strnila opredelitev tržne naravnosti takole:

Tržna naravnost je navzven usmerjen (odprt) tip poslovne naravnosti, ki se kaže v dveh temeljnih ravneh: na filozofski ali kulturni ravni izraža prepričanje vseh zaposlenih, da podjetje dolgoročno najlaže doseže svoje cilje, če se osredotoči na izražene in prikrite potrebe in želje ciljnih kupcev ter jim dosledno zagotovi večje zadovoljstvo v primerjavi s konkurenti, na ravni vedenja pa izraža usklajena prizadevanja vseh zaposlenih pri izvajanju aktivnosti, povezanih z zbiranjem in s širjenjem relevantnih informacij o ožjem in širšem okolju ter z odzivanjem nanje v obliki večje vrednosti za kupce in druge deležnike podjetja. Med vsemi deležniki so za podjetje najpomembnejši kupci.

3.3 MERJENJE TRŽNE NARAVNOSTI

V poznih 80-ih letih so se razvile tri različne lestvice za merjenje tržne naravnosti.

KOHLI in JAWORSKI sta razvila lestvico za merjenje tržne naravnosti, ki jo imenujemo MARKOR. Lestvica vsebuje 32 trditev, od tega se 10 trditev nanaša na pridobivanje informacij, 8 na širjenje informacij in 14 na odzivanje organizacije na informacijo ter uporaba informacij (7 na odzivanje in 7 na implementacijo). (Jaworski in Kohli 1993, 59)

NARVER in SLATER sta razvila mersko lestvico s 15 trditvami, ki sta jo poimenovala MKTOR. Lestvica je prvotno vsebovala 12 kazalcev (naravnost na odjemalce – štiri kazalci, naravnost na konkurente – štiri kazalci in medfunkcijska koordinacija – štiri kazalci, vendar sta jo zaradi mnogih kritik spremenila in vključila proaktivno komponento (ugotavljanje in zadovoljevanje latentnih potreb kupcev). Posodobljena lestvica tako vsebuje skupaj 15 kazalcev in je obenem razdeljena na dve komponenti, s pomočjo katerih merimo proaktivno in odzivno tržno naravnost. (Snoj 2008, 34)

DESHPANDE, FARLEY in WEBSTER so razvili lestvico za merjenje naravnosti na uporabnike kot del študije, ker so raziskovali vpliv korporativne kulture, inovacij in tržne usmerjenosti na uspešnost podjetja. Njihova lestvica je vsebovala 9 trditev, ki so bile razvite iz tridesetih točk. (Deshpande in Farley 1999, 220)

Deshpande in Farely sta 1998 analizirala zgoraj navedene tri najbolj razširjene in uporabljene lestvice za merjenje tržne naravnosti in ugotovila, da so vse lestvice:

- zanesljive in veljavne,
- dovolj splošne, da se lahko lahko uporabljajo na mednarodni ravni,
- so si med seboj podobne v smislu veljavnosti in vzajemnosti z uspešnostjo.

(Narver in drugi 2004, 337)

Na podlagi tega sta Deshpande in Farely istega leta analizirala 44 predpostavk/točk s treh lestvic in sestavila lestvico z desetimi trditvami in jo poimenovala MORTN. Teh 10 točk vsebuje splošno vedenje, v povezavi z razumevanjem potrošnikovih potreb (4 trditve), doseganje potrošnikovega zadovoljstva (4 trditve) in zagotavljanje superiorne kakovosti ali storitev (2 trditvi). (Narver in drugi 2004, 337)

Vse tri ključne lestvice za merjenje tržne naravnosti lahko zasledimo v omenjeni analizi Deshpandeja in Farelyja z naslovom Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales (Deshpande in Farley 1999, 229–231). Te so mi služile kot osnova za izdelavo vprašalnika, ki sem ga kasneje uporabila v praktičnem delu naloge.

4 MARKETING V MAJHNIH PODJETJIH

4.1 DEFINICIJA MAJHNIH PODJETIJ

Majhna podjetja imajo že od nekdaj pomembno vlogo v slovenskem gospodarstvu in družbi, še dodatno pa se je njihova vloga okrepila v času, ko je Slovenija dosegla samostojnost. V letih 1990 in 1991 je bilo, s pomočjo države, ki je omogočala nizek osnovni kapital, moč zaznati velik porast v ustanovitvi malih podjetij. (Glas v Rojšek in Konič, 2003)

Zakon o gospodarskih družbah na podlagi 55. člena razvršča podjetja »na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost active.«

Nadalje definira majhno podjetje kot tisto, ki »izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 eurov, in
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 eurov.«

(Zakon o gospodarskih družbah, 55. čl, 22)

Majhna in srednje velika podjetja (v to skupino spadajo podjetja, ki zaposlujejo do 249 oseb), v nadaljevanju MSP, so v Sloveniji med podjetji najštevilčnejša. Leta 2012 jih je bilo v nefinančnih poslovnih dejavnostih kar 99,8%. Z vidika dejavnosti so MSP z več kot 99% prevladovala na vseh področjih dejavnosti, v gradbeništvu in storitvenih dejavnostih pa so zajemala kar 99,9%. V istem letu so MSP zaposlovala 72,3% oseb, obenem pa ustvarila 67,9% prihodka od prodaje in 62,8% dodane vrednosti. Število MSP se je v primerjavi z letom 2008, povečalo za 10,1%, so pa ta podjetja ustvarila za 3,3% manj prihodka od prodaje, za 13,8% manj dodane vrednosti in zaposlovala za 7,5% manj oseb. (Statistični urad RS 2014, 29.september.)

4.2 MARKETING V MALIH PODJETJIH

Marketinga v majhnih podjetjih ne moremo enačiti z velikimi podjetji, saj v prvih ni pravilno strukturiran in ne sledi klasičnim pristopom, kar pa ne pomeni odsotnosti marketinškega delovanja, pač pa le, da je prilagojen zahtevam in pogojem majhnih podjetij. (Carson in drugi 1995, 92) Ključna razlika med majhnimi in velikimi podjetji pravzaprav ni v velikosti podjetja, pač pa v poslovnih ciljih, stilu vodenja in marketingu. Schollhammer in Kuriloff (v Carson in drugi 1995, 144–145) navajata pet ključnih lastnosti malih podjetij:

- delujejo na lokalnih oziroma regionalnih trgih (ne na mednarodnih),
- predstavljajo zelo majhen odstotek določenega trga,
- večinoma je lastnik (ki je navadno tudi direktor) samo eden, ali pa je v lastniški strukturi zelo majhno število ljudi,
- so neodvisna, kar pomeni, da niso del velikih sistemov, tako da ima lastnik/direktor vso avtoriteto in nadzor nad poslovanjem,
- večinoma prevladuje poseben stil vodenja – osebni pristop, direktorji majhnih podjetij v večini poznajo vse zaposlene, sodelujejo pri vodenju podjetja v vseh pogledih in pravzaprav odločajo o vsem.

Nadalje, Cohn in Lindbore (v Carson 1990, 9) navajata ključne razlike med lastniki/direktorji malih podjetij in strokovnimi direktorji marketinga v velikih podjetjih. Prvi imajo negativen odnos do marketinga, dojemajo marketing kot strošek, označujejo distribucijo in prodajo kot nenadzorljivo in nepreverljivo težavo, in najverjetneje kot najbolj ključno, trdijo da je vsak dogodek tako specifičen, da ga je nemogoče obravnavati s splošnimi pravili. Marketing je v malih podjetjih največkrat razumljen kot metoda ali taktika, še najpogosteje pa enačen kar z oglaševanjem, obenem pa področje »nikogaršnje zemlje«, kar pomeni, da nihče v podjetju ni eksplicitno odgovoren za marketing. Marketinški načrti ponavadi obstajajo zgolj v glavah lastnikov/direktorjev, so kratkoročno naravnani in vsebujejo zelo splošno definirane cilje. (Bodlaj in Rojšek 2014, 101)

Na podlagi tega Carson (in drugi 1995, 145–146) zaključi, da so ključne karakteristike marketinga v malih podjetjih sledeče:

- OMEJENI VIRI – v smislu financ, marketinškega znanja, časa, ...
- POMANJKANJE STROKOVOSTI – lahko bi rekli, da so lastniki/direktorji bolj generalisti kot specialisti. V veliki večini so lastniki/direktorji malih podjetij tehnični eksperti ali rokodelci, ki pravzaprav nimajo strokovnega znanja o podjetništvu in marketingu. Če je podjetje proizvodno, marketinško funkcijo najverjetneje prevzamejo kar finančni in proizvodni eksperti, saj so marketinški strokovnjaki navadno zadnji kader, ki ga direktorji zaposlijo.
- MAJNŠI VPLIV – majhna podjetja imajo manj naročil, le nekaj kupcev in manj zaposlenih, zato v primerjavi z velikim podjetji nimajo ključnega vpliva na trg in njegovo delovanje. Zaradi manjšega vpliva in pomanjkanja marketinških ekspertov, bo tudi vpliv v medijih skozi oglaševanje velikokrat zanemarljiv v primerjavi z aktivnostmi velikih podjetij.

O'Donnell (2011, 797) je s kvalitativno raziskavo strnil in potrdil devet ključnih elementov, ki predstavljajo marketinške aktivnosti v majhnih podjetjih. Ti elementi so naslednji:

- marketinško načrtovanje (lastniki/direktorji le redko naredijo formalne načrte, podjetja so bolj reaktivna kot proaktivna),
- soočanje z omejenimi resursi (pomanjkanje znanja in denarja),
- ohranjanje obstoječih kupcev (podjetja so večinoma odvisna od majhnega števila kupcev, ki nakup ponovijo, zato se na vso moč trudijo kar najbolje zadovoljiti kupca),
- pridobivanje novih kupcev (oglaševanja se najpogosteje ne poslužujejo, ker je predrago in težko dokazljivo zato se raje zanašajo na širitev informacij od ust do ust s strani obstoječih kupcev),
- zbiranje podatkov o kupcih (izjemno redko se poslužujejo uradnih tržnih raziskav, največ informacij pridobijo s pomočjo osebnih kontaktov s strani kupcev in zaposlenih),
- zbiranje podatkov o konkurentih (lastniki/direktorji pridobivajo informacije o konkurentih preko zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, oglaševanja konkurentov in nenazadnje od konkurentov samih),

- upravljanje ponudbe izdelkov (izdelki so navadno izdelani po zahtevah kupca, kar je poleg zagotavljanja najvišje kakovosti pravzaprav tudi ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti),
- upravljanje cenovne politike (cene velikokrat variirajo in so nastavljene na podlagi konkurence) in
- upravljanje dostave (želijo uporabiti neposredne distribucijske kanale, kar pa jim čas in denar velikokrat ne dopuščata).

4.2.1 Preučevanje marketinga v majhnih podjetjih

David Carson v svojem delu *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach)* opisuje 6 marketinških modelov, ki jih raziskovalec lahko uporabi za ocenitev marketinškega delovanja v majhnih podjetjih. Temeljni faktor teh modelov je, da jih lahko uporabimo tudi za ocenitev marketinškega delovanja malih podjetij skozi čas (oz. v določenem časovnem obdobju). (Carson 1990,17)

Termin »model« se v tem primeru uporablja kot poenostavljen prikaz koncepta, sistema ali procesa, ki mora ustrezati svojemu namenu. Kot definira Kuhn, je model formaliziran in nedvoumno definiran koncept, in to predstavlja kontekst, v katerem je izraz »model« uporabljen tukaj. (Carson 1990,17) Z uporabo enega ali vseh modelov bi moralo biti mogoče določiti marketinške zmožnosti in delovanje podjetja, ob tem pa tudi določitev prednosti in slabosti, ter kako se bo podjetje marketinško razvilo v prihodnje. (Carson 1990, 28)

V študiji primera bom kasneje uporabila vseh 6 marketinških modelov, na podlagi katerih bom ocenila marketinško delovanje v izbranemu podjetju, kar nam bo vsekakor ponudilo obširnejši vpogled in možnost, da lahko precenimo ali je podjetje tržno usmerjeno.

Preden opredelimo in opišemo modele, je bistvenega pomena da najprej opredelimo izdelke (ali storitve), ki jih podjetje proizvaja in določimo trge na katerih deluje, kar nakazuje na razvoj oz. marketinške aktivnosti malega podjetja v nekem določenem časovnem obdobju.

IZDELKI: Opredelitev števila izdelkov (ali storitev), ki jih podjetje proizvaja. Če podjetje razvije večje število variacij svojih izdelkov, se to šteje kot nov produkt, saj od podjetja zahteva spremembe v področju marketinga. Če podjetje doda nov proizvod k nizu obstoječih, se šteje kot indikacija marketinškega razvoja na podlagi marketinških aktivnosti podjetja.

TRGI: Trge lahko opišemo na dva različna načina:

- geografski opis, kjer zajamemo število držav na katerih podjetje deluje,
- tržna segmentacija, kjer upoštevamo različne trge na katerih podjetje deluje z istim ali novim izdelkom. Ko se podjetje osredotoča samo na en trg in se odloči, da bo vstopilo na nov trg, vsaka širitev v številu kupcev ali obsegu prodaje nakazuje na razvoj marketinških aktivnosti.

MODEL 1: OMEJITVE V MARKETINGU

Mnoge značilnosti majhnih podjetij bi lahko označili kot omejujoče in jih strnili v tri ključne skupine:

- **OMEJITVE IZDATKOV** – ocena, koliko denarja in časa podjetje nameni marketinškim aktivnostim, ki jih izvaja direktor ali drugo osebje. Te lahko označimo kot, minimalne (podjetje ne nameni nič časa in denarja marketingu, oziroma le minimalno, kolikor dovoljuje podjetju, da obstaja in doseže nekaj kupcev), omejene (čas in denar sta vložena v marketinške aktivnosti z namenom povečanja obsega prodaje in širitve na trgu, lastnik/direktor posveča več svojega časa marketinškim aktivnostim in manj ostalim funkcijam v podjetju) ali znatne (podjetje je močno tržno naravnano in lastnik/direktor večino svojega časa in energije vloga v komunikacijo in odnos s kupci ter trgov na splošno).
- **OMEJITVE NA PODROČJU STROKOVNEGA ZNANJA** – tu se posvečamo predvsem ozadju oz. znanju, ki ga ima lastnik/direktor o marketingu – koliko znanja ima, kako ga je pridobil/a in kako to znanje prenaša v prakso.
- **OMEJITVE MARKETINŠKIH VPLIVOV** - ocenitev marketinških faktorjev, ki izhajajo iz zgoraj omenjenih omejitev in kako te vplivajo na marketing v podjetju. Oceniti je potrebno, ali je podjetje na nekem trgu sploh prepoznavno in v kakšni meri se je ta prepoznavnost oz. zavedanje spremnilo.

MODEL 2: STOPNJE POSPLOŠITVE KONCEPTOV MAREKTINGA

Ta model domneva, da so splošni koncepti, teorije in pristopi v marketingu sprejeti v »splošnem« smislu, morali pa bi biti prilagojeni določeni specifični situaciji. Če vzamemo za primer marketinško načrtovanje, bi bilo za malo podjetje primerno, da uporabi tehnike marketinškega načrtovanja znotraj specifične industrije in nadalje znotraj specifične situacije, ne pa kot nekakšne splošne koncepte in teorije. Kljub temu, da obstajajo splošni marketinški koncepti, teorije in pristopi, je ključno, da se jih prilagodi specifični situaciji. Kriteriji so sledeči:

- SPLOŠNI KONCEPTI – stopnja, kjer je marketing podjetja na zelo »splošni« stopnji, kar pomeni, da podjetje prepozna splošne ključne marketinške koncepte, kot so zapisani v literaturi, vendar jih večinoma nikoli ne implementira.
- SPECIFIKE V DEJAVNOSTI – marketing podjetja je zelo povezan s tem, kaj se dogaja v dejavnosti v kateri podjetje deluje, kar pomeni, da sledi določenim pravilom in praksam, ki so za to dejavnost značilna.
- SITUACIJSKE SPECIFIKE- marketing podjetja je poleg vsega zgoraj naštetega tudi inovativen in domisel, tako da ustreza specifičnim situacijam in zahtevam.

MODEL 3: MARKETINŠKO NAČRTOVANJE vs. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Ta model opisuje dve ključni kategoriji znotraj marketinških odločitev: marketinško načrtovanje in marketinško delovanje ou. upravljanje. Slednje vsebuje odločitve, ki zahtevajo takojšnje delovanje, daje takojšnje rezultate, zadovoljuje kupce, usmerja preostale funkcije v podjetju in rešuje trenutne težave. Po drugi strani pa marketinško načrtovanje zajema odločitve in zahteva razmišljanje. To razmišljanje se navezuje na prihodnost, napoveduje in ocenjuje, snuje ideje in jasne poti, zastavlja cilje, ki so dosegljivi in strategije, ki bi jim podjetje lahko sledilo. Načrtovanje se torej navezuje na prihodnost, medtem ko se upravljanje osredotoča na sedanje dogodke. Ker sta med ključnimi značilnostmi malih podjetij pomanjkanje časa in direktorjeva/lastnikova multiopravnost oz. opravljanje več funkcij hkrati, se posledično marketinško načrtovanje velikokrat ne izvaja. Razmerje med marketinškim načrtovanjem in delovanjem lahko delimo na:

- MINIMALNO - podjetje ne izvaja marketinškega načrtovanja (ali pa v zelo majni meri), se pa osredotoča na marketinško upravljanje, kot je opisano zgoraj. Marketinški načrt velja zgolj kot ohlapno vodilo, upravljanje pa je v absolutni prevladi.
- URAVNOTEŽENO - podjetje vsaj enkrat v nekem določenem obdobju izvede marketinško načrtovanje. Uravnoteženo v tem kontekstu ne pomeni, da sta marketinško načrtovanje in upravljanje prisotna v enaki meri, pač pa da so marketinške aktivnosti »primerno« razporejene med načrtovanjem in delovanjem.

MODEL 4: MARKETINŠKO NAČRTOVANJE, PRILAGOJENO ZA MALA PODJETJA

Proces marketinškega načrtovanja lahko opišemo skozi dve ključni komponenti, in sicer kot upoštevanje zunanjih vplivov, na katere podjetje nima neposrednega vpliva in kontrole (npr. marketinško okolje, ciljni trgi, tržno pozicioniranje, segmentiranje, tržne priložnosti, trendi, konkurenti, uporabniki,...) in upoštevanje internih vplivov znotraj podjetja, nad katerimi ima podjetje kontrolo (npr. notranje okolje, marketinški miks, marketinški cilji, splošni cilji, marketinške strategije, načrtovanje, kontroling,...) Znotraj tega modela ločimo dva položaja kako naj bi majhno podjetje prikrojilo marketinško načrtovanje in uporabilo marketinške tehnike, najprimernejše glede na dano situacijo:

- DELNA PRILAGODITEV - podjetja ki so na stopnji delne prilagoditve uporabljajo tehnike, ki so popolnoma neprimerne za majhna podjetja, kot so na primer splošni koncepti, formalni marketinški načrti, meritve tržnega deleža, znatno oglaševanje.
- ZNATNA PRILAGODITEV se odraža v tem, da podjetje prilagodi in uporabi tehnike tržnega načrtovanja, ki so primerne za majhna podjetja in njihove določene razmere.

MODEL 5: STOPNJE MARKETINŠKEGA RAZVOJA

Ta model proučuje, koliko se majhna podjetja dejansko posvečajo marketingu in kako se le-ta razvija od ustanovitve podjetja pa do točke preboja, ko podjetje postane srednje veliko. Model sloni na življenjskem ciklu poslovanja in ima 4 ključne stopnje:

- **ZAČETNA FAZA** – ta stopnja zadeva začetne marketinške aktivnosti. Ponavadi nova podjetja vstopijo na trg in pridobijo prve kupce na način, ki ga diktirajo specifične norme v neki industriji oz. dejavnosti. V večini primerov novo podjetje pridobi prvega kupca, ker lastnik/direktor osebno pozna ključno osebo v tem podjetju – začetni posli se pričnejo zato, ker podjetje ustvari osebni kontakt s kupcem ali pa kupec naredi osebno povpraševanje po oskrbi. Na tej fazi lahko rečemo, da marketing (kot je splošno znan in sprejet) ne obstaja, ali pa je resnično nerazvit in v povojih. Kar obstaja, je le nekaj marketinških elementov, s katerimi podjetje zadovolji potrebo trga.
- **SPONTAN MARKETING** - se pojavi kot potreba po povečani prodaji, vendar je čisto slučajen, nepovezan, spontan in občasen. Primer spontanega marketinga je npr. občasno oglaševanje, lokalno sponzorstvo ali kaj podobnega. Ključna potreba pa je pravzaprav povečanje prodaje, saj je podjetje premajhno in premlado, da bi stagniralo.
- **PODJETNIŠKI MARKETING** – na tej stopnji je marketing prepoznan kot korist, ki generira prodajo, obenem pa tudi ena izmed ključnih aktivnosti, ki jih izvaja lastnik/direktor. Večinoma je instinktiven in tvegan in v tem primeru še vedno na plečih lastnika/direktorja, kar je lahko težava, če je ta obrtnik, saj obrtniki velikokrat pristopajo k poslu na način, ki ni kompatibilen s tržno naravnostjo.
- **PROAKTIVNI MARKETING** – tu gre za metodološko nadzorovan marketing, ki ga izvaja marketinški ekspert ali specialist. Marketinške aktivnosti so v skladu z dobro razvitim, izpopolnjenim in proaktivnim pristopom, kjer je vsaka aktivnost podprta z ostalimi in deluje v skladu s kratkoročnimi, srednjeročnimi in dolgoročnimi cilji.

MODEL 6: STOPNJE DEJAVNOSTI

Ta model preučuje tehnike in prakse marketinškega delovanja, obenem pa upošteva dimenzije načrtovanja. Definiramo lahko tri stopnje marketinga:

- **NIČNI MARKETING** – podjetje na tej stopnji zgolj reagira na povpraševanje uporabnikov. Imajo nič ali zelo malo znanja o tem, kdo so njihovi kupci in od kod prihajajo, vse marketinške aktivnosti so zgolj naključne, nepovezane, slučajne.

- ENOSTAVEN MARKETING – vključuje podjetja, ki izvajajo marketing kot naraven proces poslovanja, vendar je zaradi pomanjkanja resursov in znanja o splošnem marketingu (ter prepoznavanju potrebe po temu znanju) še vedno enostaven in omejen.
- EKSPPLICITEN MARKETING – podjetja, ki izvajajo marketinške aktivnosti kot del koordiniranega in integriranega načrta z jasnimi cilji in nameni.
(Carson 1990, 18–28)

4.3 TRŽNA USMERJENOST MALIH PODJETIJ

Kljub temu, da je filozofija tržne usmeritve oz. »približati se kupcu« znova v veljavi, pa zaradi svoje abstraktne narave in težavnosti pri vplivanju na vedenje zaposlenih, le majhen delež vrhunskih menedžerjev posveti dovolj časa in truda zgraditvi tržno usmerjene korporativne kulture. Empirične študije nakazujejo, da je tržna usmerjenost povezana s profitabilnostjo, vendar pa bi lahko kljub vsemu rekli, da je tržna usmeritev za majhna podjetja manj kritična sestavina uspeha, saj imajo ta podjetja manj kupcev in preprostejše organizacijske strukture, obenem pa se hitreje odzivajo na spremembe trga. (Pelham in Wilson 1999, 167–168)

Jedro konkurenčne prednosti malih podjetij ne leži v strategiji zmanjševanja stroškov, ki se je poslužujejo velika podjetja, pač pa v kreiranju močne tržne usmerjenosti. Vzpostavitev tržne usmerjenosti je namreč veliko bolj težavna kot samo zmanjševanje stroškov. Kot sta Narver in Slater ugotovila, so velika podjetja najverjetneje tista, ki bodo najmanj verjetno ali najtežje osvojila tržno naravnost, zato imajo predstavniki malih podjetij veliko priložnost, da spodbudijo tržno usmerjeno vedenje, saj imajo manjše število zaposlenih in bolj prilagodljivo strukturo organizacije. Pelham in Wilson (1996, 38) nadaljujeta, da bi se morali menedžerji malih podjetij, ki se konstantno bojujejo s cenovno prednostjo velikih podjetij, osredotočiti na prednosti, ki jih prinaša močna tržna usmerjenost – inovativnost, fleksibilnost in večja dodana vrednost za skrbno izbrano ciljno skupino. Njuna študija celo nakazuje, da je tržna usmerjenost edina notranja spremenljivka podjetja, ki neposredno vpliva na profitabilnost. Obenem je tudi edina spremenljivka, ki ima

znaten vpliv na kakovost izdelka, kar pa je pravzaprav močno povezano z rastjo ali tržnim deležem in donosnostjo. Poleg tega, je tržna usmeritev edina spremenljivka, ki ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinga in posledično na tržno rast.

Vendar pa morajo imeti majhna podjetja še nekaj več, kot zgolj zmožnost hitre prilagoditve spremembam v okolju. Kot namiguje Porter, povečanje strategije diferenciacije zahteva dobro razumevanje preferenc kupcev in konkurenčnih izdelkov. To nadalje nakazuje pomembnost tržno usmerjene kulture, da uspešno implementira strategijo rasti/diferenciacije, posebej v turbulentnih in kompleksnih okoljih (Pelham 1999, 40).

Povprečna ocena tržne usmereznosti v malih podjetjih v Sloveniji je bila na podlagi raziskave, ki sta jo opravili Rojšek in Konič (2003) presenetljivo visoka, kar je ključnega pomena, saj nakazuje, da se direktorji/lastniki majhnih podjetij v Sloveniji zavedajo njene pomembnosti. Vendar pa vseeno ne moremo prehitro zaključevati, saj se ob njihovih rezultatih pojavi vprašanje, ali so direktorji/lastniki, ki so odgovarjali na vprašalnik res v položaju, da precenijo spremenljivke, ki se jih meri po MKTOR lestvici.

5 POMEN MARKETINGA IN TRŽNE NARAVNANOSTI V MALEM PODJETJU: ŠTUDIJA PRIMERA

5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi pregleda relevantne literature iz področja marketinga v majhnih podjetjih in tržne usmeritve podjetij, ki sem jo predstavila v predhodnih poglavjih, sem si zastavila sledeči raziskovalni vprašanji:

RV1: Kako prepoznamo marketing v majhnem podjetju in kakšne so specifikke?

RV2: Ali podjetje prepoznava in implementira tržno usmerjenost?

Kot sem navedla že v uvodu, so cilji naloge preučitev marketinga in implementacije tržne naravnosti v malih podjetjih, še zlasti na primeru izbranega podjetja.

V empiričnem delu diplomske naloge sem izvedla študijo primera, kjer sem kot ključno tehniko izbrala eno izmed kvalitativnih metod, poglobljen intervju.

V nadaljevanju bom najprej na kratko opredelila metodologijo, ki sem jo uporabila, nato pa se posvetila analizi.

5.2 METODOLOGIJA

Van Maanen (v Easterby-Smith in drugi 2005, 111) je strnil definicijo kvalitativne metode kot »zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu.«

Iz nekaterih vidikov mogoče kvalitativno raziskovanje ni videti tako znanstveno kot na primer druge vrste družboslovnega raziskovanja, vendar pa se raziskovalci velikokrat poslužujejo kvalitativne metode v prepričanju, da so pomembni družbeni pojavi neprimerno predstavljeni s široko zasnovanimi prikazi. Uporabljajo se v primerih, ko raziskovalci precenijo, da s pomočjo poglobljenega preučevanja pojavov lahko najbolje ustvarijo primeren prikaz. (Ragin 2007, 97)

Vloga raziskovalca, ki mora presoditi katere informacije so tiste, ki so za raziskavo res uporabne, je zelo pomembna, saj ta med samim spoznavanjem predmeta raziskovanja »izostri svoje razumevanje primera s prečiščenjem in izpopolnjevanjem »podob« tega predmeta in jih poveže z analitičnimi okviri. « (Ragin 2007, 98)

INTERVJU

Intervju bi lahko najpreprosteje opisali kot pogovor med raziskovalcem (nekdo, ki želi pridobiti določene informacije) in respondentom, za katerega raziskovalec sklepa, da te informacije ima. (Berger 2011, 135) Lahko je strukturiran in formaliziran (npr. pri tržni raziskavi) ali pa nestrukturiran, bolj podoben sproščnemu pogovoru. (Easterby-Smith in drugi 2005, 112)

Če razčlenimo natančneje, poznamo štiri tipe raziskovalnih intervjujev:

- neformalni intervju – gre za zelo sproščen pogovor, kjer se raziskovalec in subjekt bolje spoznata,
- nestrukturirani intervju – raziskovalec poskuša pridobiti informacije, vendar nima pretirane kontrole nad odgovori, ki jih prejme s strani respondenta,
- polstrukturirani intervju – raziskovalec poskuša pridobiti določene informacije in ima navadno pripravljen seznam vprašanj, vendar poskuša ohraniti sproščenost; tak intervju nudi nekaj fleksibilnosti in dopušča, da raziskovalec spozna stališča svojega respondent in,
- strukturirani intervju – temelji na skrbno pripravljenem seznamu vprašanj in je najprimernejši, ko so odgovori kratki, jedrnat in ni potrebnega globljega razmisleka oziroma pojasnjevanja s strani respondenta.

(Easterby-Smith in drugi 2005; Berger 2011)

Z direktorjem podjetja sem opravila polstrukturirani intervju (Priloga B), ki je slonel na vnaprej pripravljenih vprašanjih. Intervju, ki je trajal približno dve uri, sva opravila 17. avgusta 2015 v Neverkah, kjer je podjetje locirano. Vprašalnik (Priloga A) sem zasnovala tako, da sem povzela vprašanja po treh ključnih lestvicah za merjenje tržne naravnosti (Deshpande in Farley 1999, 229–231) in marketinških modelih za preučevanje marketinga v majhnih podjetjih (Carson 1990, 18–28). Za bolj

poglobljeno razumevanje in spoznavanje preteklega delovanja podjetja, sem 20. avgusta letos opravila tudi nestrukturirani intervju z enim od lastnikov, g. Janezom Sušo (Priloga C). Vprašanja za ta intervju niso bila vnaprej pripravljena, opravila pa sva ga kar na domu g. Suše.

Za to metodologijo sem se načrtno odločila, saj je primerna, ko »je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah in kadar je eden od ciljev intervjuja razviti razumevanje »sveta« respondenta, tako da raziskovalec lahko nanj vpliva, bodisi neodvisno bodisi s sodelovanjem... « (Eastery-Smith in drugi 2005, 113)

Na podlagi podatkov, pridobljenih iz intervjujev, sem najprej analizirala marketinško delovanje podjetja ORO ORODJARNA d.o.o. s pomočjo 6 modelov, opisanih v poglavju 4.2.1, nato pa sem se še podrobneje usmerila na komponente tržne usmerjenosti. Pri analizi sem si pomagala tudi s promocijskimi materiali (spletna stran, zgibanka podjetja) in internim gradivom podjetja ORO ORODJARNA d.o.o., ki pa ga žal, zaradi poslovne skrivnosti, ne morem uradno priložiti.

Kot sem navedla že v teoretičnem delu naloge, je marketing v majhnih podjetjih specifičen in se znatno razlikuje od marketinga v velikih podjetjih, zato bi bilo neprimerno, da bi ga preučevali na podlagi splošnih metod. Carsonovih 6 marketinških modelov (Carson 1990, 18–28) nam omogoča preučevanje in ocenjevanje marketinškega delovanja v majhnem podjetju. Ta pristop ponuja nekakšno širšo sliko in možnost spremljanja razvoja marketinga podjetja skozi čas, sočasno pa se ob uporabi vseh šestih modelov posredno dotakne tudi vseh treh ključnih komponent, ki jih preučujemo znotraj tržne usmerjenosti – naravnost na kupce, konkurente in medfunkcijsko koordinacijo. V večini primerov se je namreč trebna osredotočiti na širšo sliko, da bi lahko razumeli ožjo, specifično perspektivo.

5.3 ANALIZA PODATKOV

OZADJE ŠTUDIJE PRIMERA:

Podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. (prvotno ORO d.o.o.) je začelo delovati leta 1999 v najetih prostorih v okolici Postojne z namenom izvajanja CNC obdelav, predelave termoplastov in montaže plastičnih izdelkov. S stalnim vlaganjem v najsodobnejšo strojno opremo in strokovno usposobljenost zaposlenih se je sprva majhna orodjarna razvila v prepoznavno podjetje za izdelavo orodij za brizganje plastičnih mas, ki je danes aktivno tako na slovenskem kot tudi evropskem trgu. S kakovostno projektivo, odličnimi tehnološkimi rešitvami in zahtevnimi pet-osnimi CNC obdelavami zagotavljajo zanesljivo podporo avtomobilski in orodjarski industriji. Podjetje je leta 2014 doživelo preboj na vseh področjih – preselilo je proizvodni obrat iz 200m² na sedanjih 2000m², investiralo v dodatne najsodobnejše CNC obdelovalne stroje, povečalo število zaposlenih iz 15 na 30, obenem pa povečalo prodajo za 100%. Rast podjetja se nadaljuje še danes, trenutno namreč zaposlujejo približno 40 ljudi, v letošnjem letu pa so svoj osnovni proizvodni program razširili z novo ponudbo brizganja plastičnih kosov in izdelavo meritev.

IZDELKI: Podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. je v začetku svojega delovanja pričelo z izdelavo orodij za brizganje plastike manjših dimenzij, z leti pa se je specializiralo za proizvodnjo večjih orodij za brizganje plastičnih mas do velikosti 1200mm x 2000 mm (do 15 ton) in sicer za dele luči za avtomobilsko industrijo, za dvokomponentne (2K) tehnične izdelke in za notranje ter zunanje dele za avtomobilsko industrijo. Podjetje ponuja tudi vzdrževanje in popravila orodij, kar je za kupce ključnega pomena. Na željo odjemalcev, poskrbijo tudi za enostavna in manj zahtevna orodja nižjega cenovnega razreda, ki jih kooperirajo večinoma na kitajskem trgu – odjemalcu ponudijo popolno garancijo kitajskih orodij in kasnejše vzdrževanje ter njihova morebitna popravila. Glede na potrebe in želje trga so v letu 2015 postavili in zagnali nov proizvodni obrat – brizgalnico, in lastno merilnico. Tako lahko kupcu sedaj ponudijo celoten proces, ki ga pravzaprav želijo – konstrukcijo in izdelavo orodja po zahtevah kupca, preizkušanje in ustrezna testiranja orodij, vzdrževanje in popravila, obenem pa tudi serijsko proizvodnjo plastičnih kosov in njihove meritve.

Za podjetje je bilo bistveno, da se je usmerilo v specializacijo za izdelavo orodij za določene segmente, saj tako lahko zagotovi večjo kakovost in boljše tehnološke rešitve. Povečanje svoje ponudbe s pomočjo širitve na področje brizganja in meritev lahko štejemo kot ključen marketinški razvoj na podlagi poglobljene analize kupcev, njihovih zahtev, potreb trga in preučitve konkurentov.

TRGI: Tudi na tem področju lahko zaznamo razvoj marketinških aktivnosti, saj podjetje ne stagnira na enem trgu, pač pa nenehno raziskuje in išče nove priložnosti. Podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. se je v samem začetku usmerjalo bolj ali manj na lokalni, slovenski trg. S časom so pričeli prodirati tudi na avstrijski in nemški trg, letos pa so se usmerili tudi na Švedsko in na Balkan.

V začetku je bilo podjetje nekoliko razpršeno na različna področja delovanja, avtomobilsko industrijo, industrijo za kmetijske proizvode in belo tehniko, nato pa se je bolj ali manj osredotočilo na avtomobilski trg. Geografsko gledano jim je nemški trg najpomembnejši, saj je dovolj blizu, obenem pa je srčika avtomobilske industrije. V prihodnosti razmišljajo tudi o morebitni širitvi na trg proizvodov za sanitarno opremo.

5.3.1 Analiza na podlagi šestih modelov marketinga v majhnih podjetjih po Carsonu MODEL 1: OMEJITVE V MARKETINGU

Za ORO ORODJARNO d.o.o. bi lahko rekli, da je v prehodni fazi iz omejenega proti znatnemu vložku v marketing, če upoštevamo čas in količino denarnih sredstev, ki jih podjetje, z direktorjem na čelu, namenja marketingu. Podjetje nima samostojnega oddelka za marketing, pač pa ključno vlogo prevzema direktor, ki poizkuša kar največ časa namenjati marketinškim aktivnostim. Glavne aktivnosti so zaenkrat namenjene prepoznavnosti podjetja na domačem in nemškem trgu, širitvi na trgu in posledično povečanju prodaje podjetja, spodbujanju tržno-komunikacijskih aktivnosti, kot so izdelava različnih materialov in udeležba na specializiranih sejmih, zagotavljanju popolne podpore kupcem in prepoznavanju njihovih potreb in podobno. Direktor ima omejeno znanje s področja marketinga (kolikor ga je pridobil na fakulteti in z delavnicami), je pa zelo samoiniciativen in se je v preteklosti udeležil veliko izobraževanj. Pridobljeno znanje poskuša prenašati v prakso in ga predaja funkcijskim vodjem in ostalim zaposlenim v podjetju.

Leta 2014 z nastopom sedanjega direktorja lahko zaznamo občuten preskok v dojemanju marketinga v podjetju. Do tedaj namreč ni bilo skoraj nič časa in denarja vloženega v marketinške aktivnosti. Kot je sedanji direktor sam poudaril, ima podjetje močan interes, da bi v prihodnje imelo samostojen marketinški oddelek, vendar pa trenutno še ni zrelo obdobje zaradi pomanjkanja časa in financ.

MODEL 2: STOPNJE POSPLOŠITVE KONCEPTOV MARKETINGA

Glede na to, da podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. deluje na medorganizacijskem trgu, lahko zaključimo, da splošni koncepti marketinga in metode tržnih aktivnosti za to podjetje niso primerni. Medorganizacijski trg je zelo specifičen trg, kjer so končni kupci podjetja, obenem pa podjetje deluje na trgu, ki je izrazito ozko in tehnično usmerjeno. Orodjarna veliko časa posveti proučevanju obstoječih in potencialnih kupcev, ki prihajajo iz avtomobilske industrije in jim na vseh področjih poskuša priti naproti. Kot v drugih dejavnostih, tudi v avtomobilski industriji veljajo napisana in nenapisana pravila, ki se jih mora podjetje držati, da sploh lahko dobi delo. Podjetje se absolutno poskuša osredotočati tudi na specifikke v posameznih situacijah.

MODEL 3: MARKETINŠKO NAČRTOVANJE vs. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Marketinško delovanje je v ORO ORODJARNI d.o.o. veliko močnejše prisotno kot načrtovanje. Podjetje vsak začetek poslovnega leta pripravi okvirni načrt in postavi cilje, vendar pa ne moramo reči, da sta načrtovanje in delovanje uravnotežena. Direktor se zaveda pomembnosti načrtovanja, toda vsakodnevne turbulentne situacije prevzemajo pomembnejšo vlogo. Poudariti gre tudi, da je podjetje v zadnjih dveh letih zelo napredovalo tudi na tem področju, saj je bilo v preteklosti bolj kot ne izvedeno le prihodkovno in investicijsko planiranje. Podjetje sedaj močno spremlja dogajanje na trgu in snuje načrte, kako se še bolj približati kupcu. Eden izmed zadnjih uspešno izpeljanih načrtov je bila postavitve lastne brizgalnice, kar je pravzaprav odgovor na potrebo po trgu in izboljšanje ponudbe, ki jo lahko predstavijo svojemu kupcu in potencialnim odjemalcem.

MODEL 4: MARKETINŠKO NAČRTOVANJE, PRILAGOJENO ZA MALA PODJETJA

Glede na predhodnje opise se orodjarna močno zaveda, da »veliki marketinški koncepti« za majhno podjetje niso idealni. Pomembno je, da malo podjetje pozna marketinško načrtovanje in uporabi kar potrebuje, tako da ga prikroji svojim potrebam. ORO ORODJARNA d.o.o. pri svojem načrtovanju upošteva tako zunanje kot notranje vplive. Glede zunanjih vplivov se osredotoča na svoje kupce, preučuje konkurente, upošteva politično okolje in situacije na specifičnem kot tudi na evropskem in svetovnem trgu, obenem pa se osredotoča tudi na notranje vplive, kot na primer cilj izboljšanja kakovosti izdelkov, razširitev ponudbe izdelkov, zaposlovanje, ... Lahko bi ocenili, da podjetje pri načrtovanju v veliki meri upošteva dejstvo, da je malo podjetje, ki deluje na specifičnem medorganizacijskem trgu.

MODEL 5: FAZE RAZVOJA MARKETINGA

Za podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. bi lahko rekli, da je šlo skozi klasične faze razvoja marketinga, opisane v 5. modelu po Carsonu. V samem začetku, v začetni marketinški fazi, se je s programom izdelave orodij ukvarjalo prvo nastalo podjetje v skupini ORO, ORO-ORODJARSTVO Janez Suša s.p., ustanovljeno l. 1986. Glavni proizvodni program, orodjarstvo, je Janez Suša dopolnil s programom izdelave tako imenovanih P-plošč, CNC obdelanih plošč in ohišij, ki se je tekom let tako okrepil, da je izpodrinil osnovni program orodjarstva. Takratni lastnik in ustanovitelj Janez Suša je ocenil, da program orodjarna potrebuje lastno podjetje, ki bo specializirano za izdelavo orodij za brizganje plastike, in tako sta skupaj s Francem Černigojem, s katerim sta poslovno sodelovala že dobri dve leti, 1999 ustanovila orodjarno z imenom ORO d.o.o.. V samem začetku je podjetje ORO d.o.o. sodelovalo z manjšim številom kupcev (približno 3), ti pa so bili pravzaprav le preusmerjeni iz prejšnjega podjetja v novonastalo.

Podjetje je že v prvih letih samostojnega delovanja prešlo na naslednjo stopnjo, t.i. spontan marketing. Pojavila se je zahteva po povečanju prodaje, saj je kot mlado proizvodno podjetje, moralo investirati v osnovna sredstva, kot so sodobni CNC obdelovalni stroji. Temu primerno se je podjetje povezalo s posrednikom, ki je deloval predvsem na avstrijskem in nemškem trgu in tako je podjetju ORO d.o.o. uspelo pridobiti enega ključnih novih kupcev, HELLA Avstrija. Istočasno se je v

notranjski regiji, pod vodstvom konstrukcijskega biroja Vidergar, snoval t.i. orodjarski grozd, ki je združeval več majhnih podjetij, delujočih na področju orodjarstva. Znotraj tega orodjarskega grozda se je ORO d.o.o., skupaj z ostalimi člani tega združenja in podjetji iz skupine ORO, l. 2003 prvič predstavilo na strokovnem sejmu orodjarstva FORMATOOL v Celju. Pridobitev predstavnika za tuji trg in sodelovanje znotraj orodjarskega grozda ter predstavitev na strokovnem sejmu bi lahko označili kot prve ključne tržno-komunikacijske aktivnosti podjetja.

V nadaljevanju je podjetje s pomočjo referenc in večje prepoznavnosti (tudi na račun ostalih uspešnih, hitrorastočih podjetij v ORO skupini) pridobilo v letu 2005 glavnega kupca, podjetje Tomplast d.o.o., s katerim je v prihodnjih letih vzpostavilo močan, partnerski odnos in postalo njihov nosilni dobavitelj za izdelavo orodij in vzdrževanje. Lahko bi rekli, da je bilo na orodjarskem trgu takrat še vedno obdobje »debelih krav«, ko je povpraševanje na trgu presegalo ponudbo, kar je podjetju omogočalo, da se ni rabilo prav posebej truditi za pridobivanje novih poslov. Ob nastopu gospodarske krize, je količina dela upadla in podjetje se je vedno bolj začelo zavedati, da je prevelika odvisnost od enega kupca lahko tudi pogubna.

Ob koncu leta 2013 je podjetje doživelo preboj in se povzpelo v naslednjo fazo podjetniškega marketinga. V lastniško strukturo je sprejelo novega partnerja, ki je obenem postal tudi direktor, njegova glavna naloga pa je upravljanje s kupci in pridobivanje novih. Podjetje se je preimenovalo v ORO ORODJARNA d.o.o., saj tako že v imenu nakazuje dejavnost podjetja, obenem pa ohranja prvotno ime, ki je na trgu poznano in uveljavljeno tudi zaradi drugih uspešnih podjetij v ORO skupini. Preselilo se je na novo lokacijo, v industrijsko halo, ki podjetju zagotavlja dovolj proizvodnih prostorov in omogoča morebitno nadaljnjo širitev ter investiralo v precejšnje število novih najsodobnejših strojev.

Pričeli so s ključnimi tržno-komunikacijskimi orodji na višjem nivoju – prenova celostne grafične podobe, izdelava nove spletne strani, predstavitvenega filma, udeležba na mednarodnih specializiranih sejmih kot so Euromold, MouldingExpo, ELMIA in izvajanje posejmskih aktivnosti. Deluje po principu »kupec je kralj«, proučuje trg, na katerem deluje in išče nove poslovne priložnosti. Obenem proučuje svoje konkurente, ve, kdo so in kako delajo. Skrbij za to, da vsi v podjetju delujejo navzven homogeno in se zavedajo vrednosti kupca.

Kljub znatnemu napredku za podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. zaenkrat še ne moremo reči, da je v fazi proaktivnega marketinga, ima pa velike ambicije in je zagotovo na dobri poti.

Če upoštevamo 6. model po Carsonu, bi lahko zaključili, da je podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. prešlo iz faze ničnega marketinga v fazo enostavnega marketinga, ki pa jo je že preraslo. Ocenjujem, da je trenutno v prehajanju v stopnjo eksplicitnega marketinga, kjer se izvajajo tržne aktivnosti z jasnimi cilji in aktivnostmi na višjem nivoju.

5.3.2 Analiza tržne usmerjenosti ORO ORODJARNE d.o.o.

Že v pretekla analiza nakazuje na komponente tržne naravnosti, sedaj pa se bom še podrobneje osredotočila predvsem na tri ključne elemente:

OSREDOTOČENOST NA KUPCE – podjetje je močno usmerjeno k svojim kupcem. Ker da deluje na specifičnem trgu, skrbi da je dobro seznanjeno s potrebami in željami svojih odjemalcev in jim vedno znova poskuša ponuditi še nekaj več. Zaveda se, da ima avtomobilska industrija zelo velike zahteve po kakovosti, obenem pa pri svojem delu upošteva medkulturne razlike (delo s kupci na balkanskem trgu se razlikuje od tistega na nemškem). Menijo, da orodjarstvo ni posel, kjer bi podjetje delalo na enkratni transakciji, pač pa sta sestavna elementa graditev in ohranjanje partnerskih odnosov.

S kupci so zaposleni v vsakodnevnih stikih, skrbijo za hitro odzivnost in popolno podporo, še posebej v primeru težav. Enkrat letno tudi merijo zadovoljstvo kupcev s pomočjo vprašalnika in rezultate analizirajo na vodstvenem pregledu. Leta 2009 so pridobili tudi standard ISO 9001, v prihodnosti pa načrtujejo tudi pridobitev TS standarda, saj jim to dodatno povečuje vrednost in kredibilnost pri kupcih in potencialnih odjemalcih.

OSREDOTOČENOST NA KONKURENTE – podjetje dobro pozna svoje konkurente, njihove strategije in usmeritve. Glede na to, da je na izdelavi orodij manjših dimenzij trg izjemno zasičen, so se usmerili v izdelavo velikih, kompleksnih orodij višjega

cenovnega razreda, kjer je ponudba na trgu bistveno manjša, saj to zahteva strokovno usposobljen kader in zmogljive, tehnološko najnaprednejše CNC obdelovalne stroje. Prepoznavajo tudi konkurenco iz Bližnjega vzhoda, ki so jo iz tekmecev spremenili v poslovno priložnost, saj svojim odjemalcem omogočajo dobavo in garancijo nizkocenovnih enostavnih orodij iz Kitajske.

MEDFUNKCIJSKA KOORDINACIJA – zavedajo se, da je medfunkcijska koordinacija ključnega pomena in da modajo informacije potovati v vseh smereh. Do leta 2013 je bilo obvladovanje tega bistveno lažje, saj je bilo v podjetju zaposlenih do 15 ljudi, kar je omogočalo preprost prenos informacij. S selitvijo v nove poslovne prostore in ekspanzijo v številu zaposlenih, se je situacija leta 2014 bistveno spremenila, saj so se oblikovali posamezni oddelki, zaposleni so bili med seboj manj »prepleteni«. Direktor vodi tedenske sestanke s funkcijskimi vodji, ti pa na formalen in neformalen način prenašajo informacije na svoje podrejene. Vsako tromesečje je tudi zbor delavcev, kjer se obravnava tekočo problematiko in obvešča zaposlene o morebitnih spremembah. Glede na znatno povečanje poslovanja in števila zaposlenih, se je pojavila potreba po informacijskem sistemu, ki bi povezoval vse oddelke, obenem pa omogočal tudi odjemalcem, da lahko vsak trenutek spremljajo, v katerem postopku je njihovih projekt. Ker na trgu niso našli primerne informacijskega sistema, so razvili svojega, trenutno pa so v fazi njegove implementacije. Težijo k temu, da se vsak zaposleni zaveda, da je kupec kralj in da celotno podjetje do svojega odjemalca deluje popolnoma homogeno in zadovolji vse njegove potrebe.

Vsako tromesečje imajo lastniki skupščino, na kateri pregledajo stanje poslovanja, ga primerjajo s cilji ki so jih zastavili v začetku leta in rešujejo morebitno problematiko.

5.4 DISKUSIJA REZULTATOV EMPIRIČNEGA DELA

V nalogi sem analizirala tržno usmerjenost malih podjetij, kjer sem poskušala odgovoriti na sledeči raziskovalni vprašanji:

RV1: Kako prepoznamo marketing v majhnem podjetju in kakšne so specifike?

RV2: Ali podjetje prepozna in implementira tržno usmerjenost?

Če torej na kratko povzamemo analizo podjetja ORO ORODJARNA d.o.o., lahko zaključimo, da v podjetju prepoznavamo temeljne specifike marketinga, ki so značilne za majhna podjetja.

Podjetje nima lastnega marketinškega oddelka, pač pa je ključna oseba, odgovorna za marketing direktor, ki je tudi delni lastnik podjetja. Srečuje se z omejitvami na področju znanja in razpoložljivih finančnih sredstev, vendar oglaševanja ne poslužujejo v veliki meri tudi zaradi specifik na medorganizacijskem trgu. Marketinško delovanje močno prevladuje v primerjavi z načrtovanjem. Kljub temu, da želijo pridobiti tudi nove kupce, so obstoječi kupci za podjetje bistvenega pomena. Vsi v podjetju se zavedajo njihove vrednosti, jih preučujejo in jih poskušajo kar najbolje zadovoljiti. S svojo kakovostno in inovativno ponudbo skušajo biti korak pred konkurenco, ki jo podrobno preučujejo. Čeravno je marketinško delovanje prilagojeno delovanju podjetja in je mestoma »površno«, pa prav te specifike – usmerjenost na kupce, konkurente in medfunkcijska koordinacija - nakazujejo, da podjetje prepozna tržno naravnost in jo implementira v svoje marketinško delovanje.

Čeprav je skozi leta podjetje ORO ORODJARNA d.o.o. zelo napredovalo na področju razvoja marketinga in prepoznavanja pomembnosti tržne usmerjenosti, pa obstaja še veliko manevrskega prostora za izboljšanje na tem področju. Podjetju bi svetovala nadgradnjo marketinškega znanja in posledično implementacijo tega znanja v vsakodnevno poslovno delovanje, saj bi tovrstne poteze podjetje lahko učinkovito popeljale v fazo eksplicitnega marketinga.

6 ZAKLJUČEK

Glavni namen diplomskega dela temelji na preučitvi koncepta tržne usmerjenosti v majhnih podjetjih. Izhajala sem iz teoretičnih zaključkov, ki so jih podali najpogosteje citirani in najprepoznavnejši avtorji marketinških področij. Njihove ugotovitve in spoznanja sem s pomočjo študije primera kasneje analizirala na primeru majhnega podjetja, kjer sem dokazovala prepoznavanje in implementacijo tržne naravnosti in specifik marketinškega delovanja v majhnih podjetjih.

Majhna in srednje velika podjetja so tista, ki so po mnenju ekonomistov spodbudila novo, t.i. podjetniško revolucijo, saj v razvitem svetu predstavljajo več kot 90% gospodarskih subjektov, zagotavljajo nova delovna mesta in ustvarjajo velik delež nacionalnega proizvoda. (Duh 1998, 101) Kljub prevladovanju majhnih in srednje velikih podjetij v svetu pa je njihovo preučevanje velikokrat odrinjeno na stranski tir, saj se literatura v veliki meri osredotoča na »velike« koncepte, teorije in strategije, ki pa za manjša in srednje velika podjetja žal niso primerni.

Dotaknila sem se problematike specifičnosti marketinga v majhnih podjetjih, ki ga ne moremo enostavno preslikati v podjetje na podlagi literature, osredotočene na velika podjetja, pač pa ga je potrebno prikrojiti vsebini in zmožnostim majhnih podjetij. Enako velja tudi za koncept tržne naravnosti, še posebej če ga uporabljamo v majhnem podjetju.

Velikokrat se zgodi, da je podjetjem v teoriji vse kristalno jasno, problem pa se pojavi, ko je potrebno prenesti vse znanje v prakso, da bi jim kar najbolje služilo.

Ključno je, da se direktorji oz. managerji zavedajo, da literatura ponuja nekakšen teoretični okvir, a velikokrat marsikatero podjetje more delovati strogo po pravilih in teoretičnih iztočnicah. Prava rešitev je, da jih prepozna, upošteva, implementira in prikroji svojemu marketinškemu upravljanju in nenazadnje okolju, v katerem obstaja in deluje. Podjetja so namreč kot živi organizmi, ki se morajo nenehno spreminjati, rasti in prilagajati, če želijo preživeti in zasijati v vsej svoji luči.

7 LITERATURA

1. Berger, Arthur Asa. 2011. *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches* – 2nd edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
2. Bodlaj, Mateja. 2008. Povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnosti s stopnjo inovacij. *Akademija MM* 8 (12): 9–17.
3. Bodlaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja: konceptualni model in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
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. Carson, David. 1990. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing* 24 (11): 8–51.
6. Carson, David, Stanley Cromie, Pauric McGowan in Jimmy Hill. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
7. Deshpande, Rohit in John U. Farley. 1999. Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. V *Developing A Market Orientation*, ur. Rohit Deshpande, 217–235. Thousand Oaks: SAGE Publications.
8. Deshpande, Rohit, John U. Farley in Frederick E. Webster Jr. 1999. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. V *Developing A Market Orientation*, ur. Rohit Deshpande, 79–102. Thousand Oaks: SAGE Publications.
9. Duh, Mojca. 1998. Malo in srednje veliko podjetje. V *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, ur. Janko Belak in Jean-Paul Thommen, 99–120. Gubno: MER Evrocenter.
10. Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.

11. Gabrijan, Vladimir, Damijan Mumel in Boris Snoj. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 2 (3): 49–53.
12. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Jančič, Zlatko. 2001. Strateško-marketingška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji. V *Uspešna nedozorelost: Industrijski odnosi v EU in Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojevič, 190–209. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
15. Klun, Drago. 2015. Intervju z avtorico. Neverke, 17. avgust.
16. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
17. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
18. Milfelner, Borut. 2008. *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost podjetja*. Ljubljana: Poslovno-ekonomska fakulteta.
19. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
20. Narver, John C., Stanley F. Slater in Brian Tietje. 1998. Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management* 2 (3): 241–255.
21. Narver, John C., Stanley F. Slater in Douglas L. MacLachlan. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management* 21 (5): 334–347.
22. O'Donnell, Aodheen. 2011. Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (4): 781–805.
23. ORO ORODJARNA d.o.o. 2015a. *Poslovni načrt podjetja*. Neverke: interno gradivo.
24. ORO ORODJARNA d.o.o. 2015b. *Zgibanka podjetja*. Neverke: interno gradivo.

25. *OROTOOLSHOP*. 2015. Dostopno prek: www.orotoolshop.com (19. avgust 2015).
26. Pelham, Alfred M. in David T. Wilson. 1996. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1): 27–43.
27. Pelham, Alfred M. 1999. Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research* 45 (1): 33–46.
28. Pelham, Alfred M. in David T. Wilson. 1999. Does Market Orientation Matter for Small Firms?. V *Developing A Market Orientation*, ur. Rohit Deshpande, 167–194. Thousand Oaks: SAGE Publications.
29. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Ragin, Charles C. 2007. *DRUŽBOSLOVNO RAZISKOVANJE Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Rojšek, Iča in Martina Konič. 2003. *Market orientation and business performance of small firms in Slovenia*. Belfast: ICSB.
32. Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1994. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business horizons* 37 (2): 22–28.
33. Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1998. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal* 19(10): 1001–1006.
34. Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–14.
35. Snoj, Boris, Vladimir Gabrijan, Damijan Mumel, Aleksandra Pisnik Korda in Aleš Petejan. 2004. *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
36. Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2007. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

37. Snoj, Boris. 2008. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji. V *Marketinški viri podjetij v Sloveniji*, ur. Aleksandra Pisnik Korda in Borut Milfelner, 33–39. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Suša, Janez. 2015. Intervju z avtorico. Studeno, 20. avgust.
39. Šivic, Andrejka. 2014. Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji? *Statistični urad RS*, 29. september. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6537> (29. avgust 2015).
40. Troilo, Gabriele. 2006. *Marketing Knowledge Management: Managing Knowledge in Market Oriented Companies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
41. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB6)*. Ur. l. RS 82/13. Dostopno prek: https://www.dzrs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=78784D1438E25002C1257C000039F556&db=urad_prec_bes&mandat=VII# (29. avgust 2015).
42. Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2 (3) 55–67.
43. Webster, Frederick E. Jr. 2002. *Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*. Second edition. New Jersey: John Wiley & Sons.

PRILOGA A: Vprašalnik

1. Prosim da na kratko opišete podjetje.
2. Ali poznate pojem tržna usmeritev? Kaj za vas ta pojem predstavlja?
3. Kako bi opisali podjetje ki je tržno usmerjeno (ključne značilnosti)?
4. Bi za ORO ORODJARNO rekli da je tržno usmerjeno podjetje? Zakaj?
5. Menite da je razlika med prodajno in tržno usmeritvijo podjetja ali da sta besedi spomoneki? Če da, kaj menite da je ključna razlika?
6. Za katere dejavnosti naj bi bil odgovoren marketing v podjetju? Kakšna je situacija v vašem podjetju?
7. Ali ste v vašem podjetju usmerjeni k raziskovanju in zadovoljevanju potrošnikovih potreb? Katere aktivnosti izvajate? Kako identificirate želje/potrebe potrošnikov? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov? Izvajate poprodajne aktivnosti?
8. Kako pridobivate informacije o trgu in kako se na podlagi le teh informacij prilagajate trgu?
9. Ali ste poleg k potrošnikom, usmerjeni tudi k konkurenci? Če da, na kakšen način? Se vam zdi smiselno preučevati konkurente, njihove strategije, ...?
10. Kdo je v vašem podjetju zadolžen za kupca? Kakšna je vloga vodstva, marketinga, ostalih oddelkov?
11. Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. V kakšni meri se strinjate s to trditvijo? Zakaj da/ne?
12. Kako je marketinški oddelek usklajen z ostalimi oddelki v podjetju?
13. Kaj razumete kot medfunkcijska koordinacija? Ali bi lahko rekli, da v vašem podjetju obstaja?
14. Kakšni so ključni interesi podjetja?

PRILOGA B: Intervju z direktorjem Dragom Klunom

1. *Prosim da na kratko opišete podjetje.*

Drago: ORO ORODJARNA je nastala l. 1999, l. 2013 se je preselila na novo lokacijo, kjer deluje na 2000 m². Zaspoluje prbl. 40 ljudi. Je stodontno fokusirana v izdelavo orodij za predelavo plastičnih mas. Trenutno smo prbl. 95% usmerjeni v izdelavo orodij za avtomobilsko industrijo. Specializirani smo za izdelavo večjih orodij, približno do dimenzij 1200mm x 2000 mm in teže 5 ton. Želimo ponuditi celoten proces kupcu, zato smo šli v nakup brizgalnice za preizkušnje, kar želimo potem razširiti v produkcijo – dobavo plastičnih polizdelkov za avtomobilsko industrijo ali tudi za sanitarno opremo, in razvoj merilnice, da lahko kupcu ponudimo celoten paket.

Izdelki: glavni fokus je biti dobavitelj orodij za avtomobilsko industrijo predvsem za nemški trg, za razvoj in izdelavo bolj zahtevnih orodij, z višo dodano vrednostjo (v zadovoljstvo lastnikov in zaposlenih). Ključni problem, s katerim se srečujemo je velika konkurenca. Res je veliko dela, a je tudi veliko dobaviteljev. Mislim da se moramo za naš obstoj in razvoj fokusirati predvsem na kakovost in na nemške kupce, ki so za nas trenutno najbolj ključni.

2. *Ali poznate pojem tržna usmeritev? Kaj za vas ta pojem predstavlja?*

Drago: Tržna usmeritev zame pomeni... Lastniki smo skupaj z direktorjem postavili nekakšno strategijo in vizijo na katere trge se bomo usmerili. Glavna tržna usmeritev je, da bi ponujali orodja ki sem jih prej omenil in pa da bi lahko kupcem prodali celoten proces – izdelavo orodja, brizganje in meritve. Na daljši rok – 2-3 leta vnaprej – bi bila tržna usmeritev da bi v večjem % začela s proizvodnjo teh plastičnih delov.

Mateja: zate torej TU pomeni tisto kar je usmeritev na en trg – najprej orodja, sledi pa tudi plastika?

Drago: tako nekako jaz to razumem, da.

3. *Kako bi opisali podjetje ki je tržno usmerjeno (ključne značilnosti)?*

Drago: Takšno pojetje ima jasne cilje glede ključnih trgov na katerih želi delovati (v našem primeru so to trgi, ki so direktno povezani z avtomobilsko industrijo, obenem si vsi želimo tudi nemške kupce, to pomeni nekakšno stabilnost. Če pogledamo avtomobilsko industrijo so pravzaprav ključne blagovne znamke nemške). Tržna usmerjenost mora biti definirana z vizijo in strategijo kako do teh ciljev priti.

4. *Bi za ORO ORODJARNO rekli da je tržno usmerjeno podjetje? Zakaj?*

Drago: Da. Mi smo si določili svoj focus (ne prodajamo izdelkov za široko potrošnjo), smo veliko bolj ozko usmerjeni. Mi smo prisotni na trgu in se borimo za obstanek.

5. *Menite da je razlika med prodajno in tržno usmeritvijo podjetja ali sta besedi spomoneki? Če da, kaj menite da je ključna razlika?*

Drago: Jaz ju razumem tako: Prodajna – predstavljam si bolj kot nekakšno »pacanje« po trgu, če si pa tržno usmerjen, je jasno definirano kam si usmerjen in na vseh področjih deluješ tako, da boš cilje dosegel. Prodaja je nekaj ozko usmerjenega, kjer greš na bolj v nekakšen napad brez plana. Na dolgi rok se po mojem mnenju to ne obnese.

6. *Za katere dejavnosti naj bi bil odgovoren marketing v podjetju? Kakšna je situacija v vašem podjetju?*

Mateja: Za začetek, kaj razumeš kot marketing?

Drago: razumem kot tem kaj te pozicionira na trgu in kako si prepoznaven. Kako se znaš prodat. V orodjarni smo začeli veliko več delati na temu – smo prisotni na mednarodnih sejmih, se veliko bolj ukvarjamo s kupci – jih po domače povedano crkljamo. Marketing je zame vse, kar je povezano s prepoznavnostjo posameznega podjetja. Še vedno smo majhno podjetje in trenutno se naše funkcije precej prepletajo, velikokrat smo deklice za vse, moja vizija pa je, da bi v prihodnje imeli ključne skrbnike za kupce t.i. key account managerje, ki bi skrbeli za posameznega kupca.

Marketing naj bi bil odgovoren za trg, pozicioniranje podjetja pri kupcih. Tisti, ki poskrbi, da pride kupec in posel v hišo. Na kakšen način to počne: predstavitve podjetja, trženja, prodajne aktivnosti, tudi vzgajanja zaposlenih na način da vedo, da so kupci kralji, to je glavna naloga. Če nima podpore vodstva, marketing ne more prav opravljati svojega dela. V manjših podjetjih je pa velikokrat tudi tako, da ima ključno vlogo pri marketingu direktor sam. 3 funkcije ki so v podjetju po mojem mnenju najpomembnejše so: direktor, vodja produkcije in vodja marketinga. Marketing mora pozicionirati podjetje na trgu, poznati mora konkurenco, analizirati trg in da vidi malce dlje naprej, kje bo podjetje čez nekaj let.

V orodjarni smo naredili v zadnjem obdobju kar veliko, pridobili smo veliko novih kupcev. Začrtali smo si neko strategijo kaj je nujno potrebno da s tem začnemo in kako bomo to dosegli – od samih promocijskih materialov, nove spletne strani, kako bomo šli na sejme, kako se bomo predstavili, na katera vrata bomo potrkali, obenem pa poiskali izkoristili tudi kar nekaj zunanjih prodajnikov, in naredili veliko, da bi bili čimbolj prepoznavni, moramo malce agresivno delovati na trgu. Orodjarstvo je namreč specifično in je kar ozek krog kupcev na katere mi lahko apeliramo. Kompletnega marketinga nimamo urejenega kot bi si želeli, ker mislim, da bi se morala tudi skupina ORO malce drugače predstavljati na ven, bolj korporativno, da bi bila celostna podoba malo bolj poenotena.

Glede na to da smo majhno podjetje, sem jaz ključna oseba za marketing, venadr definitivno skrbimo za to, da so vsi ostali zaposleni udeleženi in da jim je jasno da je kupec kralj.

7. *Ali ste v vašem podjetju usmerjeni k raziskovanju in zadovoljevanju potrošnikovih potreb? Katere aktivnosti izvajate? Kako identificirate želje/potrebe potrošnikov? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov? Izvajate poprodajne aktivnosti?*

Drago: Mislim da je to malo preširok pojem. Seveda je koncu vedno cilj, da zadovoljujemo potrebe kupcev. Naši kupci so ozko usmerjeni, specifični in mi vemo točno vemo kaj želijo.

Mateja: Na kakšen način?

Drago: Mi delamo in tržimo produkte ki so točno namenjeni določeni porabi. Vsako orodje je unikat. Za vsak izdelek se naredi novo orodje, po tehničnih zahtevah kupca. Z našimi kupci želimo vzpostaviti nekakšen partnerski odnos, seveda jim v vseh pogledih in njihovih zahtevah poizkušamo prihajati nasproti. To pomeni, da mi moramo prepoznati kaj točno zahtevajo od nas. Tudi oni namreč morajo dosegati svoje cilje, mi pa jim moramo pri tem pomagati. Nekje sem enkrat slišal da bodo na trgu preživeli tisti, ki bodo kupce s svojim izdelkom osupnil. V našem primeru je za kupca ključna kakovost, življenska doba orodij, odzinnost, kratki dobavni roki in konkurenčne cene. Lahko se pohvalimo tudi z visoko stopnjo tehnologije. Mislim da so to njihove ključne zahteve in obenem naše konkurenčne prednosti. S kupci smo dnevno na vezi, vse morebitne »težave« se rešuje seveda sproti, enkrat letno pa merimo tudi zadovoljstvo kupcev na podlagi anketnega vprašalnika.

Podjetja s katerimi delujemo, pri njih se želimo pozicionirati kot dobavitelj, ki lahko v celoti zapolni njihova pričakovanja. Želimo graditi dobre, partnerske odnose. Menim pa tudi, da če ti ne zadovoljuješ potreb ki jih kupci želijo in potrebujejo, te kar hitro odrežejo – odnosi gor ali dol. To, da ti določen kupec da ponovno delo, je zame najboljši pokazatelj oz. meritev zadovoljstva. Je pa res, da ljudje delamo biznis, tukaj je potrebna malo tudi psihologija. Ključno je, da ti znaš priskočiti pomoč ko ima kupec težavo (primer: s tvojim orodjem ali pa čim drugim). Vsekakor je pomembna odzivnost, predvsem v kakšnih kritičnih momentih. Minuta zastoja v avtomobilskih verigah veliko pomeni...

8. *Kako pridobivate informacije o trgu in kako se na podlagi teh informacij prilagajate trgu?*

Drago: Ključno je, da spoznamo kupca. Že preden greš v stik, se moraš pozanimati vse o njem – kaj želi, zahteve, pričakovanja, kaj mu ponuditi na kakšen način.

Mateja: kaj pa če govoriva bolj na široko o trgu, npr. avtomobilskem?

Drago: Veliko ustna izročila, kolimetrina – izkušnje, informacije na spletu, malce spremljanje politike, ... človek mora hoditi po svetu z odprtimi očmi. Informacije lahko dobiš povsot, če te to zanima.

9. *Ali ste poleg k potrošnikom usmerjeni tudi k konkurenci? Če da, na kakšen način? Se vam zdi smiselno preučevati konkurente, njihove strategije, ...?*

Drago: Da, smo usmerjeni k konkurenci. Konkurenco je dobro poznati. Jaz razmišljam takole: trg je kot piramida - spodaj je gužva, vedno više kot greš, manj gužve je. Tako je naprimer tudi pri orodjih. Majhna orodja delajo tudi že garažni orodjarji, njim ne želimo ravno konkurirati. Pozanmo nivoje kakovosti in cen naših konkurentov. Za velika orodja trg ni več tako nasičen, ampak je pa veliko bolj zahteven, saj potegnejo za sabo večje vsote denarja, izdelava orodij je seveda povezana z večjimi stroški, boljše in zahtevnejšo tehnologijo. Če dobro poznaš konkurenco in vidiš kje je vrzel, da je kakšen manjko na trgu, lahko izkoristiš. To smo naprimer zasledili mi, kot tržno priložnost z postavitvijo melirlice in brizgalnice. Seveda nismo šli to brezglavo, stvari smo analizirali in se nato širili v razvoj brizgalnice in merilnice. Pa sva spet pri kupcih – oni namreč želijo paket, celoten proces, ki bi jim ga zagotovil en sam dobavitelj – od zasnove odoja do plastičnih kosov.

10. *Kdo je v vašem oddelku zadolžen za kupca? Kakšna je vloga vodstva, marketinga, ostalih oddelkov?*

Drago: Za kupce smo v podjetju zadolženi pravzaprav vsi – v verigi smo vsi povezani. Jasno je kdo skrbi za kupca, kdo je skrbnik, kogar lahko kupec kadarkoli pokliče. Kupci pravzaprav želijo kontaktirati z eno osebo, ki naj bi jim zagotavljala vse podatke, ki jih želijo. Če te osebe ni, seveda morajo vedeti na koga naj se obrnejo. Pri nas nismo še na 100%, ampak smo definitivno na dobri poti.

11. *Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. V kakšni meri se strinjate s to trditvijo? Zakaj da/ne?*

Drago: Absolutno. Vsi zaposleni bi morali vedno imeti v nekje v malih možganih kupca – oni so tisti, ki jim dajejo mesečno plačo, ne jaz.

12. *Kako je marketinški oddelek usklajen z ostalimi oddelki v podjetju?*

Drago: Marektinškega oddelka posebej ni, smo bolj multitasking ljudje. Je pa vizija, da bi v prihodnje obstajal tudi marketinški oddelek. Orodjarna je mogoče malce prehitro zrasla, pa imamo pred tem še kar nekaj drugih zadev za urediti...

13. *Kaj razumete kot medfunkcijska koordinacija? Ali bi lahko rekli, da v vašem podjetju obstaja?*

Drago: To je menedžment. Usklajevanje različnih oddelkov, funkcijskih vodij. Ključno je, da imamo vsi iste cilje, vizijo in strategijo. To je kot vojska – če rečemo da bomo napadli Nanos, moramo vsi vedeti da napadamo Nanos, ne pa Snežnik. (smeh) Medfunkcijska koordinacija obstaja. Imamo tedenske sestaneke, vodjem sem postavil cilje, ki jih morajo doseči. Z obsegom dela je tudi tega usklajevnja vedno več. Eden od ključnih zadev je tudi postavitvev custom made informacijskega sistema, ki bo

povezoval celotno podjetje, vse oddelke med seboj. Obenem je cilj tudi, da bodo tako imeli kupci svoj dostop, da bodo lahko kadarkoli preverili v kakšni fazi izdelave je njihovo orodje. Pa smo spet pri kupcih. (smeh)

14. *Kakšni so ključni interesi podjetja?*

Drago: Mislim da sem že prej povedal vizijo? (smeh) Ključni interes je rast in obstoj podjetja v zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih. Definitivno se želimo bolj razširiti in okrepiti na področju brizganja in serijske produkcije.

Stremimo k temu da določen kupec ne bi presejal 20% prometa v podjetju, saj nam to zagotavlja tudi stabilnost v podjetju.

Dodatna vprašanja:

Mateja: Koliko znanja imaš s področja marketinga, kako si ga pridobil ali poskuša vse to vpeljati v delovanje?

Drago: Mene delo z ljudmi od vedno zelo veseli, sem se pa tudi udeležil vseh možnih delavnic v okviru prejšnjega podjetja, ki je ogromno vlagalo v kader. Npr. Kako nastopati, delati s kupci, kako tržiti podjetje, odpirati vrata, ... veliko sem se tudi sam aktiviral pri vsem skupaj, ker me je veselilo. Naučiš se tudi veliko iz izkušenj. Študiral sem organizacijo dela – menedžment proizvodnih procesov. Imeli smo marketing in trženje, vendar je bilo tam zelo splšno. Veliko več zannja sem odnesel iz delavnic, ki so bile bolj v stilu case studya, kjer smo delali na dejanskih primerih, da smo prenesli znanje v prakso, kako pristopati k določenim ljedem...

Mateja: Ali lahko še malce podrobneje opiše ka podjetje proizvaja?zdelek/eno linijo izdelkov?

Drago: Vse so plastilni deli, vendar pa smo jih mi razdelili v tri skupine: svetila, dvokomponentno brizganje in brizganje s plinom in ti. Interier/eksterier deli v avtomobilih. To so ključni. Tržna niša je seveda tudi sedaj z meritvami in brizganjem plastike, predvsem 2K.

PRILOGA C: Intervju z Janezom Sušo

Podjetje ORO d.o.o. je bilo ustanovljeno l. 1999, aktivirano z namenom narediti specializirano podjetje za izdelavo orodij za predelavo plastike. Od leta 1985 sem (Janez suša) imel obrt, ukvarjal sem se z orodjarstvom, v poznejših letih se je to podjetje preusmerilo v podporo orodjarski industriji, še vedno pa se je ukvarjalo tudi z orodjarstvom. Na samem začetku je podjetje ORO-ORODJARSTVO Janez Suša s.p. približno 5 let izdelovalo enostavna orodja za predelavo plastike. Vzporedno smo vplejali program izdelav orodnih plošč in CNC ohišij. Program orodnih plošč je prerasel in takrat se je pojavila potreba po novem samostojnem podjetju, ki se bi ukvarjalo izključno z orodjarskim programom. Imeli smo že nekaj kupcev, ki so se prenesli iz ORO-ORODJARSTVO Janez Suša s.p., potrebno pa je bilo dodati kvaliteten kader, in strokovnega vodjo z izkušnjami. L 1999 sta s Francem Černigojem, s katerim sva sodelovala že dve leti, tako ustanovila novo podjetje – orodjarno. ORO-ORODJARSTVO Janez Suša s.p. je svoj proizvodni program začel z izdelavo orodji, ker sem sam delal pred tem v priznani slovenski orodjarni, kot orodjar in konstruktor, potem pa se odločil za samostojno pot. Nov proizvodni program (P-plošče) je izpodrinil izdelavo orodij. Ambicije so bile, da bi to podjetje preraslo v sodobno orodjarno. ORO-ORODJARSTVO Janez Suša s.p. je imel na začetku enega kupca, podjetje za predelavo plastike, ki je potrebovalo enostavna orodja za potrebe kmetijske proizvodnje izdelave strojev. Sledilo je pridobivanje prvega večjega kupca s pomočjo zastopnika za nemški in avstrijski trg – HELLA Avstrija – za katera smo delali orodja za kmetijsko mehanizacijo gradbenih strojev, traktorjev. S časom smo se specializirali v izdelavo kalupov za luči.

Franc Černigoj je na samem začetku vodil ekipo štirih zaposlenih. V petih letih se je povečalo število na 10 zaposlenih (l.2005). Podjetje je poleg Helle AT - pridobilo še dva pomembna kupca Tomplast brizgalnica in v manjšem odstotku tudi LIV PLATIKA in BSH Nazarje. Več kot 50% orodij je bilo narejenih za avtomobilsko industrijo, vendar smo delali tudi na drugih segmentih, npr. bela tehnika. V zadnjem obdobju se usmerjamo v večini na v avtomobilsko industrijo.

Na samem začetku sva imela s Černigojem deljeno vlogo – Černigoj je pokrival proizvodni del, vključno z konstrukcijo, jaz sem delal na pridobivanju novih poslov. Osebnih kontakti so bili na samem začetku ključni. Z leti, ko se je ORO okrepil in se je

kakovost dvignila, smo pričeli delati tudi za druga podjetja in tako začeli pridobivati reference. Dejstvo je tudi, da je bilo dela dovolj, oz. da so kupci sami povpraševali po izdelavi naših orodij. Takrat se nismo udeleževali sejmov v tujini, oglaševali le v tehničnih revijah na SLO trgu, kin am je bil na začetku ključen. Prvi nastop na strokovnem sejmu orodjarstv FORMATOOL, je bil leta 2003. V istem obdobju se je v postonjski regiji s pomočjo konstrukcijskega biroja Vidergar ustanovil orodjarski grozd – večja skupina manjših podjetij, ki so delovala na področju orodjarstva v regiji. Ta podjetja so prepoznavna da so v regijo privabljala kupce s področja orodjarstva.

Spomnim se, da sva s takratnim predstavnikom za avstrijski in nemški trg opravila nešteto obiskov in predstavitev, takrat še majhne orodjarne, pri tujih potencialnih podjetjih. Poleg Helle Avstrija smo uspeli dobiti še nekaj manjših kupcev iz avstrije, po l. 2005 pa smo začeli intenzivno sodelovati s slovenskim podjetjem Tomplast. S tem podjetjem smo navezali dobro poslovno sodelovanje in v 2-3 letih postali nosilna orodjarna za Tomplast (ki nima svoje orodjarne in vzdrževanja). Zanje smo izdelali približno 50% novih orodij in prevzemali večino zahtevnejšega vzdrževanja. Z širitvijo in rastjo Tomplasta je tako rasel tudi ORO d.o.o.. Takrat smo bilo krepko vezani na podjetje Tomplast, vendar pa smo tudi preko njih začeli dobivati nove kupce iz tujine. Takrat nas konkurenca ni kaj preveč zanimala, saj je od začetka do cca 2008 bilo »obdobje debelih krav«, preveč povpraševanj ki jih nismo mogli realizirati in smo na področju pridobivanja novih kupcev malo "zaspali", saj smo vso pozornost namenjali obstoječemu kupcu. Po letu 2008 in manjšemu upadu dela pa nas je malce "streznilo" in smo se začeli zavedati nevarnosti odvisnosti od enega dobavitelja. Od takrat naprej pospešeno delamo na pridobitvi novih kupcev in skrbimo da je prisotnost posameznega kupca uravnotežena, ne prevadujoča.

IZDELKI – prihodnost smo videli samo v zahtevnih orodjih, kalupih, ker je bila konkurenca iz tujine (Kitajska) na enostavnih orodjih tako močna, da nismo mogli več parirati s ceno. Potrebno se je bilo preusmeriti v zahtevna, kompleksna orodja ki zahtevajo sodobno opremo in na prvem mestu visoko kvalificiran strokovno usposobljen kader in izkušnje na področju izdelave tehnično zahtevnih orodij. Ocena je bila pravilna, na ta način smo sledili novi tehnologiji (zahtevala je veliko vlaganj, pomagali smo si tudi s subvencijami) in prišli do zelo kvalitetnih strojev glede tehnologije in strojev se lahko sedaj definitivno primerjamo s sodobnimi nemškimi orodjarnami.